



COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO NO TRABALHO: UMA ESTRATÉGIA INTELIGENTE

Graziele Aparecida Bassi

UNESP – Faac/Bauru

1. Introdução

Este trabalho pretende discutir as transformações tecnológicas no ambiente empresarial, tendo em vista as crescentes e rápidas mudanças causadas, em especial, pela velocidade da geração de conhecimentos científicos e tecnológicos e sua rápida disseminação e uso na sociedade em geral. A tecnologia da informação e a possibilidade de interligação em rede mundial levam as organizações a “adotar mudanças” como forma de manter-se competitivas no mercado e participar das transformações vigentes, sem apenas se submeter a elas.

Entende-se que os operários limitados pelas suas atividades específicas, incapazes de discernir sobre suas ações, típicos do modelo *taylorista* de organização caracterizado pela racionalização e especialização do trabalho, não mais se adequam aos objetivos gerenciais, advindos do avanço tecnológico. A empresa em rede anseia por pessoas com maior capacidade de abstração, discernimento, e qualidades comportamentais, e que sejam capazes de interagir, rever e criticar os conhecimentos gerados e aplicados.

Sob essa nova perspectiva, o comunicador tem um papel fundamental no sentido de estruturar um programa de comunicação empresarial eficiente, capaz de satisfazer a demanda por novos conhecimentos dos funcionários e desenvolver atividades em todos os setores da organização, promovendo a percepção de todos para uma **comunicação excelente**.

Para tanto, o comunicador necessita reavaliar seus conhecimentos, buscar um forte embasamento cultural, ter visão estratégica, e, além disso, se preocupar com a bilateralidade da informação, ou seja, com o retorno (feedback) e com a compreensão do seu público.

Nesse contexto, o profissional de Comunicação deve buscar novos conhecimentos, em face a esta nova realidade organizacional, fazendo com que a sua participação no processo



torne-se imprescindível, na medida que exige um aperfeiçoamento de suas atividades no âmbito interno e também externo e suscitando o desenvolvimento de programas de comunicação que resultem numa boa imagem institucional.

Para verificar o desenvolvimento dessa discussão sobre o papel da comunicação e da educação no ambiente empresarial, foi realizado um estudo de caso sobre ações de comunicação e sobre investimentos em nível de treinamento de habilidades e de educação formal com funcionários em uma empresa de grande porte, líder em seu segmento, localizada no interior do Estado de São Paulo, implantou, na década de 90, um programa de qualidade e produtividade baseado num modelo japonês de gestão. Este trabalho foi subsidiado pela FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado de São Paulo, no programa de Iniciação Científica e teve como orientador, o Prof. Dr. Dorival Ferreira.

O objetivo foi identificar as ações desenvolvidas pela empresa em termos educacionais, a eficiência dos veículos de comunicação interna e conhecer a compreensão dos funcionários sobre as mudanças vigentes, tanto no ambiente empresarial, como no contexto social de modo geral e as necessidades que os mesmos estavam tendo para se adequar às tais mudanças.

Os resultados obtidos foram apresentados para a empresa e para o meio acadêmico. Posteriormente, foi enviado para a empresa um diagnóstico sobre comunicação implantada e algumas sugestões e considerações para o aprimoramento das ações comunicacionais.

Após quase quatro anos da realização do estudo, foi feito um novo acompanhamento da empresa estudada, onde foi possível reavaliar os resultados. Foi observada a continuidade dos investimentos em capacitação profissional e em educação formal. Também foi possível verificar o andamento dos trabalhos em comunicação interna.

2. As organizações na era do conhecimento

O cenário atual é marcado por profundas transformações estruturais. Tem-se como causa principal desse fenômeno, a geração de novos conhecimentos científicos e tecnológicos, a velocidade com que têm sido gerados e a sua rápida disseminação e uso na sociedade em geral (FERREIRA, 1997b).



O indivíduo interligado por uma rede informações e conhecimentos é um produtor de muito mais informações do que pode absorver, capaz de gerar muito mais interdependência do que pode administrar, como também de acelerar mudanças com mais rapidez do que pode acompanhar (SENGE, 1999).

Pode-se observar mudanças de ordem tecnológica e estrutural, definindo novos perfis para as empresas que desejam manter-se competitivas num mercado infinitas vezes mais concorrencial, em decorrência de fatores como a globalização econômica e a busca de produtos com qualidade, valor agregado, diferenciais e preço competitivo.

