

## **Um exercício para Comunicação Autêntica<sup>1</sup>**

Dra. Isabel Macarenco

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

e-mail: imacarenco@fecap.br

### **Resumo**

Este estudo objetiva esclarecer a importância do entendimento sobre a dinâmica da comunicação nas organizações, bem como de seu papel mais relacional e menos instrumental na condução de mudanças, no mapeamento da cultura organizacional e na conquista do comprometimento dos colaboradores. A construção do referencial teórico é corroborada pela pesquisa de campo em uma empresa de pequeno porte, situada na cidade de São Paulo, atuante no setor de administração de condomínios.

**Palavras-Chave:** comunicação, cultura organizacional; serviços

### **Introdução**

Conceituada por Zarifian (2001) a comunicação autêntica presente nas atividades profissionais é compreendida como “um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente”.

Há de se aprender que para engajar-se nessa comunicação cada sujeito deve possuir certo senso daquilo que ele compreende fazer, em face de um evento ou diante da elucidação de um serviço a fazer. Durante a atividade de comunicação esse sentido é colocado em jogo e transformado conforme as trocas de pontos de vista ou pela clarificação das necessidades comuns com as quais os sujeitos são confrontados e que devem levar a um acordo em termos de pensamento e ação. O sentido em questão tem a ver com o indivíduo e com esse “sentir” a necessidade da própria mudança e, pode se tornar coletivo quando a comunicação acontece no coletivo. É importante observar que o individual está contido no coletivo, pelo processo de socialização, mas cada indivíduo faz de suas orientações de pensamento e ações a expressão de sua dimensão individual, trata-se de sua vontade, de sua perspectiva de liberdade e civilidade. É fato que a

1 Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

iniciativa do indivíduo pode ser expressa na sua capacidade de comunicar e de apresentar-se engajado na dinâmica dessa comunicação. Zarifian (2002) afirma que esse significado da expressividade é essencial e de nada serve reconhecer os direitos de expressão dos indivíduos, por exemplo dos trabalhadores de base, de quem pouco se espera além do exercício de suas funções, se o seu poder de iniciativa não é levado a expressar-se em palavras, propostas de ações ou autonomia de responsabilidade por essas ações. Se o indivíduo for visto como causa, isto é compreendido na sua subjetividade, ele será respeitado por ser a causa de seu próprio agir. Para o autor o fato de não se aceitar a comunicação autêntica produz certo mal estar na gestão. Observe-se que a gestão promove a confusão quando por um lado ela não compreende a motivação dos trabalhadores e por outro reconhece que os fenômenos essenciais para a eficiência da empresa lhe escapam. Talvez só não haverá mal estar quando a prática gerencial não estiver baseada no modelo taylorista, de passar instruções. Portanto somente haverá comunicação autêntica quando houver respeito e condições de expressão de pensamentos e ações dos indivíduos. Trata-se de um exercício.

### **A Comunicação Autêntica e a Comunicação Gerencial**

De modo geral as posturas gerenciais em termos de comunicação se apóiam numa visão de planejamento descendente dessas atividades e a comunicação favorece a orientação aos trabalhadores sobre o caminho correto a ser seguido e espera-se deles um bom comportamento conforme suas funções, sua definição de cargo e os objetivos a serem alcançados. A subjetividade é reduzida a uma preocupação da direção no sentido de que a mensagem seja compreendida e que haja um comportamento favorável. O importante é que a mensagem seja coerente com a função do trabalhador e com as tarefas a realizar no seu posto de trabalho. A comunicação autêntica pode existir mas não ocupa lugar relevante nessa condição. Zarifian( 2002:167) afirma:

*“o poder de uma diretoria é limitado: ela pode controlar as maneiras de pensar e agir dos trabalhadores diante das situações concretas e dos riscos que eles devem assumir. E o fato de não aceitar essa comunicação produz freqüentemente certo mal estar na gestão. Essa pode perceber, de modo confuso, por um lado ela não compreende ou não reconhece realmente as motivações dos trabalhadores e, por outro lado, que os fenômenos essenciais para a eficiência da empresa lhe escapam. Contudo, esse mal estar não é suficientemente forte, a ponto de*

