

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

A RELAÇÃO ENTRE O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS E A CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA EMPRESA PRIVADA

**CURITIBA
2002**

SIBELE BENELLI CAMELO

A RELAÇÃO ENTRE O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS E A CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA EMPRESA PRIVADA

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profª Anely Ribeiro

**CURITIBA
2002**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

REITOR:

Prof. Dr. Carlos Augusto Moreira Júnior

VICE-REITOR:

Prof. Dr. Aldair Tarcísio Rizzi

DIRETOR DO SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES:

Prof. Dr. José Borges Neto

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL:

Prof. Carlos Alberto Martins da Rocha

COORDENADOR DO CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL:

Prof. Rubens Sprada Mazza

PROFESSORA ORIENTADORA:

Prof^a. Anely Ribeiro

Dedico este trabalho à minha família, que acreditou em mim e no meu potencial e que sempre me apoiou, incondicionalmente, durante esses quatro anos.

Agradeço a Deus pela chance de viver cada dia, tendo a oportunidade de crescer e me aprimorar como ser humano. Agradeço à Profª Anely Ribeiro pela dedicação, atenção e, sobretudo, pela amizade. E agradeço ainda à Bematech que me deu a oportunidade de mostrar meu trabalho e minhas idéias sem pré-julgamentos.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	vi
DEFINIÇÃO DE TERMOS TÉCNICOS	vii
INTRODUÇÃO	1
1. CULTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL E O INDIVÍDUO	4
1.1 O QUE É CULTURA?.....	4
1.2 CULTURAS NACIONAIS E ESTILOS ADMINISTRATIVOS.....	5
1.3 RAÍZES DA CULTURA BRASILEIRA.....	6
1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	8
1.5 O INDIVÍDUO E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	11
1.6 A LINGUAGEM COMO FATOR ESSENCIAL.....	12
1.7 INTERAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	13
2. COMUNICAÇÃO, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS	16
2.1 COMUNICAÇÃO COMO FATOR INERENTE À EXISTÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO.....	16
2.2 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO.....	17
2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL/EMPRESARIAL.....	19
2.4 FLUXOS COMUNICACIONAIS E A EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	19
2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	21
2.6 RELAÇÕES PÚBLICAS (RP) NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.7 NOVOS PARADIGMAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	24
2.8 A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES FORMAIS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	26
3. ESTUDO DE CASO – BEMATECH INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS S/A.	29
3.1 O QUE É A BEMATECH S/A.....	29
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	29
3.3 ESTRUTURA GERAL.....	31
3.4 MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DE QUALIDADE.....	33
3.5 CARACTERÍSTICAS QUE DELINEAM A CULTURA ORGANIZACIONAL DA BEMATECH.....	34
3.5.1 Fundadores.....	35
3.5.2 Liderança.....	36
3.5.3 Ambiente.....	37
3.5.4 Políticas de Recursos Humanos.....	38
3.5.5 Comunicação Interna.....	40
3.5.6 Marketing.....	41
3.5.7 Visão de futuro.....	42
CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS	46
ANEXOS	48

LISTA DE SIGLAS

AFRAC	- Associação dos Fabricantes e Revendedores de Equipamentos para Automação Comercial
CIPA	- Comissão Interna de Prevenção a Acidentes
DST	- Doença Sexualmente Transmissível
ECF	- Emissor de Cupom Fiscal
GPW	- Great Place to Work
ICO	- Índice de Clima Organizacional
INTEC	- Incubadora Tecnológica de Curitiba
OEM	- Original Equipment Manufacturer
PDV	- Ponto de Venda
PPR	- Programa de Participação nos Resultados
RAT	- Rede de Assistência Técnica
RH	- Recursos Humanos
SAC	- Serviço de Atendimento ao Consumidor
SIPAT	- Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho
TI	- Tecnologia em Informação
TSE	- Tribunal Superior Eleitoral

DEFINIÇÃO DE TERMOS TÉCNICOS

Automação comercial – Solução completa para apoio ao pequeno e médio varejo com o objetivo de automatizar, ou seja, tornar mecânico e mais eficiente o processo de controle de vendas, de estoque, de fluxo de caixa, entre outros.

Automação bancária – Automatização de agências bancárias para melhoria do processo interno e dos serviços oferecidos aos clientes, como atendimento automático nas agências.

Blocos Impressores – Mecanismos de impressão utilizados dentro dos caixas automáticos dos bancos para emissão de comprovantes de serviços como extratos e saldos.

Blocos Matriciais – Mesma funcionalidade do item anterior, porém com a especificidade de a tecnologia de impressão ser matricial, ou seja, possui uma fita matriz que repassa à bobina de papel os códigos correspondentes.

Checkouts – Conjunto de equipamentos que registram o que o consumidor consome, são popularmente chamados de “caixas” (exemplo: os caixas do supermercado).

Competências Essenciais – são um conjunto de “qualidades” como: comunicação, dinamismo, adaptabilidade, flexibilidade, entre outras, que são usadas como parâmetro no nivelamento da formatação dos cargos da Bematech.

Executivos de Contas – São os funcionários que tem por função vender os produtos e serviços da empresa.

Homologação Fiscal – Todos os fabricantes de emissores de cupom fiscal precisam conseguir registro de fabricação no COTEPE, órgão federal que regulamenta a

fabricação dessas máquinas, já que é a partir delas que o governo federal faz sua arrecadação de impostos. Esse registro é a chamada homologação.

Impressão Térmica – Tecnologia de impressão cujo princípio é o calor.

