Universidade de São Paulo - USP

Escola de Comunicações e Artes - ECA

**PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA
COMUNICAÇÃO (PPGCOM)**

Solange Aparecida de Moura

**A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO
PROCESSO DE HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.**

Estudo de caso do Grupo BIOFAST

São Paulo

2012

Solange Aparecida de Moura

**A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO
PROCESSO DE HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.**

Estudo de caso do Grupo BIOFAST

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Comunicação, do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM), da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo-USP, área de Concentração Interfaces Sociais da Comunicação, sob a orientação da Profa.Dra. Maria Aparecida Ferrari.

São Paulo, SP

2012

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.

**Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo**

Moura, Solange Aparecida de

A contribuição das relações públicas no processo de humanização nas organizações : estudo de caso do Grupo BIOFAST / Solange Aparecida de Moura – São Paulo : S. A. Moura, 2012.

165 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes /
Universidade de São Paulo.

Orientadora: Maria Aparecida Ferrari

1. O mundo do trabalho 2. As organizações e a humanização nas organizações 3. Relações públicas a serviço da humanização nas relações internas 4. Metodologia – Estudo de caso I. Ferrari, Maria Aparecida II.
Título

CDD 21.ed. – 659.2

Nome: Moura, Solange Aparecida de

Título: A Contribuição das Relações Públicas no Processo de Humanização nas Organizações. Estudo de caso do Grupo BIOFAST

Dissertação apresentada a Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Profa.Dra. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Profa. Dra. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Agradecimentos

Durante mais essa etapa da minha vida contei com o apoio, carinho e incentivos de pessoas que foram preciosas e indispensáveis para essa conquista. São elas:

Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari meus sinceros agradecimentos por toda sua dedicação, apoio e esforços em me orientar com firmeza e transmitir seus preciosos conhecimentos. Sem a sua generosidade e paciência eu não teria conseguido. Muito obrigada por tudo!

Aos meus adoráveis e amados filhos: Daniel Moura e Tatiana Moura os meus mais sinceros agradecimentos pela paciência, pelo carinho e por todas as palavras encorajadoras que me fizeram acreditar que era capaz e conseguiria.

Ao meu querido amigo Professor Doutor Tadeu Galvão que compartilhou comigo seus conhecimentos e suas vivências na fase de seu mestrado e doutorado encorajando-me a continuar e não desistir. Muito obrigada.

As professoras da UNISA Carol Borges e Eiko Enoki pela paciência em ouvir os meus desabaços, as minhas angústias nos momentos de dificuldades durante essa jornada. Muito obrigada, mesmo. Valeu todo o apoio!

Agradeço sinceramente a profissional de Relações Públicas, Carolina Alves Borges, Gerente de Marketing do Grupo BIOFAST, que possibilitou e permitiu o meu acesso ao laboratório e que conseguiu mostrar de maneira muito profissional ao presidente da empresa a importância desse trabalho. Meus sinceros agradecimentos.

Os meus sinceros agradecimentos a todos os docentes da ECA/USP e um agradecimento especial ao Prof.Dr. Fábio França e ao meu grande amigo Professor Mestre Paulo Ferreira. Muito obrigada por tudo.

Agradeço sinceramente a todos os meus amigos da BSGI pelas orações enviadas, pelo companheirismo e o apoio de sempre. E aos meus colegas da UNISA muito obrigada pelo apoio e por torcerem por mim.

“Quando sua determinação muda, tudo começa a mudar na direção do seu desejo. No momento em que você resolve ser vitorioso todo o seu ser imediatamente se prepara para o sucesso. Preste atenção à sutileza da mente humana. A maneira que você programa sua mente, a atitude que você tem, influencia diretamente a sua vida e o seu meio ambiente”. (Daisaku Ikeda)

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo identificar como as relações públicas podem contribuir no processo da humanização das organizações. A humanização é uma dimensão que propõe a construção coletiva de valores que resgatem a dignidade humana e o exercício da ética. As relações públicas têm como função social harmonizar os relacionamentos, e, portanto, têm papel importante na humanização para que a organização exerça na prática seu discurso organizacional. Foi realizado um estudo de caso no Grupo BIOFAST por meio de pesquisa por observação participante, documental, de campo com 133 funcionários e 25 entrevistas com os executivos da empresa. A análise dos resultados revelou que a organização tem ainda um longo caminho a percorrer, uma vez que as relações públicas são desconhecidas como função estratégica de relacionamento entre os públicos. Subsiste o conceito de comunicação como sendo uma ferramenta para a elaboração de instrumentos comunicacionais. Observamos que a dimensão da humanização necessita do apoio do processo de comunicação para que as interações sociais sejam verdadeiras trocas de significado.

Palavras-chave: Relações Públicas, Humanização, Cultura organizacional, Diálogo.

Abstract

The present work had as a goal to identify as the public relations can contribute in the organizations humanization process. The humanization is a dimension that proposes a collective construction of value that rescue the human dignity and ethics exercise. The public relations have as a social function to harmonize the relationships and therefore have important role in the humanization so that the organization perform in the practice its organizational speech. It was accomplished a study of a case in the BIOFAST Group by means of research by participating observation, documental of field with 113 employees and 25 interviews with the company executives. The results analysis revealed that the organization still has a long way running through once the public relations are unknown as strategic function of relationship among publics. It subsists the ability of the communication instruments concept. Noted that the humanization dimension needs the support from the communication process so that the social interactions be meaning true changes.

Key-words: Public Relations, Humanization, Organizational Culture, Dialog.

Lista de Ilustrações:

Quadro 1	Diferenças entre o modelo clássico e humanístico	50
Quadro 2	Conceitos do referencial teórico x resultados obtidos nas pesquisas	141
Figura 1	Fluxograma das etapas de levantamento de dados	91
Figura 2	Organograma da empresa	97
Figura 3	Organograma departamento de marketing	128
Figura 4	Boletim Informativo Interno – Biofast Informa	130
Figura 5	Quadro de avisos	131
Figura 6	Material de divulgação Campanha <i>Biofast é Mais</i>	133
Figura 7	Material de divulgação Campanha A Gente Ama Cuidar	134
Figura 8	Home page do site	136
Gráficos 1 a 17	Processamentos dos dados – Pesquisa aplicada junto aos funcionários do Núcleo Técnico Central – Unidade Central	101
Gráficos 1 a 17	Processamento dos dados – Pesquisa aplicada junto aos funcionários da Área Administrativa	112

Sumário

Introdução	13
Capítulo I – O mundo do trabalho	19
1.1 A história do trabalho humano	19
1.1.1 A origem da palavra trabalho	19
1.2 As mudanças na organização do trabalho após a Segunda Revolução Industrial	20
1.2.1 A escravidão no Brasil	24
1.2.2 O trabalho humano	28
1.3 O atual sentido do trabalho para as pessoas	30
Capítulo II – As organizações e a humanização das organizações	36
2.1 Os Direitos Humanos nas organizações brasileiras e o comprometimento organizacional	36
2.2 As organizações no cenário contemporâneo	41
2.3 A importância do capital humano e intelectual para a vida das organizações no Século XXI	43
2.4 O que é humanização?	45
2.5 Humanização: Respeito e valorização das pessoas	52
2.6 Humanizar é Responsabilidade Social?	54
Capítulo III – Relações Públicas a serviço da humanização nas relações internas	61
3.1 A natureza das Relações Públicas	61
3.2 Os fundamentos que embasam as Relações Públicas	63
3.3 Correntes teóricas das Relações Públicas	64
3.3.1. Corrente norte-americana	65
3.3.2. Corrente européia	67
3.3.3. Corrente latino-americana	69
3.4 Enfoque pragmático de Grunig x enfoque crítico de L'Étang	71
3.5 A cultura organizacional como uma variável imprescindível para a prática das Relações Públicas	74

3.5.1. Por que cultura organizacional e comunicação andam juntas	76
3.5.2. Importância dos modelos de gestão e como a cultura organizacional influencia o espaço da comunicação	78
3.5.3. Traços culturais das organizações podem levar a não humanização das organizações – ou pelo menos a dificultar esse processo	80
3.6 A Prática das Relações Públicas: função estratégica de relacionamentos	82
3.7 Podem as Relações Públicas contribuir no processo de humanização das organizações brasileiras?	86
Capítulo IV – Estudo de caso aplicado à humanização	90
4.1 Estudo de Caso	90
4.2 Metodologia e técnicas adotadas	92
4.3 Perfil Institucional – Grupo BIOFAST	93
4.4 Pesquisa Quantitativa aplicada com os funcionários	99
4.4.1 Plano amostral	99
4.4.2 Processamento e Análise dos dados	99
4.5. Entrevistas com os gestores de cada unidade	123
4.6 Os instrumentos utilizados na comunicação organizacional	127
4.7 Análise do Estudo de Caso	137
Considerações Finais	144
Referências	147
Anexos	157
Anexo 1 – Pesquisa Quantitativa – funcionários	157
Anexo 2 – Roteiro de Entrevista – Gestores e Alta administração	162

Introdução

O tema deste trabalho surgiu durante o desenvolvimento de consultorias prestadas às organizações públicas e privadas nas quais se percebeu que as relações públicas poderiam colaborar na humanização das relações entre a organização e seus públicos. Nesta mesma atividade também se observou que a maioria das organizações reforçava estrategicamente seus discursos institucionais, porém no dia-a-dia não se notava a prática do discurso no processo de humanização dos seus funcionários.

Atualmente as organizações vêm mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais tendo em vista a rapidez das transformações econômicas, políticas, sociais e culturais que vêm ocorrendo no mundo. Elas estão percebendo que é importante valorizar o funcionário, pois é seu ativo mais importante e também porque as pessoas em suas atividades laborais devem ser vistas como 'parceiros' e não mais como recursos econômicos.

Nos últimos anos muitos estudiosos como Antunes (2009), Chiavenato (2010), Silva (2008) e Vergara (2007) têm afirmado que hoje o que vale é o capital humano e intelectual e não somente o conhecimento técnico. Autores como Peter Drucker mostram que o conhecimento não é mais *um* recurso, mas o recurso, demonstrando a supremacia do elemento humano em relação aos demais. Drucker (1993) já preconizava que no século XXI a sociedade passaria por uma transição -- da era do conhecimento para a era da sabedoria -- e que as lideranças transformadoras seriam responsáveis por manter vivos e atualizados não só a Missão, Visão e Valores da Organização, mas a valorização e o aprimoramento contínuo dos relacionamentos internos e externos associados a maiores níveis de integridade, cooperação, compromisso e respeito mútuo.

No século XXI muitas empresas insistem em ter nos resultados financeiros o centro de seus objetivos e para isso submetem seus funcionários a uma obsessão sem fim, mostrando como o sistema capitalista é ainda o mentor da sociedade. Nessa situação os empregados passam a sentir medo, como consequência da perda do prazer de trabalhar e, em seguida surge a

desconfiança nos colegas. Segundo Dejours (1994), o medo dá lugar à agressividade, ao ódio e ao rancor. O medo faz sofrer. É preciso se defender. E as estratégias de defesa são difíceis de construir e manter, mas quando são solidamente constituídas transformam profundamente a personalidade. É o que certos autores chamam polidamente de a corrosão do caráter. Um exemplo do resultado da pressão e estresse pela qual passam os trabalhadores é o suicídio. Segundo Dejours (1994), os suicidas nos locais de trabalho traduzem, sobretudo, o desmoronamento da ajuda mútua, da solidariedade e da cooperação. Os suicidas são a manifestação mais terrível da solidão e do cada um por si que se estende sobre o mundo do trabalho com o desenvolvimento das novas formas de organização do trabalho, de gestão e de gerência.

Passadas as abordagens da administração científica de Frederick Taylor em 1903 e as teorias clássicas de Henri Fayol em 1976 é chegado o momento de ver o funcionário como capital intelectual dotado de capacidade para influenciar nas decisões da empresa e engajado aos objetivos organizacionais. Esta é a visão que todas as organizações deveriam ter. As empresas precisam aprender a motivar e valorizar seus clientes internos para posteriormente atingir os clientes externos.

A organização é formada por subsistemas que colaboram no cumprimento de seus objetivos e metas. Um dos subsistemas das empresas é a área da Comunicação e Relações Públicas. Esta é uma área “meio” que apoia as demais e é responsável pelos relacionamentos que a organização tem com seus diferentes públicos, uma vez que esses são o objeto de sua existência.

O objetivo desta dissertação é verificar se as relações públicas como função estratégica podem ajudar a empresa a melhorar seus relacionamentos com seus funcionários mediante um processo de humanização, capitalizando as pessoas como parceiras.

Se os relacionamentos são uma forma de estratégia para aproximar os públicos da organização, é preciso em primeiro lugar conquistar a confiança do funcionário para que ele se comprometa e se engaje nos objetivos da

organização, aumentando e melhorando os níveis de produtividade e ajudando a construir o sucesso da organização.

Desta forma, a questão da humanização nas organizações nunca foi tão relevante como no mundo atual. A valorização das pessoas como ativos é um grande desafio atual para o mundo dos negócios, pois elas ainda são medidas como custos e recursos. Porém as pessoas não se encaixam na definição estritamente financeira de um 'ativo', pois não podem ser negociadas à vontade e a contribuição de cada uma não pode ser avaliada segundo os princípios financeiros tradicionais.

As relações públicas, ao contribuírem para harmonizar os relacionamentos entre os públicos, também colaboram para a humanização especialmente dos trabalhadores, o foco do presente estudo. As relações públicas, como função estratégica de gestão dos relacionamentos, analisam cenários, classificam públicos e elaboram planos de ações com o objetivo de atender aos objetivos organizacionais. Ao fazer isso, as empresas se humanizam, pois colocam o discurso na prática e garantem às pessoas o desenvolvimento humano e suas competências profissionais.

Segundo Ferrari (2011, p.234), “as relações públicas no Brasil são praticadas, na maioria das vezes, como uma função persuasiva e de convencimento dos públicos sobre a idoneidade da organização, com forte predominância do modelo assimétrico”. Tal constatação nos mostra que a atividade tem muito mais servido aos interesses capitalistas das organizações do que à humanização da empresa como “*locus*” de transformação e crescimento.

Os profissionais de relações públicas estão cada vez mais conscientes sobre as questões da humanização nas organizações como emergentes e prioritárias e não podem mais permanecer passivos e enclausurados na comunicação técnica e instrumental. Eles devem considerar o fator humano como preponderante; e ainda as interações sociais, as relações humanas, as necessidades, desejos, expectativas das pessoas que vivenciam o cotidiano nas e das organizações.

O principal objetivo deste estudo é demonstrar que o processo de comunicação é mediado por inúmeros fatores, tendo como preponderante o fator humano e que o profissional de relações públicas pode contribuir, por meio da prática do diálogo, na humanização dos relacionamentos entre as pessoas nas organizações.

Para realização deste exame, optamos pelo estudo de caso no Grupo BIOFAST procurando seguir a proposta de Yin (2005) que defende o estudo de caso e a “observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas”. (Yin, 2005, p.24).

Para substantiar o estudo de caso foi realizada uma revisão bibliográfica que ajudou a elucidar alguns elementos sobre a influência das atividades de relações públicas no processo de humanização das relações interpessoais nas organizações.

O campo de pesquisa foi o contexto diário da organização. Foi realizada uma pesquisa quantitativa aplicada aos funcionários de cada unidade da empresa, com o objetivo de verificar como se sentem em relação à organização e se as relações interpessoais são humanizadas. Entrevistas pessoais e gravadas com cada gestor e com o Presidente da empresa; pesquisa por observação participante onde procuramos interagir diretamente com os acontecimentos; observação dos comportamentos e as atitudes das pessoas no cotidiano da organização estudada; e por último uma pesquisa documental verificando todos os instrumentos utilizados na comunicação organizacional e se atingem os públicos alvos.

No contexto organizacional constataram-se algumas variáveis que impactam no dia-a-dia da organização, como a falta de uma cultura organizacional pautada nos valores organizacionais, a falta de políticas de comunicação bem elaboradas, claras e objetivas, os meios de comunicação interna utilizados que não vem atingindo o público alvo e as lideranças que não disseminam e compartilham os valores organizacionais entre seus funcionários alinhando-os aos objetivos organizacionais.

Verificou-se que os líderes manifestam seus valores individuais com sentimentos positivos ou negativos, determinando preferências sobre algo em relação às outras coisas (TAMAYO, 1996)

O presente estudo está dividido em quatro capítulos. O capítulo I apresenta a trajetória sobre o mundo do trabalho desde os primórdios seguida pelos estudos sobre as mudanças na organização do trabalho após a Segunda Revolução Industrial, discorrendo sobre a situação do trabalho escravo no Brasil até o atual sentido do trabalho para as pessoas. A fundamentação teórica desse capítulo foi principalmente pautada na visão de autores como Dejours (1994), Antunes (1999, 2009), Tamayo (1996) e que nos permitiu contextualizar o mundo do trabalho e entender por que se tornaram tão desumanas as relações interpessoais nas organizações.

No capítulo II foi realizado um estudo sobre as organizações no cenário contemporâneo, dando destaque à importância do capital humano e intelectual para as organizações no século XXI e abordados os direitos humanos nas organizações brasileiras como norte do processo de humanização nas organizações. Esse capítulo traz questões sobre o que é humanização e se humanizar é Responsabilidade Social com base em conceitos teóricos de autores como Barrett (1998), Limongi-França (2001), Rios (2009), Vergara (2007), e foi possível identificar as transformações organizacionais e as mudanças nos modelos de gestão que iniciaram um processo de valorização do capital humano.

O capítulo III está focado nas relações públicas, sua natureza, fundamentos, correntes teóricas: norte-americana, européia e latino-americana. Nesse capítulo abordamos a cultura organizacional como variável que influencia diretamente a prática das relações públicas e a importância dos modelos de gestão no processo de humanização das relações interpessoais. No contexto do desenvolvimento desse capítulo analisou-se como a cultura organizacional influencia o espaço da comunicação e como as relações públicas podem contribuir no processo de humanização das organizações brasileiras. Para fundamentar teoricamente todo esse estudo foram estudados

autores como Grunig, Ferrari, França (2011), Ayala(2011), L'Etang (2005), Marchiori (2008), Tanure (2005), entre outros.

O capítulo IV apresenta um estudo de caso realizado com o Grupo BIOFAST em que são discutidos os resultados das pesquisas aplicadas.

Finalmente as considerações finais indicam os pontos relevantes que estão impactando positiva ou negativamente a referida organização, bem como são destacados vários aspectos que poderão se constituir em objeto de estudo para futuros trabalhos.

Capítulo I – O mundo do trabalho

1.1 A história do trabalho humano

1.1.1 Origem da palavra trabalho

Nos primórdios dos tempos, a vida ou mesmo a sobrevivência só eram possíveis por meio de sofrimentos impostos como castigo e, para se alcançar o básico necessário era preciso enfrentar penas impostas pelos donos do capital. É importante ressaltar que a palavra “trabalho” tem então uma conotação negativa ou depreciativa, significando sofrimento, tortura e punição (Delfino, 2008). Interessante notar que a origem etimológica demonstra sua raiz latina, *labor*, que é equivalente à palavra *ponos*, ou seja, pena. No Império Romano, as pessoas precisavam trabalhar para se sustentar e tinham de prestar serviços a terceiros como pena imposta em favor de seus senhores.

A palavra trabalho vem do latim *tripalium*, instrumento de tortura usado pelos romanos para obrigar os escravos a trabalhar. A ideia de sofrimento deu lugar ao termo “esforçar-se”, “lutar”, para chegar, enfim, à palavra “trabalhar”.

Na França, a palavra *travail* (trabalho) teve origem em *tripaliare* que significa pena, tortura, ou fazer sofrer; esta palavra, por sua vez, é uma derivação de *tripalium*, mais precisamente um instrumento de tortura com três paus, ou pontas de ferro, uma espécie de tridente como o associado ao deus Netuno e às representações do diabo.

Ainda na França, em meados do século XV, aparece a figura do *prolétaire*, designação derivada de *proletarius*, aquele que não consta na cidade, no Estado, senão pela sua descendência (prole), cidadão pobre, isento de impostos. *Prolétaire* designa um indivíduo desprovido de meios de produção e de subsistência, o que o distingue de um indivíduo que possua suas próprias ferramentas.

Como observamos acima, a origem da palavra trabalho demonstra que a necessidade de laborar para sustentar-se era considerada naquele período uma pena imposta à pessoa do trabalhador, pois este não contava com a

possibilidade de escolher entre “desfrutar a vida”, ou laborar para ter ao menos meios de sobreviver.

Na língua portuguesa, a palavra “trabalhoso” significa “que dá trabalho”; penoso; custoso; difícil; árduo, conforme definição encontrada no dicionário Houaiss. A partir do século XX, a conotação da palavra “trabalho” que conhecemos tem sua valoração confrontada com o termo “capital”, apesar de ser uma realidade a contraposição entre esses dois elementos e que precisam de existência mútua para subsistir. (DELFINO, 2008).

Os diversos significados da palavra “trabalho” traduzem bem o conceito dos sofrimentos e seus impactos na vida das pessoas e os estudos do médico e pesquisador Christophe Dejours (1994) esclarecem bem o significado de sofrimento causado pelo trabalho. O referido autor afirma que “o sofrimento designa então, em uma primeira abordagem, o campo que separa a doença da saúde” (DEJOURS, 1994, p.15).

De acordo com Dejours (1994), o modo como as pessoas enfrentam esses sofrimentos, ocultando-os, muitas vezes, ou não os identificando, é o que determina os impactos que causarão em suas vidas e que podem se transformar em doenças patológicas ou psíquicas, levando, em alguns casos, até ao suicídio.

1.2 As mudanças na organização do trabalho após a Segunda Revolução Industrial

No final do século XIX, quando se deu a Segunda Revolução Industrial, é que começam a surgir novas ideias de otimização na organização do trabalho. Um dos principais teóricos naquele momento era o sociólogo Max Weber (1864-1920), que começou a observar o quanto a burocracia tornava rotineiros os processos administrativos e de produção. Weber definia burocracia como tudo aquilo que exigia do trabalhador velocidade, regularidade e eficiência, obtidas por meio da divisão de tarefas, da supervisão hierárquica, de regras e regulamentação, promovendo assim certa desumanização nas organizações.

Por outro lado, outras formas de pensar a administração começavam a surgir, contrapondo-se às preocupações de Weber. As duas principais escolas que surgiram na época foram a abordagem clássica, de Henri Fayol (1841-1925), e a de Frederick Taylor (1856-1915) chamada de administração científica.

Segundo Barcaui (2008), a teoria clássica da administração está relacionada à busca da eficiência e ao foco nas estruturas das organizações. Nesse tipo de administração, a organização era vista como um todo – os processos e a organização do trabalho eram planejados com controle das atividades de forma rígida, as tarefas eram bem divididas e as estruturas hierárquicas bem definidas. Na visão de Fayol (1916), os princípios gerais da administração deveriam ser pautados na divisão de trabalho; na autoridade definida como o direito de dar ordens e no poder para exaltar a obediência; na disciplina; na unidade de comando, na centralização como forma de diminuir a importância do papel do subordinado, entre outros.

A teoria clássica da administração deu origem à forma de trabalho conhecida como modelo mecanicista, seguido até hoje por muitas organizações em suas gestões, e, como resultado, tal modelo promove a desumanização tanto psicológica quanto social na organização.

Já a administração científica desenvolvida por Taylor apontava para a organização do trabalho com foco na máxima produção, alto nível de formalização e especialização, uma estrutura rigorosamente vertical, incluindo o controle comportamental dos empregados por meio de unidades de comando rígidas e inflexíveis. Essas características foram predominantes nas organizações tradicionais ou mecanicistas e estiveram fortemente presentes até a década de 1970. Silva (2008) confirma isso quando afirma que:

o objetivo principal da administração científica era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica sistemática do trabalho realizado pelo empregado, atingindo uma maneira melhor de realizar tal trabalho, assegurando prosperidade para o empregador, conjugada com a máxima prosperidade para os trabalhadores. (SILVA, 2008, p. 112).

De acordo com Taylor, o operário era irresponsável, vadio e negligente e precisava de um sistema educativo baseado na intensificação do ritmo de trabalho. E foi por acreditar nisso, redefiniu como o trabalho deveria ser feito.

No modelo Taylorista, de acordo com Barcaui (2008, p.5), “a visão microscópica do ser humano, a modelagem de seu comportamento, e a perda da capacidade criativa trouxeram maiores lucros para as empresas”, mas tudo isso a custo de muito sofrimento, alienação e desgaste do trabalhador.

Segundo Dejours (1991), o sentimento que foi experimentado pelos trabalhadores no modelo Taylorista e Fordista foi o de vergonha de ser simplesmente considerado como uma extensão de uma máquina, ou seja, ser robotizado, não ter imaginação, inteligência, ou personalidade. E esta série de conflitos interiores, ou seja, “a falta de significação, a frustração no desenvolvimento do trabalho, traz um sentimento de inutilidade ao trabalhador e causa o desconhecimento da própria significação de seu trabalho em relação ao conjunto da atividade da empresa”. (DEJOURS, 1991, p.49).

Ainda de acordo com Dejours (1991, p.49-50), “durante o trabalho, vários elementos contam na formação da imagem de si, isto é, do narcisismo:

- O nível de qualificação, de formação, não é, via de regra, suficiente em relação às aspirações. O sofrimento começa quando a evolução desta relação é bloqueada.

- Na adaptação ao desenvolvimento das tarefas em relação às competências reais do trabalhador, o empregado pode encontrar-se em situação de subemprego em relação às suas capacidades, ou, ao contrário, em situação extremamente complexa, correndo o risco de um fracasso.”

De maneira geral, explica Dejours (1991) que para cada trabalhador a significação do trabalho está diretamente relacionada à questão de sua vida passada e presente, sua vida íntima e sua história pessoal. Compreendendo que o essencial da significação do trabalho é subjetivo, e de acordo com Dejours (1991,p.50-51), “a significação profunda do trabalho para cada

indivíduo só pode ser revelada por técnicas particulares ,ou seja, por meio de psicanálise individual”.

E por ser subjetivo o modo como cada trabalhador se sente em relação ao significado do trabalho em sua vida, não é possível mensurar os sofrimentos, angústias e desgastes que cada trabalhador sente e de que forma sente, por ser algo muito específico e único.

Dando sequência às transformações ocorridas nos sistemas de administração, a partir da década de 1970 surge um novo modelo, contrapondo-se aos modelos taylorista e fordista de produção em massa, o toyotista.

O toyotismo, modelo japonês de produção, foi implantado nas fábricas de automóveis Toyota e seu principal foco era produzir somente o necessário reduzindo-se os estoques (flexibilização da produção), em pequenos lotes, com a máxima qualidade, trocando a padronização por diversificação e produtividade. As relações de trabalho também foram modificadas, pois o trabalhador deveria ser mais qualificado, participativo e polivalente, ou seja, deveria estar apto a trabalhar em mais de uma função.

A partir de então, o modelo Toyotista foi gradativamente sendo incorporado pelas indústrias automobilísticas japonesas e por volta de 1980 as empresas norte-americanas e europeias começaram a utilizá-lo.

Antunes (1999) enfatiza que não se pode atribuir ao toyotismo um caráter de novo modelo de organização e de produção, nem ao menos é possível considerá-lo como um avanço do sistema taylorista/fordista, pois:

a questão que nos parece mais pertinente é aquela que interroga em que medida a produção capitalista realizada pelo modelo toyotista se diferencia essencialmente ou não das várias formas existentes de fordismo. [...] a diminuição entre elaboração e execução, entre concepção e produção, que constantemente se atribui ao toyotismo, só é possível porque se realiza no universo estrito e rigorosamente concebido do sistema produtor de mercadorias, do processo de criação e valorização do capital. (ANTUNES, 1999, p. 33).

Frente a isso, concluímos que a maioria das organizações permanece ainda nos modelos tradicionais ou mecanicistas, isto é, tratam seus empregados como máquinas ou números, não estimulam a participação dos seus funcionários; a hierarquização é extremamente rígida, com vários escalões que mandam e desmandam, e não existe quase nenhuma flexibilidade nos processos de gestão e produção.

Vale ressaltar que no século XXI ainda encontramos empregados submetidos a trabalho escravo no mundo todo e os índices são preocupantes. De acordo com a Organização Internacional de Combate à Escravidão, *Free the Slaves*, em dezembro de 2011 havia no mundo 27 milhões de pessoas vivendo em regime de escravidão.

Mundialmente, um número infinito de pessoas vive em condições de extrema pobreza e são totalmente vulneráveis, tornando-se presas fáceis dos escravizadores, com um único objetivo: o lucro. Os mecanismos da escravidão são muito semelhantes, independentemente de ela acontecer nos Estados Unidos, no Brasil, no Camboja, ou em qualquer lugar do mundo. Normalmente as pessoas são atraídas pela promessa de um bom emprego; são convidadas a fazer uma viagem com aqueles que as contratam e só quando chegam ao destino é que a realidade brutal da escravização se revela.