As novas tecnologias permitem que o capital seja transportado de um lado para o outro em curtíssimo prazo, de forma que a economia está interconectada em todo o mundo. Os fluxos de capital tornam-se globais, e ao mesmo tempo, cada vez mais autônomos vis-à-vis o desempenho real das economias (CASTELLS, 1999).

Os membros da organização, não mais concentrados em desempenhar uma determinada função, começam a sentir-se responsáveis pelos resultados do conjunto. Neles, é desenvolvida uma visão sistêmica.

Busca-se na atualidade um planejamento de ações, com participação efetiva de todos os sujeitos do processo, incentivando a integração, a motivação e a polivalência e criando a expectativa de um trabalhador ciente dos objetivos da empresa em produzir com qualidade (SENGE, 1999).

Essas transformações permeiam o surgimento de uma nova cultura empresarial, pois, o relacionamento nesse âmbito transforma-se, na medida em que o mercado exige um novo perfil ao empregado, muito mais participante de um processo novo, totalmente voltado para satisfazer clientes, muito mais conscientes e portanto, exigentes de produtos e serviços adquiridos.

Tornou-se necessário às empresas repensar os processos produtivos, pois, modelos de gestão advindos do sistema *Fordista/Taylorista* de organização, onde a produtividade é o fator determinante, não atendem mais às exigências de consumidores cada vez mais informados e com muito mais alternativas de escolha (CHAMPY & HAMMER, 1994). A diferenciação, a individualidade, criou um mercado fragmentado, com mais opções de compra e produtos com cor, formato, qualidade ou preço diferentes.

Uma das principais tendências das empresas foi a passagem da produção em massa



norteada pela integração vertical, divisão social e técnica de trabalho para a produção flexível a qual se adequava melhor à demanda do mercado qualitativa ou quantitativa e às transformações tecnológicas e diversificações dos mercados (CASTELLS, 1999).

Os sistemas de qualidade na fabricação de produtos tornam-se essenciais para as organizações preocupadas em atender às necessidades do consumidor, pois, a Qualidade compreende a combinação da estrutura operacional do trabalho de toda a empresa, seja em procedimentos gerenciais, técnicos, efetivos e integrados, direcionando ações de acordo com os melhores e mais práticos meios de assegurar a satisfação tanto na qualidade quanto nos custos.

Visando atender melhor os clientes, vários modelos de gestão, adequados às exigências de um mercado concorrencial, levam as organizações a desenvolver novos sistemas de produção, capazes de flexibilizar o processo produtivo a fim de buscar qualidade e produtividade, como é o exemplo dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ); Total Controle da qualidade (TQC); Programa de Melhoria Contínua (Kaizen); processos de Reengenharia; 5 S, TQM – *Total Quality Management*, TPM – *Total Productive Maintenance*, entre outros.

3. Um novo mundo do trabalho

Com a grande necessidade das organizações de mostrarem-se atentas para o fator *Qualidade*, aqui compreendido como os vários modelos de gestão que vem adotando e a necessidade do uso da tecnologia da informação para serem competitivas no mercado, um novo conceito de trabalho surge.

Considerando que os modelos de gestão implicam em uma conjugação de todos os membros de uma organização, é imprescindível ao trabalhador desempenhar novas atividades, como também, possuir uma integração e participação muito maior no ambiente empresarial. O trabalho deve ser compreendido como um *todo* pelos que o executam e por isso, todas as partes devem ser bem desempenhadas (PRAIZLER & GUINTA, 1993).

Sob a ótica da comunicação, um público interno muito mais exigente e crítico começa a surgir, e, para estes, a organização também deve estar preparada para atender às



necessidades. Os trabalhadores estão mais conscientes da importância de seu trabalho na produtividade e lucratividade da empresa.

Os funcionários, a respeito do bom desempenho de suas funções podem ser sensibilizados através de um programa de comunicação integrada eficaz, capaz de abranger todos os setores da organização informando e contribuindo na formação de opinião, buscando, assim transmitir informações essenciais para o bom desenvolvimento da empresa, através de uma comunicação excelente (BRUM, 1997).

O trabalhador integrado com o novo processo torna-se um fator diferencial, pois, é o recurso vivo e inteligente que realiza a interação na empresa. Portanto, investir apenas em tecnologia de ponta sem atentar ao fator humano, pode fazer com que a organização não atinja com totalidade suas metas e objetivos.

4. Educação e qualificação

A tecnologia da informação vem permitindo o uso do trabalho qualificado, estrategicamente adotado pelas empresas, numa relação de causa e efeito. Com o ajuste ao uso de novas tecnologias, torna-se preciso não somente “adaptar” pessoas para operar máquinas, mas sim, desenvolver uma participação total dos processos, com o intuito de transmitir bem-estar e motivação ao trabalhador.