Lei fiscal – Lei federal que obriga todos os proprietários de estabelecimentos comerciais com lucro maior que 120 mil reais no ano a emitirem cupom fiscal.

Periféricos – Produtos e equipamentos (hardware) que se agregam ao sistema (software) para formarem qualquer máquina, seja para uso doméstico ou profissional.

INTRODUÇÃO

A sociedade atual é caracterizada por uma quantidade muito grande de informações que se propagam velozmente entre os indivíduos. Essa chamada *Sociedade da Informação*, conforme nos relata BUENO (2000, p.50), possui um ritmo frenético de mudanças exigindo uma capacidade de adaptação e compreensão avançada dos indivíduos que compõem as organizações atuais.

As organizações precisam acompanhar esse ritmo para sobreviverem em um mercado turbulento e em constantes mudanças. Dessa forma, cada organização, umas mais e outras menos, de acordo com diversos fatores, inclusive o setor de mercado em que atua, precisa desenvolver uma cultura forte e sólida para não ser engolida por esse mercado. A influência do setor de atuação é grande, pois empresas do setor de tecnologia, por exemplo, devem ter em suas culturas a agilidade, o dinamismo e devem ainda estar muito mais atentas ao futuro do setor no país e no mundo.

Portanto, a cultura na empresa é o mecanismo que rege e dita o comportamento dos indivíduos e a velocidade com que os processos acontecem, direcionando a empresa para este ou aquele lado.

Neste contexto, a cultura organizacional é um tema que vem sendo cada vez mais discutido a partir do momento em que as pessoas começaram a perceber sua influência na vida organizacional. A importância da cultura foi notada quando passou-se a valorizar mais o indivíduo, como parte essencial da organização, mais importante que as máquinas que faziam o trabalho pesado. Tudo que se relaciona ao indivíduo, seus pensamentos, desejos, ambições e sentimentos passam a ter importância na forma como a organização é administrada e, conseqüentemente, nos resultados apresentados por ela.

Os pensamentos, comportamentos e sentimentos dos indivíduos se tornaram objeto de estudo de diversas ciências, como a psicologia organizacional, que na metade do século passado, preocupou-se em sugerir uma série de meios através dos quais os empregados poderiam ser motivados, se atingidas as suas necessidades individuais. A mais famosa dessas idéias, é a Teoria das Necessidades de MASLOW¹, citado por MORGAN (1996, p.46) na qual, segundo

¹MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. Psychological Review, 50: New York, 1943.

ele, existem cinco níveis hierárquicos de necessidades que, se atingidos, realizam e motivam os indivíduos a trabalhar de maneira melhor e mais eficiente.

Além disso, sociólogos e antropólogos notaram a importância da formação da cultura. Isso porque, a cultura organizacional origina-se da cultura individual de cada um somada à cultura do país no qual está inserida a organização. Ou seja, para se pensar na cultura de alguma organização é necessário levar em consideração a cultura do país em que ela se encontra, e que por consequência, forma os hábitos culturais dos indivíduos. Entende-se portanto que, não se pode observar culturas organizacionais japoneses e brasileiras, por exemplo, sob a mesma óptica. A formação da cultura nacional nesses dois países foi completamente diferente, e isso se reflete na forma como trabalham e se comportam os indivíduos nas organizações nestes dois países.

A administração das organizações precisa perceber essas diferenças. Pois, não seriam possíveis ações e medidas iguais a esses dois países, que tomamos como exemplo, porque não teriam resultados iguais e não seriam aceitas da mesma forma. Faz-se necessário portanto, que as empresas orientem-se baseadas nas suas culturas nacionais e a partir daí passem a identificar sua cultura interna para agir de acordo com o que deseja seus funcionários.

Neste processo, a comunicação é fator essencial. É principalmente através das manifestações de comunicação, sejam elas orais, escritas ou gestuais, que a cultura se manifesta e se dissemina. Portanto, dentro de uma organização, a comunicação e a linguagem principalmente, devem ser fatores de apoio à administração com o objetivo de identificar e monitorar a cultura existente e fazer dela um ponto de cooperação entre a empresa e seus públicos.

Dessa forma, o profissional de Relações Públicas, apto a lidar com essa interação organização-públicos, pode e deve ser o responsável em auxiliar a empresa neste sentido. Identificando através de ações estratégicas como a organização quer ser vista, como seus públicos estão se comportando no dia-a-dia e como seria possível manter uma situação cooperativa entre ambos.

Este estudo visa apresentar a possível relação entre o profissional de Relações Públicas e a cultura organizacional, sugerindo de que forma este

profissional pode atuar na identificação e orientação de uma cultura organizacional cooperativa para a organização e seus públicos.

No primeiro capítulo, conceituamos a cultura organizacional, apresentando os principais fatores que contribuem para sua formação, como por exemplo, a cultura nacional, e sua influência nos estilos administrativos das organizações. Neste capítulo, também foi apresentada a participação do indivíduo enquanto agente construtor e modificador da cultura organizacional.

O segundo capítulo apresenta a comunicação e a comunicação organizacional, sua relação com a organização e algumas das várias teorias que permeiam este assunto. Além disso, foram apontados alguns paradigmas sobre o tema comunicação interna e o processo de Relações Públicas.

O terceiro e último capítulo, apresenta o estudo de caso sobre a Bematech Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos S/A, apontando as principais características de sua cultura organizacional, a partir da Pesquisa de Clima Organizacional aplicada em junho de 2002 e as principais atividades de comunicação interna praticadas pela empresa desde o ano de 2000, até hoje.

