

**Comunicação e Participação nas Organizações**  
**Uma análise das Estruturas da MRS Logística, Acesso Comunicação Jr. e Shizen**  
**Restaurante\***

Monique Ferreira Campos<sup>1</sup>

Universidade Federal de Juiz de Fora  
Faculdade de Comunicação Social

\* Trabalho apresentado ao Altercom - Jornada de Inovações Midiáticas e Alternativas Experimentais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Comunicação Social pela UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora. Atualmente cursa especialização em Comunicação Empresarial na mesma instituição. Assessora de comunicação do Sintufejuf – Sindicato dos Trabalhadores em Educação da UFJF.

## **Resumo**

O desempenho da comunicação para o estabelecimento e a manutenção da gestão participativa nas organizações. Envolvimento dos diversos profissionais no planejamento, tomada de decisão e controle de qualidade, a partir de estratégias voltadas para o setor de comunicação. Apresentação dos resultados alcançados por três empresas criadoras de canais diversificados e impulsionadores da análise estratégica em todos os setores do ambiente de trabalho\*.

## **Palavras-chave**

Comunicação Organizacional; Gestão da Comunicação; Comunicação Interna

\* O presente trabalho foi elaborado com base no projeto de conclusão de curso da autora, defendido em 2006. Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho - UFJF – Faculdade de Comunicação Social. Co-Orientador: Prof. Ms. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça – UFJF – Faculdade de Administração.

## **Introdução**

As atividades das assessorias nas organizações modernas pautam-se, entre outras possibilidades, no desenvolvimento de políticas sociais e atendimento das demandas fornecidas pelos novos conceitos de produtividade e excelência. Empresas e instituições encontraram na gestão participativa uma forma de conquistar e fortalecer o desenvolvimento individual e coletivo, através do aumento da responsabilidade, autonomia, postura crítica e satisfação dos trabalhadores. A seguinte pesquisa objetiva analisar o desempenho da comunicação no estabelecimento de espaços abertos à participação nas organizações. Ela se desenvolveu através da união de conhecimentos das áreas de assessoria de comunicação e imprensa sindical. O ponto de partida para sua realização foi a observação de características dos veículos de comunicação sindicais, desenvolvidos para, entre outras finalidades, sanar os baixos níveis de expressividade de alguns trabalhadores em suas empresas ou instituições.

Desta forma, a pesquisa aborda alguns fundamentos da gestão participativa e sua contribuição para a qualidade de vida no trabalho, inovação e motivação dos profissionais. Também apresenta alguns mecanismos que proporcionam a formação de uma cultura participativa nas organizações. Os conhecimentos referentes às práticas administrativas forneceram importantes subsídios à análise da postura das assessorias modernas. Neste sentido, foi possível fazer uma releitura da comunicação organizacional, buscando mecanismos de promoção e valorização da gestão participativa, o que envolveu aspectos da oralidade, sistemas informais, linguagem utilizada nos veículos, produção de jornais internos e desenvolvimento de profissionais que atuam como agentes da comunicação. A pesquisa contou com a análise de três organizações – MRS Logística, Acesso Comunicação Jr. e Shizen Restaurante – que desenvolveram suas relações de trabalho a partir do envolvimento das pessoas no planejamento, controle de qualidade e nas tomadas de decisão.

A importância do tema para a atualidade acadêmica e profissional é fornecer uma abordagem sobre as políticas de comunicação que possam contribuir para as atividades gerenciais ligadas à responsabilidade social, em meio às dificuldades encontradas pelos trabalhadores na busca por ações que traduzam melhorias efetivas da cultura organizacional e proporcionem capacitação profissional.

## **Gestão Participativa nas Organizações**

A gestão participativa surge como consequência de uma série de esforços da administração moderna em unir metas organizacionais com objetivos individuais dos trabalhadores. Em síntese, baseia-se no controle da produção feito pela própria equipe que está à frente das atividades. Além disso, objetiva atingir a qualidade do processo como um todo e busca soluções através de grupos autogerenciados. Na visão de Mendonça (2003), isto corresponde a:

[...] um sistema participativo que integre o homem totalmente na organização, respeitando não só suas dimensões biológicas e sociais, mas, principalmente, sua dimensão política, baseada no julgamento de valores <sup>2</sup>.