De acordo com a organização *Free the Slaves*, estima-se que por ano sejam levadas aos Estados Unidos entre 14.500 e 17.500 pessoas para serem usadas como escravas. Segundo Kevin Bales (2011), presidente da entidade, cerca de US\$ 40 bilhões da economia mundial são gerados pelo trabalho escravo.

1.2.1 A escravidão no Brasil

No Brasil, a escravidão teve início com a produção de açúcar na primeira metade do século XVI. De acordo com Rodrigues (1999), os portugueses traziam os negros africanos de suas colônias na África para utilizá-los como mão de obra escrava nos engenhos de açúcar do Nordeste. E ainda, segundo o autor, aqui no Brasil, os comerciantes de escravos portugueses vendiam os

africanos como se fossem mercadorias. O transporte era feito da África para o Brasil nos porões dos navios negreiros e os africanos eram amontoados em condições desumanas. Muitos morriam antes de chegar ao destino, e seus corpos eram jogados ao mar.

A partir do século XVIII, nas fazendas de açúcar ou nas minas de ouro, os escravos eram tratados da pior forma possível. Trabalhavam de sol a sol, sete dias por semana, recebendo apenas trapos de roupa e uma alimentação de péssima qualidade. Passavam as noites nas senzalas (galpões escuros, úmidos e com pouca higiene) e eram acorrentados para evitar fugas. Constantemente eram castigados fisicamente, sendo que o açoite era a punição mais comum no Brasil Colônia, de acordo com Rodrigues (1999).

No Brasil, a escravidão, a partir da segunda metade do século XIX, passou a ser contestada pela Inglaterra, que estava interessada em ampliar seu mercado consumidor aqui no país e no mundo e, para tanto, o Parlamento Inglês aprovou a Lei Bill Aberdeen (1845), que proibia o tráfico de escravos, dando o poder aos ingleses de abordarem e aprisionarem navios de países que exercessem tal prática.

Em 1850, o Brasil cedeu às pressões inglesas e aprovou a Lei Eusébio de Queirós, que acabou com o tráfico negreiro. Em 28 de setembro de 1871 era aprovada a Lei do Ventre Livre, que dava liberdade aos filhos de escravos nascidos a partir daquela data. E, no ano de 1885, era promulgada a Lei dos Sexagenários, que garantia liberdade aos escravos com mais de 60 anos de idade.

Mas foi somente no final do século XIX que a escravidão foi mundialmente proibida. No Brasil sua abolição deu-se em 13 de maio de 1888 com a promulgação da Lei Áurea, assinada pela Princesa Isabel.

Mesmo a escravidão sendo abolida mundialmente, ainda hoje se encontram no Brasil pessoas trabalhando em condições sub-humanas e exercendo atividades contra sua vontade, sob ameaça seja por meio de violência física e psicológica ou de outras formas de intimidação.

Em agosto de 2003 foi criada a Comissão Nacional Para a Erradicação do Trabalho Escravo (CONATRAE), órgão vinculado à Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República e que tem a função de monitorar a execução do Plano Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo.

No Brasil, trabalho escravo é o resultado do trabalho degradante aliado à privação da liberdade. Além de o trabalhador ficar atrelado a uma dívida, tem seus documentos retidos e, nas áreas rurais, normalmente fica em local geograficamente isolado. Camargo (2011) sustenta ao afirmar:

Vale lembrar que o trabalho escravo não existe somente no meio rural; ocorre também nas áreas urbanas, nas cidades, porém em menor intensidade. O trabalho escravo urbano é de outra natureza. No Brasil, os principais casos de escravidão urbana ocorrem na região metropolitana de São Paulo, onde os imigrantes ilegais são predominantemente latino-americanos, sobretudo os bolivianos, e mais recentemente os asiáticos, que trabalham dezenas de horas diárias, sem folga e com baixíssimos salários, geralmente em oficinas de costura. A solução para essa situação é a regularização desses imigrantes e do seu trabalho. (CAMARGO, 2011, p.2)

Para ilustrar a veracidade das palavras do autor, foi descoberto recentemente no Brasil um caso de escravidão urbana praticada por uma importante empresa. No mês de agosto de 2011, a imprensa nacional e internacional noticiou o caso da Zara Brasil que utilizava mão de obra escrava para confecção de suas roupas. A Zara é uma das maiores redes de *fast fashion* do mundo que atende os públicos feminino, masculino e infantil e está presente em mais de 45 países. Na Revista de Imprensa Internacional, no dia 18 de agosto de 2011 foi publicada a seguinte nota: “o recrutamento dos 'quase escravos' seguia o padrão habitual: os trabalhadores foram aliciados em zonas muito pobres da Bolívia e do Peru com promessas de melhores condições de vida no Brasil, mas, ao chegarem à cidade de São Paulo, foram obrigados a trabalhar 16 horas por dia por um salário inferior ao vencimento mínimo legal.” Os salários pagos a esses trabalhadores variavam entre R\$ 274,00 e R\$ 460,00, bem menos que o salário mínimo vigente no país. E desse salário eram descontados custos relativos à viagem para o Brasil, alimentação e outros,

constituindo crime de escravidão por dívida, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego.

A forma usada para aliciar os bolivianos e peruanos foi a comunicação oral, a principal ferramenta utilizada para persuadir e iludir essas pessoas com promessas de uma vida melhor e um bom emprego com um salário justo. A maioria das pessoas é analfabeta ou semianalfabeta e não domina adequadamente questões relativas a dinheiro, empréstimos ou juros, sendo facilmente convencida de que deve trabalhar para pagar as despesas de viagem, moradia e outras, antes de receber qualquer salário.

No dia 25 de maio de 2012 o site da Revista Exame publicou uma matéria sobre pesquisadores da UNESP e da USP que realizaram um mapeamento do trabalho escravo no Brasil. Após uma extensa pesquisa realizada por geógrafos das duas universidades, caracterizam-se pela primeira vez a distribuição, os fluxos e as modalidades do trabalho escravo no país. O resultado dessa pesquisa foi transformado no Atlas do Trabalho Escravo no Brasil. Produzido por Eduardo Paulon Girardi, da UNESP, Hervé Théry, Neli Aparecida de Mello e Julio Hato, da USP, o Atlas foi idealizado e lançado em 2009 pela organização Amigos da Terra – Amazônia Brasileira – e publicado exclusivamente na internet.

Ainda segundo a matéria, a Proposta de Emenda Constitucional 438 – conhecida como PEC do Trabalho Escravo – e que ficou engavetada por mais de dez anos, foi aprovada em segunda instância no dia 22 de maio de 2012, na Câmara dos Deputados, em São Paulo.

O Atlas do Trabalho Escravo no Brasil (2009) traz o perfil típico do escravo brasileiro do século XXI: é um migrante maranhense, do norte de Tocantins ou oeste do Piauí, de sexo masculino, analfabeto funcional, levado para as fronteiras móveis da Amazônia, em municípios de criação recente, onde é utilizado principalmente em atividades vinculadas ao desmatamento. Conforme informações contidas no Atlas, o trabalho escravo em outras regiões e em outros setores acontece, mas o perfil acima referido é definitivamente majoritário.

Segundo dados compilados do Atlas do Trabalho Escravo no Brasil (2009), entre 1990 e 2006, a Comissão Pastoral da Terra (CPT) registrou denúncias sobre 133.656 trabalhadores escravizados e, entre 1995 e 2006, o Ministério do Trabalho libertou 17.961 trabalhadores da escravidão.

O Brasil caminha para a erradicação do trabalho escravo e segundo dados da Comissão Pastoral da Terra (CPT), desde 1995 mais de 42 mil pessoas foram libertadas das condições de escravidão em todo o país.

Portanto, com tudo o que foi levantado e descrito acima sobre as transformações ocorridas nos modelos de gestão e as mudanças na organização do trabalho, desde Weber até o Toyotismo, conclui-se que as organizações ainda precisam caminhar muito para um novo modelo de gestão com foco nas pessoas, respeitando-as e valorizando-as como seu maior bem e, acima de tudo, como seres humanos.

1.2.2 O trabalho humano

Conforme vimos anteriormente, o termo ‘trabalho’ tem muitos significados de acordo com a evolução da humanidade. Relaciona-se desde os aspectos associados às necessidades básicas do ser humano até o significado do ‘sofrimento humano’. A palavra trabalho vem do latim *labor*, do verbo *laborare*, que quer dizer penar.

No início o trabalho esteve sempre associado ao sofrimento, tormento ou agonia. A partir dos séculos XIII e XIV é que o trabalho passa a ser reconhecido pela sua relação com a riqueza e a cultura, pois a partir desse período inicia-se a valorização do trabalho como um espaço de aplicação das capacidades humanas (DOWBOR *et al.*, 2004).

No século XV surgem as diferenças entre o trabalho qualificado e não-qualificado, produtivo e improdutivo, artesanal e intelectual.

É a partir da Revolução Industrial que se revela a mudança radical de paradigma fazendo com que o trabalho fosse mais controlado, uma vez que a produção passou a ser massiva. Com ela instituiu-se uma revolução no

processo de trabalho, por meio da criação do sistema fabril, consolidando ainda mais as classes burguesa e proletária e evidenciando o antagonismo entre elas. O trabalho passou a ser regulado por regras e normas e legislação para que pudesse ser controlado; direitos e deveres foram atribuídos aos trabalhadores e assim estabeleceu-se o convívio no ambiente laboral.

Em 1912 Taylor estabeleceu as bases do que ficou conhecido como a 'Teoria da Organização Científica do Trabalho'. Suas ideias, centradas na forma como as tarefas eram executadas, tinham como principal base a ética protestante do trabalho árduo, racionalidade econômica e individualismo. Ao maximizar a eficiência, Taylor considerava que seria possível maximizar também os rendimentos, quer dos trabalhadores quer dos empresários, e portanto o conflito entre capital e trabalho estaria resolvido. A abordagem taylorista é parcial na forma de encarar a gestão, pois considera a empresa uma organização fechada e se debruça apenas sobre o processo produtivo em si, esquecendo, por exemplo, a estrutura da própria empresa.

A 'Teoria Clássica' de Fayol foi a primeira contribuição nessa perspectiva, assumindo uma visão anatômica da estrutura formal da organização. A sua principal preocupação residia nas relações e funções dos diversos órgãos dentro dela. Fayol identificou também as principais funções da empresa (técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas ou de gestão), estabelecendo uma terminologia que ainda hoje é aceita.

No auge do taylorismo/fordismo a empresa era medida pelo número de funcionários que tinha. Já na era da acumulação flexível e da empresa enxuta, a equação ideal era a diminuição de trabalhadores sem perda de rentabilidade e produtividade.

Como afirma Bettega (2009), o emprego é um conceito que surgiu na Revolução Industrial e “pode ser visto como uma relação entre homens que trocam a força de trabalho por algum valor, e os homens que compram esta força de trabalho – pagando algo em troca, algo como um salário”. (BETTEGA, 2009, p. 21)

As inovações tecnológicas produziram a substituição de relações produtivas baseadas no taylorismo/fordismo, de base rígida, eletromecânica, por uma produção flexível, nos moldes toyotistas, de base microeletrônica, considerada a Terceira Revolução Industrial. Consiste na reintegração de tarefas, no estabelecimento da automação flexível e na informatização do processo produtivo e das comunicações.

Nos anos 1990 o fenômeno da globalização traz em si a fragmentação - são duas faces de processos estreitamente vinculados entre si, que marcam com profunda incerteza o mundo do pós Guerra Fria por meio de sinais complexos e contraditórios, pois de um lado se aposta na direção da colaboração para uma nova “ordem global”, mas de outro, as evidências são no sentido contrário, de desordem social.

As características da atual fase da organização capitalista não são o mercado ou a concorrência, mas sim a concentração da produção e a monopolização. Pautada no modelo de acumulação flexível, esta organização do processo produtivo afeta diretamente a educação, trazendo novas demandas para a formação do trabalhador e sua adequação social.

1.3 O atual sentido do trabalho para as pessoas

A partir da Segunda Revolução Industrial, o trabalho parece ter tirado todas as possibilidades de o homem pensar sobre o real significado e a verdadeira importância do ato de trabalhar. Segundo Tamayo (1996, p.21), “o trabalho existe e determina as nossas vidas hoje mais do que em outras eras”.

Nesse contexto, o taylorismo e o fordismo foram responsáveis pela crise estrutural no início do século XX, porque no longo período entre 1900 e 1990 o que mais importava era a acumulação de capitais, o que gerou um capitalismo selvagem, intensificando também as lutas de classes.

Em meados do século XIX e início do século XX, as lutas da classe trabalhadora exprimiam um descontentamento em relação ao modo de produção em massa, às estruturas com hierarquias rígidas e inflexíveis, entre outros fatores, e que segundo Antunes (2009) gerou

o boicote e a resistência ao trabalho despótico, taylorizado e fordizado assumiam modos diferenciados. Desde as formas individualizadas do absenteísmo, da fuga do trabalho, do *turnover*, da busca da condição de trabalho não operário, até as formas coletivas de ação visando a conquista do poder sobre o processo de trabalho, por meio de greves parciais (...) chegando inclusive à recusa do controle do capital e à defesa do controle social da produção e do poder operário.(ANTUNES, 2009, p.44)

Dentro de todo esse contexto, as forças do capital conseguiram reorganizar-se, o que culminou na derrota da luta operária pelo controle social da produção. As organizações repensaram suas “bases sociais e ideopolíticas para a retomada do processo de reestruturação do capital” (ANTUNES, 2009, p.47).

A partir da década de 1970, o trabalho passou a ter novas significações, uma vez que as pessoas precisaram deixar o aconchego de seus lares e profissionalizar-se em trabalhos que antes não eram vistos como mercadoria/produto. Podemos citar como exemplo a atividade de limpar a casa, que deixou o remanso do lar para ser uma especialidade de trabalhadores assalariados, de acordo com Tamayo (1996).

E por que isso aconteceu? Segundo Antunes

nas últimas décadas, sobretudo no início dos anos 70, o capitalismo viu-se frente a um quadro crítico acentuado. O entendimento dos elementos constitutivos essenciais dessa crise é de grande complexidade, uma vez que nesse mesmo período ocorreram mutações intensas, econômicas, sociais, políticas, ideológicas, com fortes repercussões no ideário, na subjetividade e nos valores constitutivos da classe-que-vive-do-trabalho, mutações de ordens diversas e que, no seu conjunto, tiveram forte impacto. Essa crise estrutural fez com que, entre tantas outras consequências, fosse implementado um amplo processo de reestruturação do capital (...) e que afetou fortemente o mundo do trabalho. (ANTUNES, 2009, p.37-38)

Surge então o toyotismo, ou modelo japonês, e novas formas de acumular o capital, que implementam várias mudanças no processo produtivo por meio de formas de acumulação mais flexíveis, transformações nas maneiras de gestão organizacional, entre outras. Antunes (2009) afirma que

todas essas transformações, na verdade, só intensificaram as tendências já existentes e não configuraram, portanto, uma nova forma de organização do trabalho.

Após 1990 até os dias atuais, começa o que os estudiosos das teorias de administração como Chiavenato (2010) e Vergara (2007) chamam de a Era da Informação, período que se inicia com o advento da Internet e a tecnologia da informação, que integrou a televisão, o telefone e o computador, trazendo desdobramentos imprevisíveis, transformando o mundo em uma aldeia global. Segundo Chiavenato (2010, p.30), “a informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos e a tecnologia da informação forneceu condições para o surgimento da globalização da economia”, transformando a economia internacional em economia mundial e global. A competitividade entre as organizações tornou-se intensa e complexa, fato que impactou diretamente na forma de organização do trabalho.

De acordo com Antunes (2009), um dos impactos na forma de organização do trabalho foi a chamada ‘economia informal’ e explica seu conceito: é composta por trabalhadores assalariados, sem carteira de trabalho – em enorme expansão no capitalismo contemporâneo – e também aqueles que trabalham por conta própria e prestam serviços na informalidade, excluindo aqui os micro e pequenos empresários.

Segundo o autor, “a chave analítica para a definição de classe trabalhadora é dada pelo assalariamento e pela venda da sua própria força de trabalho” a qual ele denomina de “classe-que-vive-do-trabalho, uma expressão que procura captar e englobar a totalidade dos assalariados que vivem da venda de sua força de trabalho”. (ANTUNES, 2009, p.103).

Na contemporaneidade, compreender que a “classe-que-vive-do-trabalho como sinônimo da classe trabalhadora permite reconhecer que o mundo do trabalho vem sofrendo mutações significantes” (ANTUNES, 2009, p.104). E uma dessas mudanças foi causada pela expansão do desemprego estrutural, que gerou uma economia informal por meio de novas formas de organização do trabalho, por exemplo: cuidar de uma criança passou a ser uma

atividade profissional assalariada e a ser considerada um trabalho, ou seja, essa tarefa não era vista como uma forma de trabalho.

Ainda segundo o autor, “o trabalho tem, portanto, quer em sua gênese, quer em seu desenvolvimento, uma intenção ontologicamente voltada para o processo de humanização do homem em seu sentido mais amplo” (ANTUNES, 2009, p.142).

De acordo com a visão de Antunes (2009, p.143), a vida só tem sentido a partir do trabalho, porque “permite explorar as conexões decisivas existentes entre trabalho e liberdade”. Liberdade é um valor pelo qual, através da história, as pessoas se preparam para encontrar, por meio do trabalho, o sentido da vida. Segundo Lukács

o quão fundamental é o trabalho para a humanização do homem está também presente no fato de que sua constituição ontológica forma o ponto de partida genético para outra questão vital que afeta profundamente os homens no curso de toda a sua história: a questão da liberdade.(Lukács,1979 *apud* Antunes, 2009, p.143-144),

De acordo com Antunes (2009), a liberdade é um valor absoluto e quando, em função do trabalho, as pessoas são privadas de perseguir os seus objetivos e agir de maneira a atingir seu potencial, também são privadas da sua própria humanidade. O referido autor diz que a liberdade individual deve ser reconciliada com a necessidade de sistemas sociais que reflitam a interdependência e responsabilidades mútuas das pessoas e que a interação entre diferentes tipos de liberdade é imprescindível para a felicidade humana.

Na visão de Antunes (2009), o trabalho e a liberdade, por meio da sociabilidade, ao mesmo tempo em que transformam a relação entre o homem e a natureza, num patamar mais superior, transformam as relações entre os próprios seres sociais, autotransformam o próprio homem e a sua natureza humana. O autor explica que a “busca de uma vida cheia de sentido é socialmente empreendida pelos seres sociais para sua auto-realização individual e coletiva. É uma categoria genuinamente humana, que não se apresenta na natureza.” (ANTUNES, 2009, p.143)

E ainda segundo o autor,

dizer que uma vida cheia de sentido encontra na esfera do trabalho seu primeiro momento de realização é totalmente diferente de dizer que uma vida cheia de sentido se resume exclusivamente ao trabalho, o que seria um completo absurdo. Na busca de uma vida cheia de sentido, a arte, a poesia, a pintura, a literatura, a música, o momento de criação, o tempo de liberdade, têm um significado muito especial. (ANTUNES, 2009, p.143)

Atualmente, sabe-se que muitas pessoas no mundo vivem em uma dura realidade de pobreza, às vezes imposta pelas estruturas exploradoras das economias mundiais e, ao mesmo tempo, que existe uma crise de ordem oposta onde o materialismo e o consumismo são galopantes e a busca pela satisfação pessoal é desenfreada, e podem se tornar um tipo de escravização.

Talvez o trabalho possa ser considerado fator de liberdade, a partir do momento em que tira as pessoas da dura realidade da pobreza e, ao mesmo tempo da miséria, porque humaniza os homens por meio das interações sociais e cria uma interdependência entre eles. (ANTUNES, 2009)

Com o advento da Revolução Industrial, as relações de trabalho na modernidade começam a adquirir a estrutura atual, ou seja, sustentadas por meio da natureza contratual, pautadas por leis trabalhistas rigorosas, e estabelecendo relações de emprego, nas quais se firmam vínculos obrigacionais que subordinam o empregado ao empregador.

Porém, de acordo com Chiavenato (2010, p. 30), “na atual Era da Informação o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, e o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental”, que é baseado no conhecimento, no talento e na criatividade inovadora das pessoas que detêm o capital intelectual necessário à sobrevivência das organizações.

Na contemporaneidade, de acordo com a visão de Fontenele e Silva (2004), as relações de trabalho são caracterizadas pelo vínculo de emprego assalariado, o que não quer dizer que não existam outras relações possíveis. De acordo com Fontenele e Silva (2004, p. 1), “a noção de trabalho é sempre

relacional. Com efeito, não se há de pensar o fenômeno humano trabalho a não ser da perspectiva de uma relação que o define fundamentalmente”.

E ainda segundo o autor, a relação de emprego, sem ser exclusiva, é, portanto, uma espécie de relação de trabalho predominante por sua importância social, e por meio dela o homem se relaciona com o mundo que o cerca.

Capítulo II – As organizações e a humanização das organizações

2.1. Os Direitos Humanos nas organizações brasileiras e o comprometimento organizacional

Este capítulo discorre sobre os Direitos Humanos como ponto de partida para uma reflexão sobre a importância do ser humano nas organizações.

Levando em consideração o que está expresso no Preâmbulo da Declaração Universal dos Direitos Humanos: “O reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e de seus direitos iguais e inalienáveis é o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo”, torna-se essencial para as organizações compreenderem que o ‘reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e de seus direitos iguais e inalienáveis’ é necessário e indispensável para humanizar as relações de trabalho.

Os Direitos Humanos deveriam nortear a conduta dos gestores dentro das organizações para que atuassem com respeito, preservando a dignidade da vida humana e concretizando assim o direito das pessoas de viver em harmonia e em paz.

Se, por um lado alguns autores como Chiavenato (2010), Barrett (1998) e Vergara & Branco (2001) apontam como deveria ser o comportamento dos gestores nas organizações para humanizar as relações, existem alguns estudos que provam que nem sempre os direitos humanos são respeitados. O Instituto Norberto Bobbio¹ realizou uma pesquisa entre 2009 e 2010 nas empresas das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, com o apoio da consultoria Plano CDE, para identificar em que medida os direitos humanos

¹ O Instituto Norberto Bobbio – Cultura, Democracia e Direitos Humanos foi criado em 2005 e tem como principal objetivo a promoção da cultura dos direitos humanos, realizando diversas ações, incluindo pesquisas, no sentido da efetivação dos direitos humanos e da democracia.

estão incorporados nas políticas e diretrizes das empresas. Foram entrevistadas 809 pessoas dos ramos do comércio, indústria, serviços financeiros e serviços não financeiros.

Segundo o relatório da pesquisa a violação dos direitos humanos parece ser bastante generalizada na sociedade atual e um de cada três entrevistados declara ter experimentado algum tipo de violação grave nos últimos dez anos.

As principais conclusões do estudo foram:

1. O tema direitos humanos faz sentido para os entrevistados:

- $\frac{3}{4}$ declaram que seus direitos humanos foram violados nos últimos 10 anos;

- Esse elemento está associado a uma percepção generalizada de vivermos numa sociedade violenta e desigual;

O grau de conhecimento sobre o tema parece ser relativamente baixo;

- O número médio de direitos mencionados é baixo (3,6);

- Embora a declaração de violações graves seja inferior a 10%, a ocorrência de violações (leves ou graves) é significativa (43,4%);

- Foram relatadas evidências importantes de tratamento discriminatório ou desigual no ambiente de trabalho;

- A violência presente na sociedade também parece manifestar-se no ambiente de trabalho, em alguma medida;

2. As chamadas “minorias” são os grupos mais relacionados a situações de discriminação e desigualdade:

- Mulheres, negros e pessoas das classes C e D relatam mais frequentemente situações de tratamento desigual ou discriminatório;

- São percebidas discriminações contra grupos sociais específicos dentro das empresas;

3. Alguns segmentos empresariais são mais mal avaliados pelos funcionários;

- Esse é o caso dos serviços não financeiros;
- Porém, nem sempre as empresas de grande porte são percebidas

como se oferecessem maior nível de respeito a esses direitos;

4. Direitos humanos e responsabilidade social são aspectos distintos na perspectiva de muitos entrevistados:

- Porém, a presença de programas de responsabilidade social aumenta ligeiramente a percepção de proteção aos direitos humanos;

5. Embora a grande maioria das empresas pesquisadas cumpra as obrigações sociais da lei, os dados evidenciam que o respeito aos direitos humanos pode avançar substancialmente em diferentes esferas das empresas.

6. Os entrevistados entendem que existe muito espaço para melhorar na relação entre a empresa e seus agentes internos e externos:

- Pouco mais de 10% das empresas pontuaram positivamente em todos os 8 quesitos relacionados ao tratamento dos funcionários;

• Pouco mais de 15% delas tiveram a avaliação “ótima” em todos os quesitos relacionados ao relacionamento com clientes, comunidade, sociedade em geral, meio ambiente e respeito às leis;

- Em termos da referência a programas concretos, 35% das empresas ainda não subsidiam programas de responsabilidade social; ações voltadas às áreas de educação, saúde e lazer são muito menos comuns;

7. A ideia de oferecer cursos de direitos humanos nas empresas como forma de promover o tema parece ser oportuna:

- O tema faz sentido;
- O nível de conhecimento é baixo;
- Mas persiste uma situação de ocorrências comuns de desrespeito;

8. Existe também a oportunidade de auxiliar as empresas a desenvolverem um pensamento sobre o tema:

- Discutindo os conceitos com a alta gestão e a área de responsabilidade social (quando existir);

- Auxiliando a construir e melhorar o código de ética e as práticas de combate a situações de discriminação e tratamento desigual.

Os resultados apontados na pesquisa do Instituto Norberto Bobbio mostram que há ainda um longo caminho para as empresas brasileiras percorrerem. Esse trajeto está permeado de elementos que influem nas práticas organizacionais, como: sistema político econômico do país, o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), o nível educacional da população, o aumento da corrupção, além da prática do 'jeitinho brasileiro' e a Lei de Gerson, traços que descrevem a cultura brasileira (TANURE, 2005; MOTTA 1997). Esse conjunto de elementos é responsável pela forma como as organizações funcionam na lógica do curto prazo, da produtividade imediata e de ganhos a qualquer custo. (FERRARI, 2011; MOTTA, 1997)

Um país com tais traços e características dificilmente consegue com que suas organizações, sejam elas públicas ou privadas, tenham comprometimento ético que seja estabelecido mediante um relacionamento baseado na transparência, humanização e respeito.

Os estudos sobre o comprometimento organizacional, segundo Rego, Cunha e Souto (2007) mostram que a

maior parte dos estudos focaliza-se em três componentes: a orientação afetiva para com a organização (ligação afetiva); o reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma (ligação instrumental); e um sentido de obrigação moral de nela permanecer (laço normativo) (REGO, CUNHA e SOUTO, 2007, p. 7)

E segundo a visão dos autores, o componente afetivo está baseado no vínculo emocional dos funcionários com a organização e por meio dessa relação afetiva a pessoa se disponibiliza a exercer um esforço considerável em benefício da organização e permanece na organização porque realmente quer.

O laço instrumental significa que o nível de comprometimento com a organização está associado a deixá-la a qualquer momento. Aquele funcionário que tem o comprometimento instrumental permanece na organização

simplesmente porque precisa do emprego. Os trabalhadores que têm o laço instrumental são aqueles que não se envolvem demais com a organização e podem em algum momento adotar atitudes negativas em relação à organização, de acordo com Rego, Cunha e Souto (2007).

Por último, o laço normativo é o comprometimento como obrigação em permanecer na organização, ou seja, o funcionário permanece porque sente que é obrigado. É típico de pessoas que sentem obrigações, deveres e lealdade para com a organização e adotam comportamentos positivos, apesar de não ter muito envolvimento ou comprometimento afetivo com a organização.

Pudemos perceber por meio da pesquisa realizada pelo Instituto Norberto Bobbio (2009/2010) que existem diferenças no tratamento dado aos funcionários dependendo do porte da empresa, assim como pelo ramo de atividade. Os resultados apontam:

- 1- As empresas que têm de 50 a 499 funcionários tratam seus funcionários com menos respeito aos direitos humanos do que as empresas que têm um número de funcionários acima de 500.
- 2- Quanto ao ramo de atividade os serviços não financeiros apresentam resultados mais negativos em relação ao desrespeito aos direitos humanos no trato com seus funcionários em relação ao comércio
- 3- Os bancos e serviços financeiros quando comparados às indústrias apresentam uma melhor situação referente ao respeito pelos direitos humanos dos trabalhadores.

Conclui-se que as violações aos direitos humanos ocorrem pois parte das empresas entrevistadas adota um estilo de gestão rígido, em que os funcionários não participam das decisões e os critérios de promoção não são transparentes, o que leva a situação de maus-tratos.

Em pleno século XXI, diante de um mundo cada vez mais violento, permeado de preconceitos e mal-entendidos, o profissional de relações públicas pode buscar soluções por meio da comunicação eficaz e pode contribuir para que os direitos humanos sejam norteadores de atitudes e

comportamentos nas organizações. Verificamos a seguir as mudanças ocorridas nas organizações no cenário contemporâneo.