Nesta perspectiva porém, a qualificação profissional não permite ainda que o trabalhador aja intelectualmente e seja capaz de alterar métodos e até mesmo procedimentos estabelecidos. Uma qualificação profissional plena envolve e a educação, pois é ela quem permite o raciocínio lógico, iniciativa para soluções de problemas, conhecimento técnico geral, **associado a uma capacidade de aprender novas qualificações e responsabilidades requeridas pelo processo de produção do qual participa.** (MARINHO, s/d, p.12 e13 – grifos meus).

Partindo da realidade brasileira, onde grande parte da população não tem acesso à educação formal, para adequar seu pessoal às novas exigências tecnológicas, muitas empresas têm sido “obrigadas” a investir em educação formal, para que seus funcionários possam



acompanhar a nova realidade. Algumas lideranças empresariais estão reconhecendo as novas formas de habilidade e conhecimentos humanos sendo imprescindíveis para um melhor aproveitamento das potencialidades das máquinas e para a manipulação das informações em termos de produtos e processos.

Educadores brasileiros sugerem como uma alternativa a concepção de um sistema de “parceria” entre as escolas e as organizações empresariais, no qual as empresas passam a investir na preparação do indivíduo para o mundo do trabalho por intermédio da educação, buscando incentivar o desenvolvimento de habilidades cognitivas, necessárias a essa nova realidade produtiva (FERREIRA, 1997b).

Essa parceria seria uma grande alternativa para o país pois o desenvolvimento programas de educação no trabalho pode ser uma ação que melhora o padrão educacional da comunidade, trazendo para a empresa grandes benefícios.

É um desafio demonstrar ao empresariado que a educação tornou-se uma das necessidades relevantes à organização, aumentando a competitividade do setor produtivo da mesma, partindo de um pressuposto onde *qualidade* não se reduz à adoção de técnicas avançadas. Mais do que isso, exige também, além da competência, a participação no processo em coletividade. Assim, a formação das pessoas passa a ser um fator decisivo nas economias mundiais, pois, vêm dela a possibilidade de se atingir níveis de desenvolvimento padrão a todos.

Nessa perspectiva, ações de profissionais de comunicação na empresa se expandem ainda mais com o desenvolvimento de uma mentalidade da empresa flexível, preocupada em mostrar atitudes democráticas, consolidando um sistema aberto, pluralista e acima de tudo, **transparente** (NEVES, 1998).

A empresa atual exige maior atenção ao “material humano” que compõe a sua estrutura. O profissional de comunicação, preocupado em aderir a essa nova conjuntura deve, mais do nunca, adotar posturas adequadas para poder realizar com eficiência uma função muito mais sublime, adotando uma postura ética, na medida em que reformula o conceito de



comunicação e emite a informação, sendo capaz de transformar o meio social (KUNSH, 1999).

5. Comunicação organizacional

Perceber a importância da comunicação nas estratégias das organizações ainda é fato novo, recente. A Comunicação, quando bem direcionada, pode servir como uma ferramenta do planejamento estratégico da empresa, pois mantém a identidade organizacional.

Para a organização atual, os programas de Comunicação não se caracterizam como instrumentos de controle de opinião, mas sim, de informação e são capazes de estabelecer um clima de relativa harmonia e de respeito e por detrás deles há um planejamento de ações e estratégias que possibilitam a compreensão desde transições para os novos modelos de gestão até as mudanças no país e no mundo. A Comunicação, dessa forma, torna-se uma ferramenta de equilíbrio (VALSANI, 1997).

É com a comunicação que se estabelece participação entre os membros da organização. Essa visão implica numa maior ação política por parte dos dirigentes, criando uma abertura para o desenvolvimento da cidadania. Empresas que trabalham a comunicação evidenciando a conscientização do funcionário e não a manipulação estão obtendo melhores resultados e podem tornar-se muito mais competitivas e rentáveis.

Para que Comunicação consiga estabelecer essa interatividade é preciso que haja a participação e a liderança do profissional de comunicação, pois, este é quem está melhor preparado para conhecer *de fato* o público em questão.

As organizações atuais estão muito mais preocupadas com as relações sociais, com a política e com os acontecimentos no cenário global. Dessa forma, cabe ao profissional de comunicação pensar, discutir e planejar a comunicação. Basear-se em diagnósticos que possam ser considerados através de pesquisas de opinião, resultando na defesa dos interesses da organização e dos públicos com ela envolvidos.