O modelo se estabeleceu com as mudanças ocorridas nas relações de trabalho, que passaram a adotar uma gerência mais flexível, incluindo os diversos profissionais na rotina de elaboração dos planos institucionais. A separação entre tarefas “pensantes” e “operacionais”, que perdurou por muitos anos nos paradigmas administrativos, tornou-se desmotivante, lenta e dispendiosa. Desta forma, os estudos sobre o desenvolvimento produtivo e do trabalho se desvincularam do pensamento burocrático e mecanicista, passando a considerar o ambiente em que as organizações operam. Com a chegada da Era da Informação e mais recentemente da Era do Conhecimento, dois aspectos ganharam peso no processo administrativo: autonomia e qualidade individual. Além disso, os gestores passaram a considerar a necessidade de alimentar o conhecimento das pessoas, valorizando o pensamento independente e o julgamento da qualidade das idéias formuladas.

O sistema participativo estabelece a integração do trabalhador com sua organização e possibilita a reflexão sob diferentes perspectivas, como caracteriza Morgan (1996):

[...] gerentes eficazes e profissionais em todos os estágios das suas carreiras estão implicitamente conscientes de que novas descobertas sobre uma situação ocorrem quando se lê esta situação a partir de novos ângulos e que ampla variedade de leituras pode criar ampla variedade de possibilidades de ação <sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> MENDONÇA, 2001, p. 18

<sup>3</sup> MORGAN, 1996, p. 343

A expansão dos métodos participativos se deu a partir da gradativa diminuição do poder no sistema de trabalho das organizações modernas. A evolução da administração levou os gestores a uma nova percepção da atividade gerencial, desligando-se da intensa necessidade de dominação. Órgãos representativos, consultivos, equipes de projeto e de controle da qualidade, além de experiências com auto-gestão foram desenvolvidos nas organizações, como forma de melhorar a construção das estratégias institucionais.

A participação dos funcionários nas decisões e o estabelecimento de grupos autônomos de trabalho são alguns dos pilares dos sistemas de qualidade, em especial o QVT – Qualidade de Vida no Trabalho. Esta é uma concepção de desenvolvimento organizacional baseada em aspectos mais humanísticos, uma espécie de movimento contrário ao que a expansão tecnológica vinha proporcionando aos trabalhadores ao longo dos anos. Além disso, as teorias administrativas reconheceram que trabalhadores satisfeitos e motivados são aqueles que podem usar suas habilidades na realização das tarefas, além de se auto-desenvolverem dentro da organização. Capacitação e postura crítica diante do trabalho efetivado são investimentos proporcionados pela gestão participativa, a fim de que ocorra a inovação dentro das organizações pressionadas pelas constantes mudanças políticas e econômicas. Nesse sentido, programas inovadores e avançados surgem das idéias de profissionais que compreendem a natureza complexa de seus trabalhos. Eles são incentivados a formular novas leituras do ambiente e a aplicar novas idéias.

O desenvolvimento da atitude participativa nas organizações se dá quando os gestores promovem uma mudança cultural, reconhecendo que ela está acima de qualquer modificação das formalidades dos processos. Promover a constante reorganização do sistema, fazendo com que os segmentos possuam a informação da totalidade é um caminho para o conhecimento fluir livremente. A participação também acontece a partir da valorização do trabalho sinérgico, o qual auxilia a integração dos setores da organização. Criar redundância nas tarefas “propicia que o conhecimento tácito dos indivíduos seja compartilhado na organização como todo”<sup>4</sup>. Além disso, a mobilização social possui importante papel, quando estimula os trabalhadores a fundarem as bases éticas de suas rotinas.

---

<sup>4</sup> PIMENTA, 2002, p. 96

nas, fazendo com que os conflitos tenham liberdade de aparecer e estejam em igualdade de condições para a disputa nos momentos de negociação. “Mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob a interpretação e um sentido também compartilhado”<sup>5</sup>.