2.2 As organizações no cenário contemporâneo

Na segunda metade do século XX grandes mudanças e transformações começaram a influenciar o cenário mundial, principalmente nos modelos de gestão e na forma das organizações comportarem-se interna e externamente junto aos seus públicos. Para tanto, as organizações tiveram que se adaptar às mudanças impostas pelo fenômeno da globalização e pela tecnologia, principalmente no uso das telecomunicações e da informática promovendo alterações radicais na forma de relacionamento entre as pessoas.

No início da década de 1990, em escala mundial, o avanço tecnológico gerou mudanças rápidas, imprevistas e inesperadas integrando a televisão, o telefone e o computador, que passaram a transformar o mundo numa verdadeira aldeia global.

De acordo com a visão de Chiavenato (2010), a era da informação possibilitou que as organizações cruzassem o planeta em questão de segundos e assim ultrapassassem as fronteiras da economia internacional para uma economia mundial e global. Isso gerou uma competitividade acirrada entre as empresas que procuraram migrar de um continente para outro em busca de novas oportunidades de investimentos.

Tal cenário é reforçado por Barrett (1998, p. 30) quando diz que “as organizações estão se tornando as novas comunidades do mundo – unindo pessoas em torno de um propósito comum com valores compartilhados que transcendem barreiras culturais, raciais nacionais”.

A era da informação trouxe uma nova perspectiva para o mundo corporativo e fez com que as organizações percebessem que ocorre uma mudança na forma de trabalho, ou seja, “o emprego passa a migrar do setor industrial para a prestação de serviços e o trabalho manual é substituído pelo trabalho mental”, como afirma Chiavenato (2010, p.38).

Com isso as empresas iniciaram um processo de repensar os modelos de administração procurando ter como foco as pessoas como seres humanos, com sentimentos e habilidades diferentes, e não meros recursos da organização. Esta nova visão de perceber as pessoas como ativadores inteligentes dos recursos organizacionais que são dotadas de inteligência, talento, aprendizagem constante, renovação e que contribuem na competitividade em um mundo globalizado mostrou que as pessoas não são meros sujeitos passivos da organização.

Dessa forma, as organizações precisaram buscar agilidade, mobilidade, inovação em seus processos, além de mudar os modelos de gestão para enfrentar uma nova realidade. Neste enfoque Chiavenato (2010, p.39) apontou que “são as pessoas com suas habilidades mentais e seus conhecimentos que passam a ser a principal base da nova organização e que ajudam a organização a ter agilidade, inovação, mobilidade para enfrentar essa nova realidade e ser cada vez mais competitiva nos mercados mundiais”.

Atualmente, entre as preocupações das organizações estão: ter uma visão global do negócio, mapear constantemente a concorrência, avaliar a posição relativa dos produtos e serviços, desenvolver estratégias globais com enfoques de gestão, desde a perspectiva de pessoas até a compreensão da cultura nacional. Segundo Chiavenato, o desafio com as pessoas

implica na preocupação em educar, treinar, motivar, liderar as pessoas por meio de uma cultura participativa e proporcionar às pessoas um ambiente acolhedor, agradável, com plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar o trabalho.(CHIAVENATO, 2010,p.40),

Hoje as organizações estão buscando um novo tipo de liderança corporativa ao mesmo tempo em que buscam pessoas que tenham seus objetivos individuais alinhados aos objetivos organizacionais. Liderança baseada em valores que “encontrem um equilíbrio dinâmico entre os interesses da corporação, dos trabalhadores, da comunidade local e da sociedade” (BARRETT, 1998, p.16) e pessoas que, além das qualificações profissionais exigidas como formação profissional e conhecimento acumulado, sejam

empreendedoras, reajam bem e rapidamente às mudanças, sejam competentes, e tenham capacidade de negociar e foco nos resultados.

Apesar das transformações apontadas pelos renomados autores citados, reconhecemos que problemas anteriores ainda perduram entre os muros das fábricas. Apesar de as mudanças terem sido implantadas e de modernas instalações ocuparem espaços antes destinados a equipamentos obsoletos, o aspecto ‘humano’ do ambiente organizacional ainda é percebido por muitos como um espaço de sofrimento. Isto porque as novas formas de trabalho, que permitiram mais conhecimento e poder de decisão, são uma realidade no mundo empresarial. Porém, essas transformações impuseram novas formas de controle que frequentemente causam impactos na saúde psíquica ou física do trabalhador.

2.3 A importância do capital humano e intelectual para a vida das organizações no século XXI

As mudanças que aconteceram nas empresas no século XX não foram somente estruturais, mas, sobretudo culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que as compõem.

O capital humano ou intelectual tornou-se um dos mais importantes ativos de uma organização e segundo Domeneghetti & Meir

cada vez mais o conhecimento, juntamente com ativos como marca, inovação e cultura corporativa, são os ativos realmente próprios e, de certa maneira, inimitáveis de uma empresa. O gerenciamento do conhecimento corporativo parte da premissa de que todo conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos pertence à empresa. Para que isso seja uma verdade factível, deve ter portabilidade, ou seja, para ser da empresa, deve transformar-se em pacote, rotina, modelo, processo ou sistema, saindo da cabeça das pessoas e tornando-se utilizável e reutilizável por outras pessoas. (DOMENEGHETTI & MEIR, 2009, p.177).

Quem detém o conhecimento são as pessoas que as constituem e são “a principal vantagem competitiva e para isso as empresas devem investir

nelas, desenvolvendo-as e cedendo espaços para seus talentos”, segundo Chiavenato (2010, p.51).

E o conhecimento é fator determinante para a geração de riqueza. Stewart (1998 *apud* DOMENEGHETTI & MEIR) define o capital intelectual como o conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência e que pode ser uma fonte de criação de riqueza. O conhecimento, quando é gerido corretamente, de acordo com DOMENEGHETTI & MEIR

não vai embora com as pessoas; ele permanece na empresa. E, se é uma vantagem competitiva, não pode ficar isolado; deve ser a própria organização, disponível em modelos e processos formalizados capazes de fornecer a seus funcionários o que necessitam para performar mais e melhor. (DOMENEGHETTI & MEIR, 2009, P.157)

Na visão de Barrett (1998), a única alternativa atual realmente eficiente e eficaz para conquistar a desejada competitividade e assegurar a perenidade das organizações é entender que empresas não existem apenas para produzir bens e serviços. São comunidades de pessoas, entidades vivas. Para liberar seu potencial máximo seria preciso, portanto, “liberar sua alma”. Ou seja, construir uma cultura corporativa baseada na participação e em valores compartilhados, em que as pessoas encontrem não apenas recompensas materiais, mas realização pessoal.

Barrett (1998) alega que seria possível alcançar, em vez de mudanças pontuais, o patamar da transformação profunda, da evolução e inovação permanentes sem as quais qualquer empresa no ambiente competitivo de hoje, está fadada ao insucesso. Neste sentido, o lucro deixaria de ser o foco imediato e prioritário. Na empresa regida por valores éticos, voltada para a excelência dos processos e das relações com funcionários, clientes, fornecedores e comunidade o lucro será decorrência.

Diante do que foi discutido até aqui, a conclusão é que hoje deve-se valorizar nas organizações o capital humano entendido como o recurso do saber, do conhecimento, da criação, proporcionando a diferença nas

organizações, tornando-as mais competitivas e lucrativas, mas também permitindo que o homem consiga se realizar e conseguir seus objetivos.

Portanto, na medida em que as organizações começam a valorizar e reconhecer o ser humano como prioridade estratégica haverá espaço para que as pessoas convivam em um clima de liberdade, afeto, criatividade, solidariedade e expressem, por meio do diálogo, sua espiritualidade, melhorando a convivência, o desempenho pessoal, a produtividade e consequentemente o desempenho das empresas.

2.4 O que é humanização?

Para contextualizar o que é humanização buscamos compreender quando e como o tema começou a ser empregado. No Brasil, o processo chamado de humanização iniciou-se na área da saúde e foi a partir do ano de 2000, quando ocorreu a XI Conferência Nacional de Saúde (CNS) com o tema: 'Acesso, qualidade e humanização na atenção à saúde com controle social'.

O principal objetivo dessa conferência (2000) foi instituir o Programa Nacional de Humanização da Atenção Hospitalar (PNHAH), que implantou ações em hospitais com o intuito de criar comitês de humanização voltados à melhoria na qualidade de atenção ao usuário e posteriormente ao trabalhador.

Nessa conferência² foi elaborado um Relatório Final que destacou os seguintes pontos:

1. Melhoria das condições de saúde e da existência efetiva de políticas sociais intersetoriais; compromisso irrestrito com a vida e a dignidade humana, capaz de reverter os atuais indicadores de saúde, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da população.

2. Fortalecimento do exercício da cidadania através do controle social da sociedade e em especial na área de saúde através das Conferências e

² Aconteceu, em Brasília, de 15 a 19 de dezembro de 2000 e contou com a presença de 2.500 homens e mulheres de diferentes classes sociais, credos, idades, raças e etnias, vindos de todas as regiões do país.

Conselhos de Saúde deliberativos e paritários com exigência de respeito às suas decisões.

3. A X Conferência Nacional aprovou a busca do financiamento definido, definitivo e suficiente para a área de saúde. A partir da PEC 169 conquistamos a EC 29/00, que precisa ser cumprida e regulamentada urgentemente, incluindo aí as transferências fundo a fundo dos Estados para os Municípios, a fim de atender a demanda de recursos financeiros que viabilizem o Sistema.

4. Suspensão e proibição de quaisquer contratos e convênios substitutivos da gestão pública, a exemplo de organizações como o PAS e assemelhados atendendo a preceito constitucional explicitado pela Procuradoria Geral da República.

5. Uma política de Recursos Humanos para o SUS, com contratação através de concurso público, centrada na profissionalização, na multiprofissionalidade, no aprimoramento continuado, no compromisso humano e social e em condições dignas de trabalho e salário. Nesta perspectiva é imprescindível a efetiva implantação da Norma Operacional Básica de Recursos Humanos e das mesas nacional, estaduais e municipais de negociação do SUS.

6. Acesso universal à atenção integral, equânime e humanizada, garantido o financiamento de todos os níveis da saúde, com autonomia dos municípios e estados na elaboração e execução de seus Planos, com aprovação dos respectivos Conselhos de Saúde.

7. A organização da porta de entrada do sistema, através de distintas iniciativas de estruturação da atenção básica tais como: Saúde da Família, Sistemas Locais de Saúde e outras estratégias, que devem garantir a territorialização, a gestão pública, a responsabilidade sanitária, equipe multiprofissional em dedicação integral, bem como a articulação e integração com os demais níveis de atenção à saúde.

8. A efetivação do SUS, alicerçada nos princípios constitucionais e na legislação infraconstitucional, para que normas e procedimentos não

extrapolem os dispositivos legais e sejam respeitadas as competências de cada uma das esferas de Governo.

Todos os níveis de gestão – Federal, Estadual e Municipal – devem cumprir a legislação e apresentar para apreciação e deliberação dos Conselhos o Plano Anual de Saúde, que deverá sempre ser discutido amplamente com a sociedade, como o caminho de efetivação do SUS.

Inicialmente o foco passou a ser a relação médico-paciente porque se percebeu que a forma como a pessoa era tratada pelos médicos e demais profissionais da saúde faziam toda a diferença desde o início até o final de qualquer tratamento. Certamente, a pessoa já está fragilizada por sentir-se fisicamente debilitada, por carregar o peso da doença e devido ao estado emocional abalado relacionado a não saber o que lhe irá acontecer e quais são suas reais perspectivas. Desta forma, a relação médico-paciente demanda sensibilidade, respeito pela dignidade da vida humana e uma boa dose de compreensão.

Tais iniciativas de humanização na área hospitalar também foram adotadas por outros tipos de organizações e entidades e a humanização passou a ser uma dimensão reivindicada pelas demais categorias de trabalhadores. Segundo Rios (2009)

a humanização se fundamenta no respeito e valorização da pessoa humana, e constitui um processo que visa à transformação da cultura institucional, por meio da construção coletiva de compromissos éticos e de métodos para as ações de atenção à saúde e de gestão de serviços(...) A humanização reconhece o campo das subjetividades como instância fundamental para a melhor compreensão dos problemas e para a busca de soluções compartilhadas. Participação, autonomia, responsabilidade e atitude solidária são valores que caracterizam esse modo de fazer saúde que resulta, ao final, em mais qualidade na atenção e melhores condições de trabalho. (RIOS, 2009, p.10)

Respeitar e valorizar as pessoas, compreendendo que cada ser humano é único e que cada um pode dar uma grande contribuição no processo de transformação da cultura organizacional visando o bem coletivo, “exige vontade

organizacional para a constituição de lugares formais efetivos de participação que possibilitem ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta (aquela que quer conhecer e aprender) e a realização da autocrítica”. (BALDISSERA, 2010, p.73)

E Rios (2009) complementa dizendo que

no sentido filosófico, humanização é um termo que encontra suas raízes no humanismo, corrente filosófica que reconhece o valor e a dignidade do homem – a medida de todas as coisas – considerando sua natureza, seus limites, interesses e potenciais. O Humanismo busca compreender o homem e criar meios para que os indivíduos compreendam uns aos outros (RIOS, 2009, p. 11).

Atualmente nas organizações com o apoio do avanço tecnológico, as pessoas estão cada vez mais conectadas e mais bem informadas, porém cada vez menos conseguem compreender umas as outras e o humanismo vem justamente colaborar para conseguir a compreensão mútua. À medida que a revolução na tecnologia da informação continua a avançar é provável que o diálogo de pessoa a pessoa passe a ser intermediado por um dispositivo eletrônico. Segundo Tehranian (2003) apesar do grande desenvolvimento dos canais de comunicação, o mundo atual sofre de uma terrível carência de verdadeiro diálogo. O autor afirma que

O mundo está conectado, mas não ocorre nenhum diálogo verdadeiro e apesar de os avanços tecnológicos terem diminuído rapidamente as distâncias físicas, nosso coração permanece distante. A alienação continua a ser um problema persistente. É por essa razão que nossa sociedade, cada vez mais voltada para a informação, necessita de líderes comprometidos com o humanismo e que busquem de forma ativa o diálogo de vida a vida, demonstrando caráter e integridade. (IKEDA & TEHRANIAN, 2003, p.8-9)

Como e por que as organizações começaram a se preocupar com as pessoas no ambiente empresarial? Historicamente a partir do momento em que as empresas começaram a sofrer processos trabalhistas e assim sentiram-se obrigadas a cumprir com as normas de segurança no trabalho e a se preocupar com a saúde e o bem-estar do trabalhador.

Existe hoje uma nova realidade social devido às pressões da vida moderna e das exigências de viver em um mundo globalizado que Limongi-França (2001) reforça quando diz que

os efeitos sobre o bem-estar a médio e longo prazos são pouco conhecidos, mas a curto prazo o stress tem sido o grande tema do momento no mundo do trabalho. Por isso o ambiente organizacional está rediscutindo burocracia, tempos e movimentos, relações humanas e ética, e as novas referências de gestão são o autocontrole, o comprometimento, os círculos e as células de produção, a qualidade de processos e produtos, os ambientes virtuais, a gestão em redes de conhecimento, as inovações tecnológicas e o questionamento da credibilidade das instituições. (LIMONGI-FRANÇA, 2001,p.9)

As organizações no cenário contemporâneo precisam obter a credibilidade perante a opinião pública, mas para isso necessitam primeiro conquistar a confiança de seus funcionários para alcançar os objetivos organizacionais.

As organizações querem cada vez mais que seus funcionários vistam a camisa da empresa, que se empenhem ao máximo em desenvolver suas atividades e que estejam alinhados com seus valores e os princípios. Nesse sentido Vergara e Branco (2001, p.20) definem por empresa humanizada “aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas”.

Entendemos que a organização que não assume os novos desafios impostos pela sociedade contemporânea está destinada a desaparecer. O importante é transformar-se constantemente e o Quadro 1 aponta as diferenças entre o modelo clássico e humanístico ocorridas nas organizações no que se refere aos modelos de gestão.

Quadro 1 – Diferenças entre o modelo clássico e humanístico

Modelo Clássico	Modelo Humanístico
Ênfase na tarefa e na tecnologia	Ênfase na pessoa e no grupo social
Fundamentado na estrutura organizacional	Fundamentado na interação e na dinâmica de grupo
Busca da eficiência através do método e racionalização do trabalho	Busca da eficiência através da satisfação e interação das pessoas
Preocupação com o conteúdo do cargo	Preocupação com o contexto do cargo, isto é, com seu entorno social
Baseado em ordens e imposições	Baseado em comunicações
Trabalhador executa e obedece	Trabalhador participa das decisões
Conceito de <i>homo economicus</i>	Conceito de <i>homo social</i>
Recompensas salariais e materiais	Recompensas sociais e simbólicas

Fonte: Chiavenato, 2010, p.207

No Quadro 1 observamos que as mudanças do modelo clássico para o modelo humanístico foram necessárias em decorrência de vários fatores, como por exemplo, o advento da era da informação e da globalização. Isto porque a prática do modelo clássico tornou-se ultrapassada por não acompanhar as transformações sociais, culturais e tecnológicas do mundo contemporâneo. Em contrapartida ao modelo clássico surge o modelo humanista que segundo Chiavenato (2010, p.206) “procura incrementar a interação das pessoas entre si e entre os superiores como meio de satisfazer as necessidades individuais e aumentar o moral do pessoal.”

Na nossa visão, a empresa humanizada é aquela que incentiva a interação das pessoas e que confere aos seus empregados um papel estratégico nos processos de gestão. A valorização humana deve ser priorizada em detrimento da visão única da maximização do lucro, uma vez que as organizações devem colocar em prática o desenvolvimento sustentável que, em sua essência, está baseado na gestão de pessoas.

Para que uma empresa se torne humanizada é necessário que ela se perceba como uma entidade viva e se preocupe com o bem coletivo, pautando-se em valores como confiança, honestidade, integridade, compaixão e solidariedade. De acordo com Barrett (1998, p.22) “as organizações que operam com esses valores não podem ser descritas como máquinas. São entidades vivas e têm necessidades físicas, emocionais e mentais”.

Uma empresa que se percebe como entidade viva esforça-se para tratar seus funcionários com respeito, conquistando sua confiança, preservando sua integridade física, emocional e mental, valorizando-os; compreende que a realização do empregado é a chave para o aumento da produtividade e da criatividade.

Na visão de Barrett (1998, p.56) “a organização do século XXI é aquela que será capaz de transformar cada emprego em uma missão. Trabalharão com estruturas organizacionais flexíveis de forma livre que valorizam a participação e capacitam as pessoas a pensar”. Nessa perspectiva, as organizações começaram a perceber que quando as pessoas estão excessivamente estressadas, preocupadas com o futuro de seus familiares, seu poder criativo e a capacidade de pensar e inovar podem afetar diretamente na produtividade. E segundo Barrett (1998, p. 57) “empresas visionárias são aquelas que percebem que seus funcionários têm uma série de necessidades e compreendem que cuidar do bem-estar total de seus empregados produz uma vantagem competitiva na forma de uma força de trabalho comprometida e motivada”.

O sucesso das organizações estará vinculado a um ambiente de trabalho que estimula a participação, a inovação e a criatividade pautada no

respeito pelas diferenças e diversidades e valorização de cada pessoa por meio do encorajamento. As organizações farão com que seus funcionários desenvolvam seus talentos naturais e busquem seguir sua missão.

2.5 Humanização: Respeito e valorização das pessoas

No mundo globalizado, onde a desigualdade social é majoritária, atentar-se para a humanização das organizações é cada vez mais necessário.

Por isso é prioritário e emergente resgatar o respeito e a valorização do ser humano no ambiente onde passa a maior parte do seu tempo, que é no trabalho. Segundo Rios (2009)

a humanização propõe a construção coletiva de valores que resgatem a dignidade humana (...) e o exercício de ética. O agir ético não significa determinar valores pessoais que cada um deve ter, mas “se refere a uma reflexão crítica que cada um de nós, profissionais (...), tem o dever de realizar, confrontando os princípios institucionais com os próprios valores, seu modo de ser, pensar e agir no sentido do bem das pessoas (RIOS,2009,p.12).

Na citação acima percebe-se a relevância da humanização no resgate da dignidade humana e, nesse sentido respeitar a pessoa não significa impor os valores pessoais que cada um tem, mas desenvolver uma consciência da importância do outro como ser humano e de acordo com Medrano (2009, p.277) “é necessário não privá-lo das dimensões que lhe são inerentes e (...) preservar sua integridade compreendendo-o na sua identidade pessoal”

Diante dos conceitos revistos até o momento, proponho a seguinte definição para humanização: Humanização é o ato de respeitar a pessoa, valorizar o capital humano como o maior bem do indivíduo e da organização, o que passa a ser a grande vantagem competitiva na sociedade contemporânea.

Di Biase e Rocha (*apud* Silva, 2009, p.2) afirmam que desenvolver o potencial humano deve ser a grande prioridade do mundo contemporâneo, não somente por ser a solução para os diversos problemas com que nos defrontamos na vida pessoal, profissional e social, mas também por ser o

caminho ideal a ser percorrido para o alcance do sucesso pessoal e excelência organizacional.

Diante do advento da era do conhecimento, da sociedade de informação, dos avanços tecnológicos, o potencial humano é cada vez mais conclamado a ser libertado, desenvolvido e valorizado, pois são as pessoas os elementos essenciais para o crescimento e sustentabilidade organizacional em face ao cenário atual e constantes mudanças sociais, tecnológicas e informacionais. (Silva, 2009)

Segundo Ray (*apud* VERGARA e BRANCO, 2001), a humanização das organizações pode ser entendida como a emergência de um novo paradigma nos negócios. O aspecto que se refere à mudança desse paradigma é o que sempre acompanhou os estudos da comunicação: o informacional. De acordo com Moggi (2008), abandonar o paradigma informacional para trabalhar uma comunicação verdadeiramente humana é compreender que a comunicação só acontece por meio das interações sociais e trocas de significados.

Percebe-se ainda hoje que existem organizações onde a questão da humanização e da valorização do ser humano não passa de discurso estrategicamente pensado para conseguir a ‘boa-vontade’ dos públicos. Porém são poucas as que transformam seu discurso em prática e onde existe aderência nas atitudes em relação ao respeito pela dignidade humana. Como afirma Costa (2004, p. 17), “humanizar significa respeitar e valorizar o trabalhador como ser humano, preservando a sua dignidade humana que lhe é intrínseca”.

Infelizmente, ainda hoje, no século XXI, muitas organizações buscam “de forma desenfreada o lucro econômico-financeiro à custa da necessária valorização real do homem, notadamente dos indivíduos que nelas trabalham e só consideram as pessoas como meros recursos que devem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais”. (COSTA, 2003, p.18)

MORGAN (*apud* COSTA, 2003, p.142) diz que “a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em

função das pessoas e não das técnicas”. As empresas que têm essa consciência empresarial procuram colocar em primeiro lugar os seres humanos, desenvolvem as pessoas para obter o envolvimento de todos, abolindo o autoritarismo, estimulando a criatividade e incentivando a afetividade.

Os resultados da humanização para as empresas são, por um lado, funcionários com mais qualidade de vida e, conseqüentemente mais produtivos. No mundo globalizado o desafio das organizações é conseguir cada vez mais a retenção do cliente, portanto torna-se essencial ter pessoas felizes no atendimento personalizado, respeitando e valorizando o cliente acima de tudo como ser humano.

2.6 Humanizar é Responsabilidade Social?

O local de trabalho é onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas e a produtividade de um funcionário é muito melhor quando ele produz em um ambiente agradável, tranquilo, confortável e com líderes que estimulem sua criatividade, permitam sua participação voluntária, livre e independente de qualquer coação. A aspiração universal da pessoa é a felicidade e ser feliz é uma condição de produtividade; pessoas felizes estão predispostas a buscar e realizar novos projetos, contribuindo para o sucesso da organização.

Nucci (2007) reforça isso quando afirma que

hoje existem alguns empresários conscientes de que uma empresa para ter sucesso precisa necessariamente ser constituída por pessoas felizes que sintam prazer no trabalho da mesma forma que sentem nas horas de lazer ou em seus lares. Por outro lado, existem exemplos de empresas e dirigentes que compreenderam que o seu verdadeiro papel no mundo vai além do lucro no final do ano. (NUCCI, 2007, p.29)

As empresas começaram a despertar para o compromisso com o desenvolvimento social da comunidade preocupando-se com a saúde do planeta e tendo cada vez mais a consciência de que o desenvolvimento da empresa é a soma dos desenvolvimentos individuais de todos os seres humanos que a fazem. Um processo de mudanças estruturais e

comportamentais está se iniciando dentro das empresas, focado na gestão de pessoas, com equipes integradas e coesas, formando uma comunidade vivencial de liderança e consequentemente assumindo o seu papel como empresa cidadã, procurando ser socialmente responsável.

Porém, a maioria das empresas ainda não percebeu a relevância dessas mudanças estruturais e comportamentais e continuam poluindo, degradando o meio ambiente e a tratar as pessoas que as compõem desrespeitosamente, só visando o lucro e a prosperidade de seus negócios; contudo, em seus discursos se dizem socialmente responsáveis.

Para ser socialmente responsável, Nucci (2007, p.34) afirma que

as pessoas sentem a necessidade de saber que a empresa com que estão envolvidas até a alma está preocupada com a sociedade e com o meio ambiente e no momento em que essa preocupação se torna prática dentro das empresas, ao envolver os funcionários e fazer com que entrem com sua parte nas ações de responsabilidade social e ecológica, funciona como socializadora, ampliadora da vivência de humanização(....)” Ser responsável socialmente é também colocar o ser humano que está fora da empresa em primeiro lugar, é rever as práticas internas, expandir a consciência de que “uma empresa faz parte do grande organismo formado pela Terra, pela sociedade e pelos seres humanos que estão dentro e fora de suas paredes, como seus funcionários e consumidores” (NUCCI,2007,p.34)

Há por parte de alguns críticos da sociedade certa desconfiança de que muitas empresas entraram nessa “onda social” como forma de amenizar suas consciências por conta dos anos de descaso em relação aos seus funcionários, à sociedade e ao planeta.

Então para compreensão do que é responsabilidade social e sua contribuição na humanização dentro das organizações é necessário conhecer os pilares deste conceito.

Segundo o Instituto Ethos (2011), responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Atualmente, a responsabilidade social é o centro das discussões nas maiores economias mundiais e está diretamente associada ao desenvolvimento sustentável. As empresas perceberam que para continuar sobrevivendo precisam criar uma cultura para a sustentabilidade, engajando seus funcionários nas práticas sociais e socioambientais.

Segundo o estudo *El Estado de La Responsabilidad Social Empresarial bajo La mirada de los Ejecutivos de Empresas Latinoamericanas*³ realizado em 2009, com a participação de 259 executivos de 15 países da América Latina, os principais resultados apontam:

Ficou comprovado que o desempenho na área de Responsabilidade Social influi positivamente nas expectativas de desenvolvimento futuro da RS na organização;

1. Quanto melhor as relações com os trabalhadores, melhores são as projeções para o futuro;
2. Quanto mais positivamente as ações da organização são percebidas pela comunidade em termos de meio ambiente e transparência, melhores são as expectativas futuras dos seus executivos;
3. Os executivos das grandes empresas são mais otimistas que os das médias e pequenas empresas;

³ Estudo realizado no Fórum Empresarial ocorrido em Santiago do Chile em 2009. Disponível em <http://www.mapeo-rse.info/promotor/forum-empresa> acessado em 06/07/2012 às 21hs.

4. As empresas que têm mais capacidade instalada foram as mais bem avaliadas no seu avanço de ações de RS e vice-versa;

Se não fossem as pessoas, as empresas não existiriam, e hoje o grande desafio dos líderes é utilizar uma comunicação adequada para engajar seus funcionários. E o líder necessita perceber que não é utilizando poder e a autoridade que lhe é intrínseca e concedida pelo cargo que conseguirá engajar seus liderados; ser líder hoje é conduzir, compartilhar, respeitar e conquistar a confiança do funcionário e conseguir engajá-lo na missão da empresa.

Neste cenário procuramos entender o papel do líder por meio da teoria dos estilos de liderança e que abrange em três estilos, segundo Vergara (2007, p. 76): o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

O **Autocrático** é aquele que ilustra o célebre ditado: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”; o **Democrático** é o que busca a participação e a troca compartilhada e o ***laissez-faire***, o que deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

A Era da informação trouxe grandes transformações para o mundo corporativo, inclusive mudanças nos estilos de lideranças, e nesse contexto a teoria dos estilos de liderança na visão de Vergara (2007) tornou-se frágil e não se sustenta diante desse novo cenário e surge a necessidade de uma nova teoria a situacional, também conhecida como teoria contingencial.