E ao longo do estudo, procuramos ainda orientar os profissionais de Comunicação, e mais especificamente os de Relações Públicas para a importância do estudo da cultura organizacional e sugerir meios com os quais eles possam trabalhar e atuar neste campo científico, intensificando suas atividades comunicacionais nas organizações.

1. CULTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL E O INDIVÍDUO

Nosso objetivo neste capítulo é chegarmos a uma definição mais clara daquilo que chamamos de cultura organizacional, para que, através dessa definição, possamos compreender a dimensão e influência dessa cultura nas organizações. E ainda, compreender os fatores humanos, racionais ou não, que contribuem para a formação, solidificação e disseminação de uma cultura em um determinado ambiente.

1.1 O QUE É CULTURA?

A definição de cultura não é unânime. Suscita diversas interpretações de acordo com o tempo e espaço onde é usada ou inserida.

Etimologicamente a palavra cultura provém do latim *cultura*, portando não sofre tradução para o português e é usada, assim como já usavam os antigos romanos a séculos atrás, como o ato ou efeito de cultivar.

Segundo MOTTA e CALDAS (1997, p.17):

Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual a comunidade define seu papel em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Nesse dois casos, está presente a idéia de *feedback*. A adaptação bem sucedida leva à evolução nessa direção. A adaptação mal-sucedida tende a levar à correção é a evolução em outra direção.

Segundo KREEPS (1995, p.136), cultura, no sentido que pretendemos abordar neste estudo, se refere a todas as formas aceitadas e a modelos de comportamento de pessoas determinadas que formam um corpo de entendimento comum. É a soma total de uma organização, é o arranjo de todas as maneiras de pensamento, sentimento e atuação de um grupo. Também inclui as manifestações físicas, como os objetos que fazem, a roupa, as ferramentas, armas, utensílios e tudo mais (tradução de KREEPS, Gary. *La comunicación en las organizaciones*, 1995, p. 136).

Além disso, o mesmo autor defende outras manifestações da cultura de um grupo que são as atitudes e valores dos membros, é o idioma e as formas de escrita, as práticas religiosas, os rituais sociais, a mitologia e o conhecimento científico, a

arte, o governo, as normas, a filosofia, a alimentação, os transportes, entre muitas outras coisas.

Através de todos esses indicadores é possível perceber que a cultura é a forma dos indivíduos comportarem-se dentro de um contexto, uma sociedade ou um grupo. É o conhecimento que as pessoas utilizam para interpretar e gerar o comportamento social. Dessa forma, a cultura é parte integrante dos indivíduos e se reflete no comportamento diário de cada um. É a forma como as pessoas agem e definem a maneira como irão viver, definindo por consequência, a direção de suas ações. É fácil, portanto, compreender, porque a cultura influi tanto nas organizações nas quais indivíduos convivem na busca de objetivos comuns e pessoais.

De acordo com MORGAN (1996), quando falamos de cultura, estamos nos referindo ao padrão de desenvolvimento que se reflete nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais do cotidiano. E, ao constatarmos que as organizações nada mais são do que grupos de pessoas com convívio diário produzindo conhecimento, leis e rituais, podemos perceber a necessidade de compreensão da cultura que se manifesta na organização.

1.2 CULTURAS NACIONAIS E ESTILOS ADMINISTRATIVOS

Toda a sociedade industrial, independentemente de fronteiras e países, possui o que MORGAN (1996, p.117) chama de “cultura industrial”. Essa cultura é formada pelas mesmas características e padrões de comportamento dos indivíduos que trabalham, ou seja, que possuem uma experiência de vida relativamente semelhante, sendo que, esses hábitos são completamente diferentes daqueles indivíduos que vivem em sociedades mais tradicionais, dominadas por sistemas domésticos de produção.

Mesmo essa sociedade industrial possuindo características semelhantes, é importante perceber que a cultura nacional influencia diretamente as culturas encontradas dentro das organizações. As características e hábitos dos indivíduos de uma mesma sociedade se refletem no comportamento e hábitos dentro das organizações.

Esse detalhe é constantemente esquecido e passa despercebido frente aos administradores atuais que abstraem a cultura local e criam as políticas

administrativas de suas empresas importando estilos administrativos de outros países, que nem sempre trazem bons resultados.

Segundo MOTTA e CALDAS (1997, p.17):

A influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando analisam os modelos de gestão importados que freqüentemente são implantados em nossas organizações ou trazidos por multinacionais. Por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos.

Um exemplo forte desta diferença cultural entre países, são os estilos administrativos do Japão e Estados Unidos. No Japão, a cultura que se encontra hoje nas organizações é aquela vinda dos campos de arroz, onde a cooperação e a obediência regiam as atividades para benefício de todos, pois o trabalho era coletivo, se uma colheita fracassasse, todos fracassavam. Dessa forma, o senso de coletividade e o espírito colaborativo são encontrados hoje nas organizações, com as quais os indivíduos mantêm um compromisso por toda a vida, porque as vêem como extensões de suas famílias.

Já nos Estados Unidos a situação é bem diferente. O grande desejo dos indivíduos enquanto trabalhadores é o de ser vencedor. Para isso, consideram o desempenho como uma espécie de jogo onde se faz necessário recompensar ou punir comportamentos bem ou mal-sucedidos. Essa cultura é transmitida aos indivíduos americanos desde pequenos, na qual os pais incitam seus filhos a serem sempre o “número 1”, não importando os meios para atingir este mérito.