### **Comunicação e cultura participativa**

A participação dos diversos trabalhadores nas decisões, formulações de estratégias e controle da qualidade depende dos fluxos de informações e transferência de conhecimentos encontrados na estrutura organizacional. As atividades das assessorias, por meio dos canais internos, determinam o grau de influência dos profissionais no sistema de gestão, as formas com que as pessoas se dirigem umas às outras e o modo em que cada indivíduo administra sua tarefa a partir da visão da totalidade. O setor de comunicação é, portanto, um dos responsáveis por reunir as disposições favoráveis à participação. “O comportamento humano, neste caso, pode se originar e ter seu limite no próprio limite que a instituição ou empresa impõem em termos de conhecimentos, normas, necessidades”<sup>6</sup>.

A mudança cultural se dá através da busca por modelos mais democráticos de comunicação, os quais atuam “desbloqueando canais formais, abrindo fluxos, incentivando a criatividade, impulsionando a comunidade para as mudanças”<sup>7</sup>. A “comunicação democrática” dentro da organização é mais receptiva, ágil e abrangente. Atua como multiplicadora de conhecimentos da própria área de comunicação e em prol da educação dos trabalhadores. Formula instrumentos de debate e análise, unindo não só os setores internos e grupos informais, como também os diferentes públicos da organização: consumidores, fornecedores, imprensa, comunidade e associações de classe. Internamente, quanto mais a burocracia dos canais é diminuída, mais se estabelece a participação das pessoas. Esta dificuldade só é vencida com o máximo de apoio da própria cúpula administrativa em aplicar métodos da mobilização social por meio da comunicação, conforme descreve Pinto (1994):

[...] mais índios e menos caciques, com a comunicação fluindo por todas as esferas das organizações. Cresce a ênfase na administração participati-

---

<sup>5</sup> TORO & WERNECK, 2004, p. 13

<sup>6</sup> PALMA, 1994, p. 24

<sup>7</sup> TORQUATO, 2003, p. 4

va, que mobiliza todos, em todos os setores e escalões, para a união em torno de um objetivo comum, inclusive com estímulo a sugestões sobre como melhor dirigir o empreendimento. Só a comunicação no momento e na forma adequados pode estabelecer os elos necessários. E atingir este ponto é tarefa de especialistas <sup>8</sup>.

As assessorias estimulam grupos pensantes e criativos a trabalhar intensamente na comunicação de suas idéias, recorrendo aos canais para balancear propostas e enriquecer o pensamento inicial. Provocando “atitudes voluntárias”, conforme define Torquato (1986), a comunicação organizacional engaja as pessoas na mediação de objetivos, sejam eles individuais ou grupais. Somente através deste poder expressivo é que os trabalhadores conseguem exercer a negociação, uma vez que têm a oportunidade de demonstrar diferentes compreensões de um mesmo fato. Na visão do autor, o poder expressivo é aquele que influencia os relacionamentos internos, através das mudanças nos poderes normativo (conjunto de regras) e remunerativo (salários e benefícios). Outro fator determinante da participação é a administração transparente. O repasse completo e responsável dos acontecimentos em níveis de operação e estratégia ocorre quando o sistema decisório é descentralizado e não há o porque reter dados e informações por determinados grupos. Com estes mecanismos – informação percorrendo todos os setores e exercício do poder expressivo – os trabalhadores atingem seu aspecto pró-ativo, “quando, ao preverem oportunidades, antecipam-se aos problemas” <sup>9</sup>.

Muitas das dificuldades encontradas pelos profissionais no exercício de sua autonomia e participação nos sistemas de gestão passam pelas assessorias. O desconhecimento de aspectos básicos do planejamento estratégico, como a missão ou visão é um dos problemas. Há também o não entendimento das informações que chegam da diretoria. Ainda existe a dificuldade em expor as opiniões contrárias à da cúpula administrativa. Eles acabam recorrendo às entidades de classe e sindicatos para estabelecer o seu poder expressivo. Parte dos problemas advém da impossibilidade do assessor encontrar estruturas que viabilizem a sua participação no sistema de decisões. Assim, “[...] o bom profissional de comunicação, na defesa de seu espaço – e da possibilidade de realizar

---

<sup>8</sup> PINTO, 1994, p. 34

<sup>9</sup> TORQUATO, 2003, p. 246

um trabalho realmente útil – deverá se esforçar para demonstrar a seus chefes a importância desta atitude aberta”<sup>10</sup>.