A teoria contingencial desfoca a atenção do líder para o fenômeno da liderança. De acordo com Vergara (2007, p.79), a teoria contingencial é um estilo de liderança que “depende do líder, dos seguidores e da situação. A autora explica:

no que concerne ao líder, destaca a questão da autoridade formal e a da personalidade. O fato de alguém ter a autoridade formal não garante a liderança, mas pode facilitá-la. Por outro lado, características da personalidade tanto podem facilitar, como podem criar obstáculos. No que diz respeito aos seguidores, a teoria destaca a questão das expectativas, dos interesses e das motivações, para afirmar que exercerá liderança aquele que as satisfizer. E em relação à situação, a teoria

contingencial destaca o cenário onde as coisas acontecem e como também a tarefa que é executada. (VERGARA, 2007, p.78)

Atualmente o grande desafio para as organizações é conseguir uma liderança integrada com equipes coesas, que têm objetivos comuns a fim de constituírem o sucesso organizacional. Lideranças que visem o bem comum baseando-se na compreensão, solidariedade e que estimulem a criatividade e a inovação, por meio de liderança compartilhada e com o objetivo de engajar seus funcionários nas metas organizacionais e principalmente criar uma cultura voltada para a sustentabilidade.

Na perspectiva de Barrett (1998), toda mudança nos valores e nas atitudes comportamentais dos líderes deve fundamentalmente ser por meio de uma transformação pessoal, porque “corporações não se transformam, pessoas sim”. (Barrett, 1998, p.16).

Para ilustrar a importância das pessoas e a responsabilidade social no processo de humanização, citaremos o case da Embraer.

Em entrevista a Globo News, no programa Mundo S/A, levado ao ar em 16 de outubro de 2011, o Vice-Presidente de Sustentabilidade da Embraer, Hermann Ponte e Silva relatou ao repórter Rodrigo Carvalho que a privatização da empresa, em 1994, foi a oportunidade para a Embraer fazer alterações na filosofia da empresa e o grande impulsor desta transformação corporativa foi o então presidente, Maurício Botelho, que não só reestruturou toda a empresa, como também implantou o planejamento estratégico a longo prazo. Além disso, ele preparou seu sucessor, Frederico Curado, que trouxe outras inovações de gerenciamento, como a vinda de consultores japoneses da Toyota para implementar o Programa de Excelência Empresarial Embraer com foco em pessoas, liderança, cultura e eficiência empresarial.

A Embraer passou então a resgatar seus valores que estavam esquecidos, como atenção adequada aos funcionários, satisfação no trabalho, diálogo, respeito, valorização, aprendizado contínuo, entre outros. Segundo TINOCO

A Embraer tem aprendido a dedicar um esforço especial na atração, desenvolvimento e retenção de pessoas com talento, dedicação e competência para atuarem num setor marcado pela complexidade tecnológica e altíssima exigência de qualificação profissional. A ênfase decorre da certeza de que as pessoas são um dos fortes diferenciais competitivos da empresa e devem ser capacitadas com o mesmo afinho dado ao atendimento das elevadas exigências e especificações presentes no mercado aeronáutico. (TINOCO, 2005, p.52)

O Vice-Presidente de Sustentabilidade da Embraer diz que para isso a Embraer percebeu a importância de investir em treinamento e desenvolvimento; que a formação universitária não atendia as necessidades da empresa; que os líderes precisavam entender as mudanças no processo de gestão de pessoas e para isso a Embraer implementou algumas ações inovadoras como:

- Universidade Corporativa – resultado de parceria com o ITA por meio da qual desenvolveram em conjunto o Programa de Formação Especializada, formando 100 profissionais por ano;

- Programas de Desenvolvimento de Líderes – os 1000 líderes da empresa voltaram para a sala de aula para absorver as mudanças, como novas formas de lidar com pessoas, questões de motivação, o porquê a empresa existe e como obter resultados através das pessoas.

- Programa Boa Ideia – com o objetivo incentivar a criatividade dos funcionários na busca de soluções, novas ideias voltadas para o produto e processo.

Conclui-se que essa nova realidade está exigindo das empresas novos modelos de gestão, mas que ainda estão em construção e as organizações estão aprendendo, fazendo, procurando encontrar rumos baseando suas atividades em condutas éticas, respeito, valorização, responsabilidade social e sustentabilidade para sua própria sobrevivência.

No próximo capítulo, veremos como as relações públicas podem contribuir no processo de humanização das relações internas na organização e

se realmente as empresas brasileiras estão buscando mudanças comportamentais em relação aos seus públicos e se têm como objetivo a humanização nas relações internas e externas.

Capítulo III– Relações Públicas a serviço da humanização nas relações internas

3.1 A natureza das Relações Públicas

No mundo globalizado a comunicação passou a ter lugar de destaque na sociedade uma vez que possibilita a produção e transmissão dos fatos em tempo real. Com mais acesso às informações, as pessoas passam a ser mais críticas e participativas e é nesse cenário que relações públicas podem atuar como uma atividade de consultoria de forma estratégica. Grunig (2011, p. 25) reforça este aspecto quando diz que “atualmente os profissionais de relações públicas estão mais bem preparados para auxiliar os públicos na construção de imagens positivas sobre a organização na medida em que a orientam a se comportar da forma como o público externo espera.”

Hoje podemos dizer que as relações públicas, mediante um corpo teórico consistente, têm sido objeto de discussão por parte dos pesquisadores e profissionais de mercado da área. Segundo Grunig

as relações públicas deixaram, recentemente e em muitos países, de ser uma ocupação para se constituírem numa profissão. Atualmente podemos contar com um corpo teórico de conhecimentos que equiparam a atividade de relações públicas a outras profissões (GRUNIG, 2011, p.24)

Grunig, Ferrari e França (2011) dizem que hoje as empresas reconhecem que as relações públicas agregam valor para uma organização porque conseguem o equilíbrio entre o interesse das pessoas que são influenciadas por ela e/ou dos públicos que possam afetar a imagem e reputação da organização.

Um dos aspectos da natureza das relações públicas implica em analisar as ações organizacionais que podem impactar nas relações com os seus diferentes públicos e conseqüentemente afetar a reputação da empresa. Para Grunig “a essência de relações públicas é tornar a organização e o seu quadro gerencial mais responsável perante aqueles públicos que influenciam e, nesse

sentido, a atividade de relações públicas é o exercício da responsabilidade pública” (GRUNIG, 2011,p.41)

Sua natureza não se restringe somente a uma atividade ou um campo de atuação profissional; é também uma filosofia e um processo. Essa dimensão é colocada por Ferrari (2011) quando afirma que relações públicas

é uma filosofia, entendida em sua dimensão política, porque busca um ponto de equilíbrio entre os objetivos do interesse público e privado, e sua ação se dá por meio da obediência a princípios corporativos que servem de base para o estabelecimento do relacionamento eficaz das organizações com o mercado e com seus públicos específicos. É um processo, pois se utiliza da mediação para estabelecer um diálogo entre os públicos e a organização. (FERRARI 2011, p.159).

Ainda de acordo com a autora, se analisamos as relações públicas como filosofia e também como processo, vemos que a atividade existe independente à própria natureza das organizações e existe independentemente da formalização de sua prática (FERRARI, 2011).

Nos últimos anos os pesquisadores e acadêmicos têm questionado as relações públicas com o objetivo de buscar um novo paradigma que tenha maior aderência à cultura brasileira, uma vez que muito da literatura utilizada é de origem estrangeira.

De acordo com L’Etang (2005), relações públicas é uma matéria digna de muito estudo porque sua natureza pode ser vista como uma forma de Sociologia das Relações Públicas. L’Etang explica que a sociologia é um estudo científico do comportamento humano e as relações públicas devem primeiramente compreender o comportamento humano para conseguir harmonizá-lo e humanizá-lo. A autora acredita que as relações públicas têm uma função social, de transformação social, de mudar a realidade social de uma organização e de uma sociedade. Desta maneira, a autora reforça que uma das funções primordiais das relações públicas é a humanização dos relacionamentos.

Compreende-se que relações públicas têm como natureza construir relacionamentos com os diversos públicos de interesse de uma organização e que públicos são formados por pessoas que pensam, sentem, têm necessidades, expectativas e que podem influir na vida organizacional e ser diretamente afetadas por ela.

3.2 Os fundamentos que embasam as Relações Públicas

As relações públicas buscam seus fundamentos nas ciências sociais, porque por meio das teorias dessas disciplinas é possível compreender o comportamento das pessoas e as interações sociais.

As relações públicas embasam-se nas teorias das ciências sociais como a sociologia, antropologia, filosofia e psicologia para entender o ser humano e procuram conhecer o mundo que as rodeia. E é por meio dos atos comunicativos que há a interação, a troca e o conhecimento das pessoas e seus padrões de comportamentos.

Para construir relacionamentos harmoniosos e humanizados, as relações públicas devem utilizar nas teorias das ciências sociais fundamentação sobre a importância do agir comunicativo entre a organização e seus públicos, com base no respeito, na compreensão e na solidariedade. Segundo DOMENEGHETTI & MEIR (2009, p.181), as empresas devem se tornar “empresas do conhecimento com arquiteturas abertas capazes de aprender, evoluir, cooperar e competir” e desta forma serão as organizações que obterão maior sucesso em seus negócios.

Na visão de Simões (2001), relações públicas podem ser consideradas uma disciplina porque segundo Pirie (1988), o processo e o programa são os dois elementos que classificam as relações públicas como uma disciplina. De acordo com Simões “o processo refere-se à estrutura do fenômeno, ou seja, aos componentes e à sua dinâmica, enquanto que o programa é entendido como a formação de políticas, após a análise do processo.” (SIMÕES, 2001, p. 33)

No caso das relações públicas enquanto disciplina, fruto do ramo do conhecimento científico, Simões (2001) afirma que

o processo é a sucessão de estados e de mudanças do exercício de poder no sistema organização-público, referente à missão da organização. O programa é o diagnóstico, o prognóstico do processo e a decisão sobre as variáveis a serem insertas nele, visando ao êxito da missão da organização. (SIMÕES, 2001, p.33)

Conclui-se que os fundamentos que embasam as relações públicas dependem dos estudos científicos e de como cada pesquisador apresenta suas ideias e sua visão sobre relações públicas.

3.3 Correntes teóricas das Relações Públicas

Na visão de De Masi (2002) a corrente de pensamento pode ser entendida como sendo os laços que se constroem para criar e propagar ideias novas. Assim entendem-se os chamados grupos criativos cuja importância está na formação de novos conceitos e na consolidação do conhecimento.

Na perspectiva de Simões (2001), as correntes ou escolas de pensamentos surgem por intermédio de um conjunto de pessoas que são designadas como cientistas, que se agrupam em comunidades e tem objetivos comuns de estudos, buscando analisar fenômenos que acontecem no mundo, a fim de compreendê-lo, prevê-los e controlá-los, com o intuito de possibilitar aos seus semelhantes uma vida melhor.

Os pesquisadores norte-americanos como Scott Cutlip, Allen Center (1952); Bertrand Canfield (1956), entre outros, tiveram papéis fundamentais na construção da base conceitual das relações públicas. Segundo Ferrari (2011), uma das melhores contribuições em relações públicas foi a obra de Botan e Hazelton (1989) “principalmente porque defende as teorias no campo das ciências sociais”(FERRARI, 2011, p.183). A referida autora também ressalta que “tanto Lee como Bernays alicerçaram as bases para o desenvolvimento das relações públicas nos Estados Unidos” (FERRARI, 2011, p.183)

A seguir apresentamos as correntes ou escolas de relações públicas que são consideradas por diversos autores e pesquisadores da área na atualidade.

3.3.1 Corrente norte-americana

É interessante verificar na história das relações públicas nos Estados Unidos que a profissão surgiu por uma contingência da situação político-econômica que vivia o país ao final do século XIX.

Logo após a guerra de secessão (1861 – 1865), o norte do país iniciou um processo de industrialização de maneira muito precária e, principalmente sem respeitar as condições de trabalho e os direitos dos empregados. Segundo Ferrari (2011)

foi justamente na década de 1880, devido a uma série de greves de trabalhadores de vários setores da indústria, que surgiram as primeiras atividades de relações públicas como fruto de um contexto político, econômico e social que permeava a sociedade norte-americana daquela época. (FERRARI, 2011, p.181)

Na realidade, a profissão de relações públicas só apareceu nos Estados Unidos porque muitos empresários agiam inescrupulosamente e tornaram-se milionários à custa da exploração da classe trabalhadora. Os empregados não suportando a forma desrespeitosa como eram tratados e também as péssimas condições no ambiente de trabalho, organizaram greves para reivindicar seus direitos e salários mais justos.

E foi exatamente por ocasião da greve sangrenta da Colorado Fuel and Iron Co. que o empresário John D. Rockefeller contratou o jornalista Ivy Lee. O empresário encontrava-se numa situação difícil perante a opinião pública e a sociedade e só podia andar protegido por seus guarda-costas. Uma das primeiras providências de Lee foi dispensar os guarda-costas e também fazer com que John D. Rockefeller comparecesse espontaneamente ao Congresso, onde foi realizada uma investigação sobre a greve de seus empregados. Por conta disso, a imprensa noticiou com destaque a nova atitude do empresário e sua imagem começou a melhorar perante a opinião pública. Sobre isso, Ferrari destaca que:

os resultados do trabalho de Lee constituíram-se em uma mudança paradigmática na forma de gerir relações das organizações com seus públicos e, além disso, ele introduziu uma nova corrente que tratava da comunicação como uma nova filosofia organizacional: as relações públicas surgidas justamente na era da industrialização. (FERRARI, 2011, p.182)

Pode-se dizer que esse momento foi o marco para a criação da atividade de relações públicas nos Estados Unidos, fruto de uma contingência que levou a sociedade a exigir uma prestação de contas por parte dos empresários.

Somente em 1921 as universidades norte-americanas começaram a ministrar algumas noções de relações públicas. O primeiro curso de relações públicas nos Estados Unidos surgiu em 1947, na Universidade de Boston. Nessa mesma ocasião foi fundada a *Public Relations Society of America (PRSA)*, entidade que colaborou para o alcance da credibilidade da prática das relações públicas. Hoje é a maior entidade de relações públicas nos Estados Unidos.

Na década de 1920, Edward Louis Bernays tornou-se pioneiro na pesquisa sobre relações públicas. Foi também o primeiro professor a lecionar a disciplina, na Universidade de Nova York e, nesse mesmo período publicou a primeira obra da área, chamada *Crystallizing the Public Opinion*.

Além de as relações públicas terem surgido nos Estados Unidos, resultado de vários fatos marcantes que propiciaram o aparecimento da atividade no mercado de trabalho, “existe outra dimensão importante que é a existência de teorias de relações públicas que caracterizam uma corrente norte-americana”, segundo afirma FERRARI (2011,p.184). Os estudos desenvolvidos naquele país levaram a atividade de relações públicas a ser uma profissão cuja função é construir relacionamentos e agregar valor para as organizações, uma vez que aumenta sua visibilidade no mercado e conquista o apoio dos públicos.

Atualmente a literatura norte-americana é ampla e considerada a mais importante do mundo, sendo utilizada por alunos e profissionais de vários países.

Após incessantes estudos realizados a partir da década de 1970, conclui-se que a corrente norte-americana é funcionalista e pragmática e que seu objetivo é conseguir o apoio dos públicos para beneficiar a organização e vice-versa. Segundo Ferrari (2011)

O paradigma norte-americano das relações públicas se apóia na definição de que a atividade profissional trata da construção de relacionamentos e que agrega valor para as organizações porque aumenta a receptividade dos mercados, das audiências e dos públicos para apoiá-las em vez de se oporem aos seus esforços. (FERRARI, 2011, p. 185)

Os estudos mostram que no decorrer dos anos a corrente norte-americana sempre esteve ligada às questões de efetividade e eficácia, sendo a mensuração dos resultados uma etapa essencial na prática da atividade.

A corrente norte-americana funcionalista pragmática pautou as primeiras definições e conceitos de relações públicas em outros países, como a França, que foi a primeira a adotar os modelos de relações públicas praticados nos Estados Unidos.

3.3.2 Corrente européia

Após a Segunda Grande Guerra Mundial, a França foi o primeiro país a seguir os modelos de relações públicas praticados nos Estados Unidos, com o objetivo de reerguer as organizações após a destruição que assolou o país pela guerra.

Segundo Verdier (1959), as relações públicas chegaram à França por volta de 1946 quando um conferencista de uma sociedade petrolífera com sede em Paris voltou dos Estados Unidos e implantou alguns veículos de comunicação em sua empresa.

Assim como nos Estados Unidos, o desenvolvimento das relações públicas na Europa “não escapou de sua evolução histórica em termos de funções, conceitos e teorias” (FERRARI, 2011, p.186)

A partir da década de 1960, segundo Ferrari (2011) o sociólogo Lucien Matrat foi o grande precursor das relações públicas na França e com ele nasceu a Escola de Paris; tal escola conseguiu romper com o modelo norte-americano de relações públicas, uma vez que dado o cenário vivido pelos europeus à época, os elementos fundantes das relações públicas norte-americanas não tiveram eco no interior de uma sociedade que tentava sobreviver depois de anos de guerra e destruição, tanto física como moral.

Na França, por meio do esforço empreendido por Matrat, as relações públicas passaram a ser consideradas como uma disciplina científica e foi após a criação do Código de Atenas⁴ que se implementou um corpo teórico de relações públicas com foco na ética e numa visão mais social das relações públicas, distanciando-se do modelo norte-americano que tinha como enfoque a dimensão instrumental a fim de atender aos interesses organizacionais.

Da França para os demais países da Europa, aos poucos os conhecimentos foram chegando aos distintos países e se diferenciando dos modelos praticados nos Estados Unidos. Nessa etapa houve uma adequação da atividade à cultura nacional de cada país principalmente causada pelas diferenças idiomáticas.

A corrente européia difere-se da norte-americana porque os pesquisadores europeus acreditam que as relações públicas não tratam simplesmente de construir relacionamentos entre a organização e seus públicos para obter a eficácia e eficiência, mas têm como função maior a produção de uma nova realidade social a partir da comunicação 'para o público', entendendo-se o espaço público no conceito de Habermas.

Habermas (1984) considerava que o espaço público designa o lugar de formação das opiniões e das vontades políticas que garante a legitimidade do poder. É o lugar do debate e do uso público da razão argumentativa, onde são discutidas as questões práticas e políticas.

⁴ código internacional de ética que foi elaborado com base na Declaração dos Direitos Humanos e foi adotado em 1965 pela *Internacional Public Relations Association* (IPRA), em Atenas

3.3.3 Corrente latino-americana

Segundo pesquisas realizadas por Ayala (2011), ainda não podemos afirmar que existe uma corrente de pensamento latino-americano.

Sabemos que durante muitas décadas a prática das relações públicas nos países da América Latina seguiu a corrente pragmática norte-americana por meio da utilização de literatura, exemplos e cursos ministrados por professores da América do Norte no continente latino-americano.

Foi a partir da década de 1960, com a realização da I Conferência Interamericana de Relações Públicas ocorrida na Cidade do México e na mesma ocasião a fundação da Federação Interamericana de Associações de Relações Públicas (FIARP), atualmente, CONFIARP – Confederação Interamericana de Relações Públicas que as relações públicas na América Latina começaram a avançar num esforço deliberado para estabelecer modelos de prática das relações públicas mais adequados para a cultura da região.

Durante o regime militar, período compreendido de 1960 a 1990 que assolou vários países da América Latina, o cenário de relações públicas mudou por conta da falta de liberdade de expressão, e o controle de todos os meios de comunicação afetou a prática da profissão, já que a maioria das empresas encerrou atividades por medo de retaliação.

No Brasil o revigoramento das relações públicas e da comunicação empresarial segundo Ferrari (2011) deu-se a partir de 1985 com a implantação do Plano de Comunicação Social, na empresa Rhodia. O plano apresentava um esquema em que a Comunicação era colocada em igual patamar que outras funções organizacionais, e a comunicação passou a ser entendida como processo contínuo e permanente.

A partir da década de 1990, as relações públicas começaram a ser mais valorizadas nos países da América Latina uma vez que “a sociedade passou a exigir mais transparência no comportamento das empresas” e desta forma obrigando-as a mudanças de comportamento e com isso abriram-se espaços para que “as relações públicas aproveitassem o momento para demonstrar sua

função de administrar os relacionamentos com os públicos visando aos interesses da coletividade” (FERRARI, 2011, p.208).

Não podemos afirmar que existe uma corrente de relações públicas latino-americana, porque se observou que a corrente funcionalista pragmática norte-americana ainda é praticada nas organizações dos países da América Latina, devido aos modelos trazidos pelas empresas multinacionais.

Em 2011 Ayala realizou uma pesquisa com 50 acadêmicos de relações públicas de várias universidades de renome de países da América Latina e constatou que:

62% dos entrevistados acham pouco provável a existência de uma escola ou corrente de relações públicas latino-americana porque a falta de conhecimento acumulado impede a possibilidade de ter um consenso sobre os conceitos do que é a atividade de relações públicas;

68% afirmaram que apesar de haver pesquisa, esses esforços são isolados e pouco difundidos entre os países da região, o que resulta na não difusão do conhecimento compartilhado entre os pesquisadores.

32% responderam que existe um caminho epistemológico próprio para relações públicas e que no Brasil e na Argentina as relações públicas estão mais legitimadas na área acadêmica em relação aos demais países da região;

88% dos entrevistados responderam que existe um consenso do papel social das relações públicas, apesar de a prática não refletir essa situação;

43% dos acadêmicos consideram que é dada pouca importância à dimensão estratégica das relações públicas e que essa dimensão é reconhecida mais na área acadêmica do que nas práticas das organizações.

De acordo com Ferrari (2011, p.210), “a falta de um *corpus doctrinae* próprio para as relações públicas na América Latina” nos mostra que ainda existe um longo caminho a percorrer, uma vez que nos faltam: a) conquistar a legitimação das relações públicas junto à sociedade; b) o reconhecimento do

seu papel estratégico de prestação de serviços às organizações; e c) a melhoria da qualidade do ensino”. (FERRARI, 2011, p.212).

3.4. Enfoque pragmático de Grunig x enfoque crítico de L'Étang

Buscamos fundamentação teórica nos estudos do paradigma da gestão comportamental estratégica de Grunig (2011) e na Teoria Crítica de L'Étang (2005) para analisar conceitualmente como as relações públicas podem contribuir para a humanização nas organizações.

Grunig (2011, P.29) afirma: “pessoalmente, acreditamos que cada profissional (de relações públicas) tem uma teoria que lhe explica por que o faz da maneira como faz”. Porém, por meio das pesquisas realizadas em relações públicas, as teorias diferem da prática. Isto é, existe uma diferença entre o que se pratica enquanto atividades de relações públicas e o que se define teoricamente como relações públicas, embora muitos pesquisadores apoiem suas teorias nas práticas adotadas pelos profissionais de relações públicas.

Percebemos uma divergência em relação aos conceitos teóricos e o que se pratica como sendo relações públicas. O interessante é que as pesquisas normalmente são realizadas com os próprios profissionais que pensam diferente, que explicam suas teorias sobre o que são as relações públicas dentro de uma visão própria, muitas vezes embasados em seus valores culturais, morais, políticos e sociais.

Segundo Grunig (2011), ainda hoje estão presentes duas teorias contrárias na prática e na academia e assim as denomina o autor:

a) paradigma simbólico e interpretativo, e

b) paradigma comportamental e de gerenciamento estratégico.

A explicação do autor é que o paradigma interpretativo aborda as relações públicas interpretando a forma de atuar como sendo de “isolar e proteger a organização do seu ambiente” (GRUNIG, 2011, p.29), como se isso

fosse possível na prática. A organização está exposta a todas as variáveis, sejam elas ambientais, políticas, sociais, entre outras.

Desta forma, entende-se que o paradigma simbólico-interpretativo está diretamente associado ao enfoque pragmático funcionalista que visa somente proteger aos interesses da empresa, como a produtividade e a lucratividade.

Porém, as organizações são organismos vivos e dinâmicos que interagem o tempo todo com pessoas e existem para as pessoas e são formadas por pessoas.

Por outro lado, o paradigma do gerenciamento estratégico “trata das relações públicas como forma de aproximar a organização de seu ambiente” (GRUNIG, 2011, p.29), mas é claro que isso depende do seu modelo de gestão.

Grunig (2011, p.29) diz que “o paradigma simbólico-interpretativo entende que a realidade é subjetiva” e que as organizações têm os seus próprios conceitos sobre a sua realidade, seu ambiente e o “comportamento dos gestores como criações subjetivas da realidade, e não como realidade observável e mensurável – criações cujos significados podem ser negociados por meio da comunicação”.

No paradigma simbólico-interpretativo a atuação das relações públicas é a negociação, por meio da comunicação, para que se encontre um equilíbrio entre a subjetividade e a realidade nas organizações.

Por outro lado, Grunig (2011, p.30) considera que “o paradigma da gestão comportamental estratégica tem como foco a participação dos executivos de relações públicas no processo de tomada de decisão para viabilizar a participação deles no gerenciamento do comportamento da organização” perante seus públicos.

O paradigma da gestão comportamental estratégica pode ajudar na construção do processo de humanização das organizações já que o profissional de relações públicas necessita gerenciar comportamentos e muitas

vezes desenvolver ações para tentar mudá-los. Mudar comportamentos é uma das funções estratégicas das relações públicas com ênfase em ações educativas.

De acordo com Grunig (2011, p.30), “o paradigma de gerenciamento estratégico enfatiza várias modalidades de comunicação de mão dupla para conferir aos públicos uma voz no processo decisório e para facilitar o diálogo entre a administração e os públicos (...)”, ou seja, as relações públicas contribuem para o entendimento entre as partes, proporcionando aos públicos o direito de se expressarem por meio do diálogo. A nova visão é que esse paradigma pode auxiliar na construção de relações mais humanizadas, pautadas no respeito e na valorização das pessoas.

L’Etang (2005) cita que o pensamento crítico surgiu como precedente da Teoria Crítica, na década de 1920 a partir do marxismo ocidental que destacava a distribuição desigual do poder e buscava mudar a sociedade. Para a autora, quanto maior fosse a distância nas relações de poder maiores eram a dominação e a manipulação das pessoas. Segundo Ferrari (2011)

as relações de poder se materializam por meio dos componentes da cultura organizacional vista como o cimento que sustenta as práticas entre os indivíduos que compõem uma organização. Os componentes da cultura guiam o comportamento dos públicos mediante a assimilação, ao longo do tempo, dos valores compartilhados e dos pressupostos básicos determinados pela alta administração (Schein,1986). Essa influência extrapola as barreiras da empresa, influenciando também no comportamento dos demais públicos de interesse. (FERRARI, 2011, p.216)

A Teoria Crítica de L’Etang (2005) procura questionar as relações de poder, a centralização das decisões e a distribuição desigual nas tomadas de decisão que dominam e limitam o potencial humano; também a Teoria Crítica trata da questão da eficácia e eficiência sempre tendo como o objetivo final o lucro, e assim, a comunicação passa a ser uma ferramenta para a organização atingir seus fins, nos parâmetros do funcionalismo.

A autora argumenta que uma forma de pensar a teoria crítica é desenvolver a capacidade intelectual das pessoas para que comecem a se

contrapor as teorias vigentes e assim impulsionar mudanças nas relações de poder.

O interessante do pensamento crítico é que se pode analisar e desconstruir os conceitos que as organizações disseminam como verdades absolutas e é possível, segundo a autora, pelas teorias críticas argumentar e criticar as formas de poder, lutando por justiça social, igualdade e relações mais humanizadas, sustentada por argumentos comprovados através de experiências do mundo real.

Acreditamos que a Teoria Crítica desenvolvida por L'Etang (2005) é a que mais se aproxima das relações públicas como apoio para a humanização nas organizações e para tanto realizaremos uma comparação com os estudos pragmáticos elaborados por Grunig (2011) uma vez que o paradigma funcionalista visa mais o interesse produtivo e ganancioso das empresas do que das demais partes envolvidas.

A Teoria Crítica pode contribuir para o desenvolvimento do trabalho das relações públicas a partir do agir comunicativo, expondo à alta administração os pontos de vista diferentes dos diversos públicos de interesse da organização, as críticas e o quanto é necessário construir relacionamentos humanizados, com uma mentalidade aberta, disposta a ouvir com paciência o argumento do outro, lidar com as frustrações e ansiedades das pessoas e abraçar novos ideais.

3.5. A Cultura Organizacional como uma variável imprescindível para a prática das Relações Públicas

Para realmente comunicar de forma adequada, o comunicador deve identificar todos os elementos da cultura organizacional, uma vez que a cultura é o cimento da organização, de acordo com a visão de Ferrari (2011).

Segundo Ferrari (2011), o conceito de cultura é básico para a compreensão dos comportamentos, das normas, das crenças, dos mitos, dos ritos e das formas de comunicação.