*modificar o ponto de vista e a prática da comunicação gerencial, de inspiração taylorista, ou seja, que procede sempre, fundamentalmente, por instruções (qualquer que seja o revestimento ideológico dessas instruções).”*

Se a comunicação gerencial é bastante instrumental visando ações dos trabalhadores na direção que a empresa fixa, ela deixa espaços apenas para que o trabalhador siga essas instruções gerais que são comunicadas. Esses espaços continuam sendo reguladores de comportamento. Entende-se com esta pesquisa que é preciso deixar espaço para novas aprendizagens para que as pessoas possam se reapropriar, à sua maneira, das instruções comunicadas e digerí-las. É necessário um espaço para se aprender sobre o porquê de seu trabalho, o porquê das regras, o porquê de sua responsabilidade, o porquê de seu engajamento profissional, o porquê do imprevisto, o porquê da necessidade da empresa escolher o caminho para conduzir seu negócio e talvez o porquê da necessidade do indivíduo escolher o caminho para conduzir sua vida. Com esta postura um dirigente ou um gestor pode reconhecer a necessidade de uma outra forma de comunicação e que possa ser uma facilitadora para a expressão e a participação do trabalhador na melhorias na prestação de serviços.

Reconhece-se que a comunicação gerencial tem função própria e diz respeito ao que se espera da direção a ser cumprida pelos trabalhadores. Apoiar-se na comunicação autêntica e na sua aplicação à realidade profissional vivida pelo trabalhador, pode torná-lo uma fonte reconhecida, por sua capacidade de refletir, responder aos desafios da empresa. Entende-se que suas condições de eficiência produtiva pode fazer emergir novas formas de engajar os indivíduos que compõem a organização. Com a comunicação autêntica surge a possibilidade de expressão da potencialidade das pessoas, da vontade de se conhecer e de buscar o auto desenvolvimento. Para tanto o dirigente ou gestor deve ter aprendido primeiro sobre a aplicação do tema, pois comunicação não é um “mal necessário” mas é o reconhecimento de que o ponto de vista de alguém possa ser confrontado quando comparado com o daqueles que sofrem os efeitos diretos das mutações e das instabilidades.

Por outro lado não se trata aqui de “abertura” de canais ou caixas de sugestões, trata-se de discutir sobre o que acontece na realidade do mundo, da empresa, do profissionalismo, o momento daquela empresa e nesse desafio podem ser colocadas questões que talvez ainda sejam de domínio da direção. Nessa visão é importante observar que a comunicação autêntica é uma oportunidade para comunicação ser vista não como um sinal porque há um problema ou um evento perturbador, mas como fonte

1 Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

de re-elaboração da estratégia da empresa. A empresa admite o valor da confrontação entre seu ponto de vista e do “outro”, que trabalha no funcionamento da organização do capital humano. Estamos diante de uma utopia: a comunicação autêntica pode funcionar e dependerá de uma análise das causas que está impedindo as condições para seu desenvolvimento e melhor aproveitamento no revigoramento das políticas da empresa, dos modelos de comunicação gerencial praticados e aceitos e, da coragem de dar atenção à comunicação, como competência de apoio às transformações. Não se trata de reduzir a comunicação a uma única forma social de comunicação mas colocar em evidência a necessidade de uma reflexão sobre a questão da confrontação das idéias e dos pontos de vista em um contexto de desafios estratégicos e das competências organizacionais e individuais necessárias à sobrevivência organizacional. Trata-se de um momento necessário de lucidez e coragem para dirigentes compreendam a importância de integrar esse conceito aos novos modelos de gestão das empresas, em suas missões e suas práticas.

Para Corrado (1994), transmitir ao empregado uma nova visão não será fácil. Os profissionais de gestão precisarão aprender mais sobre pessoas, enquanto seres com projetos de vida pessoal e profissional e, com capacidade de agregar valor com seu trabalho.