Uma das barreiras para a efetivação da gestão participativa é a linguagem utilizada nos materiais. Diariamente, nas organizações, especialistas redigem uma série de textos que são lidos por pessoas de pouca escolaridade. São trabalhadores que carregam uma forte tradição oral e consomem, freqüentemente, as notícias do rádio e da TV. O nível de entendimento destas pessoas está relacionado à escolha de uma linguagem inclusiva, com frases curtas e palavras facilmente compreensíveis.

Nos setores de operação, os veículos oficiais são os grandes disseminadores de informação, principalmente as de caráter normativo. São mensagens longas e complexas, que nem sempre representam a preocupação em oferecer, ao empregado, meios que o tornem solidário com os objetivos empresariais. Alcançar a participação destas pessoas requer a busca de alternativas para o tratamento destes materiais oficiais, como “[...] procurar transformar os comunicados em entrevistas e, quanto aos documentos oficiais, estudar bem a posição na diagramação e, se possível, vinculá-los a uma matéria”<sup>11</sup>. O uso da linguagem fática nos comunicados possibilita desenvolver um trabalho de comunicação descendente a ponto de garantir-lhe o formato de comunicação ascendente. Além disso, um suporte de imagens facilita a memorização, como fazem alguns informativos institucionais que já adotaram o uso freqüente de infográficos e deram maior ênfase às fotos. Ao criar possibilidades de interdependência entre trabalhadores, a assessoria de comunicação passa a trabalhar com o foco na co-responsabilidade e consciência individual, o que diz respeito à qualidade das informações oficiais. Torquato (1986) argumenta que:

Um dos principais problemas da comunicação empresarial tem sido o grande volume de informações que descem para os níveis inferiores da organização e que não são avaliadas e controladas. A estratégia de ativação de canais participativos é adequada para fazer o contraponto. Tais canais constituem a garantia de maior participação dos subordinados nos sistemas de engajamento e concordância. CCQs, Caixas de Sugestões, Prêmios de Produtividade, Concursos Internos, reuniões de brainstorming

---

<sup>10</sup> PINTO, 1994, p. 78

<sup>11</sup> PALMA, 1994, p.121

e *brainwriting*, conselhos participativos, criação de entidades associativas – exprimem algumas formas de participação comunicativa<sup>12</sup>.

Toro e Werneck (2004) consideram que as formas de coletivizar a estrutura de comunicação são formas de sustentar a participação. “O comportamento comunicativo dos participantes possibilita que sejam descobertos e criados canais e veículos que não seriam pensados convencionalmente”<sup>13</sup>. Desta forma, as assessorias procuram seguir uma linha de convocação, ou seja, fazer com que os trabalhadores considerem a informação uma responsabilidade de todos. A gestão participativa, contando com as políticas de comunicação, leva o profissional a perceber a amplitude do ato de comunicar e, assim, reconhece a importância dos treinamentos e das avaliações de desempenho que cobram a competência comunicativa. Além disso, as assessorias contam com o desempenho dos líderes informais, que se destacam pelas ações de agentes da comunicação interpessoal, seja pelo seu engajamento ou força mobilizadora. “A comunicação que corre até o último nível é, quase fatalmente, a mensagem interpretada pelo líder informal”<sup>14</sup>.

A comunicação interpessoal exerce importante tarefa ao absorver quantidades significantes de mensagens do ambiente de trabalho, revelar os focos de tensão e oferecer meios para a maior expressividade dos grupos de profissionais. A figura do líder participativo e da equipe entrosada se efetiva quando a organização torna o diálogo rotina de trabalho, meio de alcançar os resultados desejados.

Ocorre que as comunicações orais, tanto como as impressas, exigem finalidade, canais próprios, linguagem adequada, periodicidade e oportunidade de uso e veiculação, número de interlocutores, tempo de duração de contato, espaço físico apropriado para abrigar, harmoniosamente, o evento e bom senso em sua realização. Se a chamada comunicação dialógica é a ideal para efetiva integração das partes, os programas de comunicação oral se encaixam, irreversivelmente, no planejamento das políticas de comunicação das empresas. Será que esses aspectos são lembrados na hora do planejamento?<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> TORQUATO, 1986, *passim*.

<sup>13</sup> TORO & WERNECK, 2004, *passim*.

<sup>14</sup> TORQUATO, 2003, p. 195.

<sup>15</sup> *Idem*, p. 202.