Mas afinal, o que é cultura? Hoje uma definição única sobre cultura tornou-se particularmente difícil, porque a cultura pode ser estudada de vários pontos de vista e para tanto se buscou definir cultura sob a perspectiva de sua origem.

A palavra cultura é latina e sua origem é o verbo colo. Colo significava, na língua romana mais antiga, “eu cultivo”; rigorosamente também significava “aquilo que deve ser cultivado”.

Partindo dessa premissa, as relações públicas têm como função social cultivar os relacionamentos, procurando harmonizá-los e humanizá-los, por meio de uma comunicação dialógica, a cultura torna-se uma variável imprescindível para a prática da profissão.

Dessa forma é importante compreender a cultura como um “conjunto de padrões de comportamento que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a que pertencem (...) a cultura é aprendida, transmitida e partilhada” de acordo com Srour (1998, p.174). E na visão de Ferrari (2011, p.145), “a cultura pode ser compreendida como a maneira de entender um determinado contexto e nele atuar”.

No mundo corporativo, de acordo com Freitas

a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando se analisam os modelos de gestão importados que frequentemente são implementados em nossas organizações ou trazidos pelas multinacionais.(FREITAS,1997, p.38)

Partindo desse ponto é de extrema importância para o profissional de relações públicas identificar todos os elementos que conformam a cultura organizacional, como as crenças, os hábitos, costumes, valores, ritos, mitos, tradições e o processo de comunicação.

Entende-se por cultura organizacional “as representações e comportamentos emanados de valores, crenças e mitos valorizados na cultura de uma organização” (Freitas, 1997, p.41) e que são reforçados por meio dos “elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuem significados e constroem a identidade organizacional” (Fleury e Fischer, 1989, p.22)

De acordo com estudos de Ferrari (2011), os valores são os elementos essenciais da cultura organizacional que dão o norte para as interações sociais e direcionam os comportamentos alinhando-os aos objetivos da organização, assegurando assim os interesses da administração. Por outro lado, as relações públicas compreendendo os valores organizacionais podem contribuir na gestão dos relacionamentos e na mudança de comportamentos, visando atender as necessidades e expectativas dos indivíduos que compõem a organização.

Entretanto, ainda hoje, são poucas as organizações que compreendem que será necessária uma verdadeira metamorfose organizacional que implica na mudança de atitudes para obter e manter um relacionamento simétrico com a finalidade de viver em harmonia na sociedade contemporânea.

3.5.1. Porque a cultura organizacional e a comunicação andam juntas

Primeiramente definiremos cultura organizacional segundo a visão de Schein (1997) como um sistema de valores compartilhados pelos seus membros -- em todos os níveis -- que diferencia uma organização das demais. Trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos e ter sucesso nos negócios.

É por meio da comunicação que a organização compartilha seus valores visando atingir seus objetivos, alcançar os resultados desejados e o sucesso nos negócios. Então a cultura organizacional e a comunicação andam juntas porque se inter-relacionam, ou seja, uma influencia a outra. Segundo Ferrari

a cultura e a comunicação estão estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, porque é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos. (FERRARI, 2011, p.153)

As organizações são sistemas vivos e dinâmicos. Acreditamos que a organização funciona sob o prisma de uma cultura em constante transformação (Ferrari, 2011) porque é construída de forma contínua, porém ainda falta por parte dos altos executivos “a compreensão da inter-relação entre a cultura e a comunicação e como ambas são componentes essenciais para a existência das organizações”. (FERRARI, 2011, p.153)

Assim, a comunicação é um processo permanente, dinâmico e contínuo; está presente no cotidiano da vida organizacional e faz parte da natureza humana. Ao analisar o contexto organizacional sob a ótica de significados compartilhados por meio da comunicação pode-se considerar que a cultura dá forma aos significados e ações das pessoas dentro das organizações. Na visão de Marchiori

as pessoas trazem uma cultura que, sem sombra de dúvida, afeta a forma com que elas se comunicam, e a forma com que os indivíduos se comunicam pode mudar a cultura que compartilham. Afirma-se, portanto, que é por meio da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem e atribuem significado às experiências organizacionais. (MARCHIORI, 2008, p.97-98)

E conforme destaca Ferrari (2011), as atividades de relações públicas dependem da cultura organizacional. Acreditamos que a essência das relações públicas é contribuir para que a alta administração seja responsável pelos seus atos perante os públicos que direta ou indiretamente estão a ela ligados, de forma transparente e ética; e que no desempenho de suas funções o profissional de relações públicas tenha plena consciência de que a atividade está baseada na responsabilidade pública e social (GRUNIG, 2011) e que deve ser desenvolvida através de uma conduta ética.

3.5.2 Importância dos modelos de gestão e como a cultura organizacional influencia o espaço da comunicação

O século XXI proporcionou uma transformação nos modelos de gestão das organizações advinda pela era da informação e o fenômeno da globalização.

Segundo Ferrari (2011, p.140), “a instabilidade e imprevisibilidade do presente contexto têm mostrado que o pensamento linear que impera nas empresas não tem mais lugar no novo cenário organizacional”.

O cenário da imprevisibilidade e da vulnerabilidade, juntamente com a inteligência e a inovação aponta para um modelo de organização mais próxima a uma entidade viva, em que a atuação das pessoas se pauta mediante valores como confiança, honestidade, integridade e solidariedade. Barrett (1998) trabalha bem essa questão quando afirma que:

uma organização que se considera uma entidade viva sabe o quanto é importante sentir-se bem consigo mesma. Esforça-se para tratar seus empregados como gostaria de ser tratada. Compreende que quando você se preocupa com os outros, eles, em retribuição, se preocupam com você. (BARRETT, 1998, p.23)

No mundo cada vez mais complexo e competitivo, as organizações vão se diferenciar por sua cultura organizacional e o quanto a cultura e a comunicação estão diretamente ligadas e dependem do modelo de gestão. E de acordo com Marchiori

se a organização é um fenômeno social, uma das principais características é a interação humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e do discurso. Portanto, culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. A cultura influencia os sistemas e os comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes. Na organização acontece o mesmo, pois, tratando-se de um sistema aberto recebe influências do meio ambiente, também influencia esse meio. (MARCHIORI, 2008, p.76).

Como as organizações recebem influência do meio ambiente onde está inserida e também influencia esse meio, elas procuram soluções mais abrangentes e estratégias consistentes para alcançar seus objetivos; porém, se não respeitarem as diferenças culturais de cada sociedade e, principalmente as diversidades culturais nacionais, dificilmente conseguirão sucesso em seus objetivos.

Acreditamos na importância de uma gestão cultural transformadora, ou seja, tratar a cultura enquanto processo dinâmico e vivo que transforma o meio social e contribui para preservar, formar, informar, difundir, criar, educar. A cultura faz parte da natureza humana e a comunicação humana também é um processo dinâmico, vivo e é inerente ao ser humano.

Refletir sobre o papel do comunicador sob a ótica da relação cultura e comunicação em um ambiente pós-moderno permite gerar outros processos de comunicação, pensados a partir das interações sociais, dos relacionamentos humanos e da cultura. Nesse sentido Ferrari reforça dizendo que

o processo da comunicação se dá na medida em que as pessoas constroem, compartilham, discutem e trocam significados, tornando-se capazes de elaborar uma narrativa coletiva, fruto de suas relações, que reforcem seu território de credibilidade e, portanto, redefinem seu espaço de competência e suas metas. (FERRARI, 2011, p.154)

E como as relações públicas podem contribuir nesse processo? Isso vai depender do modelo de gestão adotado pela organização. Porém, por meio do seu papel de estrategista e gestor de relacionamentos, o profissional de relações públicas pode contribuir para que as organizações compreendam e percebam a relevância dos valores compartilhados, do respeito às diferenças, da importância das diversidades culturais na análise de cenários, da valorização do ser humano e deve demonstrar aos membros da alta administração o valor tangível que esse processo pode agregar aos negócios da organização.

3.5.3 Traços Culturais das organizações podem levar a não humanização ou pelo menos dificultar esse processo

Como vimos no item anterior, a cultura e a comunicação se inter-relacionam, mas o seu direcionamento depende dos modelos de gestão. De acordo com pesquisa realizada por Tanure (2005), os modelos de gestão estão intrinsicamente ligados nas formas de estrutura de poder e o que rege essas estruturas é a cultura nacional que influencia a cultura organizacional.

Para se compreender como essa influência acontece, destaca-se que os estudos sobre a cultura das organizações e como as diferenças de valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho ocorrem principalmente no Brasil são muito recentes. Segundo Motta (1997, p.25), “os comportamentos dos executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamentos são causados por crenças, atitudes e valores”. Isto significa que as organizações existem como um sistema de significados compartilhados em vários níveis.

Para tanto, buscamos nas pesquisas realizadas por Ferrari (2011) e Tanure (2005) selecionar diversos traços culturais brasileiros para fundamentar como as relações pessoais e as interações sociais acontecem dentro das organizações e se os traços culturais das organizações podem influir no processo de humanização. Tanure (2005) diz que no Brasil a desigualdade de poder e a forte dependência podem representar uma situação latente de conflito e que nas organizações brasileiras isso é tratado por meio das relações pessoais e em circuitos fechados procurando harmonizar os pontos de vista pessoais. Neste caso busca-se encontrar soluções através da negociação e mediação de um terceiro que mantenha boas relações pessoais com ambos os lados.

E mais ainda, segundo Tanure (2005, p.38), “o brasileiro evita conflitos com quem detém mais poder do que ele, porém a mesma pessoa que, em uma situação de menor poder relativo procura evitar conflito abertamente mas não foge dele quando sua posição é de maior poder relativo”. Isto significa que

cabe sempre à pessoa que é subordinada buscar mecanismos para o entendimento nas relações pessoais e aprender a lidar com as diferenças.

É importante enfatizar que a atuação do profissional de relações públicas traduz-se em atuar como mediador entre a organização e seus públicos. Esse processo mediador só ocorre por meio da comunicação. Seu papel é tanto o de detectar oportunidades quanto o de criar formas de tornar esta relação factível, capitalizando os resultados desta relação baseada no equilíbrio e na ética.

Hoje podemos observar que as relações públicas podem propiciar às organizações uma forma de dar voz e empoderar os públicos, construir relações sólidas entre a organização e seus públicos, baseadas no respeito, na credibilidade e na confiança mútua. Segundo Tanure (2005), para conquistar bons relacionamentos empresariais no Brasil é preciso construir laços de confiança e respeito às diferenças e que essas relações pessoais, menos formais “podem ajudar a mobilizar as pessoas para as mudanças desejadas na empresa” (TANURE, 2005, p.39)

De acordo com a visão de Grunig,

a vida, tanto para as pessoas como para as organizações, consiste em um constante processo de negociação e de colaboração. E a comunicação é uma das formas mais eficazes de negociação e de colaboração. As organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas. (GRUNIG, 2011, p.33):

O objetivo primordial das relações públicas, segundo Grunig (2011), é o entendimento que pode ser realizado por meio da prática do diálogo a fim de chegar sempre a um entendimento amigável, onde as partes entendem uma a outra.

O profissional de relações públicas tem como função administrar os relacionamentos entre a organização e seus públicos de interesse, pautando-se na transparência e na ética, respeitando as diferenças, contribuindo para

criar uma estrutura de cooperação e compreensão mútua por meio da negociação. Segundo estudos realizados por Ferrari,

o modelo de relações públicas praticado nas organizações sempre é resultado das trocas simbólicas e dos valores compartilhados que ocorrem no interior, assim como das demandas externas que pressionam ou oferecem oportunidades, entre as quais se destacam aquelas decorrentes das culturas nacionais. (FERRARI, 2011, p.218)

Verificamos então que os traços culturais de uma organização podem interferir na humanização das relações pessoais, mas por outro lado acredita-se que os relacionamentos construídos por meio da ação de relações públicas podem ser traduzidos em trocas de experiências, informações, ética, respeito e significados compartilhados, como exemplos de valores culturais a serem preservados e respeitados dentro das organizações.

3.6 A Prática das Relações Públicas: função estratégica de relacionamentos

Nos itens anteriores verificamos que a prática das relações públicas modifica-se de acordo com o modelo de gestão, cultura organizacional e o entendimento que os executivos têm sobre a atividade. Esta conclusão é reforçada por Ferrari ao afirmar que “ainda existem muitos pontos a melhorar para que a atividade de relações públicas tenha na América Latina o mesmo reconhecimento que lhe é dado nos países desenvolvidos”. (FERRARI, 2011, p.212)

De acordo com Tanure e Spyer (1996), a empresa deve ser vista além de uma unidade econômica e produtiva, mas como uma unidade sociocultural, onde os fenômenos da socialização, das relações humanas e interações sociais acontecem diariamente e que “expressa no conjunto dessas relações uma série de valores, estruturas e processos vigentes na cultura e na sociedade brasileira” (1996, p.14)

E nesse contexto de interações sociais e relações pessoais é que a função de relações públicas se torna cada vez mais essencial já que uma das

funções estratégicas é harmonizar os relacionamentos entre a organização e seus públicos, tanto o interno, quanto o externo. França afirma que “a busca de uma conceituação de relações públicas que as definam como “atividade de relacionamento” está de acordo com as tendências atuais de reposicioná-las de forma mais ligada àquilo que as representam: interagir com os públicos” (FRANÇA, 2011, p.254)

Entende-se que a interação com os públicos só acontece por meio de estratégias alinhadas com os objetivos organizacionais. Segundo Ferrari

o êxito do relacionamento com os públicos está baseado no envolvimento e no vínculo que deve ocorrer entre os envolvidos no processo. Sem envolvimento não há vínculo e participação e sem participação não há ação comunicacional que seja positiva e benéfica. (FERRARI, 2008, p.85)

Para que as atividades de relações públicas, enquanto função estratégica, obtenham sucesso nos relacionamentos estabelecidos com os diversos públicos de interesse da organização é imprescindível manter um processo de comunicação permanente e duradouro e “gerenciar de maneira estratégica esses relacionamentos e monitorá-los em suas diferentes modalidades para que produzam benefícios recíprocos para as partes” (FRANÇA, 2011, p.255)

Por outro lado, os profissionais de relações públicas têm um grande desafio que é convencer a alta administração das organizações a repensar suas condutas em relação aos seus públicos ao mesmo tempo em que precisam provar aos executivos e principalmente fazê-los compreender a importância da prática das relações públicas.

O profissional de relações públicas deve ter como objetivo demonstrar aos executivos da organização o quanto suas atividades podem contribuir para, além de harmonizar as relações, humanizá-las e assim legitimar o desempenho da função de relações públicas como um profissional estratégico e que trará resultados tangíveis e intangíveis à organização.

De acordo com estudos e pesquisas realizados por Ferrari (2011) no Brasil, os desafios para os profissionais de relações públicas ainda são tornar a atividade conhecida e provar o quanto esses profissionais podem ajudar na consolidação da marca, promover a credibilidade e a reputação e agregar valor aos negócios da organização.

Para tanto, necessitam trabalhar em funções gerenciais e junto à alta administração de maneira a participar nas tomadas de decisões e, “construir políticas de comunicação com responsabilidade social e promover abertura de canais efetivos de diálogo que serão condições indispensáveis para viabilizar a interação e as mediações entre a organização e seus públicos e a sociedade em geral” (GUTIERREZ, 2003, p.20-21)

As relações públicas quando traçam políticas de comunicação corporativa devem procurar alinhá-las na construção da visão do futuro da organização e os caminhos que ela deve percorrer para atingir os seus objetivos e conquistar o sucesso nos negócios. Porém, segundo Ferrari (2011), em muitos casos a alta administração ainda não tem a percepção da comunicação como um processo que agrega valor ao seu negócio.

No entanto, cabe ao profissional de relações públicas justificar junto a alta administração a importância de manter relacionamentos positivos com os diversos públicos para conquistar uma percepção favorável desses públicos em relação à marca, imagem e reputação, que “resulte em melhores níveis de credibilidade e de fidelidade à marca organizacional” (FERRARI, 2008,p.88)

Outro ponto relevante é que as relações públicas colaborem para desenvolver práticas mais sustentáveis nos relacionamentos com seus públicos. A função da comunicação é irrigar e nutrir o organismo empresarial. A comunicação tem o poder de integrar todas as áreas da empresa, revitalizando-a continuamente. As organizações se fortalecem ao alinhar a comunicação social com a responsabilidade social. E para isso os executivos precisam assumir responsabilidades por seus atos e desenvolver uma consciência socialmente responsável do quanto suas ações podem impactar na vida das pessoas tanto internamente quanto externamente.

Para ilustrar tomamos como base o pensamento crítico de L'Etang (2005) ao destacar que as relações públicas não devem somente ajudar as organizações a atingir seus objetivos organizacionais. É preciso pensar as relações públicas como uma função social que harmoniza os interesses da sociedade e que traz mais equilíbrio aos relacionamentos, fazendo com que os empresários assumam um comportamento ético.

Segundo Barrett (2003, p.38), “o mundo está buscando um novo tipo de liderança corporativa – uma que seja capaz de efetivar oportunidades de ganho inerentes a uma cultura corporativa que apoie responsabilidade social, administração ambiental e realização do empregado”. Cardoso confirma tal situação quando afirma que

a responsabilidade social exige uma atitude e, quando todos os esforços são reunidos, o trabalho realizado fica mais evidente. Ser uma empresa socialmente responsável é conhecer, relacionar-se, interagir e criar relacionamentos sustentáveis com todos os públicos (CARDOSO, 2006, P. 17)

Atualmente os modelos de gestão estão em transformação e as empresas estão buscando líderes que desenvolvam práticas inovadoras que respeitem as pessoas e, acima de tudo, que atuem com ética e responsabilidade. É nesse contexto que as relações públicas começam a despontar porque podem apoiar as empresas a cumprir o seu papel social e na educação de seus públicos para a sustentabilidade.

As empresas do século XXI precisam descobrir como fazer com que as pessoas se comprometam e desenvolvam um aprendizado contínuo. As relações públicas podem contribuir e muito para que esse novo cenário se concretize.

Segundo resultados obtidos nas pesquisas realizadas por Ferrari (2000) com 35 Gerentes de Comunicação de organizações brasileiras e chilenas, a maioria dos empresários desconhece as atividades de relações públicas e por isso mesmo não percebe o quanto elas podem desenvolver ações educativas, preventivas e podem ajudá-las a resgatar valores esquecidos como respeito, confiança, credibilidade, solidariedade, entre outros.

Cabe ao profissional de relações públicas demonstrar ao empresariado brasileiro o valor das relações públicas e como elas podem contribuir para a eficácia no alcance dos objetivos organizacionais.

As relações públicas contribuem para a eficácia organizacional quando auxiliam na reconciliação dos objetivos da organização com as expectativas de seus públicos estratégicos. Esta contribuição tem valor monetário para a organização. As relações públicas contribuem para a eficácia ao construir relacionamentos de qualidade e longo prazo com públicos estratégicos. As relações públicas muito possivelmente contribuem para a eficácia quando o executivo de relações públicas é membro da coalizão dominante, participa do estabelecimento dos objetivos da organização e auxilia na identificação dos públicos externos mais estratégicos. (GRUNIG, 2011, p.48-49)

Isto significa que as relações públicas ajudam as organizações a cultivar e manter relacionamentos com seus públicos de interesse, alinhando os objetivos organizacionais com as expectativas de seus públicos estratégicos e contribuem para a transformação corporativa que se inicia com mudança nos valores e nos comportamentos.

Conclui-se que as relações públicas podem auxiliar as organizações na gestão dos relacionamentos com seus públicos de interesse, contribuindo estrategicamente para harmonizá-los e humanizá-los e por meio de suas atividades agregar valor à imagem, marca e reputação.

3.7 Podem as Relações Públicas contribuir no processo de humanização das organizações brasileiras?

Diante de todas as premissas empresariais destacamos que “um dos fatores primordiais do relacionamento passou a ser a comunicação que assumiu papel de importância vital como recurso estratégico de entendimento, convencimento e de negócios” (FRANÇA, 2008, p.55).

Autores como Grunig, Ferrari e França (2011) afirmam que o profissional de relações públicas é um gestor de relacionamentos e deve administrar a comunicação com eficácia. Isto significa que como gestor de relacionamentos

deve construir relações efetivas entre a organização e seus públicos pautadas na transparência, na verdade e na ética para conquistar a credibilidade desses públicos e assim fidelizá-los. Como administrador da comunicação o profissional deve utilizar “a estratégia maior dos relacionamentos que é o diálogo, ou seja, a capacidade que têm as partes de ouvir e entender seus pontos de vista, ainda que diversos, para se obter o consenso sobre um ponto comum a ser atingindo ou se tomar uma decisão contrária”. (FRANÇA, 2011,p.265)

Compreender a importância do diálogo nas relações humanas, procurando exercer o social da comunicação, institucionalizando a humanização nas interações sociais e na valorização do ser humano é o ponto primordial para que as relações públicas possam contribuir no processo de humanizar as relações interpessoais dentro das organizações brasileiras. E Terciotti confirma como o diálogo é importante quando ressalta que

O diálogo é, portanto, o meio de se chegar ao novo modelo organizacional marcado pelo significado compartilhado e pela liderança participativa. Além de constituir um poderoso fator de transformação, o diálogo remete à busca por novos significados e está em consonância com os novos tempos que, por sua vez, demandam novas relações de poder. ”(TERCIOTTI, 2008, p.31)

Acreditamos que a comunicação, por meio do uso da palavra e de uma linguagem adequada, pode ser um meio para resgatar e humanizar as relações interpessoais. Entendemos que isso só depende dos líderes das organizações que devem estar abertos a transformarem seus discursos, ditados com racionalidade, em diálogos, reconhecendo e respeitando as significações sociais, a diversidade cultural e os diferentes níveis de complexidade e profundidade nas interações subjetivas e dialógicas.

É importante enfatizar que a atuação do profissional de relações públicas traduz-se em atuar como mediador entre a organização e seus públicos. Este processo mediador só ocorre por meio da comunicação. O papel desse profissional é tanto o de detectar oportunidades quanto o de criar formas

de tornar esta relação factível, capitalizando os resultados da relação baseada no equilíbrio e na ética. Grunig confirma isso quando diz que:

as organizações mantêm relacionamentos com a sua 'família' de colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos. Em outras palavras, as organizações necessitam das relações públicas porque mantêm relacionamentos com públicos. (GRUNIG, 2011,32)

Hoje podemos afirmar que as relações públicas podem propiciar às organizações uma forma de dar voz e poder para os públicos, construir relações sólidas entre a organização e seus públicos, baseadas no respeito, na credibilidade e na confiança mútua. O objetivo primordial das relações públicas, segundo Grunig (2011), é o entendimento, e acredita-se que por meio da prática do diálogo pode-se chegar sempre a um entendimento amigável, onde as partes entendem uma a outra. E quando existe entendimento há relações mais humanizadas, baseadas na compreensão mútua e no respeito.

Ellionor e Gerard (1998) ressaltam que o novo modelo de organização – na qual a informação e a comunicação intra e interdepartamental, bem como o diálogo passaram a ser essenciais – requer uma nova orientação que deve estar baseada nos seguintes princípios:

- Foco no relacionamento e processo e não em estruturas e tarefas;
- Substituição do poder e do controle pela liderança compartilhada;
- Substituição da fragmentação pela visão holística;
- Conscientização de que há muitas respostas certas em vez de uma única resposta certa;
- Busca do significado compartilhado e do consenso em vez de decisões de cima para baixo;
- Substituição da competição pela colaboração;
- Valorização do domínio coletivo em detrimento do autodomínio;
- Alavancagem da diversidade;
- Valorização do pensamento sistêmico em lugar do pensamento linear;
- Suspensão de julgamentos;
- Suspensão das suposições;
- Prática do questionamento e da reflexão.

Atualmente as organizações buscam o reconhecimento do público e dos consumidores seja por suas marcas consagradas como por meio da sua comunicação oral e escrita.

No entanto, acredita-se que se as organizações não perceberem que o seu maior capital é o humano e se não mudarem suas atitudes, de nada adiantará discursos bem elaborados, pensados estrategicamente, porque os públicos acabarão descobrindo que o discurso não tem nenhuma coerência com as ações e isso afetará diretamente a reputação da instituição e consequentemente ela perderá mercados.

Dessa forma, nos três capítulos apresentados observa-se a tendência de mudança por parte das empresas como decorrência das pressões vividas por toda a sociedade. Por meio deste estudo pretendemos justificar que a humanização nas organizações é um caminho sem volta e que existe uma longa trajetória a ser percorrida pelas organizações. Fatores como o sistema político, econômico, o grau de desenvolvimento do país, assim como os modelos culturais exercem grande influência nos modelos de gestão e consequentemente nas práticas comunicativas.

Nesse cenário apresentamos as relações públicas como atividade estratégica fundamental para colaborar no processo de humanização dos relacionamentos que levam a práticas que valorizam a dimensão humana como prioridade para que a organização possa ser uma entidade social e não simplesmente como uma entidade econômica.

Capítulo IV – Estudo de Caso aplicado à humanização

A presente dissertação teve como objeto de estudo de caso o Grupo BIOFAST. A organização foi escolhida tomando-se por base critérios como fácil acesso para conhecer a organização e desenvolver a pesquisa e a dimensão da humanização que faz parte da missão da empresa. Procurou-se verificar detalhadamente o ambiente organizacional, o comportamento das pessoas e as ações desenvolvidas pela área de comunicação.

4.1 Estudo de Caso

Optamos por realizar um estudo de caso no Grupo BIOFAST seguindo a proposta de Yin (2005) que sugere o estudo de caso como

a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. (Yin, 2005, p.24)

De acordo com a visão de Neuvirth (2005), os estudos de caso são recomendados por Yin (2005) como um método eficiente em trabalhos cuja questão de partida inicia-se por “como”.

Por meio de pesquisas com funcionários e executivos, este estudo de caso procurou saber se a humanização ocorre nas relações interpessoais ou se apenas faz parte do discurso organizacional.

Para embasar o estudo de caso realizamos uma revisão bibliográfica que nos ajudou a elucidar alguns elementos sobre como as atividades de relações públicas podem contribuir no processo de humanização das relações interpessoais nas organizações. Questionamos também quais seriam as relações adequadas entre os gestores e subordinados para conseguir relações interpessoais mais humanizadas. Buscou-se identificar se por meio da comunicação dialógica é possível alcançar o engajamento e o

comprometimento das pessoas com o objetivo de conseguir um equilíbrio entre as metas individuais e organizacionais.

Este estudo teve como principais objetivos:

- Identificar como as relações públicas podem contribuir no processo de humanização nas relações interpessoais na organização estudada.
- Verificar como se dá a prática dialógica entre funcionários e gestores da organização estudada.

As etapas da pesquisa seguiram o fluxograma verificado na Figura 1

Figura 1 – FLUXOGRAMA DAS ETAPAS DE LEVANTAMENTO DOS DADOS

4.2 Metodologia e técnicas adotadas

- Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa foi realizada com o emprego da técnica de questionário aplicada aos funcionários de duas unidades da empresa. O questionário foi entregue diretamente aos funcionários pela pesquisadora para preenchimento por auto-resposta. Não houve a identificação do funcionário no questionário respondido.

- Amostra

No momento da aplicação do questionário a empresa contava com um quadro total de 600 funcionários. Desse contingente responderam o questionário todos os 37 funcionários da área administrativa e 96 funcionários da área técnica que atuam no Núcleo Técnico Central, representando 93% de colaboradores desse núcleo.

Do universo de 600 funcionários, 133 participaram da pesquisa quantitativa, ou seja, 23%. A amostra limitou-se a esse contingente, uma vez que grande parte dos empregados encontra-se alocada em unidades periféricas, como laboratórios localizados em hospitais em diferentes estados brasileiros.

- Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa teve como objetivo identificar o discurso dos executivos da alta administração sobre a prática da humanização na empresa e também verificar como eles definem e valorizam ou não o processo de comunicação na empresa.

A técnica utilizada foi a entrevista em profundidade com os gestores da empresa e todas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora.

- Amostra

A empresa conta com 33 gestores das áreas administrativa e técnica e desse total foram entrevistados 25 executivos, incluindo o presidente.

- Pesquisa de observação participante

A pesquisa de observação participante tratou de verificar o cotidiano dos gestores e funcionários da organização mediante a presença da pesquisadora nos locais de trabalho. Foi possível manter um diálogo com os funcionários para conhecer como as pessoas se sentiam vivenciando o dia-a-dia da organização.

- Pesquisa documental

Foram identificados e descritos todos os materiais institucionais e mercadológicos produzidos pela empresa com o objetivo de verificar se a dimensão da humanização, que faz parte do discurso da empresa, está presente nos referidos documentos.

4.3 Perfil institucional da empresa

O grupo BIOFAST⁵ foi fundado em 2002 com o objetivo de oferecer serviços em medicina diagnóstica com segurança e agilidade à população brasileira. Com foco de atuação na área de apoio a outros laboratórios e atendimento ao setor público, o BIOFAST desenvolveu um sistema de logística moderno e integrado que atende todo o país com frotas próprias e adaptadas de acordo com os padrões internacionais de segurança para o transporte de amostras. Fazem parte do grupo BIOFAST

- Os laboratórios BIOFAST contam com infraestrutura especialmente desenvolvida para oferecer qualidade ao usuário no momento da coleta do material para a realização dos exames.