Esses exemplos servem para nos mostrar que a cultura, seja ela japonesa, americana ou brasileira, é que delinea o caráter da organização, influenciando a cultura organizacional inserida nestes contextos. E compreendendo os fatores culturais que configuram os indivíduos nas organizações, têm-se meios para compreender importantes diferenças transnacionais no comportamento organizacional. Além disso, compreender as peculiaridades de culturas estrangeiras, pode ajudar a compreender as peculiaridades que não são próprias e assim, evitar erros nos modelos administrativos adotados nas organizações.

1.3 RAÍZES DA CULTURA BRASILEIRA

Ao constatarmos que a cultura nas organizações “carrega” muito de nossa cultura nacional, é ponto crucial compreender um pouco mais de nossas raízes afim de observar melhor nossas organizações.

O Brasil, desde o início de sua história, foi híbrido. Nossos colonizadores se misturaram aos índios, principalmente pela falta de mulheres brancas e as índias serviram de mães e esposas dos lusitanos e dos negros, estes últimos, que vieram com o início da escravidão. Neste período, os portugueses impuseram aqui o seu modo de produção, suas estruturas sociais e seu rígido sistema de valores, sendo eles os que mais contribuíram para sermos como somos hoje. Porém a influência africana sobreviveu nos campos ideológicos, nas crenças, práticas religiosas e na culinária.

Com o passar do tempo, houve um grande distanciamento entre senhores e escravos, pois a base da força de trabalho eram esses escravos, que viviam reprimidos, calados e separados do restante da sociedade. Além disso, do sistema agrário surgiram os patriarcas e sua família colonial com relações baseadas no respeito e na obediência irrestrita. Essa organização compacta, representante de uma minoria social, nos forneceu um grande modelo moral, quase inflexível, que regula as normas de dominação e centralização de poder. Também dessas relações, surgiu o preconceito velado que temos pela cor da pele, dinheiro ou nome da família, com o objetivo de lembrar quem é superior e quem é inferior nesta sociedade.

No Brasil, a relação senhor-escravo e a dominação patriarcal davam importância às relações sociais que tinha o indivíduo, ou seja, à sua malha de relações estabelecidas entre pessoas, famílias e grupos. O indivíduo que não tivesse esses tipos de relações não tinha lugar nos meios sociais. Isso se reflete hoje na necessidade de alguns indivíduos, que acreditam que para trilhar um caminho de sucesso em alguma organização precisam arrumar um bom “padrinho”. E como consequência disso, surge a quebra e desobediência das leis em benefício de ser amigo ou parente de alguém importante, frente ao estado de anonimato ou inferioridade na obediência.

Por sermos uma sociedade baseada em relações, desenvolvemos necessidade de tornar nossos relacionamentos mais próximos e afetuosos. Relatam MOTTA e CALDAS (1997, p.48):

Os brasileiros são conhecidos por seu “calor humano”, no tratamento pessoal. Evitamos ao extremo as soluções violentas, preferimos a conciliação, a amizade. Os estrangeiros que nos visitam se sentem entre nós quase em sua pátria. Somos definidos como um povo acolhedor, hospitaleiro e generosos no afeto. Ao cumprimentarmos pessoas que fazem parte de nossa rede de relações, não economizamos beijos e abraços apertados, o que pode parecer totalmente absurdo em muitas culturas: no Brasil, se um homem é apresentado a uma mulher que não conhece, provavelmente dará um beijo no rosto para selar a apresentação. Parece que temos um horror às distâncias e um desejo contínuo de estabelecer o mínimo de intimidade.

Por termos uma sociedade hierarquizada, somos marcados por muitas desigualdades sociais. Essas diferenças de tratamento entre os indivíduos, fez ainda mais forte as relações interpessoais, os laços entre família e a amizade. O indivíduo é mais valorizado em função das redes de relações que possui, dessa forma, o cidadão consegue através do seu “jeitinho” aquilo que precisa. Esse “jeitinho”, originalmente brasileiro, é o caminho intermediário entre o “pode” e o “não pode”. Essa nossa característica nos faz sermos conhecidos internacionalmente por nossa capacidade de adaptação, por buscarmos soluções originais e sermos dinâmicos e flexíveis.

Temos ainda um caráter aventureiro e somos adeptos da lei do menor esforço. Buscamos ter retorno a curto prazo nas questões materiais e um obstáculo é transformado em trampolim. Essas idéias surgiram da visão de que, os que efetivamente trabalhavam, eram os escravos, que viviam para servir o senhor. Por isso, hoje os que desempenham trabalhos manuais são vistos como mais desqualificados.

Dessa forma, percebemos que atitudes do nosso cotidiano podem ter explicações na formação da cultura nacional. E através de um olhar mais analítico é possível encontrar no dia-a-dia das organizações do Brasil muito da cultura brasileira.

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização tem sua própria identidade cultural, construída pela história e pela combinação única dos indivíduos que fazem parte dela.

Segundo SCHEIN, citado por ROSA¹ (2002, p.8):

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos

tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de valores e idéias expressas em elementos simbólicos que constroem a identidade organizacional.

Porém, a formação dessa cultura não é simples. Cada organização possui uma cultura singular que foi formada através dos anos de existência da empresa e foi constituída pelas pessoas que, de alguma forma, já se relacionaram e hoje se relacionam com essa organização.