Enquanto a comunicação interna preocupa-se com o atendimento das particularidades e especificações do público, o jornal institucional integra profissionais de diferentes setores, unindo espaços destinados aos mais diversos indivíduos e seus interesses perante a organização. Seguindo uma linha participativa, o jornal evita transmitir informação em curso único e faz com que as pessoas conheçam cada vez mais a organização onde trabalham. A exposição da diversidade do público interno e a promoção do convívio social fazem do veículo uma importante fonte de motivação. Ele possibilita “transmitir às pessoas a sensação de que são importantes, que seu trabalho importa, para a empresa e para a sociedade”<sup>16</sup>. A presença não somente da diretoria como também de funcionários nos conselhos editoriais garante a elaboração de pautas abrangentes e conteúdo comprometido com uma linguagem intermediária, que é capaz de satisfazer o presidente e o peão. Já as matérias que retratam as dificuldades dos setores e profissionais são apresentadas de forma que os leitores sejam convocados a buscar de soluções, mediante emprego do formato interpretativo e da informação contextualizada.

É importante registrar não apenas os resultados, mas os processos que ajudaram a construí-los. Refletir sobre esses processos gera novas aprendizagens, permite identificar oportunidades de melhoria e ajuda a criar metodologias que podem ser úteis para outros parceiros”<sup>17</sup>.

### **Análise de três experiências empresariais**

A presente pesquisa contou com a análise de três realidades encontradas nas empresas MRS Logística, Acesso – Comunicação Jr. e Shizen Restaurante. A primeira é uma concessionária privada, que faz o transporte ferroviário de cargas, como minérios, produtos siderúrgicos, agrícolas, além da logística completa. A empresa faz a cobertura de 104 municípios e possui 3000 colaboradores. A segunda é uma empresa júnior, sem fins lucrativos, da Faculdade de Comunicação Social da UFJF. Presta serviços nas áreas de assessoria e consultoria em comunicação e atende, principalmente, a um público formado por micro e pequenos empresários da cidade e região. Possui 13 membros atualmente. Já a

---

<sup>16</sup> PINTO, 1994, *passim*.

<sup>17</sup> TORO & WERNECK, 2004, *passim*.

terceira é uma empresa privada, com especialidade em culinária japonesa, tailandesa e contemporânea. Atende a um público de classe A e B. Atualmente possui 15 funcionários.

Se a cultura é prioritariamente oral e o ambiente de trabalho descontraído, o convite para a participação se dá com “uma boa conversa”, seja através de reuniões ou durante a rotina de trabalho. Desta forma, o sócio-majoritário do restaurante Shizen, Carlos Alberto Nardelli, explica a elaboração de estratégias na gestão da empresa. “Nosso planejamento é feito de forma totalmente informal [...]. Uma empresa pequena oferece esta vantagem, consegue ser menos burocrática” (Entrevista concedida à autora em 2 mar. 2006). Ele lidera um empreendimento onde os garçons e cozinheiros gerem e inovam suas rotinas, fazem a divisão de suas próprias tarefas e cuidam dos processos internos relacionados a serviços de banco, limpeza e manutenção de equipamentos. “Nas decisões de rotina sou refém deles. Nas estratégias, ainda sim, [...] cada questão é levada para um amplo debate entre os funcionários” (idem). Os garçons e cozinheiros chegaram a certo nível de autonomia dentro do restaurante que possibilita a atuação direta na formulação e cumprimento das estratégias contanto com os canais informais. Um debate permanente acontece no ambiente de trabalho, o que oferece maior agilidade na tomada de decisões. A vantagem oferecida pelo empreendimento é que todos estão reunidos no mesmo espaço físico, desempenhando suas atividades praticamente nos mesmos horários.

Uma importante característica do Shizen é a presença de funcionários-sócios. Sugestão dos próprios profissionais para lidar com uma crise surgida no ano de 2005, a entrada de funcionários no contrato social da empresa foi uma saída para superar a queda nas vendas pela qual passou o restaurante. Para o sócio-majoritário da empresa, foi a participação das pessoas no projeto institucional e na resolução da crise.

Nossas margens de lucro sumiram e chegamos a cortar todas as ‘gorduras’ do negócio. Hoje ele está enxuto, já que fizemos um trabalho de ‘saneamento da empresa’. No final desta história, você acaba comprando as cabeças que estão lá dentro. Conta com as mentes que vão lhe ajudar a achar novas saídas, novas opções” (idem).