- O Vapt Vupt Saúde é uma marca do Grupo BIOFAST e tem como objetivo facilitar o acesso da população na realização de exames com preços até 50% menores do que a média praticada no mercado.

⁵ Informações obtidas pelas entrevistas, documentos institucionais e do site da empresa <http://www.biofast.com.br>

- Em 2008 foi incorporada pelo Grupo BIOFAST a operação do “Laboratório do Povo”, em parceria com a Prefeitura de Taubaté. O Laboratório do Povo tem como objetivo prestar atendimento diferenciado ao usuário do SUS - Sistema Único de Saúde disponibilizando ao usuário a realização de exames laboratoriais com rapidez.

Os laboratórios BIOFAST oferecem os seguintes produtos e serviços:

- O BIOFAST Empresa oferece aos funcionários das empresas clientes atendimento humanizado e personalizado, segundo documentos institucionais. Além de implantar na empresa toda a estrutura para coleta de materiais biológicos, realiza coletas em todos os turnos adaptando os serviços à demanda necessária de cada empresa.
- O BIOFAST Apoio oferece suporte aos laboratórios de todo o Brasil em análises clínicas e toxicológicas oferecendo estrutura de logística e transporte das amostras, de acordo com normas internacionais de conservação.
- O BIOFAST Hospitalar implanta estruturas ambulatoriais customizadas em hospitais e se responsabiliza pelo processamento de análises de urgência e emergência.

Em 2005 a sede do Laboratório BIOFAST foi instalada em uma área com mais de 1300m² no Bairro da Chácara Santo Antônio, em São Paulo, o que permitiu uma produção de mais de 3 milhões exames/mês. Com tecnologia de ponta e equipamentos modernos, todo o sistema foi informatizado e foram contratados profissionais qualificados. Esse diferencial possibilitou a empresa conquistar a certificação do PALC - Programa de Acreditação da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica.

Até 2008, quando o BIOFAST entrou em fase de mudanças e crescimento e passou a ser administrado por Rogério Saladino, a empresa era

gerida por vários sócios. A Central do laboratório recebeu a certificação da ONA - Organização Nacional de Acreditação⁶ no nível 2.

O crescimento da empresa elevou o número de funcionários de 100 para 600 em apenas quatro anos. Nesta mesma época, o Grupo passou a desenvolver diferentes serviços customizados para empresas, hospitais e laboratórios, ampliando sua carteira de clientes. Também aumentou o atendimento aos hospitais da rede pública e alguns da rede privada, além das UBS - Unidades Básicas de Saúde em diversas regiões e estados do país. A empresa conta atualmente com aproximadamente 50 clientes.

A partir de 2008 a empresa iniciou processo de mudança na forma de gestão mediante a contratação de renomados profissionais do mercado e isso ocasionou um *turn-over* dos funcionários da empresa. O *turn-over* ainda continua alto e pode ser exemplificado com o fato de que no mês de janeiro de 2012 a área técnica estava com 20 vagas em aberto e até meados de fevereiro a empresa ainda não havia conseguido preenchê-las.

Outra significativa ação da nova administração foi formalizar a missão, a visão e os valores organizacionais, que anteriormente não estavam definidos.

Missão

Prestar serviços acessíveis em medicina diagnóstica com alta qualidade, agilidade, confiança e atendimento humanizado, desempenhando um papel social relevante e contribuindo para o bem estar geral.

Visão

A saúde é um direito fundamental do ser humano. Todos devem ter acesso a um serviço de qualidade e a um atendimento com respeito. A

⁶A ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO - ONA é uma organização não governamental caracterizada como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos, de direito coletivo, com abrangência de atuação nacional. Tem por objetivo geral promover a implantação de um processo permanente de avaliação e de certificação da qualidade dos serviços de saúde, permitindo o aprimoramento contínuo da atenção, de forma a melhorar a qualidade da assistência, em todas as organizações prestadoras de serviços de saúde do País.

BIOFAST quer ser líder em atendimento com excelência diagnóstica no mercado em que atua, ter reconhecimento nacional pelos serviços prestados, com qualidade garantida por processos padronizados, continuamente melhorados e controlados por equipes constituídas de pessoas capacitadas, valorizadas, recompensadas e comprometidas em fazer sempre o melhor.

Valores

- Respeito ao cliente
- Compromisso com a saúde da população
- Qualidade nos serviços e no atendimento
- Profissionalismo
- Agilidade
- Atualização Tecnológica
- Ética

Desde quando a empresa foi assumida pela atual presidência e teve sua missão redefinida, todos os esforços têm sido envidados para melhorar as relações interpessoais e humanizá-las, uma vez que por suas características a organização lida com vidas humanas e em momentos de extrema fragilidade.

O grande desafio atualmente é fazer com que os funcionários compreendam a importância do envolvimento no trabalho, como um time, segundo os depoimentos dos gestores. Tal postura reforça um posicionamento que na gestão anterior não havia, pois a antiga administração dedicava um tratamento quase familiar aos funcionários e por isso havia falta de comprometimento e profissionalismo no desempenho das funções e nas relações com os colegas.

Em 2011 foi contratado um assessor estratégico, Sr. Eduardo Torelli, que redesenhou o organograma e estabeleceu as funções de cada cargo na tentativa de deixar o mais transparente possível a função de cada um. Na Figura 2 apresentamos o atual organograma da empresa redefinido pelo Sr. Torelli, Assessor Estratégico ou Diretor Geral da organização.

Figura 2. Organograma da Empresa

Nesse mesmo ano a empresa transferiu-se para a nova sede localizada no Bairro do Jaguaré, com o objetivo de unificar as unidades da organização que se encontravam em diferentes locais.

Em 2011 a área de Desenvolvimento e Treinamento de Pessoas aplicou uma pesquisa de clima organizacional junto aos funcionários administrativos. Os resultados apontaram alguns problemas na comunicação interna e nas relações interpessoais, principalmente entre os gestores e funcionários e seus departamentos.

Os resultados da pesquisa de clima organizacional podem ser considerados totalmente parciais uma vez que a pesquisa só foi aplicada com 45 funcionários da área administrativa.

Foi verificado que 19 dos 45 funcionários pesquisados ressaltaram que os gestores atuavam favorecendo alguns e não o time, mostrando favoritismo. A pesquisa também apontou que 25 responderam que o gestor não agia de acordo com o que dizia.

Na pesquisa de clima organizacional o que chamou a atenção foi a insatisfação dos funcionários com relação aos benefícios recebidos, como por exemplo, a remuneração não ser compatível com a função e nem com o mercado e a empresa não oferecer benefícios adicionais. Vale destacar que nesses quesitos quase 60% dos colaboradores apresentaram insatisfação e talvez seja essa uma das razões para o alto *turnover*.

O outro ponto relevante destacado nos resultados da pesquisa de clima organizacional foi a comunicação interna: os resultados apontaram várias falhas e ruídos na comunicação. No quesito clareza da comunicação na empresa, 60% dos funcionários afirmaram que as informações não são transmitidas de forma clara e objetiva, e quando foram questionados sobre serem informados a respeito das mudanças que haviam ocorrido na empresa, 50% alegaram que isso não aconteceu.

Nas questões referentes à credibilidade nas relações interpessoais, 60% afirmaram que as pessoas fazem intrigas e que há muita politicagem na empresa.

Importante notar que o único documento que apresenta resultados de pesquisas sobre funcionários é um relatório com os dados estatísticos da pesquisa de clima organizacional aplicada junto aos funcionários.

4.4 Pesquisa quantitativa aplicada com os funcionários

4.4.1 Plano amostral:

Atualmente a empresa conta com o total de 600 funcionários e destes, 400 encontram-se alocados em unidades periféricas, os laboratórios BIOFAST instalados em hospitais em várias localidades do Brasil.

A amostra dos funcionários para a aplicação da pesquisa foi não probabilística por cotas. Os resultados foram analisados por área pesquisada, sendo que todos os funcionários da administrativa -- total de 37 -- responderam ao questionário. Na área técnica central a amostra pesquisada foi de 96 funcionários de um universo de 103.

Foram aplicados 133 questionários aos funcionários no total. Para facilitar a análise dos resultados, as respostas foram agrupadas pelas unidades pesquisadas

1. Área administrativa localizada no Bairro do Jaguaré;
2. Núcleo técnico Operacional - unidade central, instalada no Bairro da Chácara Santo Antônio.

4.4.2 Processamento e Análise dos dados

O período de coleta de dados referentes às duas unidades da empresa ocorreu de 02 a 31 de janeiro de 2012 (22 dias úteis). Nelas, 133 funcionários responderam ao questionário e 25 gestores incluindo o Presidente foram entrevistados. Nesse período, a pesquisadora esteve diariamente em cada unidade iniciando a pesquisa pelo Núcleo Técnico – unidade central – onde se

concentra o maior número de funcionários. Após duas semanas atuando como observadora participante e entrevistando os gestores dessa unidade, a pesquisadora seguiu para a área administrativa, onde permaneceu durante uma semana e meia.

Por opção operacional, os dados das pesquisas foram processados e analisados separadamente por unidade. O objetivo foi desenvolver uma análise de cada ambiente organizacional dentro dos padrões de processos sistemáticos do trabalho e da equipe, levando-se em consideração o perfil de cada público e de sua área de trabalho. Verificou-se a relação gestor-subordinado e como essa relação acontece em cada área cruzando-se os dados levantados nas pesquisas quantitativas aplicadas com os funcionários e as respostas dos gestores.

Núcleo Técnico Operacional – Unidade Central

Dos 96 funcionários respondentes locados no Núcleo Técnico Operacional - Unidade Central, 75% são do gênero feminino; 49% têm entre 1 e 3 anos de empresa; 57% deles estão na faixa etária de 26 a 35 anos; quanto ao nível de escolaridade, 26% estão cursando a graduação, e 22% têm o ensino superior completo.

Com relação ao fato de os funcionários estarem satisfeitos ou não com as instalações de trabalho oferecidas pela empresa, o Gráfico 1 aponta que 64% aprovam com o que é oferecido, enquanto 36% não aprovam as instalações.

Gráfico 1

A maioria das salas do edifício onde se encontra o Núcleo Técnico Operacional – Unidade Central não tem janelas, a circulação das pessoas entre uma área e outra é prejudicada pois há vários equipamentos instalados nas salas. Nota-se que isso gera certa insatisfação dos funcionários no desenvolvimento de suas tarefas.

Como pode ser visto no gráfico 2, nessa unidade constatou-se que existem poucos espaços para o contato entre funcionários, uma vez que não há um local para sua interação, como por exemplo uma sala de descanso ou lazer. 47% dos funcionários confirmaram que não existe um espaço para a interação com os colegas enquanto que 49% afirmaram que existe.

Gráfico 2

Nota-se que os funcionários estão divididos em dois grupos, uma vez que metade está satisfeita e a outra metade não. Na observação participante esta pesquisadora constatou que as opiniões se dividem porque os

funcionários consideram os espaços como a copa, o corredor onde fica o relógio de ponto e os vestiários locais onde conseguem ter contato mais próximo com os colegas de trabalho.

No Gráfico 3 verifica-se que 38% dos funcionários afirmaram que são incentivados a vencer os desafios no dia-a-dia; se somados aos 34% que se posicionaram mais ou menos aos desafios, obteremos 72%, o que demonstra que a maioria sente-se desafiada no trabalho.

Gráfico 3

Nota-se que as respostas dos funcionários estão baseadas muito na atuação do seu líder direto e nessa unidade cada gestor tem uma forma diferente de liderança.

No gráfico 4 verificamos que 66% funcionários sentem que são tratados com respeito e consideração por seus superiores. Constatou-se que os funcionários estão satisfeitos com a atuação de seus líderes diretos.

Gráfico 4

Podemos fazer uma relação entre os resultados do Gráfico 3 com o Gráfico 4, na medida em que 72% se sente desafiado pelo seu trabalho e aqui isso se reflete com 66% que se sente respeitado pelos gestores.

Verificamos no gráfico 5 que 37% dos funcionários sentem que a empresa respeita os direitos humanos; se somarmos a esse número 35% que afirmaram que a empresa respeita mais ou menos, obteremos um número consideravelmente positivo de 72%. Tal resultado confirma os números obtidos nos gráficos 3 e 4.

Gráfico 5

Possivelmente esse resultado positivo (72%) tenha a ver com a nova gestão que se preocupou em formalizar a missão, visão e os valores organizacionais e reforça a prática da humanização entre os funcionários da empresa.

29% dos funcionários alegaram que a organização assegura todos os seus direitos; se acrescentarmos os 31% que afirmaram que mais ou menos a empresa cumpre com os direitos dos empregados, obteremos 60% de aprovação para a organização.

Gráfico 6

Mais uma vez os funcionários (60%) concordam que a empresa assegura seus direitos. Surpreende que 13% dos funcionários não responderam -- o que pode ser interpretado como 'descaso', não entendimento da pergunta, ou simplesmente o fato de não responderem pode indicar alguma insatisfação com relação aos benefícios oferecidos pela empresa.

No Gráfico 7 podemos verificar que 59% dos funcionários afirmaram que o nível de respeito entre eles é considerado médio. Ao juntarmos os 12% que consideraram alto o nível de respeito entre as pessoas e os 59% que optaram pelo nível médio, teremos 71% de funcionários satisfeitos com o relacionamento respeitoso entre os colegas. Novamente observamos altos índices de satisfação dos funcionários no que se refere aos relacionamentos com seus colegas; seus gestores são pautados no respeito mútuo, conforme constatou-se também no gráfico 4.

Gráfico 7

Comprovamos que esse resultado aponta para um nível de satisfação dos funcionários muito bom no que tange aos relacionamentos serem respeitosos e a convivência harmoniosa, como resultado de mudanças que ocorreram no modelo de gestão que reforça a importância do respeito entre as pessoas no ambiente organizacional.

Conforme pode ser visto no gráfico 8, verificamos que 24% dos funcionários acreditam que a organização se esforça para melhorar o respeito entre as pessoas; se juntarmos com os 44% dos funcionários que afirmaram que ‘mais ou menos’ isso acontece, teremos 68% de percepção positiva dos funcionários ao esforço empreendido pela empresa.

Gráfico 8

Os resultados comprovam o que aponta o gráfico 7 e nota-se que os funcionários têm a percepção clara dos esforços empreendidos pela organização e isso está demonstrado também nos gráficos 4 e 5.

O Gráfico 9 demonstra que dos 96 funcionários pesquisados, 47% afirmaram que a estrutura e as instalações não permitem um bom fluxo da comunicação entre as pessoas, comprovando os resultados verificados nos gráficos 1 e 2. Somando os 18% que responderam que a comunicação interna não é afetada pelas instalações com 29% que afirmaram que afeta ‘mais ou menos’, teremos um total de 47%. Voltamos aos resultados de questões anteriores onde os funcionários se dividem em suas opiniões.

Gráfico 9

Observa-se que a questão da estrutura física tem um impacto bastante forte no desempenho dos funcionários em seu trabalho. No gráfico 2 podemos ver que o problema se repete, uma vez que 47% afirmam não existir espaço para a convivência dos funcionários na empresa.

Conforme podemos ver no gráfico 10, 21% dos funcionários sentem que a organização estimula a comunicação entre eles, se acrescentarmos os que responderam 'mais ou menos' obteremos 75% o que demonstra que a organização estimula a comunicação.

Gráfico 10

Talvez esse alto índice seja resultado dos esforços da contratação da nova gestora de Marketing, que desde 2011 passou a fazer ajustes nos instrumentos de comunicação existentes. Ainda em 2011 foi contratada a Supervisora do Núcleo Técnico, que estimula o diálogo entre os gestores e funcionários, promovendo a interação entre as áreas.

Encontramos incoerências nos resultados obtidos nas questões anteriores, uma vez que no Gráfico 11 os funcionários apontaram que somente 12% acreditam que a organização promove encontros com os gestores. 44% afirmaram que a organização promove ‘mais ou menos’ a integração e 35% responderam que não há oportunidades. Nota-se que é alto o número de funcionários que acreditam que a organização não promove a interação o que contradiz vários resultados anteriores.

Gráfico 11

Podemos inferir que dada a recente contratação da Gerente de Marketing, ainda não foi possível observar uma mudança de percepção dos funcionários para com as ações implantadas. As mudanças implantadas nessa unidade pela nova Supervisora provavelmente ainda não foram percebidas pelos funcionários como oportunidades de contato entre as pessoas, contradizendo os resultados observados no gráfico 10.

44% dos 96 funcionários afirmaram que a estrutura hierárquica e a departamentalização existente não favorecem a comunicação interna, confirmando os resultados demonstrados no gráfico 9. Por outro lado, 49% disseram que a estrutura e a departamentalização favorecem a comunicação interna. Mais uma vez nota-se a divisão de opiniões dos funcionários, o que gera uma dúvida na análise dos dados.

Gráfico 12

Os resultados apontam que os funcionários demonstram certa insatisfação ou talvez falta de compreensão em relação a estrutura oferecida pela organização ou mesmo imaturidade para entender a comunicação como forma de interação e contato entre as pessoas, conforme pode ser visto nos resultados no gráfico 2.

No gráfico 13 podemos verificar que 51% dos funcionários acreditam que a comunicação interna é mais ou menos baseada na verdade. Se somarmos os 51% que afirmaram ser 'mais ou menos' aos 18% que afirmaram que a comunicação interna é verdadeira, conseguiremos chegar a um índice de 69% de respostas positivas.

Gráfico 13

O gráfico 14 é uma complementação da pergunta anterior. Verifica-se que 54% dos funcionários acham que a comunicação interna é mais ou menos pautada no diálogo e no respeito mútuo, ou seja, que pode ser melhorada.

Gráfico 14

Neste caso, se juntarmos os 27% de funcionários que acreditam que a comunicação está baseada no diálogo aos 54% que acreditam que é 'mais ou menos', chegaremos a um total de 81% que afirmaram que a comunicação interna está baseada no diálogo e no respeito mútuo. Este resultado é positivo, mostrando que as mudanças incorporadas pelo presidente a partir de 2008 e as ações da nova gestora de Marketing têm surtido efeito no que se refere a comunicação interna.

Conforme podemos verificar no gráfico 15, 46% dos funcionários afirmaram que somente às vezes se sentem felizes em relação a ser valorizado e respeitado pela organização e apenas 19% concordam plenamente com a afirmação. Por outro lado, 28% afirmaram não se sentirem nenhum pouco respeitados, valorizados e reconhecidos profissionalmente pela organização.

Gráfico 15

Os dados apresentados no gráfico 15 contradizem vários resultados anteriores -- o que demonstra que os funcionários em suas percepções talvez não tenham compreendido as mudanças implantadas pela nova administração desde 2008.

No gráfico 16 verificamos que, somando os 29% dos funcionários que afirmaram ser ótima sua relação com a chefia com os 46% que consideram boa a relação, chegaremos a 75% dos funcionários com boa aceitação de sua relação com os gestores. 24% afirmaram que é regular e, surpreendentemente só 1% considera ruim.

Gráfico 16

Esses resultados são muito positivos para a nova gestão, pois a percepção dos funcionários é 75% positiva para o relacionamento com os gestores. Confirmam os dados obtidos no gráfico 4, quando os funcionários afirmaram que são tratados com respeito e consideração por seus superiores. Nota-se que a relação entre gestor e subordinado quando pautada no respeito e consideração é avaliada pelos funcionários como sendo ótima, o que é positivo para a organização.

A questão de relacionamento dos funcionários com seus colegas apresenta índices satisfatórios, uma vez que se juntarmos 32% que classificaram como ótimo aos 62% que afirmaram que é bom seu relacionamento com os colegas, teremos 94% de respostas positivas sobre o relacionamento entre eles.

Gráfico 17

Tal resultado, como já mencionamos nas questões anteriores, poderá ser fruto da nova gestão e das atividades do departamento de Marketing.

Se compararmos os resultados do gráfico 7, que trata do respeito entre as pessoas, com o gráfico 17, que trata dos relacionamentos, podemos inferir que essas duas dimensões foram positivamente avaliadas pelos funcionários. Esses dados devem ser analisados cuidadosamente pelos gestores, uma vez que contam com funcionários com uma atitude positiva para ser administrada.

Área administrativa – Unidade Jaguaré

Dos 37 funcionários respondentes, 55% são do sexo feminino. No que se refere ao tempo de trabalho na empresa, 49% têm entre 1 e 3 anos e 23% menos de 1 ano. A faixa etária predominante dos funcionários está entre 26 e 35 anos. 30% têm nível superior completo.

67% dos funcionários afirmaram que se sentem respeitados pela organização no que se refere às instalações para desempenho de seu trabalho, conforme pode ser visto no gráfico 1

Gráfico 1

Os resultados apontam que a mudança da área administrativa para a nova sede impactou positivamente. A área está instalada em um prédio que foi projetado e reformado para acomodar toda a empresa. Notou-se que as instalações foram adequadas às necessidades de cada unidade da organização.

Constatou-se no Gráfico 2 que 46% dos funcionários afirmaram que a organização oferece espaço para o contato entre eles; se somados aos 38% que responderam que 'mais ou menos', teremos 84%, o que significa um resultado positivo em relação aos espaços disponibilizados para o contato entre os funcionários.

Gráfico 2

Correlacionando com os resultados apontados no gráfico 1, pode-se afirmar que os funcionários estão satisfeitos com a infraestrutura oferecida na nova sede pela empresa. Talvez considerem a distribuição dos departamentos

numa sala única e sem divisórias fator facilitador para o contato entre as pessoas.

No gráfico 3 verificamos que 50% afirmaram que encaram os problemas do dia-a-dia como desafios a serem vencidos. No entanto, 42% responderam que fazem isso mais ou menos; notou-se que desejam vencer e talvez não o façam de forma espontânea, demonstrando que necessitam de estímulos.

Gráfico 3

Somando-se os 50% dos funcionários que desafiam os problemas diários aos 42% que provavelmente precisam ser estimulados, teremos 92%, o que representa um time de funcionários dispostos a encarar os problemas como desafios a vencer. Esses resultados devem ser analisados pelos superiores percebendo que podem contar com funcionários comprometidos aos objetivos organizacionais.

Verificou-se no Gráfico 4 que 76% afirmaram que seus gestores os tratam com respeito e consideração e se somarmos os 24% que responderam que isso só acontece às vezes, podemos chegar a um resultado positivo de 100% de percepção dos funcionários sobre o tratamento respeitoso de seus superiores.

Gráfico 4

Atestamos que há um alto nível de satisfação dos funcionários, com a percepção clara das dimensões de respeito e consideração em relação ao tratamento entre gestor e subordinado.

Constatou-se que 83% dos funcionários afirmaram que a organização respeita os direitos humanos, conforme pode ser visto no gráfico 5 .

Gráfico 5

Novamente confirma-se que os funcionários estão satisfeitos com a postura adotada pela atual gestão e percebem os esforços da organização em preservar e respeitar os direitos de cada um.

57% dos funcionários afirmaram que a organização assegura todos os seus direitos, e se somarmos aos 35% que responderam que a empresa faz isso 'mais ou menos', teremos um total de 92% ao concordar que a organização assegura os seus direitos, conforme pode-se verificar no gráfico 6.

Gráfico 6

O resultado apontado pelos funcionários é bastante significativo para a organização porque provavelmente demonstra o quanto os funcionários reconhecem os esforços empreendidos pela empresa em assegurar que os direitos humanos sejam preservados e respeitados, como verificamos nos resultados obtidos no gráfico 5.

Conforme apontado no gráfico 7, 62% dos funcionários afirmaram que o nível de respeito entre as pessoas é médio, e somados aos 27% que concordam que o nível é alto, teremos um resultado de 89% que consideram o nível de respeito entre as pessoas muito bom.

Gráfico 7

Os resultados novamente comprovam o alto grau de satisfação dos funcionários no que se refere às relações serem respeitadas, o que é muito positivo para a organização. Provavelmente as mudanças ocorridas na

empresa nos últimos quatro anos interferiram positivamente nos resultados, conforme visto nos gráficos apresentados anteriormente.

Verificou-se que 60% dos funcionários sentem que há um esforço por parte da organização no sentido de reforçar e melhorar o respeito entre as pessoas e 35% consideraram que há esse esforço ‘mais ou menos’; somados aos 60%, teremos 95% de percepção sobre os esforços empreendidos pela empresa no sentido de melhorar o respeito entre seus colaboradores.

Gráfico 8

Os resultados confirmam o que mostram os gráficos 4 e 7 e demonstram o quanto os funcionários têm percepção que a organização empreende esforços para que as relações sejam cada vez mais respeitosas.

Verificou-se que 51% afirmaram que a construção, localização e forma das instalações permite um bom fluxo da comunicação interna e se somados aos 41% que se posicionaram ‘mais ou menos’ oferece um bom fluxo na comunicação. Teremos um total de 92% que percebem que as instalações facilitam a comunicação interna.

Gráfico 9

Conforme apontado no gráfico 9, notou-se que como a maior parte da área administrativa está instalada numa sala ampla e sem divisórias, as pessoas conseguem se ver e conversar, o que pode facilitar a comunicação interna.

Constatamos que 43% afirmaram que a organização estimula a comunicação entre as pessoas e 43% disseram que ela faz isso 'mais ou menos', conforme pode ser visto no gráfico 10.

Gráfico 10

Os resultados apontam para opiniões divididas. Podemos deduzir que apesar dos esforços da nova gestora de marketing, contratada em 2011, a comunicação interna na percepção dos funcionários apresenta algumas deficiências no que se refere a estimular a interação entre eles.

No gráfico 11 verificamos que 30% afirmaram que a organização não promove o contato entre os funcionários e 30% responderam que ela promove. As opiniões ficaram bem divididas, confirmando os resultados obtidos no gráfico 10 e praticamente divergindo do gráfico 9.

Gráfico 11

Observamos que as opiniões se dividem porque existe certa insatisfação por parte de alguns funcionários -- talvez gerada pela falta de percepção sobre os esforços empreendidos da atual administração quanto a promover a interação e melhorar as relações na empresa. Notou-se também certa imaturidade por parte de alguns funcionários para entender determinadas situações que acontecem no cotidiano organizacional.

Conforme verificamos no gráfico 12 , 74% dos funcionários afirmaram que a estrutura hierárquica e a departamentalização existentes na organização favorecem a comunicação interna e desses 50% responderam que favorecem 'mais ou menos'.

Gráfico 12

Os resultados apontam que os funcionários percebem algumas deficiências na comunicação interna e as atribuem a fatores como a estrutura hierárquica e a departamentalização. Talvez porque a estrutura hierárquica não tenha sido comunicada de forma clara, apesar de o organograma ter sido redesenhado, observamos que na prática as hierarquias não são respeitadas.

Conforme apontado no gráfico 13, 46% dos funcionários afirmaram que a comunicação interna é pautada na verdade e 30% responderam que a comunicação é mais ou menos verdadeira, e se somados teremos 76% de resposta positiva sobre a veracidade da comunicação.

Gráfico 13

Os resultados comprovam que apesar de os funcionários perceberem algumas deficiências na comunicação interna, o resultado positivo em relação a credibilidade do que é comunicado pode estar atrelado aos esforços da nova gestora de marketing e do atual presidente da empresa.

No gráfico 14 comprovamos que 46% afirmaram que a comunicação interna é baseada no diálogo e no respeito mútuo; por outro lado, 43% responderam que é mais ou menos assim. Somando-se os dois resultados, teremos 89% que atestaram positivamente sobre a questão levantada.

Gráfico 14

Tal resultado confirma o que verificamos no gráfico 13 e essa percepção pode estar atrelada ao fato de que 76% dos funcionários se sentem respeitados e que são tratados com consideração pelos seus superiores, conforme resultados obtidos no gráfico 4.

Os resultados apontam que 54% afirmaram que somente às vezes se sentem valorizados, respeitados e reconhecidos profissionalmente pela organização. Somente 30% concordam que são felizes porque são respeitados e valorizados.

Gráfico 15

Esse resultado contradiz o que verificamos nos dados apresentados anteriormente, o que denota que os funcionários ainda não têm a percepção e talvez a clareza do por quê das mudanças implantadas pelo atual presidente.

Conforme pode ser visto no gráfico 16, verificou-se que 49% dos funcionários classificaram que sua relação com a chefia direta é ótima e 35% afirmaram que a relação é boa; ao somarmos ambos, teremos 84% que consideram muito boa sua relação com os gestores.

Gráfico 16

Esses resultados são muito positivos para a nova gestão, pois a percepção é que 84% dos funcionários classificam positivamente o relacionamento com os gestores. Esse resultado confirma os obtidos no gráfico 4, onde os funcionários afirmaram que são tratados com respeito e consideração pelos seus superiores. Nota-se que a relação entre gestor e subordinado quando pautada no respeito e consideração é avaliada pelos funcionários como sendo ótima e/ou boa -- fator positivo para a organização.