Para que haja uma eficiência e eficácia na Comunicação, as organizações devem compartilhar de visão integrada. A Comunicação, quando parte do seu planejamento estratégico, leva ao equilíbrio entre os interesses de todos, porque ela não é uma função independente. Além das vantagens da redefinição da Comunicação quanto à obtenção de uma



maior lucratividade e produtividade, ainda, há o enfoque quanto ao seu papel perante aos recursos humanos: ela passa a contribuir socialmente, pois ajudam a desenvolver benefícios sociais.

Nessa perspectiva, a Comunicação auxilia no desenvolvimento e incentivo de programas educacionais no trabalho. Não é novidade que o Brasil tem sérios problemas quanto à educação. Recursos escassos ainda não permitem que a educação no país atinja toda a população.

As organizações passam a perceber, dessa forma, que a educação é um ato político e por isso, a Comunicação e Educação tornam-se uma estratégia essencial, pois, analisadas sob esta ótica, humanizam as instituições, na medida que incentivam o ser humano a desenvolver-se, comprometendo-se com o seu trabalho e com o conjunto onde se insere (KUNSH, 1999).

6. UM ESTUDO DE CASO

Para melhor compreender a importância de investimentos em educação no ambiente organizacional, foi realizado um estudo de caso numa empresa de grande e líder em seu segmento, localizada no interior do Estado de São Paulo. Inicialmente definiu-se por analisar documentos históricos e publicações da empresa, realizar coletas de depoimentos com os responsáveis pelos setores pesquisados, com a finalidade de conhecer a sua história, política organizacional, o programa de qualidade que adotou, bem como de verificar o processo educativo que esta empresa realiza com seus funcionários e as ações na área de comunicação.

As ações foram concentradas em dois setores da empresa, relacionadas com os objetos de estudo acima referidos. Posteriormente, considerou-se como fundamental a realização de Pesquisa Qualitativa, como um complemento essencial deste trabalho, pelo qual buscou-se conhecer, com um número estipulado de funcionários, a cultura organizacional atual e a participação do grupo no processo educativo e organizacional.

Durante a coleta de dados, conhecemos as seguintes ações da empresa:

6.1. Relacionadas a investimentos em educação e treinamento:

- a) Sistema de concessão de bolsas de estudo, criado a partir de 1993, quando se realizou um censo escolar e se descobriu que apenas 37% do quadro funcional não tinha concluído o ensino fundamental;
- b) Salas de aula com sistema Telecurso;
- c) Intenso programa de treinamentos focados para ações e tipos de trabalho exigidos na operação de equipamentos;
- d) Treinamentos constantes sobre ações do programa de qualidade e produtividade;
- e) Programas de desenvolvimento pessoal e motivacional;
- f) Descrição e sistematização das habilidades dos cargos da empresa;
- g) Convênios com escolas de cursos profissionalizantes;
- h) Exigência mínima de certificado de Ensino Médio em contratação;
- i) Recrutamentos e seleções feitos internamente;
- j) Programa de recrutamento interno com possibilidade de ascensão profissional;
- k) Sistematização de resultados alcançados com investimentos em educação e em treinamento por intermédio de relatórios e realização anual do censo escolar, com metas elaboradas para o ano subsequente.

6.2. Como ações de comunicação interna, foram constatadas:

- a) Veículos impressos de comunicação interna, quais sejam:
 - a1) boletim semanal de uma página contendo fatos e acontecimentos da semana;
 - a2) boletim mensal com 4 páginas, preto e branco, predominando informações sobre o programa de qualidade e produtividade;
 - a3) boletim quinzenal sobre segurança, contendo um tópico relacionado ao tema;
 - a4) boletim eventual sobre conceitos de qualidade e produtividade e segurança;
- b) Murais de aviso;
- c) Indoor;
- d) Cartilhas com conteúdo de apoio ao programa de qualidade e produtividade.

Nesse tópico é importante informar que as ações de comunicação interna estão fragmentadas e ora são feitas por profissional do departamento de recursos humanos, ora do



departamento de qualidade. Ainda, há de se ressaltar que não há desenvolvimento de pesquisa sobre interesses de leitura e conhecimento dos funcionários, sendo a pauta estabelecida sem a utilização desse critério.