### **A comunicação na prestação de serviços**

Hoje com as mudanças tecnológicas, os processos de trabalho são mais automatizados e informatizados, portanto mais integrados e exigindo uma atividade de comunicação para se diagnosticar problemas e, inteligentemente, montar um plano de ação para diminuir possíveis impactos no todo. Apela-se para a iniciativa dos sujeitos interessados no negócio e na sua capacidade de solucionar problemas e melhorar processos de trabalho. Cada profissional que se engaja nessa comunicação já possui senso daquilo que ele compreende ser o necessário a ser feito diante de um evento ou de um serviço a ser prestado. Diferente de se produzir um bem ou manter uma relação comercial, a prestação de serviço exige um diálogo com o cliente, que deve ter suas necessidades compreendidas e transformadas em serviço fornecido. Exige-se da empresa uma capacidade interna de interpretar sobre o serviço esperado, engajamento em produzir, que deverá ser construído percorrendo uma série de funções e de especializações diferentes. Verifica-se que a comunicação atinge o julgamento valorativo desse cliente e, por mais objetividade que se tenha para chegar nas necessidades do cliente, essa necessidade envolve a subjetividade presente em cada

1 Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

cliente porque é ele o juiz do que ele espera. A comunicação torna-se necessária, pois o valor do serviço não pode se reduzir à objetivação de uma necessidade. Ela é necessária ao sucesso do compromisso assumido com o cliente e, com certeza, nas empresas prestadoras de serviço, a comunicação se choca internamente diante de divisões funcionais e profissionais, herdadas da indústria e que promovem a divisão do trabalho.

A questão é que parece que a manutenção do taylorismo até os dias de hoje criou uma taylorização mesmo nas atividades que se exige comunicação como competência para o trabalho, a exemplo da prestação de serviço pesquisada neste artigo. Uma certa visão de eficiência na produção industrial, desconsidera que comunicação gere valor econômico para a empresa, porque talvez ainda se considere que é produtivo o trabalho que resulta em produtos materiais. Para Zarifian (2002) o princípio de comunicação mínima da organização industrial remete “a uma concepção autoritária do controle social: todo discurso dos executantes, todo enunciado, toda palavra pronunciada são suspeitos. Seja porque os discursos não farão senão exprimir formas de resistências dos operários para com as diretrizes da hierarquia e, portanto, aparecerão como elemento de contestação ou de subversão da ordem social”. Então parece que tudo que for espontâneo, não sistematizado, será considerado não científico e portanto descartável, sob a ótica taylorista.

### **O conceito de Cultura Organizacional**

Refletir sobre as contribuições de Taylor, a comunicação zero, os operários pagos apenas para produzir (operar), ou seja, o não envolvimento da subjetividade ou interioridade, conforme Zarifian (2002) facilita a compreensão do processo de aceleração das transformações ocorridas nas duas últimas décadas e suas implicações no presente. O resultado disto é previsível, pois há uma forte tendência para que o discurso, envolvendo a comunicação autêntica, a expressividade do empregado e a interação social seja desacreditado. Não haverá lugar para ele pois não é legítimo até hoje.

Essas transformações referem-se à necessidade de desenvolvimento de novas competências empresariais e humanas para adequação das organizações à era do conhecimento e de novos indicadores de competitividade. As competências podem ser desenvolvidas e podem ser classificadas em habilidades técnicas, conceituais, políticas e

comportamentais. A necessidade de desenvolver novas competências para o trabalho e vida em sociedade tem como objetivo garantir o alcance de resultados em ambientes adversos, o compartilhamento de novos valores e um novo planejar, organizar, liderar e controlar.

Quando se propõe conhecer sobre comunicação autêntica na área profissional verifica-se que cada vez mais o sujeito se depara em atividade comunicacional que requer a capacidade de pensar e agir em conjunto, para dar sentido aos seus atos e para efetuar as mudanças necessárias, apoiadas por novos conhecimentos, para saber lidar com aquilo que já não é mais rotineiro e conhecido.