A cultura encontrada hoje é reflexo da forma como a empresa foi fundada, da maneira como ela se posiciona em relação a seus clientes e públicos interno e externo. E ainda, da maneira como os indivíduos a percebem no cotidiano. Portanto, não existem culturas criadas ou instituídas somente pela direção da organização, que pode apenas buscar identificá-la e orientá-la, nem sempre com sucesso.

A cultura organizacional é sustentada e composta por todas as formas de comportamento, que são manifestações e ações dos indivíduos. Segundo ROSA (2002, p.11), existem oito elementos que compõem a cultura organizacional:

- os *valores*, que dizem o que é importante para a organização, e quanto mais fortes, mas durabilidade e penetração terão;
- as *crenças e pressupostos*, que são as idéias tidas como verdade dentro da organização;
- os *ritos, rituais e cerimônias*, que são atividades planejadas que tornam a cultura mais tangível e coesa;
- as *estórias e mitos*, que narram acontecimentos nem sempre reais, reforçando o comportamento existente;
- os *tabus*, que dão ênfase ao não permitido;
- os *heróis*, que personificam os valores da organização e pelo seu desempenho motivam os demais funcionários;
- as *normas*, que são todo comportamento esperado e aceito, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas; e
- a *comunicação*, que é o processo que cria a cultura, que se dá através da rede formal ou informal, esse é o elemento que efetiva a cultura.

¹SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

Essas manifestações podem ser formalizadas pela direção da empresa que estabelece missão, valores e políticas que estão presentes em livros, procedimentos e quadros, com o objetivo de “criar” a cultura desejada pela empresa. Porém, os fatores não controlados pela direção, como os mitos, lendas, linguagens, possuem tanta influência ou mais nos indivíduos, fazendo com que a cultura existente seja uma grande mistura das duas culturas. Este fato, em algumas organizações, é preocupante, pois pode levar a empresa para rumos não desejados pela direção.

A observação e o estudo da cultura organizacional visam delinear cada cultura encontrada em cada organização, com o objetivo de utilizá-la a favor da empresa e não como elemento de destruição.

As características de uma cultura começam a ser reconhecidas a partir do momento que se conheçam e se tornem evidentes os padrões de interação entre os indivíduos, que se observe a linguagem utilizada, as imagens e os temas abordados em conversas, bem como os vários rituais da vida diária. Segundo MORGAN (1996, p.125), “à medida que se explora o que é racional dos aspectos desta cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas”.

Para se chegar à compreensão da cultura de uma organização, é necessário observar e compreender desde os aspectos mais simples, até aqueles mais complexos da vida organizacional. Ou seja, desde a estrutura organizacional, regras, políticas, missões e procedimentos até os rituais, cerimônias e as rotinas tem papel fundamental nesta compreensão.

Os estilos de liderança corporativa tem influência forte e constante na formação da cultura. As atitudes e a maneira de agir dos líderes de topo influem diretamente e tem impacto significativo nos costumes e sistemas de significações que compõem a organização. Se a empresa possui algum herói entre esses líderes e se o clima é de “bate-papos” agradáveis no café, são manifestações referentes a atitudes tomadas construídas através dos anos pelos líderes.

Focalizar a influência dos líderes formais na formação da cultura é essencial e pode fornecer importantes descobertas e razões pelas quais os colaboradores agem como agem. Porém, não se deve esquecer que os líderes informais de opinião tem também grande influência neste processo, por agirem de acordo com o que

pensam e, na visão dos colaboradores, estar mais próximo e se “assemelhar” mais a eles que os líderes formais.

Dentro das organizações existem ainda grupos que possuem um sistema de valores diferentes e que competem entre si, formando um grande mosaico de realidades. Podemos chamar esse fenômeno de subculturas. Essas subculturas não entram, necessariamente, em choque com a cultura da organização, mas tendem a levar essa cultura para outros rumos diferentes dos quais ela trilhava antes. De acordo com MORGAN (1996, p.131), “divisões subculturais sempre podem surgir porque membros da organização têm lealdades divididas. Nem todos estão completamente comprometidos com a organização em que trabalham. As pessoas podem desenvolver práticas subculturais específicas como forma de acrescentar sentido às suas vidas”.

KREEPS (1995) confirma esse pressuposto afirmando que essas subculturas distintas se combinam para compor a cultura total da organização.

A cultura participa do processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e reconhecer eventos, atitudes, objetos e situações. E um indivíduo só está inserido em uma cultura, a partir do momento em que faz parte dela. Ou seja, aceita os códigos transmitidos por ela e não quebre as “normas” estabelecidas. Porém, isso não significa que esses códigos de conduta sejam estáticos. Eles são dinâmicos, pois são criados e recriados pelos indivíduos dentro de suas realidades grupais.

Relata MORGAN (1996, p.135):

Ao reconhecer que atingimos ou representamos a realidade do mundo diário, tem-se uma forma poderosa de pensar sobre cultura. Por meio disto é que se deve tentar compreender cultura como um processo contínuo, proativo da construção da realidade, e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Quando compreendida desta forma, a cultura pode não mais ser vista como uma simples variável que as sociedades ou as organizações possuem. Em lugar disto, ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam o mundo dentro dos quais vivem.

1.5 O INDIVÍDUO E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Percebemos que o indivíduo e suas manifestações particulares possuem um papel crucial na análise da cultura organizacional. Portanto, se faz

necessário que conheçamos melhor os indivíduos através do estudo de seu comportamento dentro das organizações. Segundo CHANLAT (1996, p. 22), “o comportamento organizacional é um campo que é orientado para o desenvolvimento da melhor compreensão do comportamento humano e que utiliza este saber para tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas nas organizações”.