6.3. Pesquisa Qualitativa:

Foi pela análise dos dados obtidos com a pesquisa qualitativa que conhecemos melhor a cultura organizacional da empresa. A pesquisa foi estruturada de forma a colher dados e informações de grupos de funcionários, participantes de diversos níveis de escolaridade formal no mês de setembro de 1999. A pesquisa aconteceu no interior da empresa, com duração máxima de uma hora e vinte minutos por sessão, entre os dias 14 e 15 de outubro de 1999.

A distribuição dos participantes por nível de escolaridade foi feita da seguinte forma:

- **GRUPO 1:** Cursando 1º Grau Telecurso (Ensino Fundamental);
- **GRUPO 2:** Cursando 2º Grau regular (Ensino Médio), Supletivo, Telecurso 2000 e 2º Grau Técnico;
- **GRUPO 3:** Cursando Técnico SENAI, SENAC, Aprendiz e Pré-Vestibular; e Escolas Profissionalizantes;
- **GRUPO 4:** Cursando Graduação e Pós Graduação.

A escolha de amostras constituídas por um número restrito de participantes pretendia possibilitar uma integração que possibilitou a disposição das respostas, assim como, propiciar discussões e reflexões sobre os temas, ampliando a qualidade de informações.

As sessões foram realizadas no interior da empresa, nos horários em que os turnos são trocados, pois o desenvolvimento das atividades de trabalho dos convidados não poderia ser prejudicado.

Cada sessão conteve três dinâmicas de grupo. Cada uma delas apresentou um objetivo em particular. Na primeira dinâmica, o grupo foi dividido em duplas. As duplas apresentarão seu



parceiro através de uma ficha roteiro pré-estabelecida, contendo tópicos como: *nome, estado civil, número de filhos, tempo de trabalho na empresa, se está informado sobre os assuntos da empresa e se tem participado dos eventos/festas que a empresa oferece.*

Após as apresentações previstas na primeira parte, teve início a segunda dinâmica. Foram distribuídas figuras criadas a partir de recortes de revistas que remetiam aos participantes, assuntos relacionados ao seu ambiente de trabalho, horário de lazer, nível de satisfação em relação ao desempenho de tarefas, em relação a cargos e salários, avaliação sobre os conhecimentos obtidos em relação aos processos de Qualidade e ainda, constatação sobre a importância dos seus estudos. Foram apresentadas as seguintes figuras: *casa, escola, imagem de um setor desordenado, escada, dinheiro, livros, reunião de trabalho e família.* Das figuras, cada grupo destacou, ao final da dinâmica, qual das três melhor caracteriza a *empresa* segundo consenso.

Na terceira dinâmica, foi conhecida a opinião quanto aos processos educativos, verificando valores atribuídos em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada um, por intermédio de frases de estímulo. Cada uma delas estava incompleta e foi completada de acordo com a opinião emitida de quem a receber. Seguem as frases:

- Estou estudando porque...
- Depois que recebi minha bolsa de estudos na empresa...
- Por estar estudando, estou me desenvolvendo melhor como pessoa, porque tenho mais chances de...
- Por estar estudando, estou me desenvolvendo melhor no meu trabalho, porque tenho mais chances de...
- Pretendo continuar estudando sempre, mesmo se...
- Meus familiares estão cientes da importância dos meus estudos. Eles acham que...

Ao final desta dinâmica, foram afixadas em um quadro duas destas frases (a que remete a importância dos estudos para o desenvolvimento no trabalho e a que remete ao desenvolvimento pessoal), estimulando cada convidado a se posicionar perante cada uma delas.

6.4. Limitações, Análise de Dados e Interpretações dos resultados obtidos

A pesquisa encontrou limitações em relação à participação dos funcionários. Algumas sessões tiveram ausências por problemas encontrados pelos participantes no setor de trabalho. Um outro fator limitante foi a ausência de alguns participantes por não terem recebido o convite.

Os dados foram analisados com a retomada das fichas de observação e fichas complementares e de algumas anotações dos observadores, com a finalidade de verificar se dados foram válidos para suprir os objetivos iniciais de conhecer melhor os funcionários da empresa. Apresentamos alguns dados relevantes:

A. Escolaridade: Quanto maior o nível formal de escolaridade, maior a compreensão dos fatos e desenvolvimento de consciência crítica, destacando a importância da educação na formação das pessoas. Mesmo com as diferenças de níveis formais, todos os grupos valorizam a iniciativa da empresa em beneficiá-los (todos entendem os programas de bolsa de estudo como benefício), atendendo ao princípio de que estudar, em relação ao seu desenvolvimento no trabalho é muito importante, pois se torna uma garantia. Estudar representa qualificação para não estar desempregado, acompanhar a evolução tecnológica, como também a possibilidade de mudar cargo ou de emprego.