Quando uma empresa consegue criar um ambiente de trabalho que valorize o capital humano, que as pessoas encontram espaço para “entregar” suas competências e prosperar, numa relação de troca elas também intensificam seu compromisso com desempenho, novas aprendizagens e resultados concretos. Então criar essa condição trás um desafio para as empresas e para os seus dirigentes porque falta trabalhar as causas que dificultam essas transformações. Há pouco investimento em comunicação para tratar de questões referentes aos resultados gerados pelos profissionais e resultado no desenvolvimento humano ou sobre a postura de gestores ou sobre conviver com frustrações e desencantos. De modo geral a comunicação organizacional tem se revelado muito mais **instrumental** do que **relacional**.

É importante compreender como os conceitos herdados da administração científica evoluíram e como o contexto atual de vida global e crescimento versus crises, estes mudaram de conotação, pois não se trata apenas de produzir bens mas garantir a sustentação da vida. A empresa e a reprodução do capital se vêem diante de questões como planetarização, globalização da economia, tecnologia e sustentabilidade. Mudaram as condições e os papéis dos envolvidos e tudo isso deve ser comunicado e discutido com as pessoas. As empresas não estão isentas desse processo de transformação, elas estão inseridas no contexto globalizado, que revela altos níveis de avanços tecnológicos com baixos níveis de desenvolvimento humano. Trata-se de um alerta para a necessidade de uma reforma no modo de pensar.

As profundas transformações que ocorreram no universo corporativo nas últimas décadas e a profissionalização do sistema de comunicação, no entanto, ampliaram o significado desse conceito. A capacidade de comunicar-se eficazmente tanto com os

públicos internos quanto os externos representa atualmente um diferencial competitivo para as empresas. Na visão de Torquato (2004):

A tendência, pois, é a de profissionalização crescente do sistema de comunicação e de maior qualificação do nível profissional, que ganha reforço com o trabalho de assessorias e consultorias externas. O empresário precisa enxergar no comunicador mais do que um operador, precisa ver nele o estrategista, um assessor próximo, cuja contribuição será decisiva para a articulação de um discurso adequado e de uma identidade organizacional compatível com os negócios. (TORQUATO, 2004, p.7)

Kunsh (2003, p.73) afirma que a complexidade existente no processo de comunicação deve-se ao fato de que indivíduos numa organização possuem cultura e aspectos cognitivos distintos, exercem diferentes papéis, sofrem “pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo” além de enfrentarem barreiras presentes no processo comunicativo. Soma-se a isso o alto volume e os tipos variados de comunicação existentes e esse fenômeno torna-se ainda mais complexo.

As barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as modalidades de comunicação também são identificados por Kunsch (2003) como elementos importantes na gestão do processo comunicativo das organizações.

Nesse sentido, para fins deste estudo a atenção está no aspecto relacional da comunicação, entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações e como ela afeta a comunicação o resultado final almejado. A importância desse enfoque está presente também nos estudos de Macarenco (2006): “O ato de comunicar-se tem uma dimensão completa, não é suficiente dizer que é um compartilhar de um código comum, como a clássica definição. Assim como não basta trabalhar a elaboração de revista, quadros ou boletins.”(MACARENCO, 2006, p.140)

Na visão de Marchiori (2008), por sua vez, os temas cultura organizacional e comunicação são temas fundamentais e devem ser tratados integradamente: “Da comunicação emergem as culturas em uma organização. A comunicação cria e recria a realidade. Cultura e comunicação estão ligadas à análise de processos, atitudes e relacionamentos.” (MARCHIORI, 2008a, p.192)

Com relação à importância da comunicação interna para o engajamento dos colaboradores, Marchiori (2008) revela:

A base dos valores: confiança, competência, comprometimento e credibilidade – está na qualidade do processo de comunicação que será vivenciado por todos [...] Precisamos criar um ambiente no qual informação, conhecimento e competência fluam livremente

para que existam comprometimento pessoal e auto-desenvolvimento, aspectos que contribuem para o desenvolvimento organizacional. (MARCHIORI, 2008b, p.213)

Nesse sentido, a mesma autora defende que a comunicação tem um papel estratégico na organização: “Ser estratégico significa ‘oportunizar’ uma mudança, um novo comportamento, e não simplesmente informar o que aconteceu na organização.” (MARCHIORI, 2008a, p.164)

### **Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo limitou-se a uma empresa do ramo de Administração de Condomínios, localizada na região central da cidade de São Paulo.