O mesmo autor (1996) define o ser humano como um ser único, pois não existem espécies que se igualem a ele. É uno também enquanto indivíduo, pois, apesar de seu conhecimento ter sido fragmentado em ciências específicas como psicologia, sociologia, psicanálise, quando se observa o ser humano, nota-se que ele é composto por elementos diferentes, que se encontram estritamente ligados. Elementos que também se encontram ligados ao ambiente, natureza e cultura que o envolve e que ele tem capacidade de transformar.

E, ao mesmo tempo, este ser uno é também um ser concreto. Sempre se apresenta encarnado em algum tipo específico, ou uma mulher, ou homem, ou africano, ou americano, ou pai, ou marido, tornando sua existência singular, o que garante sua especificidade. Esses indivíduos singulares, com suas atitudes, é que constroem sua própria realidade social.

1.6 A LINGUAGEM COMO FATOR ESSENCIAL

De acordo com CHANLAT (1996, p.29), “a construção da realidade e as ações que podem empreender o ser humano não são concebidas sem se recorrer a uma forma qualquer de linguagem. É graças a esta faculdade de expressar em palavras a realidade, tanto interior quanto exterior, que se pode aceder ao mundo das significações”.

A palavra, o discurso e a linguagem são pontos indispensáveis para a compreensão do ser humano, pois através deles é que se permite desvendar as condutas, as ações e decisões dos indivíduos.

Dessa forma, através da linguagem e ações os indivíduos constroem sua realidade ou modificam o ambiente. Mas não é só isso. O ser humano é provido também de outras manifestações, como os sentimentos, por exemplo. Sobre isso, CHANLAT (1996, p. 30) relata: “Ele [o ser humano] é também um ser de desejo, de pulsão e de relação. É através das relações que ele mantém com o outro pelo jogo

de identificações – introspecção, projeção, transferência etc. – que ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não”. Ou seja, o outro é ao mesmo tempo modelo, objeto, sustentação e adversário na constituição do ser humano, tendo essa interação social então, papel fundamental.

Para se identificar a imagem de um indivíduo na organização é necessário delinear-lo sob um conjunto multidisciplinar de abordagens que ofereça um visão menos parcelada do indivíduo. O olhar multidisciplinar busca reconstruir essa imagem em sua integralidade.

Os seres humanos constroem, destroem e reconstróem sua realidade a partir de experiências antigas e novas, que compõem sua bagagem existencial. Essa sua bagagem é formada por três aspectos que conferem aos indivíduos uma complexidade singular: o biológico, o psíquico e o social. Cada um desses aspectos confere ao indivíduo a edificação de caráter individual, constrói sua história e fixa seus limites. Segundo CHANLAT (1996, p.35):

Esta tríplce composição está presente quando se estudam os seres humanos nas organizações. Na escala individual, o biológico, o psíquico e o social exercem um papel mais ou menos importante segundo o contexto e as pessoas envolvidas. A herança biológica, os traços de caráter, a história pessoal, as origens socioculturais deixam sua marca ao sabor dos eventos e condutas individuais. A realidade humana observada deste nível, conjugando sutilmente esses três elementos, explica em certa medida porque em situações organizacionais similares, alguns se comportarão ou reagirão diferente no plano individual – o conformismo ou a revolta, a aceitação ou a crítica, a resistência ou a autodestruição têm suas raízes em grande parte no arcabouço biopsicossocial de cada um, ou seja, o eu é indissociável da própria história, da própria experiência e das vivências.

1.7 INTERAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O ser humano não vive sozinho. Não consegue viver em um círculo fechado, pois é na sua relação com o outro que o ego se constrói. Como citamos anteriormente, o outro é ao mesmo tempo um modelo, um objeto, uma sustentação e um adversário. E a existência de um indivíduo só se confirma, a partir do momento, que a existência do outro é percebida e é válida. CHANLAT (1996) chama essa relação de dependência com o outro de interação.

Segundo GOFFMAN², citado por CHANLAT (1996, p.36), existem três diferentes tipos de interação que contribuem, cada uma a sua maneira, para a construção da ordem social:

- O primeiro deles se refere ao universo da relação face à face que coloca os indivíduos utilizando-se de gestos, palavras, representações e rituais para retransmitir ao outro aquilo que deseja. Essa situação é bastante encontrada no meio organizacional, pois nestas situações deste tipo são vivenciadas constantemente em reuniões, entrevistas, trocas de informações entre colegas e conversas de corredor;
- O segundo tipo se refere à interação da massa, que se funde em função de algo comum entre eles. Nas organizações, essas interações podem ser vistas em manifestações sindicais, políticas ou religiosas, que mobilizem um determinado número de pessoas em favor de uma mesma causa;
- E o terceiro, que se refere às identidades coletivas, são ligações de indivíduos em grupos que recortam universos sociais distintos, por exemplo, executivos e operários, nacionais e estrangeiros, velhos e jovens etc.

Esses três níveis de interação podem ser formais, isto é, baseados em um conjunto de regras e procedimentos explícitos e claramente definidos, ou informais, pois se originam de relações que são tecidas espontaneamente no ambiente de trabalho.

Contudo, essas interações necessitam de mecanismos e modos de comunicação para que existam. Segundo CHANLAT (1996, p.37), “como o ser humano dialoga, e todo comportamento é comunicação, toda interação, qualquer que seja, supõe por definição um modo de comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, em uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante a relação.”