B. Oportunidades: Percebeu-se nos menores níveis formais de escolaridade, que estudar representa uma “abertura” para uma participação no universo-sócio-cultural de cada participante, na medida em que facilita a compreensão, a valorização pessoal e a iniciativa para aprender a aprender. A afirmação se confirma até mesmo pela faixa etária da amostra de funcionários atingida, pois, quanto maior a faixa etária, mais aumenta as dificuldades de aprendizado.

Para o grupo dos cursos técnico, a oportunidade de fazer cursos representa viver numa sociedade, acompanhar as tendências do mercado e possibilitar um novo emprego, com um maior ganho e melhores condições de vida. Para o grupo da graduação, as oportunidades de crescimento através dos estudos são almejadas dentro da empresa, talvez, por apresentarem mais estabilidade e mais tempo de serviços na mesma, ou mesmo porque o nível de



escolaridade do grupo estabelece uma maior preocupação com o desenvolvimento da empresa.

C. Empresa: A imagem da empresa apresenta mudanças nos grupos, embora, de modo geral, todos observem o seu trabalho relacionado ao sustento e à oportunidade de crescimento, daí a escolha das imagens da escada e do dinheiro, como forma de representação.

D. Casa/família: Uma outra imagem muito utilizada foi a da casa e da família, enfatizando que a empresa é um grande grupo formado por pessoas reunidas, na qual permanecem durante a maioria das horas do dia, criando amizades, companheirismo e tendo de se organizar para que os objetivos sejam comuns.

E. Comunicação: No consenso geral, com maior ou menor ênfase, percebe-se que a embora seja emitido um número relevante de veículos de comunicação, existe dificuldade de leitura devido à falta de interesse, causadas pela falta de estímulos, como ausência de figuras, quadrinhos, cores ou fotos e dificuldade para leitura.

A ausência de participação dos funcionários na elaboração dos instrumentos ou apenas das notícias pode impedir que a comunicação caracterize-se como uma “via de mão dupla” e também pode ser causa do desinteresse afirmado pelos grupos quanto à leitura.

Foi constatada uma deficiência na interligação entre os setores e o pouco conhecimento das atividades da empresa como um todo. A falta de conscientização dos funcionários em relação ao desenvolvimento empresa como um todo, pode ser sanada por um programa de comunicação eficaz.

6.5. Diagnóstico

Após a interpretação dos dados obtidos por intermédio da pesquisa qualitativa e com a análise documental da empresa e com base no referencial teórico, foram apresentadas algumas sugestões no que dizem respeito a ações de comunicação, quais sejam:

A. Utilização sistemática de pesquisa de opinião com os funcionários, realizadas com

planos bem definidos, a fim de conhecer e caracterizar melhor o cliente interno, seu nível de participação e conhecimento da empresa para a qual presta serviços. Os dados deverão servir como base para ajudar a caracterizar a cultura organizacional da empresa e as mudanças que nela ocorrem em decorrência dos processos implantados;

B. Contratação de um *ombudsman* interno, representando as possibilidades de estreitar relações funcionário-empresa. O profissional neste caso, juntamente à realização de seu trabalho como ouvidor interno, atividade que tem trazido bons resultados em algumas empresas brasileiras, como no *Grupo Pão de Açúcar*;

C. Remodelação de alguns instrumentos de comunicação dirigida escrita com base nas pesquisas de opinião preparadas para constatar o interesse dos funcionários quanto aos instrumentos escritos existentes.

D. Segundo avaliações nesse trabalho sugere-se uma diagramação que possibilite o espaço para a linguagem simbólica, através de ilustrações. Além de notícias geradas no interior da empresa nos seus diversos ambientes, os boletins devem trazer assuntos relacionados aos acontecimentos na comunidade, do país e até mesmo, fatos marcantes no mundo. Isso representa uma atitude da empresa em integrar os leitores à realidade no contexto global e faz com que os veículos tornem-se comprometidos com a formação da cultura e educação do funcionário-leitor.

Podem ser pautados temas como ecologia e meio-ambiente, noções de cidadania, bem como a divulgação e explicação do código de defesa do consumidor, por exemplo, direitos humanos, entre outros.

É necessária a abertura para o recebimento e divulgação de notícias geradas pelos leitores, fazendo da comunicação uma via de mão dupla e democratizando os instrumentos.