A participação através da sugestão, da autonomia e do trabalho com sócios deu mais dinamismo ao empreendimento, o que acabou promovendo uma espécie de “ascensão funcional”, estimulando o espírito pró-ativo dos trabalhadores. Como Nardelli frisou, hoje o

Shizen possui um sócio, que é chefe de cozinha e começou a trabalhar na empresa como servente.

O fato de ser uma organização pequena também auxilia a gestão participativa da Acesso Comunicação Jr. Como explica a diretora de Qualidade, Cláudia Mourão, o método faz parte dos próprios conceitos do movimento empresa júnior, a fim de proporcionar a formação dos estudantes, estabelecendo contato com o mercado de trabalho e com o empreendedorismo. As reuniões gerais da Acesso são os principais momentos de debate sobre a resolução de problemas e as escolhas a curto, médio e longo prazos. “Todos têm o mesmo direito e o mesmo peso nas decisões. Um *trainee* é ouvido da mesma forma que a presidência é” (Entrevista concedida à autora em 23 fev. 2005).

A empresa elaborou mecanismos para proporcionar a participação direta dos membros no controle da satisfação e qualidade dos processos e serviços oferecidos. Todas as pessoas fazem auditorias internas, avaliando umas às outras, assim como deixam as suas opiniões sobre o comportamento dos colegas nas pesquisas de desempenho, em relação à responsabilidade, liderança, cooperação, inclusive à capacidade de ser um bom comunicador. “Isto determina nossa atuação com os clientes, como bons consultores. Também como gestores, no sentido de saber falar, defender uma idéia, negociar” (idem). Além disso, os membros adotaram posturas de repasse de informações sobre o andamento dos projetos, a fim de facilitar a participação no controle das atividades da empresa como um todo. A Acesso também possui três murais, importantes canais de integração na cultura da empresa, onde são reunidas informações sobre as atividades dos departamentos, sobre clientes e prazos de entrega dos projetos. Os murais são usados para a transmissão de mensagens de rotina, para que a mudança de turno dos alunos não impeça que os acontecimentos do dia sejam repassados e importantes decisões sejam tomadas.

Exercer a participação na Acesso é a forma de garantir a própria sobrevivência da empresa, que passa por grandes mudanças com a entrada e saída de membros durante um curto espaço de tempo, uma vez que as gestões duram apenas seis meses. A abertura do sistema de gestão, por meio da comunicação interna, visa fazer com que o empresário júnior seja familiarizado rapidamente com todos os processos da organização, de forma que possa aplicar sua iniciativa no desenvolvimento de resultados para o empreendimento.

[...] em menos de um mês você já está por dentro de todas as questões institucionais e já tem uma boa visão das atividades do seu departamento. Tudo ganha uma naturalidade, parecendo que você está na empresa há um bom tempo (idem).

As políticas de relacionamento com a comunidade acadêmica da UFJF, outro público interno da Acesso, impulsionaram a empresa a produzir seu boletim eletrônico mensal, o “Informe Acesso”, e o pequeno boletim radiofônico de um minuto, que vai ao ar durante a programação da Rádio Universitária, o “Drop’s Acesso”. São formas de garantir a participação da comunidade acadêmica no próprio sistema de gestão da empresa júnior, através de informações que prestam contas à instituição sobre o cumprimento da proposta principal da organização, que é a formação dos estudantes. Além disso, são veículos que proporcionam o conhecimento da empresa por meio dos alunos (membros em potencial), professores (orientadores dos projetos) e demais empresas juniores da UFJF (parceiros).

Em comparação com as facilidades fornecidas pelas pequenas estruturas do restaurante Shizen e da empresa júnior Acesso, a MRS Logística tem, como desafio principal no tocante à comunicação para a participação, a missão de integrar seus três mil colaboradores, a maioria dispersa nas ferrovias. A “espinha dorsal” do modelo de participação, segundo o assessor de comunicação Rodrigo Barbosa, é a discussão coletiva para a formulação do planejamento estratégico. A contribuição dos diversos trabalhadores tem início na revisão dos indicadores da empresa e na formulação de metas pelos setores, o que ocorre em fluxo ascendente. “Com isso, convocamos todos a colocar os processos individuais em segundo plano e enxergar a empresa no geral” (Entrevista concedida à autora em 8 mar. 2006).