51% afirmaram que sua relação com os colegas de trabalho é ótima e 49% classificaram como sendo boa. Somando-se os resultados, teremos 100% de avaliação positiva dos relacionamentos entre eles, conforme verificamos no gráfico 17.

Gráfico 17

Tal resultado, como já mencionamos nas questões anteriores, poderá ser resultado da nova gestão e das atividades do departamento de Marketing.

Se compararmos os resultados do gráfico 7, que trata do respeito entre as pessoas com o gráfico 17, que trata dos relacionamentos, podemos inferir que essas duas dimensões foram positivamente avaliadas. Esses resultados devem ser analisados cuidadosamente pelos gestores, uma vez que contam com funcionários com uma atitude positiva para ser administrada pelos gestores.

4.5 Entrevistas com os gestores de cada unidade

Núcleo Técnico Operacional – Unidade Central

Nessa unidade foram entrevistados pessoalmente nove gestores e a Supervisora Geral do Núcleo Técnico - Unidade Central. O instrumento de pesquisa foi um roteiro estruturado com perguntas abertas. Ver Anexo 2.

No Núcleo Técnico Operacional constatou-se que do total de 10 gestores somente um é do sexo masculino, demonstrando forte predominância de mulheres no quadro executivo. Três gestoras têm menos de um ano de empresa; dois têm entre 1 e 3 anos, e cinco entre 4 e 6 anos de tempo de trabalho na empresa. A faixa etária dos gestores varia entre 26 e 35 anos.

No Núcleo Técnico Operacional todos os gestores destacaram que a comunicação em uma empresa é muito importante. Ressaltaram que desde

2011 a comunicação melhorou, apesar de algumas deficiências na comunicação interna que precisam ser sanadas. Os entrevistados reforçaram que “cada área é que faz a sua comunicação, por exemplo, o depto. de RH faz a sua própria comunicação, o setor de Treinamento realiza sua comunicação de sua forma e assim por diante...” e que existe a necessidade de uma comunicação interna mais padronizada e formalizada.

Os gestores relataram que informações recebidas via e-mail ou por meio da Supervisora Técnica são transmitidas aos seus subordinados em reuniões ou através de muita conversa. Alguns gestores ressaltaram que como cada gestor transmite a informação à sua equipe de maneira personalizada tal atitude tem causado ruídos entre os vários setores da área técnica. A comunicação do gestor com sua equipe geralmente é verbal, o que reforça os problemas acima mencionados.

Na visão da maioria dos gestores, as mudanças ocorridas na organização, principalmente no nível de diretoria e gerência, geraram um impacto positivo na Unidade Central. Podemos aqui somar alguns dos resultados da pesquisa com os funcionários que demonstraram altos índices de satisfação com a organização, como pode ser visto nos gráficos 8 e 16.

Os gestores afirmaram que sua equipe é integrada e que como líder procura desenvolver uma liderança compartilhada e pautada no diálogo; o resultado, segundo eles, é perceber que seus funcionários estão felizes e motivados ao trabalhar sob a sua liderança. Os gestores afirmaram que procuram agir sempre de forma coerente com os princípios e valores que a organização prega para seus funcionários e que principalmente procuram demonstrar no dia-a-dia respeito e consideração por cada um deles. E isso se comprova nos resultados obtidos nos gráficos 4 e 16, onde verificamos um alto índice de satisfação dos funcionários em relação aos seus gestores.

No que se refere às relações interpessoais, a maioria dos líderes afirmou que existe respeito entre as pessoas do seu setor. Porém, os entrevistados destacaram a importância de estreitar os relacionamentos entre as áreas, principalmente entre as pessoas que trabalham na unidade central com os

funcionários que se encontram locados nas unidades periféricas. Alguns gestores perceberam que existem barreiras a serem vencidas entre os funcionários da unidade central com o pessoal das unidades periféricas e acreditam que uma comunicação interna bem elaborada poderá ajudar a diminuir as barreiras.

Quando questionamos os gestores se nessa organização os direitos humanos são respeitados e preservados, a maioria afirmou que sim e os resultados obtidos com os funcionários confirmam que 72% se posicionaram positivamente, conforme expresso no gráfico 5.

Área Administrativa – Unidade Jaguaré

Na área administrativa da Unidade Jaguaré, dos 14 gestores entrevistados constatou-se que quatro têm menos de 1 ano e 9 gestores têm de 1 a 3 anos de empresa. Desses, seis gestores são do sexo masculino e oito são do sexo feminino. A faixa etária de 11 gestores está entre 26 e 45 anos e o restante entre 46 e 55 anos.

A maioria dos gestores acredita que a área de comunicação tem um grande desafio que é padronizar os veículos de comunicação interna com o objetivo de melhorar as relações interpessoais que são bastante complicadas nessa unidade. Essa informação contradiz os resultados obtidos no gráfico 7 onde os funcionários demonstraram um alto nível de satisfação em relação ao respeito nas relações interpessoais.

Segundo a visão da maioria, existe muita competição entre os gestores dos departamentos, o que dificulta a divulgação de determinadas informações que são necessárias para o desenvolvimento do trabalho dos demais departamentos.

Vale ressaltar que alguns gestores pontuaram que o modelo de gestão praticado pela alta administração estimula esse tipo de competição entre os departamentos, assim como a vaidade das pessoas. Porém, outros gestores percebem que os funcionários não têm maturidade para lidar com a competição e vaidade de forma saudável e produtiva. Esse tipo de colocação contradiz os

resultados obtidos no gráfico 17, onde encontramos 100% de avaliação positiva nas relações com os colegas de trabalho.

Por outro lado, o presidente da empresa afirmou que as relações interpessoais são altamente emotivas, e que existe dentro da organização um problema de falta de maturidade das pessoas; ressaltou ainda que há muita vaidade, problemas de deficiência cultural, entre outros. Ele destacou que está melhorando, mas que precisam ser desenvolvidas ações para difundir questões culturais, questões de boas maneiras e sobretudo a generosidade. O presidente afirmou que na gestão de pessoas precisará contratar uma equipe multidisciplinar composta por psicóloga, psicanalista, psicoterapeuta, para melhorar as relações para que sejam pautadas em boas ações, generosidade, respeito e na convivência harmoniosa e mais humanizada.

Nessa unidade os entrevistados afirmaram que a comunicação interna é um meio de estimular e incentivar os funcionários, mas que a empresa ainda não tem a percepção da importância que a comunicação interna tem para motivar e engajar os funcionários aos objetivos organizacionais. No gráfico 10 os funcionários se dividiram em suas opiniões e isso demonstra que realmente falta clareza na percepção da organização sobre a importância da comunicação interna.

Alguns gestores sinalizaram que tem uma equipe bem comprometida, que interage bem entre si e com muita vontade de crescer e isso acontece por meio do diálogo com sua equipe; estão então confirmados os dados obtidos nos gráficos 4 e 14.

Os outros gestores acreditam que seus funcionários sentem-se felizes trabalhando nessa organização, principalmente após as mudanças ocorridas. Verificamos nos dados apresentados no gráfico 15 que 54% sentem-se felizes somente às vezes, o que denota que os funcionários talvez não tenham a percepção e a clareza das mudanças implantadas pelo atual presidente.

Os gestores percebem a existência de problemas de relacionamento, mas não se sentem causadores diretos dos conflitos nas relações

interpessoais. Afirmaram que a organização não age totalmente de forma coerente com os princípios e valores que prega aos seus funcionários; não reconhecem que é a liderança que deve compartilhar esses valores e princípios e se omitem do compromisso com os valores organizacionais. A percepção desta pesquisadora é que a partir de 2008, com o crescimento da empresa, os processos não foram adequados para que a cultura fosse entendida. Segundo alguns estudiosos da área de administração, como Rosa (2010,p .31), “Há uma forte conexão entre liderança e cultura. São irmãs siamesas que podem viver bem ou entrar em choque”. Provavelmente o que pode estar ocorrendo é a falta de compreensão dos líderes em relação à cultura organizacional. Destacamos que o maior desafio do novo presidente desde que assumiu em 2008 é mudar os hábitos vigentes; porém notou-se que ele ainda não conseguiu influenciar e mudar as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

A visão do presidente é que a empresa tem um problema crônico de comunicação que passa pela questão cultural. Segundo ele, cultura é a convivência e essa convivência na empresa é extremamente imatura e com alto nível de egoísmo.

Os gestores acreditam que as pessoas se respeitam, mas que existe muita fofoca, muita disputa de egos e questões de vaidades a serem vencidas, mas que de maneira geral os relacionamentos são pautados no respeito. Interessante ressaltar que no gráfico 7 a percepção dos funcionários sobre o nível de respeito entre as pessoas é muito satisfatório, com um resultado de 89% que consideram o nível de respeito entre as pessoas muito bom. E no gráfico 8, 60% afirmaram que sentem que há um esforço por parte da organização em reforçar e melhorar o respeito entre as pessoas, o que significa que a organização age de acordo com os princípios e valores que ela prega, contradizendo assim a percepção de alguns dos gestores.

Quando questionamos se na organização os direitos humanos são respeitados e preservados, a maioria dos gestores afirmou que sim e isso confirma a percepção dos 83% funcionários, conforme pode ser visto no gráfico 5, e que pode contradizer a visão do presidente ao declarar “Não; e tem que ter

coragem para dizer isso, mas por outro lado, digo que a empresa tem um DNA forte com relação a este respeito as pessoas”.

4.6 Os instrumentos utilizados na comunicação organizacional

4.6.1 Descrição do departamento de Marketing, responsável pela comunicação interna e externa da empresa

A organização conta com um departamento de Marketing que é responsável pela comunicação interna e externa.

As atividades desenvolvidas pelo departamento são: Coordenar os serviços de terceiros: Assessoria de Imprensa, Clipadora; Manutenção da Identidade Visual do Grupo BIOFAST; Comunicação Interna/ Administrativa: Jornal Interno Informa, Intranet, Campanhas Internas, Eventos Especiais Internos; *Podcast*: gravação e edição, entre outras; Comunicação Mercadológica/ Institucional: Site: manutenção do canal – fotos, conteúdos; redes sociais: criação e atualização; anúncios mensais e projetos de mídia; Eventos externos: Feiras, Congressos; Elaboração de materiais impressos para apoio ao Departamento Comercial, entre outras atividades.

O departamento de Marketing não conta com políticas de comunicação formalizadas e disseminadas na organização. A própria gerente explicou que por ser o departamento composto por duas pessoas -- a gerente e outra profissional, ambas Relações Públicas -- não dão conta de atender todas as demandas que o setor exige, principalmente no que se refere à comunicação interna.

Atualmente a ferramenta mais utilizada na comunicação interna é o e-mail corporativo, porém não existe um controle dos e-mails que são enviados todos os dias, o que causa excesso de mensagens recebidas pelos funcionários.

O departamento de marketing tem em sua estrutura a Gerência de Comunicação Corporativa, Coordenação do S A C – Serviço de Atendimento

ao Cliente, Comunicação Interna e Comunicação Externa, conforme verificamos na Figura 3.

Figura 3 – Organograma Departamento de Marketing

Fonte: Cedido pela Gerência de Marketing – Grupo BIOFAST

Descrição dos principais instrumentos de comunicação desenvolvidos pelo Grupo BIOFAST

Jornal BIOFAST Informa: Boletim Informativo Interno é produzido pelo departamento de marketing e destinado a todos os funcionários. Sua periodicidade é mensal, no formato A-3, colorido, e contém 12 páginas, com o detalhe de ser impresso só de um lado da folha.

Descrição: É o principal veículo de comunicação para os funcionários e é publicado no início de cada mês. Um exemplar impresso é enviado para cada unidade e para cada setor é encaminhado via e-mail corporativo. O gestor de cada unidade recebe uma única cópia impressa e o jornal é fixado em um quadro de cortiça e/ ou acrílico ou onde for possível afixá-lo.

Um dos objetivos do jornal é manter o funcionário informado e atualizado divulgando informações sobre a empresa, disseminando informações pouco conhecidas do corpo profissional, retratar perfis, fomentar o diálogo interno e difundir informações de interesse do colaborador.

Nota-se que dificilmente os funcionários param para lê-lo, porque precisam ficar em pé, parados em um corredor ou em frente de alguma porta. É perceptível que a maioria não lê, só dá uma olhada em algumas matérias que mais chamam a sua atenção.

Na pesquisa por observação participante observou-se que o Jornal BIOFAST Informa não vem atingindo seu principal público alvo e não está cumprindo sua função enquanto meio de comunicação interna. O ideal seria que cada funcionário recebesse o seu exemplar impresso e pudesse levá-lo para sua residência onde com calma e tempo poderia lê-lo. Na Figura 4 temos um exemplo do Jornal Interno BIOFAST Informa.

Figura 4: Jornal BIOFAST Informa

Quadro de avisos: Em todos os setores das unidades Central e Periféricas existem quadros de avisos com informações objetivas, diretas e pertinentes a cada setor.

Descrição: Os quadros de avisos são de responsabilidade do gestor de cada departamento. Não tem periodicidade definida e nem padronização visual.

A maioria dos assuntos é disponibilizada em folha A-4 e as informações são digitalizadas, como pode ser observado na Figura 5. O conteúdo de cada informação é elaborado pelo próprio gestor do departamento e é bem direcionado e claro em relação às normas que os funcionários devem seguir, como as escalas de horários, escalas de plantão aos sábados, horários das refeições e outras tabelas contendo informações pertinentes a cada departamento, como o uso de equipamentos necessários para manuseio dos materiais para exames. Tabelas com prazos a serem seguidos para a realização dos exames e entregas dos laudos também fazem parte do conteúdo do quadro de avisos.

Figura 5. Quadro de Avisos

E-mail corporativo: É uma das ferramentas de comunicação mais utilizada internamente pela empresa.

Descrição: O e-mail corporativo é de responsabilidade de todos os gestores e alta administração. Os gestores recebem as informações dos diversos departamentos da empresa e cabe a cada gestor repassá-las aos seus funcionários. Atualmente a comunicação acontece via e-mail e são encaminhados muitos e-mails, que são mais concentrados no departamento de marketing, na assessoria estratégica e Presidente. Todas as informações prioritárias e que precisam ser disseminadas rapidamente são encaminhadas via e-mail a todos os gestores e cabe a eles transmitir aos seus funcionários. O que se percebeu é que muitos gestores filtram as informações ou demoram muito para disseminá-las e o funcionário acaba obtendo a informação por meio da 'rádio peão', o que acaba gerando um desconforto ou mesmo ruídos na comunicação.

Spark: é um mensageiro instantâneo que utiliza o protocolo *jabber* que é um protocolo aberto, com bases XML, para sistemas de mensagens

instantâneas e funciona conectando-se a um servidor *openfire*, que por sua vez oferece serviços de troca de mensagens de texto, conversas por voz, troca de arquivos, entre outros.

Descrição: Responsabilidade de todos os gestores dos departamentos e alta administração. Há quase um ano a empresa instalou esse sistema de comunicação, porém ainda é muito pouco utilizado para troca de informações rápidas. As pessoas ainda preferem utilizar o e-mail como principal ferramenta de comunicação *online*. De acordo com o assessor estratégico, o *Spark* é um meio de comunicação mais rápido que os demais usados.

Reuniões com gestores e funcionários:

Descrição: As reuniões são agendadas pela alta administração e pelos gestores de cada departamento. As reuniões ocorrem primeiramente entre a alta administração e os gestores. O principal objetivo das reuniões é transmitir informações sobre a empresa e estimular a comunicação recíproca entre os gestores e a alta administração. Posteriormente os gestores realizam reuniões com seus subordinados com o objetivo de retransmitir as informações e interagir com sua equipe. Normalmente as reuniões dos gestores são realizadas semanalmente, mas sem uma agenda pré-estabelecida, mas sim de acordo com as demandas e necessidades.

Eventos Especiais direcionados aos funcionários

Descrição: A responsabilidade de organizar todos os eventos corporativos é do departamento de marketing. Anualmente é realizada uma festa de confraternização de final de ano para todos os funcionários. A festa é divulgada no Jornal BIOFAST Informa, via e-mail e por meio de cartazes; convites são afixados nos murais pela empresa. A escolha do local e as atividades que serão desenvolvidas durante o evento são estrategicamente consideradas para que ocorra a interação e a integração entre os departamentos, entre os gestores e funcionários. A festa é apenas para os colaboradores, sendo que as unidades do Rio e de Brasília realizam festas separadas.

Além da festa de final de ano, o departamento de marketing desenvolve projetos especiais como a Campanha '*BIOFAST é Mais*', que tem como objetivo chamar a atenção dos colaboradores para os quatro pilares - redução de custos, qualidade de vida, otimização de tempo e trabalho em equipe.

Foram realizadas algumas palestras sobre temas como saúde e qualidade de vida, pautando assuntos como estresse no trabalho, tabagismo, alimentação saudável. Também foi realizada em 05/11/2011 a 1ª caminhada BIOFAST. O objetivo foi aproximar e estreitar os relacionamentos entre os funcionários e melhorar a qualidade de vida no trabalho.

A campanha de redução de custos '*BIOFAST é mais*' foi realizada por meio de uma comunicação interna dirigida, conforme pode ser visualizado o material de divulgação na Figura 6, porém teve que ser retomada em fevereiro/2012 porque não aconteceu redução de custos, e sim o oposto. O departamento de marketing lançou a campanha "A Gente Ama Cuidar", que teve como foco principal reduzir os custos e cuidar do local de trabalho mantendo-o em ordem, conforme pode ser visto na Figura 7.

Figura 6: Material de divulgação da Campanha *Biofast é Mais*

Figura 7: Material de divulgação Campanha A gente Ama Cuidar

A Campanha Olho Clínico teve por objetivo chamar a atenção do colaborador nos três principais processos de Triagem, Coleta e Cadastro para diminuir margem de erros e para que as pessoas ficassem mais atentas, desenvolvendo melhor as suas atividades. Essa campanha foi desenvolvida pautada num regulamento interno.

Comunicação Visual: O departamento de marketing, em conjunto com a agência de publicidade Lumina, é responsável pela criação da identidade visual e elaboração das peças, além da sinalização interna e externa.

Descrição: O departamento de marketing também é responsável pela criação e desenvolvimento das ferramentas de comunicação tanto com o público interno quanto com o público externo. Porém, para o público interno não foram definidas as políticas de comunicação interna e tampouco foram consolidadas em um plano de comunicação. Segundo a gerente do departamento de marketing, ainda existem muitas deficiências em relação à comunicação com o público interno e as poucas ferramentas de comunicação interna existentes não suprem a necessidade de comunicação com os funcionários.

Relacionamento com a imprensa: É realizado externamente pela assessoria de imprensa Planin.

Descrição: O trabalho da assessoria de imprensa Planin é realizado sob o direcionamento do departamento de marketing por meio do envio de

sugestões de pauta com temas como dengue, doenças infecciosas, exames baratos, entre outras; a assessoria também atende às solicitações dos jornalistas. Para o ano de 2012 está previsto que o departamento de marketing, em conjunto com a assessoria de imprensa, elabore um manual de crise e juntos também deverão refazer o treinamento com os porta vozes.

Site: <http://www.biofast.com.br/site/>. O projeto do atual portal é do ano de 2009 e foi criado pela agência PublitzGroup. O portal é a interface eletrônica com clientes, pacientes, fornecedores, sociedade em geral, pesquisadores e mídia. As questões encaminhadas via portal na área de acesso contato passam por uma triagem e são respondidas pela área de marketing. Atualmente constatou-se baixo grau de interatividade da ferramenta, o que determinou um novo projeto da arquitetura que está em fase de desenvolvimento.

Descrição: A *home page* é composta pelos seguintes acessos: corporativo, institucional, unidades, instalações, informações de exame, notícias e eventos e contato. Na Figura 8 a *home page* somente a caráter ilustrativo.

Figura 8: Home page do site (www.biofast.com.br)

Conclui-se que apesar dos esforços do departamento de marketing para a melhora do processo comunicativo tanto interno quanto externo, ainda há muito por fazer.

Primeiramente existe a necessidade de elaborar políticas de comunicação claras e definidas estrategicamente e, em seguida desenvolver e implementar programas de Relações Públicas visando melhorar a comunicação e estreitar os relacionamentos entre a empresa e seus *stakeholders*.

No que tange o público interno, além do desenvolvimento de novas ferramentas de comunicação para diminuir os ruídos, é preciso elaborar ações que melhorem as relações interpessoais, harmonizando-as e humanizando-as pautando-as no respeito mútuo e na valorização do colaborador.

4.7 Análise do Estudo de Caso

Após a realização das pesquisas quantitativas, das entrevistas, da observação participante e descrição dos instrumentos de comunicação, este tópico tem o objetivo de verificar como as relações públicas podem colaborar para a humanização dos relacionamentos no Grupo BIOFAST.

Nos últimos três anos a organização passou por várias mudanças para conseguir alinhar os objetivos organizacionais mediante a contratação de executivos qualificados, como foi o caso da profissional de relações públicas. A gestora contratada em 2011 assumiu o Departamento de Marketing e, entre as funções desempenhadas, incorporou a comunicação interna e externa com o objetivo de melhorar o relacionamento entre os diferentes públicos da empresa.

Um resultado que pudemos aferir é que a maioria dos gestores demonstrou falta de compreensão sobre as atividades de relações públicas. Há o entendimento por parte de todos os líderes entrevistados de que a comunicação é vista como a elaboração de instrumentos, seja eles o boletim, o mural ou outras peças comunicacionais. Falta o entendimento de que comunicação é processo permanente, dinâmico e contínuo e está presente no cotidiano da vida organizacional. Nesse sentido reforça Ferrari quando afirma que

o processo da comunicação se dá na medida em que as pessoas constroem, compartilham, discutem e trocam significados, tornando-se capazes de elaborar uma narrativa coletiva, fruto de suas relações, que reforcem seu território de credibilidade e, portanto, redefinem seu espaço de competência e suas metas. (FERRARI, 2011, p.154)

Desta forma, se não há a compreensão do conceito de comunicação por parte dos gestores, as relações públicas, como atividade de relacionamento, nem existem como estratégia de aproximação dos públicos estratégicos. Desde 2011 o Departamento de Marketing desenvolve funções ligadas às relações públicas apesar de essas funções não terem sido reconhecidas pelos executivos durante a entrevista. Na percepção deles, relações públicas é a atividade que promove os instrumentos de comunicação. Poucos gestores da

área administrativa e também do Núcleo Técnico Central destacaram que acreditam que a partir da contratação da nova gerente de marketing vem ocorrendo melhor integração entre as áreas e que os relacionamentos interpessoais melhoraram.

Na reflexão teórica de nosso trabalho, Grunig (2011) enfatiza que o departamento de relações públicas deve atuar na gestão estratégica. Cabe a esse departamento desenvolver estratégias de comunicação para que a organização se comunique bem com os seus públicos de interesse conseguindo acordos e entendimento entre as partes ou pelo menos que os relacionamentos sejam amigáveis. E ainda segundo o autor, “a comunicação e a negociação são de fato a essência das relações públicas” (GRUNIG, 2011,p.33). Tal enfoque de Grunig deve ser observado e praticado pela gestora do Departamento de Marketing que aos poucos deve conseguir a colaboração dos demais gestores para a melhoria dos relacionamentos internos e externos.

Um segundo ponto a destacar na análise, segundo os gestores, é a existência da disputa de egos e politicagem entre os executivos dos níveis estratégicos. Foi verificado nas entrevistas que a maioria dos gestores tem pouco tempo de empresa o que, a nosso ver, pode ter causado desavenças com os demais, com mais tempo de casa. Todas as transformações ocorridas na organização nos últimos três anos nos levam a acreditar que as lideranças estão alterando os elementos da cultura organizacional. Como consequência, os gestores afirmam que nas relações interpessoais há certa imaturidade e a justificativa é que as pessoas tratam os problemas organizacionais como pessoais e não agem profissionalmente.

Em contrapartida, as respostas dos funcionários mostram que existe um nível razoável de respeito entre as pessoas, reforçando que as disputas estão no nível estratégico da empresa e não no operacional e administrativo. Trata-se de um tema de cultura organizacional, portanto a liderança deve rever sua missão, visão e valores com o objetivo de diminuir os focos de resistência ou desavenças entre os líderes.

Se as disputas ocorrem entre os executivos, foi observado que nos níveis inferiores o respeito mútuo e o diálogo ocorrem entre o gestor e seus funcionários. Os gestores comunicam-se bem com seus liderados e isso é confirmado pelos funcionários ao se posicionarem de maneira razoável. Outro ponto de destaque são algumas diferenças entre funcionários da Área Administrativa e o Núcleo Técnico Central, sendo que no primeiro as respostas são mais positivas. Talvez isso esteja ocorrendo porque esse grupo está alojado num edifício novo e com boas condições físicas.

Nos resultados obtidos junto aos funcionários da área administrativa e do Núcleo Técnico Central encontramos uma diferença que nos chamou a atenção: quando perguntados se a organização respeita os direitos humanos, na área administrativa 83% afirmaram que sim, e no Núcleo Técnico Central somente 37% se posicionaram favoráveis e 20% responderam negativamente. Isso confirma o que verificamos nos estudos realizados pelo Instituto Bobbio (2009/2010) que constataram que há evidências importantes de tratamento discriminatório ou desigual no ambiente de trabalho e que são percebidas discriminações contra grupos sociais específicos dentro das empresas. Acreditamos que isso possa estar acontecendo dentro do Núcleo Técnico Central para que os funcionários tenham essa percepção demonstrada nos resultados da pesquisa.

Outra discrepância nos resultados entre a área administrativa e o Núcleo Técnico Central é se a comunicação interna é baseada na verdade: 46% dos funcionários da área administrativa sinalizaram positivamente, enquanto do núcleo técnico somente 18% responderam que sim e 20% assinalaram negativamente. Como a comunicação predominante é verbal entre o líder e seus funcionários, acreditamos que esta vai depender da forma como cada gestor repassa as informações para seu grupo. Na percepção dos funcionários do núcleo técnico não é totalmente satisfatória a forma com que cada gestor transmite a comunicação porque talvez não reflita credibilidade. Segundo Marchesi (2005, p.45), “Os gestores da organização se quiserem obter sucesso devem em primeiro lugar dirigir suas atenções para as necessidades de comunicação de seus colaboradores”.

Por último, observamos que os gestores percebem que seus funcionários encontram-se satisfeitos com o desempenho no trabalho e que procuram respeitá-los e reconhecer seus esforços. As insatisfações presentes estão relacionadas com assuntos intrínsecos a qualquer organização, que são: salários, benefícios, infraestrutura, entre outros.

Como ficou destacado na reflexão teórica, L'Etang(2005) tem uma visão crítica das relações públicas e que está bastante próxima da dimensão humanizada. Desta forma, acreditamos que o Grupo BIOFAST deve incrementar a atividade a partir do agir comunicativo, expondo à alta administração os pontos de vista diferentes dos diversos públicos de interesse da organização, as críticas e o quanto é necessário construir relacionamentos humanizados. Esta postura está muito próxima do negócio do Grupo BIOFAST, uma vez que a visão crítica de relações públicas está relacionada com a definição do espaço de entendimento dos funcionários e de uma maior integração entre os gestores e os níveis inferiores da hierarquia organizacional.

Partindo dessa premissa, constatamos que no Grupo BIOFAST o departamento de Marketing vem, desde 2011, ampliando seu leque de ações que têm como objetivo humanizar as relações dos funcionários por meio de uma maior integração e não somente com veículos de comunicação.

Verificamos que a maioria dos gestores procura ouvir seus subordinados, suas sugestões e críticas e as levam ao conhecimento da alta administração. Nota-se também que há por parte da organização boa vontade em melhorar e humanizar as relações interpessoais.

No Quadro 2 apresentamos uma comparação entre os conceitos de vários autores – Antunes (2009), Barrett (1998), Chiavenato (2010), Costa (2004),Ferrari(2011), Grunig (2011) L'Etang(2005), Vergara & Branco (2001) -- trabalhados no referencial teórico e os resultados apurados nas pesquisas.