6.6. Novo contato com os resultados

Essa pesquisa foi realizada no segundo semestre de 1999 e os dados foram apresentados à empresa e à comunidade científica no ano 2000. Em março de 2003, tivemos a



oportunidade de estabelecer um novo contato com os dados anteriormente pesquisados. Antes de falarmos sobre a evolução, vale ressaltar que não voltamos a falar com funcionários, como fizemos anteriormente por intermédio de pesquisa, o que consideramos como uma limitação.

Pudemos perceber poucas alterações em relação à cultura organizacional. A empresa mantém as características de organização e limpeza e tem praticado as ações do programa de qualidade com muito mais intensidade.

Os investimentos em educação evoluíram. Atualmente apenas 1% dos funcionários não completou o ensino fundamental e quase 85% concluíram o ensino médio. É notado o incentivo à educação, que agora se volta mais para o ensino médio e para a graduação.

Em relação aos treinamentos, estes continuam sendo aplicados de forma intensa, mas focados com a necessidade de cada cargo. A empresa implantou um sistema de treinamento via satélite na área de Desenvolvimento Pessoal e permite acesso à programação a todos os funcionários.

Um curso contendo informações sobre a atividade principal da empresa e sobre as ações dos setores foi elaborado, de forma a trazer mais conhecimentos aos funcionários sobre o processo de modo global.

Os veículos de comunicação passaram por pequenas mudanças. O jornal mensal ganhou uma nova diagramação e passou a ser colorido. A pauta é feita pelo departamento de qualidade e procura abranger os diversos acontecimentos da empresa. Notícias sobre a comunidade ainda não são veiculadas.

Avaliações quanto à opinião dos funcionários em relações aos veículos continuam sendo feitas de forma desestruturada e informal. Em relação ao número de veículos, permanece a mesma quantidade e se usa ainda a mesma segmentação de assuntos.

7. Conclusões

O mundo do trabalho passa por profundas transformações e as organizações necessitam se inserir nesse processo por uma questão de sobrevivência. Além de usar de tecnologia de ponta, é imprescindível à organização se preocupar com seus recursos humanos para continuarem competitivas no novo modelo de comercialização de produtos cuja estrutura



é muito mais ampla, com uma incrível variedade de produtos e serviços, escolhidos por consumidores conscientes quanto aos seus diretos e críticos quanto às suas escolhas.

Considerar os funcionários como parceiros e com uma qualificação que transcende o conhecimento de habilidades específicas, é um processo que se alcança com a implementação de processos educativos ambiente do trabalho. O incentivo à continuidade aos estudos, especialmente através do retorno à escola, possibilita uma nova visão do ambiente de trabalho, entendimento das mudanças, capacitação profissional e acima de tudo, elevação de consciência social, visando melhor preparação para o exercício livre da cidadania.

Para tanto, há de se atribuir suma importância à correta disseminação da comunicação nas organizações. As novas estruturas organizacionais têm gerado um volume significativo de informações. Facilitá-las aos participantes dos processos, é uma possibilidade de elevar o conhecimento, nesse ínterim, o comunicador torne-se o responsável pela educação, na medida em que também contribui para a formação do ambiente organizacional.

Existe uma preocupação do profissional de comunicação atual pelas mudanças no âmbito das organizações voltadas para o exercício do trabalho, pois da mesma forma em que as relações neste âmbito se alteram, as atividades de comunicação também devem ser repensadas.

Na empresa estudada, verificou-se que não foge às características da empresas brasileiras que reconheceram a necessidade de transformações e, por esse motivo, vem adotando mudanças progressivas em sua estrutura e preparando e qualificando seus profissionais.

Nessa organização em particular pode ser considerado como um diferencial o fato de ter acrescentado paralelamente ao programa de Qualidade e Produtividade, o desenvolvimento de habilidades como resultante de ações educativas. A atitude da empresa em incorporar à sua política os critérios de concessão de bolsas de estudo em todos os níveis formais de escolaridade pode servir como exemplo da iniciativa privada em suprir um problema crônico do país que é a educação, podendo-se afirmar que a empresa, de certa forma, vem cumprindo um relevante papel social.

Mesmo demonstrando interesse em atribuir melhores níveis de escolaridade aos



funcionários como justificativa para atingir os objetivos de melhorar a compreensão de processos produtivos, essa atitude não pode deixar de ser analisada, sob o ponto de vista da educação, como um fato positivo, pois além de beneficiá-los está também contribuindo na formação de cidadãos.

Avaliar a importância da inserção de funcionários em processos educativos não é recomendável através de quantificações. Esse resultado é visto apenas subjetivamente quando percebemos em cada um dos funcionários maior interesse, participação e assimilação mais rápida e correta de conhecimentos específicos.