Através da comunicação um indivíduo consegue transmitir ao outro o que é, o que faz, o que pensa, o que sabe, o que deseja, o que gosta, e assim se coloca cada vez mais como ser humano, como pessoa.

Porém, toda e qualquer comunicação não é totalmente clara. O significado de determinadas palavras e gestos devem ser compreendidos de acordo com o ambiente psíquico onde surgiram. Pois desta maneira, comportamentos considerados estranhos, ambíguos e irracionais à primeira vista, podem encontrar explicações lógicas e compreensíveis neste determinado contexto.

²GOFFMAN, E. *Encounters: two studies in the sociology of interaction*. Bobbs Merrill: Indianápolis, 1961.

A melhor compreensão dos princípios da cultura organizacional, de sua formação, de sua influência no contexto onde está inserida e da importância do indivíduo neste processo através de seu comportamento e, sobretudo, de sua linguagem e interação são bases essenciais para a realização de estudo de caso de uma empresa privada apresentado neste trabalho. Pois nele, serão analisados os aspectos e características que compõem a cultura organizacional da Bematech S/A e a relação com o processo e a política de Comunicação Organizacional adotadas por ela desde o ano de 2000.

2. COMUNICAÇÃO, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Neste capítulo, buscaremos compreender o fenômeno da comunicação e sua determinância no meio organizacional, definindo conceitos e modos de atuação. Observaremos ainda, como a comunicação organizacional influi no processo de formação e orientação da cultura organizacional e como o profissional de Relações Públicas age nas organizações trabalhando com a comunicação e os públicos.

2.1 COMUNICAÇÃO COMO FATOR INERENTE À EXISTÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

TORQUATO DO REGO (1986), entende uma organização como:

Uma unidade socioeconômica voltada a produção de um bem de consumo ou serviço, a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica. Uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político. É de alta relevância o papel formador da empresa, dentro dos sistemas políticos, sua contribuição social, por meio de geração de empregos, descoberta de processos, avanços tecnológicos, enfim, seu papel de vanguarda na elaboração de estratégias, produtos e serviços que resultam em progresso.

As organizações são sistemas que agem de acordo com suas necessidades de produção de bens e serviços. Porém, esses sistemas são considerados abertos, ou seja, recebem influências do meio ambiente e devem ter uma relação apropriada com esse ambiente caso queiram sobreviver. Através desta relação com o meio ambiente, por inferência, uma organização não é resultante apenas dos componentes concretos de sua estrutura organizacional, mas sim, é consequência de pressões, forças, recursos e situações presentes no corpo social. Para sobreviver, a organização deve promover um intercâmbio entre essas divergências dos sistemas, afim de organizar seus circuitos internos e externos.

Semelhantemente à empresa, a comunicação também é um sistema aberto, pois não depende somente de si própria para ser eficiente. Depende de todos os envolvidos no processo comunicacional, desde o emissor da mensagem àquele que recebe e por qual meio.

Qualquer organização persegue um equilíbrio entre as partes que a formam. Esse equilíbrio é possível através da interação completa entre essas partes e esta interação é obtida pelo processo comunicacional. Ou seja, é a comunicação que encadeia as partes da organização. Segundo TORQUATO DO REGO (1986, p.16), “uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens”. Além disso, o ato de se comunicar estrutura ligações entre os sistemas internos da empresa e os sistemas sociais externos, sendo possível a partir disso, estudar o mercado, analisar a concorrência, analisar as pressões do ambiente, gerando condições para o aperfeiçoamento organizacional.

Fica claro, portanto que a comunicação é fator inerente à existência da organização. Sem ela, os sistemas organizacionais não seriam possíveis e as empresas não teriam o caráter de existência que tem hoje.

2.2 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO

Ao longo dos anos, a concepção do que é a comunicação mudou significativamente.

Desde sua raiz etimológica do latim *communis* – *communicare*, que quer dizer comungar, compartilhar, pôr em comum, até uma das concepções de comunicação que temos da “via de duas mãos” muito se evoluiu sobre o ato de se comunicar e como encarar a comunicação como fator estratégico e essencial. Pensadores e teóricos, ao longo da história, viram a comunicação, primeiro como uma forma de “transmissão” sem se preocupar quem era o agente e o receptor desta transmissão.

Na metade do século passado, foi concebida a idéia de *feedback* e, a partir disso, foi criada a idéia da existência de um emissor e um receptor que recebia uma mensagem clara ou não, dependendo do grau de ruído que houvesse na sua transmissão. Segundo ROMAN (2002)¹, “a eficácia de um processo de comunicação estaria em sua capacidade de diminuir a incerteza do destinatário, medida pelo grau de raridade da informação, ou seja, pela quantidade de novidade na informação transmitida. Para combater os ruídos, nome que se dá aos problemas que poderiam tornar a informação pouco clara, a informação deveria recorrer à redundância”.

¹Material didático pessoal do autor (setembro de 2002).

A grande preocupação, portanto, das teorias surgidas posteriormente, era a de que a mensagem chegasse até o receptor da maneira como saíra do emissor. Mas outras teorias subseqüentes descobriram que não era somente isso. A comunicação foi percebida como um processo dinâmico e vivo, onde as informações passam pelo canal, mas não de maneira estática, pois no momento que estão sendo transmitidas, estão sofrendo uma série de influências do ambiente, fazendo com que ela não seja definitivamente igual, quando chega ao receptor, como quando foi concebida pelo emissor.