Para um melhor esclarecimento sobre o ramo de atuação da empresa foi efetuado inicialmente um levantamento de informações para verificação da relevância deste tipo de prestação de serviços no contexto da cidade de São Paulo. Para fins de coleta de dados foi realizada uma entrevista com o fundador da empresa, aplicado um questionário aos funcionários, uma pesquisa de informações no site da empresa e a realizada alguma observação do ambiente de trabalho.

A realização da entrevista com o fundador teve como objetivo conhecer a história da empresa, bem como entender o quanto as características culturais estão relacionadas ao modo de ver e pensar do fundador. Serviu de base para a elaboração do questionário o direcionamento proposto por THEVENÉT (1990). O autor chamou de “grelha” a lista de informações a recolher no estudo sobre a cultura organizacional, dividindo a pesquisa entre os principais traços da cultura ou “materiais de base”, sendo eles: os fundadores, a história, a profissão, os valores e os sinais e símbolos.

O questionário elaborado para a pesquisa com os funcionários teve como objetivo detectar características culturais da organização e da comunicação interna e foram elaboradas com base nas “características básicas que captam a essência de uma organização” propostas por Robbins (2004, p.240). O questionário é composto de vinte questões quantitativas e uma do tipo qualitativa. A questão do tipo qualitativa foi extraída do artigo de Fleury e outros (1996, p.30).

### **Apresentação e Análise dos dados**

A pesquisa mostrou que a empresa em estudo originou-se e cresceu sem grandes planejamentos. O sucesso do empreendimento está relacionado tanto às escolhas e tomadas de decisão do fundador quanto às características do setor econômico de

atuação. Conforme relato do fundador e dados da pesquisa setorial, esse mercado é pulverizado, não é caracterizado por forte competitividade e há poucas ameaças que requeiram mudanças; há uma certa tranquilidade com a visão de que há espaço para muitas empresas, pois a construção de novos condomínios é crescente (VEIGA, 2008).

No que tange à tecnologia, até por uma questão de sobrevivência, a empresa mantém-se competitiva com ajuda de um sistema de administração informatizada, o que garante o andamento dos trabalhos e principalmente a necessária adaptação das pessoas ao sistema. Esta informatização foi o que possibilitou o crescimento da empresa e seus serviços, sem a necessidade de manter custos altos com folha de pagamento e mão-de-obra altamente qualificada.

Outro fator de sucesso importante foi o *mix* de serviços prestados no decorrer dos anos, o que permitiu a diversificação do serviço compatível com a ampliação da carteira de clientes. Na atual conjuntura, essas características podem ser consideradas fatores-chave para uma presumível necessidade de um crescimento planejado da empresa, que vai além de sistemas informatizados e exige uma revisão ou esclarecimentos sobre missão, visão e valores, os quais deverão orientar os trabalhos e as pessoas envolvidas.

A pesquisa mostra, no entanto, que a cultura da empresa é voltada para a estabilidade e orientada para tarefas. A entrevista com o fundador também revelou a opção pela manutenção da cultura da empresa baseada em vínculos de confiança já conquistados e uma certeza de manutenção da situação, baseada na perspectivas de não ser necessário enfrentar ameaças comuns às empresas, uma vez que ao expor sua opinião sobre o futuro, ele se baseia na história passada; afirma que não possuía planos de maior crescimento e que já alcançou os objetivos pessoais almejados, sem questionar os objetivos empresariais, o tempo e a idade ou a possível fase de preparação do sucessor. Uma visão mais profissionalizada sobre, por exemplo, investimento em publicidade e propaganda não tem sentido porque ele conta com a indicação de clientes e colaboradores em um contínuo de certo conforto experimentado atualmente. No entanto, possivelmente o aumento da carteira de clientes, como mencionado pelo fundador, ainda não é preocupação para enfrentar as mudanças decorrentes de uma necessidade a ser gerada pelo número de clientes a serem atendidos com a ampliação dos serviços.