No que se refere à comunicação, de acordo com o conhecimento dos recursos que a fundamentam, aumentou quantitativamente após a implantação dos programas de qualidade. Entretanto, percebeu-se uma certa concentração dos meios de comunicação à apenas divulgação de informações sem preocupar-se em avaliar a compreensão, assimilação e nível de leitura dos funcionários. Evidentemente que mudanças não ocorrem de imediato. Trata-se de um processo e como tal, certamente evoluirá de acordo com o tempo.

Foi observado que os funcionários da empresa apresentam participação relevante. Acredita-se que os incentivos também atribuídos à programas de comunicação podem constituir numa ferramenta essencial na compreensão dos programas de Qualidade e Produtividade, educacionais e dos diversos processos, trazendo grandes benefícios futuros para a empresa.

8. Bibliografia

BASSI, G. A. O processo de educação continuada na organização do trabalho, sob a ótica das Relações Públicas. in **Livros de resumos – Ciências Humanas** - do XI Congresso de Iniciação Científica da UNESP. Campus de Presidente Prudente, 1999. p, 39

BRUM, A. M. **Endomarketing**: Estratégias de comunicação para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. V. 1. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.



CARVALHO, R. Q. Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação In FERRETTI, J. C. P. *et alii* (orgs.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CHAMPY, J. & HAMMER, M. **Reengenharia**: Revolucionando a empresa. 2 ed. Rio de Janeiro, Campus: 1994.

DEMO, P. **Educar pela pesquisa**. Campinas: Autores Associados, 1997. p. 67-74.

FERREIRA, D. **O ensino de engenharia e os avanços tecnológicos**. Dissertação (Doutorado em educação) Pós Graduação da Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP de Marília. Marília, 1997a.

_____. O reflexo das novas tecnologias nas organizações, na produção e no trabalho In: **Anais IV Simpósio de Engenharia de Produção**. Departamento de Engenharia de Produção. Bauru - SP - 1997 b.

FERRETTI, J. C. P. *et alii* (orgs.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1994.

FRANÇA, F. Relações Públicas: visão 2000. In KUNSCH, M.M.K. . (Org.) **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997, p, 3-17

FREITAS, S. G. Cultura organizacional e comunicação In: _____. (Org.) **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GARAY, A. B. S. A diferentes faces do processo de qualificação In **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 52-61, julho/setembro 1997.

GIL, A . C. O que é estudo de caso? In **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1989, p. 59-60

KUNSCH, M. M. K. Relações Públicas e excelência em comunicação. In **Revista Aberje**. Disponível em : <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em: 6 set. 1999.

_____. (Org.) **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MARINHO. S. P.P. **Escola de Qualidade Total**: haverá espaço para uma proposta curricular emancipadora? Monografia (conclusão da disciplina “Currículo: teoria e



investigação). Pós Graduação em Educação da PUC-SP. São Paulo, s/d.

NEVES, M. A. Mudanças tecnológicas e organizacionais e o impacto sobre o trabalho e a qualificação profissional. *In Trabalho e educação*. Cedes/Anped/ Ande. São Paulo: Papirus, 1992.

PERUZZO, C. M. K. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. 3 ed. São Paulo: Summus, 1986.

PRAIZLER, N. & GIUNTA, L. R. **Manual do QFD**. LTC, 1993 (Mimeogr.)

SALERNO, M. S. Produção integrada e flexível e processo operatório: notas sobre sindicatos e a formação profissional in **Trabalho e educação**. Cedes/Anped/ Ande. São Paulo: Papirus, 1992.

SANTOS, C. M. R. G. **Para entender a Pesquisa Qualitativa**. Bauru: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 1997. 200p. (Mimeogr.)

SEGNINI, L. R. P.. Controle e resistência nas formas de uso da força de trabalho em diferentes base técnicas com a educação. In **Trabalho e educação**. Cedes/Anped/ Ande. São Paulo: Papirus, 1992.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Nova Cultural - Best Seller, 1999

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: Função e Política**. São Paulo: Summus, 1995.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac Editora, 2000.

TOFFLER, A. **A Terceira Onda**. São Paulo: Record, 1995. 3ª-ed.

TORQUATO, G. A Evolução de uma Ferramenta Estratégica. In **Revista Aberje**. Disponível em : <<http://www.aberge.com.br>>. Acesso em: 6 set. 1999.

VALSANI, F. Novas Formas de Comunicação interna. In: KUNSCH. M. M. K. (Org.) **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.