A pesquisa de clima organizacional é o instrumento que recolhe as principais reclamações e sugestões dos colaboradores, se tornando um gerador de indicadores para o planejamento. O programa “Café com o Presidente” é a ferramenta de discussão quinzenal do planejamento entre a diretoria e as bases, que leva as estratégias pensadas pela companhia até os fluxos operacionais, através de uma discussão aberta e sem censura. Além disso, é distribuído quinzenalmente aos maquinistas o CD com o “Estação MRS”, programa “de rádio” para ser escutado durante o período de trabalho. No “Estação MRS”, “quem fala não é o diretor, é o próprio maquinista, que relata casos bem sucedidos na companhia” (idem). O programa é composto por notícias, músicas, histórias e humor. Outro

importante aparato da comunicação interna da companhia, o “Idéias em Ação”, recolhe, aprova e pratica soluções inovadoras vindas dos colaboradores. Já foram 140 idéias implementadas pela MRS. No que diz respeito à participação na formulação do jornal mensal da companhia, a reunião de pauta conta com a presença e avaliação de representantes de cada uma das unidades da empresa. O veículo vai para a casa dos colaboradores, possibilitando envolver a família nas discussões. Já o Balanço Social integra as pessoas da empresa, na medida em que percebem sua contribuição nos resultados ali divulgados, além de sua participação no desenvolvimento da comunidade de trabalhadores e de cidadãos.

Estes são mecanismos que, segundo Rodrigo, implantam maneiras de promover a participação e o questionamento das atividades individuais, de forma que existam meios de modificá-las completamente ou potencializá-las. “[...] a participação tem que ser colocada na prática, o tempo todo. Tem que haver a criação espaços” (idem). Os programas de comunicação interna da empresa também capacitam os gestores para o exercício da comunicação e as equipes para que sejam informantes nos mais diversos níveis da empresa, promovendo um envolvimento com o projeto da companhia.

A MRS conquistou o certificado ISO 9001 e aumentou expressivamente sua produção, o que a empresa considera conseqüência de um modelo participativo de gestão que estimula o envolvimento na busca por resultados, através da percepção de que as contribuições individuais são importantes. Para a empresa, isto é conseqüência do trabalho de gestores que auxiliam a participação e estimulam a comunicação direta, uma vez que existem dificuldades de acesso à educação e, conseqüentemente, de absorção das informações empresariais por muitos trabalhadores.

## **5. Conclusão**

Os estudos e práticas da comunicação organizacional vêm buscando caminhos para formar um público interno mais atuante e questionador. Este comportamento está presente na aproximação dos trabalhadores com a criação, desenvolvimento e controle de canais e veículos. A comunicação, neste caso, auxilia o surgimento de pautas relacionadas à saúde, segurança, desemprego, acúmulo de funções, entre outros problemas que puderam

ser mais discutidos através do estímulo à participação e, principalmente, com a mudança no desempenho das administrações.

É importante mencionar que o desafio das assessorias nos dias atuais está em aplicar uma comunicação participativa em ambientes de trabalho onde as pessoas estão cada vez mais isoladas, devido à produção compartilhada entre empresas e da presença de “escritórios virtuais”. Outro desafio está em proporcionar um cenário mais ético nas empresas e instituições, unindo diferentes grupos e sustentando uma mudança cultural para a diminuição das crises internas e de imagem, relacionadas à subordinação e ao poder demasiados. Seguindo esta idéia, pode-se chegar a uma união de valores encontrados na diversidade de trabalhadores das organizações.

## **6. Referências Bibliográficas**

MENDONÇA, Ricardo R. S. *Sumário da disciplina Administração Aplicada*. Juiz de Fora: UFJF, 2003.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

PALMA, Juarez. *Jornalismo empresarial* 2.ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1994.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*. Campinas: Alínea, 2002.

PINTO, Eduardo. *Comunicação para a produtividade*. Rio de Janeiro: Quarter, 1994.

TORO, José Bernardo; WERNECK, Nísia Maria Duarte. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial / comunicação institucional*. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Cultura, poder, comunicação e imagem*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.