Há preocupação com crescimento, mas não há preparação envolvendo uma política de recursos humanos para a tal passagem que ele pretende fazer para as pessoas

1 Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

envolvidas com seu negócio. Esse aspecto foi evidenciado tanto na pesquisa sobre os “materiais de base”, no critério gestão de pessoas, quanto na pesquisa com os colaboradores. Segundo a percepção dos funcionários há uma revelação da não preocupação por parte da empresa com relação ao seu bem estar ou mesmo da necessidade de desenvolvimento de competências.

Vale ressaltar que esses fatores associados com a forte comunicação oral revelam um aspecto puramente instrumental para manutenção do que é tradicional na empresa; mostra muito pouco engajamento dos colaboradores com o negócio.

Sob o aspecto da comunicação relacional, que é o objeto desta pesquisa, há falhas que se apresentam desde a admissão de novos colaboradores com base na indicação e não nas competências individuais, o que faz com que o modelo se perpetue e os antigos funcionários treinem e conduzam os mais novos. Uma possível profissionalização da empresa através do incentivo à profissionalização dos colaboradores pode ser sugerida com um novo modelo de comunicação, começando pela apresentação ao fundador do resultado desta pesquisa, para que esta sirva de parâmetro para futuras tomadas de decisões. Seria importante para um novo tipo de relacionamento da empresa com clientes externos e internos abrir o canal de comunicação com os funcionários quanto à necessidade de novas competências. Uma ajuda de custo para a realização não apenas de cursos de nível superior, mas também de cursos específicos relacionados ao desenvolvimento de novas competências. Um exemplo seria uma parceria com centros de capacitação ou mesmo com sindicatos, mas possivelmente esta estratégia deveria também ser coerente com os rumos que a empresa quer tomar e com as estratégias de negócio que o dirigente deseja adotar. Nesta nova relação seria necessária uma comunicação para identificação das competências essenciais para o futuro da empresa e uma busca coerente do perfil e das competências esperadas dos futuros funcionários contratados.

Os sinais e símbolos presentes na comunicação relacional, por sua vez, como o atendimento telefônico, a linguagem e o vestuário, também merecem atenção. Demonstra-se a necessidade de cuidado com a imagem de confiabilidade que se pretende manter. Na cultura organizacional há pouca visão administrativa da forte correlação entre profissionalização da empresa e reflexos sobre a satisfação das necessidades dos clientes, da necessidade do engajamento dos colaboradores com os objetivos e metas da empresa. A aquisição e a implantação de novos conhecimentos e a melhoria de processos ainda é algo novo, a ser discutido.

1 Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

Na comunicação estabelecida por meio dos questionários, a importância do foco do serviço estar no cliente revela que os colaboradores concordam que seja uma prioridade da empresa, mas ainda não há uma sistemática para revisão dos resultados obtidos até agora, sendo que 55% afirmam que não há estímulo para a sua contribuição com idéias e opiniões, o que compromete sensivelmente um canal aberto à comunicação para melhorias ou saída da passividade. A análise das respostas dos colaboradores sugere que o foco é o atendimento das necessidades do cliente apenas no curto prazo e no cumprimento da rotina prevista, uma vez que a tomada de decisões é centralizada no proprietário. Questiona-se sob o aspecto relacional da comunicação, o quanto esta postura poderá se sustentar a médio e longo prazo com a ampliação da carteira de clientes e novos serviços prestados. Uma possível descentralização e a disseminação da confiança na capacidade das pessoas para tomadas de decisões requerem uma capacitação e pode resultar em um estímulo ao desenvolvimento da própria empresa. A permanência do quadro atual da empresa, sem exigências de planejamento de mudanças, contudo, pode ser afetada a qualquer momento pelo contexto das pressões externas, que poderá impactar na capacidade de sobrevivência da empresa e na condição de garantia de trabalho das pessoas e do cumprimento dos contratos com os clientes.