Quadro 2 - Conceitos do referencial teórico x resultados obtidos nas pesquisas

Conceitos do referencial teórico	Resultados obtidos nas pesquisas
Declaração Universal dos Direitos Humanos– Respeito à dignidade da vida	Segundo a percepção de 55% dos funcionários do Núcleo Técnico a empresa ainda não respeita plenamente os direitos humanos e nem lhes assegura totalmente os seus direitos. Entre os funcionários da área administrativa, 83% acreditam que a empresa já está cumprindo seus deveres.
Humanização – o trabalho se humaniza por meio de relacionamentos contínuos e permanentes, por práticas éticas e por uma comunicação eficiente e transparentes.	Na organização verifica-se que a comunicação é baseada na verdade e no respeito mútuo, confirmado pelos resultados obtidos na área administrativa – 92%; no Núcleo Técnico, 45% dos funcionários posicionaram-se positivamente. Os relacionamentos interpessoais dos funcionários são considerados bons, tanto com seu superior direto quanto com seus colegas de trabalho. Percebe-se que os funcionários demonstram que a organização dá indícios de uma empresa humanizada.
Gestores devem ter um comportamento direto e objetivo com seus liderados. A humanização está presente em todas as formas de comunicação com o empregado e também nas políticas e diretrizes organizacionais.	Verifica-se que 76% dos funcionários da área administrativa e 66% do Núcleo Técnico afirmaram que seus gestores têm comportamento respeitoso e demonstram consideração na forma de tratá-los. Mais uma vez constata-se que a organização está no caminho da humanização.
Modelo de gestão é a base para uma organização sobreviver na era da vulnerabilidade. A gestão é responsável pelo espaço de comunicação e pela rapidez como a organização se protege e reage contra as	Nos últimos anos, a organização tem se esforçado para alcançar melhores resultados, porém a estratégia de contratação de executivos renomados do mercado não é suficiente. É preciso que antes disso a empresa mude seu modelo de gestão e tenha

ameaças, sejam internas ou externas.	políticas e diretrizes claras para atuar de forma transparente e ética com todos os seus públicos.
Relações Públicas como função estratégica que administra relacionamentos é responsável por melhorar o processo de comunicação com os diversos públicos da organização, e como resultado é possível conseguir maior comprometimento de todos na organização.	Verificamos falta de clareza e entendimento sobre a função de relações públicas como gestão estratégica e como esta atividade pode contribuir para que a organização tenha sucesso alcançando sua missão e objetivos. A alta administração não percebe que as relações públicas podem influenciar os públicos de interesse e efetivamente conseguir o comprometimento e o engajamento dos funcionários aos objetivos organizacionais, garantindo o sucesso dos negócios.

Um dos grandes desafios da organização hoje é ter uma liderança que seja capaz de repensar a empresa, analisando sua missão, visão e valores para estabelecer políticas que sejam claras e que possam ser praticadas por todos.

Outro desafio que a organização tem é atrair bons profissionais e conseguir retê-los procurando encantar as pessoas que dela fazem parte e alinhá-las aos seus valores e objetivos organizacionais. A alta administração tem uma visão clara sobre a importância de reter os talentos e engajar esses profissionais para que se sintam fundamentais à organização e se tornem o grande diferencial competitivo da empresa.

É possível concluir que a organização tem como objetivo tornar-se uma empresa humanizada, que respeita e valoriza seus funcionários e que procura satisfazer suas necessidades, mas ainda tem alguns pontos relevantes que precisam ser melhorados. Entre esses aspectos a melhorar podemos citar o entendimento por parte de seus colaboradores sobre sua cultura

organizacional, ter uma liderança transformadora que encante, incentive entusiasticamente seus funcionários por meio de comunicação dialógica e uma comunicação interna pautada na verdade, na transparência e que contribua para diminuir as disputas, as vaidades e principalmente os ruídos que geram conflitos entre as pessoas.

Considerações Finais

Este estudo teve como principais objetivos identificar como as relações públicas podem contribuir no processo de humanização nas relações interpessoais no Grupo BIOFAST e verificar como se dá a prática dialógica entre gestores e funcionários na referida empresa.

O tema da presente dissertação é relevante, pois as organizações estão adaptando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais tendo em vista a rapidez das transformações econômicas, políticas, sociais e culturais que vêm ocorrendo no mundo. A valorização dos funcionários como o capital intelectual mais precioso de uma empresa mostra que há uma mudança de paradigma, na medida em que as organizações passam a ser compreendidas como entidades sociais e não mais como entidades estritamente econômicas.

Porém, para que isso realmente aconteça, as organizações precisam rever seus modelos de gestão, adotar posturas éticas e transparentes e entender que a comunicação é um processo contínuo e permanente que colabora para a melhoria dos relacionamentos com os públicos estratégicos.

Em primeiro lugar, como outras pesquisas realizadas no Brasil já confirmaram, a comunicação ainda é uma área pouco compreendida pelos executivos das empresas. Na empresa em questão, somente em 2011 a comunicação passou a ser mais focada nos relacionamentos internos com a contratação de duas profissionais de relações públicas. Tal procedimento aponta que a organização só recentemente deu-se conta da importância da comunicação, ainda que internamente no Departamento de Marketing. Os desdobramentos dos resultados das pesquisas nos mostram que há muito por fazer e, principalmente compreender sobre a função comunicativa na organização em questão.

Quando analisamos a dimensão humanização no Grupo BIOFAST, verificamos que ainda não está sedimentado o conceito de humanização. Essa dimensão pressupõe a prática do respeito e a valorização dos funcionários principalmente pelos seus líderes. Neste caso, é justamente no nível

estratégico que avistamos os maiores problemas de gestão da referida organização.

Condições de trabalho, instalações físicas e equipamentos foram fatores apontados pelos funcionários do Grupo BIOFAST. Esse resultado nos faz concluir que é necessário um reposicionamento da liderança no sentido de definir um novo modelo de gestão que seja baseado em políticas e diretrizes que valorizem a dimensão da humanização. A contratação de gestores qualificados para o nível estratégico deve ser feita sempre que se reforce o posicionamento transparente quanto aos objetivos organizacionais para não cair em situações mencionadas por vários executivos, como a politicagem e a falta de maturidade para trabalhar em equipe.

Como afirmamos nos capítulos iniciais, a humanização é o ato de respeitar a pessoa, valorizar o capital humano na organização, o que passa a ser a grande vantagem competitiva na sociedade contemporânea. A empresa humanizada é aquela que incentiva a interação das pessoas e que confere aos seus empregados um papel estratégico nos processos de gestão. A valorização humana deve ser priorizada em detrimento da visão única da maximização do lucro, uma vez que as organizações devem colocar em prática o desenvolvimento sustentável que, em sua essência, está baseado na gestão de pessoas. Infelizmente a organização estudada ainda não atingiu esse nível de humanização pretendida.

Mas existem bons resultados advindos das pesquisas com funcionários e que demonstram que nos níveis inferiores há mais solidariedade e respeito entre os funcionários. Desta forma, o problema encontra-se no ajuste de pensamento estratégico na alta administração.

Com relação aos executivos, ficou claro que eles não têm um conceito sobre a atividade de relações públicas; ao se referirem à comunicação, sua percepção estava sempre relacionada aos instrumentos, como boletim e mural, entre outros. Infelizmente trata-se de um longo processo o de educar e convencer a alta administração de que as relações públicas são uma função

primordial para alcançar o diálogo e melhorar o relacionamento, seja interno como externo.

Com relação aos obstáculos a serem vencidos, acreditamos que a trajetória do Grupo BIOFAST nos últimos anos é prova do empenho de seu presidente que acredita no processo transformador da organização. Porém a organização é um sistema vivo e dinâmico que se adapta e ao mesmo tempo resiste a algumas inovações e, desta forma é necessário que sua liderança seja aceita por todos os gestores que estão ao seu lado.

Como recomendação futura, considerando os resultados obtidos neste estudo, é importante reforçar que o presidente e seus gestores revisem seus pressupostos estratégicos: visão, missão e valores e estabeleçam políticas e diretrizes que ajudem todos os executivos a terem conhecimento profundo da filosofia organizacional. Assim, haverá garantia de que os processos possam ser implantados com menos dificuldades e com mais qualidade nos relacionamentos.

A comunicação sem dúvida deve ser identificada por todos os gestores como um processo essencial para uma 'sintonia fina' entre a alta administração e seus funcionários, diminuindo os ruídos e aumentando o diálogo entre os diferentes níveis da estrutura hierárquica da organização.

O objeto deste trabalho permitiu abrir discussões sobre o papel das relações públicas em cada setor da sociedade e principalmente demonstrar como as relações públicas podem contribuir no processo de humanização nas organizações tendo como foco as pessoas que vivenciam o cotidiano e fazem parte do desenvolvimento e crescimento das organizações trazendo-lhes resultados e lucratividade.

Referências

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo, SP: Bomtempo, 2009.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6ª Ed. São Paulo: Cortez, Campinas: Editora da Universidade de Campinas, 1999.

AYALA, M.S. **Relaciones Públicas y su concreción teórica y funcional como disciplina independiente** – análisis del ámbito latinoamericano. Tese de doutorado, Universidad San Martín de Porees, Lima, Peru, 2011.

BACCEGA, Maria Aparecida. **Comunicação e Linguagem**: discursos e ciência. São Paulo: Moderna, 1998.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**. 8ª ed. –tradução de Michel Lahud e Yara F. Veira; com a colaboração de Lúcia Teixeira Wisnik e Carlos Henrique D. Chagas Cruz. São Paulo: Hucitec, 1997

BALDISSERA, Rudimar. **Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação** in KUNSCH, Margarida M.K. (org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

BALES, Kevin. www.freetheslaves.net acesso em 16/12/2011 as 15hs25.

BARCAUI, André . **Estudo da Evolução do sofrimento no trabalho**. [http://www.bbbrothers.com.br/scripts/Artigos/Artigo%20Sofr%20Trab%20\(A%20Barcaui\).pdf](http://www.bbbrothers.com.br/scripts/Artigos/Artigo%20Sofr%20Trab%20(A%20Barcaui).pdf) acesso em 16/12/2011 as 12h30

BARRETT, Richard. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. Tradução Roberto Argus. São Paulo: Editora Cultrix, 1998.

BETTEGA, Jaime João - **A experiência da espiritualidade e a sua relação com o desempenho dos trabalhadores em uma indústria do segmento de eletroeletrônico**. Dissertação de Mestrado, Caxias do Sul, USC, 2009.

BRANDÃO, Augusto. **Rumo ao sexto milênio**. São Paulo: Editora Nova Vecchi, 1996.

CAMARGO, Orson. **Escravidão moderna**.

<http://www.brasilecola.com/sociologia/escravidao-nos-dias-de-hoje.htm> acesso em 17/12/2011 as 10h25

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis, Vozes, 1999.

CARDOSO, Olinta. **O poder vital da comunicação** in Revista Comunicação 360°, Nº 2, Abril de 2006.

CARTES, Omar. **História do trabalho**. Artigo publicado em 2006 http://www.guatimozin.org.br/artigos/hist_trabalho.htm acesso em 11/12/2011 as 13hs

CHANLAT, Jean-François. **O individuo na organização**: dimensões esquecidas. Vol.3- Organização da edição brasileira: Ofélia de Lanna Sette Torres; Tradução: Christina T. Costa, Maria Helena C.V. Trylinski, Ofélia de Lanna Sette Torres; revisão técnica: Carlos Osmar Bertero – 1ª Ed. 10.reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos - 3ª Ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

COSTA, Wellington Soares da. **Humanização, Relacionamento Interpessoal e ética** in Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.11, nº1, p17-21, jan/mar 2004.

<http://www.datasus.gov.br/cns/11Conferencia/relatorio/relatorio.htm>, acesso em 24/09/2011 as 15h15min

<http://www.daisakuikedada.org> acesso em 20/06/2011 as 11hs.

DEJOURS, Christopher . **O fator humano**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

DEJOURS, Christopher. **Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo, Atlas, 1994.

DEJOURS, Christopher. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo, Editora Cortez, 1991.

DELFINO, Moacir José . **História do Trabalho**. São Paulo, 2008.
<http://www.observatoriosocial.org.br/conex2/?q=node/2657> acesso em 11/12/2011 as 12h28

DOMENEGHETTI, Daniel & MEIR, Roberto. **Ativos Intangíveis**: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009 – 2ª reimpressão.

DOWBOR, Ladislau ET alli. **O desafio do trabalho**. São Paulo, Vozes, 2004.

El Estado de La Responsabilidad Social Empresarial bajo La mirada de los Ejecutivos de Empresas Latinoamericanas 2009. Forun Empresa, Chile, 2009.

Ensaio de proficiência <http://www.control-lab.com.br/> acesso em 06/02/2012 as 14h55.

Escola de Formação Básica Multiplicadora da Economia Popular Solidária. **O Trabalho Humano: das sociedades comunais ao modo de produção feudal** <http://www.cefuria.org.br/doc/cartilha2trabalhohumano.pdf> acesso em 11/12/2011 as 14h20.

Escravidão no Brasil

<http://www.suapesquisa.com/historiadobrasil/escravidao.htm> acesso em 25/05/2012 às 18h47min

FERRARI, Maria Aparecida e TEIXEIRA, João Evangelista. **Administração por valores**. in Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas,, São Bernardo do Campo, UESP, Ano X, Vol., 2005, p.9-12.

FÍGARO PAULINO, Roseli A. **Comunicação e Trabalho**. Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação. São Paulo: Anita/Fapesp, 2001.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FONTENELE E SILVA, Thiago Mota. **Relação de Trabalho e Relação de Emprego**. São Paulo, 2004 <http://jus.com.br/revista/texto/6215/relacao-de-trabalho-e-relacao-de-emprego#ixzz1w0OSBYL> acesso em 26/05/2012 as 16h20

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

FRANÇA, Fábio. **Públicos** – como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Paulo: Yendis Editora, 2004.

FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: atividade estratégica de relacionamento e comunicação das organizações com as partes interessadas in Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, ano. 12, nº 12, jan/dez 2008.

FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços brasileiros para uma análise organizacional** in Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Comunicação Interna e o diálogo nas organizações** in KUNSCH, Margarida M. K. Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades** in Revista de Administração de empresas, v.35, n.2, mar/abr.1995a, p. 57-63.

GRACIOSO, Francisco. **O Segredo das empresas que ficam** in Revista ESPM, v.17, ed. nº2, mar/abr 2010, Editorial.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2ª. Edição revisada e ampliada. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2011.

GUTIERREZ, Waldyr Fortes. **Relações Públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. 2ªed. Ver. E ampl., São Paulo: Summus, 2003

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

IKEDA, Daisaku, René Simard e Guy Bourgeault. **Ser Humano** – essência da ética, da medicina e da espiritualidade. (Tradução José Willians Mendes). São Paulo: Editora Brasil Seikyo; Londrina, Eduel, 2007.

IKEDA, Daisaku & TEHRANIAN, Majid. **Global Civilization**. N.Y.: British Academic Press, 2003.

KRAMER, Gustavo G. e FARIA, José H. Artigo: **Vínculos Organizacionais**. In RAP – Rio de Janeiro, 41(1) P. 83-104. jan/fev.2007

KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2.ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, Margarida M. K. e Waldemar Luiz Kunsch. **Relações Públicas Comunitárias** – A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações** – ABRAPCORP – São Paulo: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling.(org.) **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

_____(org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

_____(org.) **Obtendo resultados com relações públicas.** 2a. ed. revista e atualizada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006

_____**Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada.** 4ªed. Ver., atual. E ampl. , São Paulo: Summus, 2003

_____**Novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

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

LALUCCI, Eliana M.S. **Humanizar Organizações.** São Paulo: Arte & Ciência Editora, 2006.

L'ETANG, Jacquie. **Relaciones Públicas: conceptos, práctica y crítica.** Barcelona, UOC Press, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Interfaces da qualidade de vida no trabalho na administração de empresas:** fatores críticos da gestão empresarial para uma nova competência. São Paulo: FEA/USP, 2001.

MACHADO JR, Pericles Pinheiro. **O mal-estar na organização** in Revista da ESPM, São Paulo, Vol. 17, Ano 16, Ed. nº 2, Março/abril 2010.

MARCHESI, Amauri. **Comunicação Interna:** fator humano como diferencial competitivo in Comunicação Interna: a força das empresas. Vol.2, São Paulo: ABERJE, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. 2ªed. revisada e ampliada - São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

http://www.12manage.com/methods_graves_spiral_dynamics_pt.html. acesso em 20/06/2011 as 10h46min.

MARDEGAN JÚNIOR, Elyseu. **A empresa inteligente: o sucesso é humano.** São Paulo: Editora Gente, 1995.

MEDRANO, Jorge Arturo Villena. **Comunicação organizacional como alicerce da economia de comunhão** in KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos.** Vol.1.São Paulo:Saraiva, 2009.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Editora Atlas, 1997.

NAIR, Keshavan. **Gandhi: a arte da paz** – lições de liderança e ética empresarial e política (tradução Ivo Korytowski).Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NEUVIRTH, Leonardo Cordeiro. **Gestores alemães no Brasil, equipes locais e suas interações:** percepções recíprocas sobre a cultura de trabalho em um contexto intercultural. http://www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_arquivos/10/TDE-2008-09-08T104154Z-734/Publico/Dissertacao%20Leonardo%20Cordeiro%20Neuvirthseg.pdf acesso em 31/05/2012 as 14h30

NUCCI, Celso. **O espírito das (nas) empresas** in Revista da ESPM, vol. 14, ano 13, Ed. Nº 1, janeiro/fevereiro de 2007.

PESQUISA DIREITOS HUMANOS NAS EMPRESAS. Instituto Norberto Bobbio. São Paulo, 2010 .Portal
<http://norbertobobbio.files.wordpress.com/2010/10/pesquisa-dh-e-empresas-bobbio-e-bmf.pdf> acesso em 02/11/2011 as 15hs

<http://portal.filosofia.pro.br/habermas.html> acesso em 21/10/2011 as 14h15min

Proposta de Paz – 2003 por Daisaku Ikeda – Presidente da Soka Gakkai Internacional. **Por uma ética global de coexistência - a dimensão da vida: um paradigma.**

Proposta de Paz – 2000 por Daisaku Ikeda – Presidente da Soka Gakkai Internacional **A paz pelo diálogo: É tempo de falar.**

REBECCHI, Claudia N. **Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, ECA/USP, 2009

REGO, Armênio, CUNHA, Miguel P. e SOUTO, Solange. **Espiritualidade nas organizações e comprometimento Organizacional** in Revista RAE Eletrônica. São Paulo, v. 6, n. 2, Art. 12, jul/dez 2007.

RIOS, Izabel Cristina. **Caminhos da humanização na saúde: prática e reflexão**. São Paulo: Áurea Editora, 2009.

RODRIGUES, Jaime. **O tráfico de escravos para o Brasil**. 3ª Ed., São Paulo: Ática, 1999.

ROSA, Luiz Edmundo Prestes. **Quando os valores fazem a diferença** in Revista ESPM, vol.17, ano 16, Ed.nº2, março/abril de 2010.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta** – técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. (Tradução Mário Vilela).São Paulo:Ágora,2006.

ROSSI, Ademir. BRANDI, Roberta. **Cultura Organizacional: compreendendo alguns vetores e seu impacto na liderança corporativa** in Revista da ESPM, São Paulo, Vol. 17, Ano 16, Ed. nº 2, Março/abril 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Organizationl culture and leadership**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SHOUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro:Campus, 1998.

SILVA, Patrícia dos S. Caldas. **Desafios e Potencialidades do Desenvolvimento Humano na Gestão das Organizações Públicas: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento**. Trabalho apresentado no III ABRAPCORP/2009 no GT 6 – Comunicação Pública, Governamental e Política.

SILVA , Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIMÕES. Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

TAMAYO, Álvaro. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. CODO, Wanderley. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Editora Cooperativa de autores associados, 1996.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** São Paulo: Editora Atlas, 2005.

TANURE, Betania; SPYER PRATES, Marco Aurélio. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

TERCIOTTI, Sandra Helena. **O poder, a comunicação e o diálogo no ambiente organizacional** in Revista Organicom, ano 5, número 9, 2º semestre de 2008.

TINOCO. José Eduardo Prudêncio. **Gestão estratégica do capital humano** in Revista Organizações em contexto, Ano 1, n.1, junho de 2005.

TORQUATO. Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas** in READ, ed.37, v.10,nº1,p.1-18, jan/fev 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 6ª ed., São Paulo:Atlas,2007.

VERGARA, Sylvia Constant & BRANCO, Paulo Durval. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível** in RAE - Revista de Administração de Empresas, v.41,nº2, p.20-30, São Paulo, abr/jun 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexos

Anexo 1 – Pesquisa Quantitativa – funcionários

*Essa pesquisa faz parte de um estudo de caso referente à minha dissertação de Mestrado. Por favor, **Marque um X abaixo da resposta que mais se adapta à sua opinião.***

1) As instalações da organização são adequadas para o desenvolvimento do meu trabalho?

() Sim () Não () Mais ou Menos () Não sei responder

2) A organização se preocupa com a minha proteção contra acidentes de trabalho?

() Sim () Não () Mais ou Menos () Não sei responder

3) A organização me oferece oportunidades (cursos, palestras, entre outras) de me manter informado sobre como manter minha saúde e a boa forma física?

() Sim () Não () As vezes () Não sei responder

4) Quando não estou bem de saúde me sinto:

() PRESSIONADO A VOLTAR AO TRABALHO

() ASSISTIDO PELA ORGANIZAÇÃO

() CUIDADO PELA ORGANIZAÇÃO

() ABANDONADO

5) Sinto-me respeitado pela organização com as instalações que me são oferecidas para trabalhar.

() Sim () Não () Mais ou Menos () Não sei responder

6) Na organização, há oportunidades de lazer?

() Sim () Não () As vezes () Não sei responder

7) Sinto prazer no trabalho que realizo nessa organização.

() Sim () Não () Mais ou Menos () Não sei responder

8) A organização tem, no seu espaço físico, locais para contato entre as pessoas?

() Sim () Não () Mais ou Menos () Não sei responder

9) A organização me ajuda a estudar e a crescer na vida profissional?

() Sim () Não () As vezes () Não sei responder

10) Para mim, os problemas do dia-a-dia, no trabalho, são desafios gostosos de vencer, quase como um jogo de quebra-cabeça.

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou Menos ☐ Não sei responder

11) A empresa discute periodicamente comigo sua forma de organização para o trabalho (divisão em departamentos, estrutura de comando, etc.)?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Não sei responder

12) Meus superiores me tratam com respeito e consideração.

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Não sei responder

13) Somos lembrados de tratar com respeito e consideração as pessoas de fora da organização?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Não sei responder

14) A organização procura melhorar, de tempo em tempo, sua forma de organização para o trabalho (divisão em departamentos, estrutura hierárquica etc.) para maior eficácia face às mudanças internas e externas?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou Menos ☐ Não sei responder

15) A organização investe em treinamento, formação e educação de seus funcionários?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Não sei responder

16) Essa organização...

...respeita os direitos humanos

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou Menos ☐ Não sei responder

16.1) ...assegura todos os direitos aos empregados

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou Menos ☐ Não sei responder

16.2) ...avalia o desempenho dos funcionários, dá incentivos, reconhecendo seu esforço e competência.

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou Menos ☐ Não sei responder

17) Eu diria que, nessa organização, o nível de respeito entre as pessoas é

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Não sei responder

17.1) o nível de colaboração entre as pessoas é

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Não sei responder

17.2) o nível de compreensão entre as pessoas é

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Não sei responder

18) Nessa organização as pessoas expressam (manifestam, demonstram, mostram) livre e abertamente a estima que têm umas pelas outras?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Não sei responder

19) Sentimos que há um esforço da organização no sentido de reforçar e melhorar o respeito entre as pessoas.

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos ☐ Não sei responder

20) Sinto-me integrado com o ambiente físico e social no qual estou inserido.

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Não sei responder

21) A construção, localização e forma das instalações permite um bom fluxo da comunicação interna?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos ☐ Não sei responder

21.1) Sinto-me à vontade para me comunicar com meus colegas.

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Não sei responder

21.2) Sinto-me à vontade para me comunicar com meus superiores.

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Não sei responder

22) A organização estimula a comunicação entre os funcionários.

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos ☐ Não sei responder

22.1) A organização promove oportunidades de contato entre funcionários, gerências e direção.

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos ☐ Não sei responder

22.2) A estrutura hierárquica e a departamentalização existente na organização favorecem a comunicação interna?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos ☐ Não sei responder

23) Quando me comunico com meus colegas, isso se dá num tom de respeito, estima e acolhimento.

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Não sei responder

23.1) Quando meus colegas se comunicam comigo isso se dá num tom de respeito, estima e acolhimento.

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Não sei responder

23.2) Quando meus superiores se comunicam comigo isso se dá num tom de respeito, estima e acolhimento.

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Não sei responder

23.3) Quando me comunico com meus superiores isso se dá num tom de respeito, estima e acolhimento.

() Sim () Não () As vezes () Não sei responder

24) A comunicação interna é baseada na verdade?

() Sim () Não () Mais ou menos () Não sei responder

24.1) A comunicação interna é baseada no diálogo e no respeito mútuo?

() Sim () Não () Mais ou menos () Não sei responder

25) A organização valoriza a expressão da criatividade das pessoas?

() Sim () Não () As vezes () Não sei responder

25.1) A organização incentiva a expressão da criatividade das pessoas?

() Sim () Não () As vezes () Não sei responder

26) Tenho prazer em aprender, mudar e evoluir no meu trabalho?

() Sim () Não () Mais ou menos () Não sei responder

26.1) Procuro sempre aprender, mudar e evoluir como pessoa?

() Sim () Não () Mais ou menos () Não sei responder

27) Meus projetos de crescimento profissional são acolhidos com respeito, estima e solidariedade pelos meus superiores.

() Sim () Não () Mais ou menos () Não sei responder

27.1) Eu participo com respeito, solidariedade e cooperação dos projetos de evolução da organização.

() Sim () Não () Mais ou menos () Não sei responder

28) Sinto-me integrado nessa organização?

() Sim () Não () Mais ou menos () Não sei responder

28.1) Sinto muita satisfação em estar integrado nessa organização?

() Sim () Não () Mais ou menos () Não sei responder

29) Sinto-me feliz porque sou valorizado, respeitado e reconhecido profissionalmente por essa organização.?

() Sim () Não () As vezes () Não sei responder

29.1) Sinto-me feliz como pessoa em trabalhar nessa organização porque sou valorizado, respeitado e acolhido pelos meus colegas e superiores?

() Sim () Não () As vezes () Não sei responder

30) Como você classifica sua relação com a sua chefia direta?

() Ótima () Boa () Regular () Ruim () Péssima

31) Como você classifica sua relação com os seus colegas de trabalho?

() Ótima () Boa () Regular () Ruim () Péssima

Não precisa se identificar, ou seja, **não** coloque o seu nome.

Dados do perfil do entrevistado

32) Função:

32.1) Tempo de casa: _____ ano (s)

32.2) Sexo: () Fem. () Masc.

32.3) Estado Civil:

() Solteiro(a) () Casado(a) () Divorciado(a) () Viúvo(a) () Outros

32.4) Faixa Etária: () 18 – 25 anos () 26 – 35 anos () 36 – 45 anos () 46 - 55 anos

() 56 – 65 anos

32.5) Formação Escolar

() Ensino Fundamental incompleto	() Ensino Fundamental completo
() Ensino Médio incompleto	() Ensino Médio completo
() Curso Técnico incompleto	() Curso técnico completo
() Curso Superior incompleto	() Curso Superior completo
() Pós Graduação incompleto	() Pós-Graduação completo
() Mestrado incompleto	() Mestrado completo
() Doutorado incompleto	() Doutorado completo

Fonte: Núcleo para a Excelência Humana - Universidade Federal do Rio Grande do Sul acesso em 13/08/2010 as 21h37, disponibilizado pela Profa.Dra. Maria Schuler.

Obs: Foram extraídas somente algumas perguntas do questionário original e algumas perguntadas foram adaptadas.

Anexo 2 – Roteiro de Entrevista – Gestores e Alta administração

Unidade da empresa:

Nome completo:

Função:

formação:

Tempo de empresa:

Data: Tempo da entrevista: Início _____ Término: _____

- 1 Como você percebe as atividades desenvolvidas pela área de comunicação?
- 2 Quais são as principais atividades que a área de comunicação desenvolve junto aos funcionários?
- 3 Você acredita que as Relações Públicas cumprem alguma função junto aos funcionários? E quais são os benefícios percebidos desta função em atuação junto aos funcionários?
- 4 Nessa organização, qual é a sua percepção sobre o teor básico das mensagens endereçadas aos funcionários? E você acredita que elas são assimiladas pelos funcionários de que maneira?
- 5 Você acredita que a organização age de forma coerente com os princípios e valores que prega para seus funcionários?
- 6 No dia-a-dia, como você sente os seus funcionários?
- 7 A organização ouve e aceita as idéias dos colaboradores como uma forma de cada vez mais melhorar todas as condições de trabalho?
- 8 A organização incentiva que seus funcionários encarem os problemas do dia-a-dia, no trabalho, como desafios gostosos de vencer, quase como um jogo de quebra-cabeça?
- 9 Como você descreveria as relações interpessoais nessa organização?
- 10 Nessa organização, você diria que os meios de comunicação utilizados atingem os seus fins?
- 11 Você pensa que a comunicação interna estimula e incentiva os funcionários? De que forma?
- 12 Nessa organização, você acredita que as pessoas que dela fazem parte são felizes? Por quê?
- 13 A estrutura hierárquica e a departamentalização existente na organização favorecem a comunicação interna. Como?
- 14 Você sente que nessa organização os direitos humanos são respeitados e preservados. De que forma?

Muito Obrigada!