A comunicação é um ponto que merece atenção, pois de acordo 73% dos entrevistados, não é clara, rápida e nem eficiente. Nesta relação um canal de comunicação aberto de baixo para cima revela que na percepção de 64% dos colaboradores, suas opiniões não são valorizadas e não são envolvidos nas decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho. Esse ponto é reforçado pela informação de que fatos relevantes ou mudanças de processos são comunicados oralmente pelo fundador.

Procurou-se demonstrar com a pesquisa, apoiada no referencial teórico, que a comunicação autêntica é primordial para a administração de empresas prestadoras de serviços, tendo em vista os compromissos contratuais e a aprendizagem a ser promovida em todos os níveis da empresa.

## **Conclusão**

A pesquisa favoreceu o entendimento da dinâmica da comunicação numa organização de pequeno porte e no ramo de prestação de serviços, bem como os aspectos relacionais envolvidos e que dificultam uma comunicação autêntica, ampliada para a facilitação dos processos de melhoria dos serviços prestados, a condução de 1 Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

mudanças, o mapeamento da cultura organizacional e a conquista do comprometimento dos colaboradores. A pesquisa de campo em uma empresa do setor de administração de condomínios trouxe elementos para identificação dos aspectos da cultura da organização que podem ser tratados sob a ótica do empresário que está confortável na sua atividade previsível e sob controle, mas totalmente centralizadora e sem atenção com as pessoas. Entende-se que este estudo forneceu pistas sobre a cultura da empresa estudada e que alerta para a necessidade de novas aprendizagens e de basicamente dar atenção à opinião dos colaboradores, principalmente sobre o que poderia ser melhorado no negócio e na prestação dos serviços.

A pesquisa permite a verificação do modo como essas empresas lidam com esses aspectos pode transformar inesperadamente os rumos da organização, diante do atual cenário, das crises, de competição por melhores preços e clientes informados e exigentes.

A comunicação autêntica se revela como uma forma de inteligência empresarial aplicada à construção da sua realidade e da alavancagem de resultados internos e externos gera condições favoráveis à competitividade e, apresenta-se como uma competência de apoio à organização, vital para a clareza da estratégia organizacional adotada; definição das competências organizacionais requeridas para o sucesso do negócio; definição das competências individuais desejadas, enquanto conhecimentos, habilidade e atitudes que o profissional deve aplicar ao trabalho; capacidade para tomada de decisão e relacionamento. Assim uma nova prática de comunicação autêntica na organização pode contribuir para diminuição das distâncias entre seus públicos – colaboradores, acionistas, imprensa, fornecedores, clientes, internet etc., o que requer a introdução de conceitos como compartilhamento de aprendizagens e melhoria de processos de trabalho.

### **Referências Bibliográficas**

**CORRADO, F.M.** A Força da Comunicação. São Paulo: Makron Books, 1994.

**FLEURY, M. TEREZA LEME.** Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

**FLEURY, M. TEREZA LEME; SHINYASHIKI, GILBERTO; STEVENATO, LUIZ ARNALDO.** Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. Revista de Administração, São Paulo v.32, n.1, p.23-37, janeiro/março 1997. Disponível em: < [www.rausp.usp.br/download.asp?file=3201023.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3201023.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2008.

**KUNSCH, MARGARIDA MARIA KROHLING.** Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4ª Edição. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

**MACARENCO, ISABEL.** Gestão com pessoas – Gestão, Comunicação e Pessoas: Comunicação como Competência de Apoio para a Gestão alcançar Resultados Humanos. (2006). Dissertação (Doutorado em Ciências da Comunicação). USP. São Paulo.

**MARCHIORI, MARLENE.** Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2ª Edição. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. (Org.). Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. 2ª Edição. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

**ROBBINS, STEPHEN P.** Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

**THÉVENET, MAURICE.** Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança. Trad. Lemos de Azevedo. 2ª Edição. São Paulo: Monitor, 1990.

**TORQUATO, G.** Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

**VEIGA, EDSON.** Se meu edifício falasse. Veja São Paulo. Disponível em: <<http://vejasaopaulo.abril.com.br/revista/vejasp/edicoes/2060/m0159042.html>> Acesso em: 11 fev. 2009.

**ZARIFIAN, P.,** Objetivo Competência. São Paulo: Atlas, 2001.