Foi a partir disso, que teorias como a da Via de Duas Mãos, na qual um das mãos leva a mensagem e outra, traz o *feedback* de volta, passaram a ser criticadas e outras foram propostas para tratar a comunicação e, mais especificamente, a comunicação dentro das organizações.

Teorias como a da “Teia de Aranha” citada por CAHEN (1990, p.30), propõem que se veja a comunicação como uma teia de aranha, bem grande, com milhares de fios e várias aranhas. Nesta teia existem alguns fios básicos de sustentação e outros milhões de subfios. Se algum desses fios for puxado, pelo menos uns trinta outros irão se mover, mandando pequenas ondas de choque para toda a teia. Na comunicação não é diferente, cada fio está ligado a muitos outros e não se pode mover um deles, sem mexer muitos outros também. Segundo o autor (1990), “nunca se emite uma mensagem para um fio só, e muito menos espera-se que a resposta venha da forma esperada e pelo mesmo fio pelo qual partiu. Na verdade, o que se faz é emitir várias mensagens, para vários fios, e ir atrás das respostas por quase toda a teia”.

A “Teoria da Pirâmide de Cristal”, citada pelo mesmo autor (1990, p.39), também critica a Via de Duas Mãos, e propõe que a comunicação organizacional seja compreendida através de uma pirâmide de cristal. Uma pirâmide, por ser um objeto de estrutura totalmente estável, e de cristal, por ser um material límpido e cristalino. Dessa forma, os elementos que estiverem em cima da pirâmide enxergam tudo, até a base, sem interrupções na visão. Quem está embaixo, olha para cima e também enxerga tudo. E quando ambos olham para os lados, também tem visão completa do ambiente.

Esses exemplos de teorias comunicacionais apontados acima servem para ilustrar a diversidade de pensamento em meio aos teóricos da comunicação. Mas, o

mais importante a se compreender, é a relevância da eficiência no ato comunicativo para obtenção do objetivo final, que é transmitir a informação certa, para os destinatários certos, da forma mais eficiente possível, provocando o *feedback* desejado.

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL/EMPRESARIAL

Segundo CAHEN (1990, p.23), “comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra -, manter – onde já existir -, ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários”.

TORQUATO DO REGO (1986, p.59), diz que a comunicação empresarial “é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige. Engloba, portanto, todos os tipos de informações empresariais”.

Ou seja, a comunicação empresarial objetiva assegurar fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos, de forma a manter o equilíbrio da empresa e seus sistemas, harmonizando interesses, evitando a fragmentação desses sistemas e conseguindo comportamentos e atividades favoráveis à organização.

Dessa forma, a comunicação é um fator que gera influência nos indivíduos em uma organização, pois transfere simbolicamente idéias entre interlocutores, sendo portanto, um poder expressivo.

2.4 FLUXOS COMUNICACIONAIS E A EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nas organizações existem duas redes de comunicação que atuam disseminando informações: a rede formal e a informal. Segundo TORQUATO DO REGO (1986, p.55), “a rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. A rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a

famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos”.

Destas duas redes, surgem os líderes de opinião que exercem influência sobre a opinião dos demais, mas que não são, necessariamente, os líderes formais da organização e nem são os mesmos para todos os assuntos.

Na comunicação organizacional, é necessária a identificação dos personagens que compõem as redes dentro da organização e dentre esses personagens, quais deles são líderes de opinião, formais ou não. Isso porque, quanto mais um profissional de comunicação interna conhece seu público, mais facilmente ele será eficaz na utilização de recursos de comunicação empresarial. Ou seja, é necessário conhecer ao máximo a audiência para o qual se destina.

A eficácia da comunicação também depende de treinamento e capacitação por parte do emissor e do receptor da informação. Sobre isso relata o mesmo autor (1986, p.39):

A eficiência comunicativa deve ser vista como a potencialidade, de um lado, do emissor, de afetar outros, de modo a fazê-los seguir suas intenções e também o potencial para ser afetado pelos outros, de forma que sejam vantajosos para si ou para a organização; de outro modo, o desenvolvimento das aptidões de alguém para receber comunicação é tão importante como o desenvolvimento das aptidões de alguém para comunicar.

Segundo ele, a comunicação empática é extremamente eficiente. A empatia é a capacidade de projetar-se na personalidade dos outros, fazendo predições e criando expectativas no interlocutor. Porém nenhum tipo de comunicação é verdadeiramente eficiente se não houver sinergia entre as ações tomadas, que devem ser integradas por um planejamento.

Em cada organização, existem fluxos paralelos e distintos de comunicação, que são formados de acordo com as características da empresa, e sobretudo, do seu estilo administrativo. Cada um desses fluxos, traz resultados diferentes de eficácia junto aos colaboradores. São eles: descendente, ascendente e lateral.

Todo fluxo comunicacional deve levar em consideração qual a natureza do emissor, do receptor da mensagem e qual o grau de interação entre eles. E quanto menor o número de interlocutores nestes fluxos do processo comunicativo, mais eficiente será o desempenho dessa comunicação.

O fluxo descendente refere-se ao processo de transmissão de informações da direção para a base da organização. As informações transmitidas traduzem os objetivos, políticas, normas, procedimentos e diretrizes orientadores para o bom funcionamento da empresa. Grande parte dos problemas de comunicação, está neste fluxo, por falta de envolvimento dos responsáveis pela liderança das equipes em fornecer retroalimentação para as bases sobre o desempenho das pessoas. Porém, este fluxo é capaz de promover motivação nos funcionários da base, pelo sentimento que lhes passa de “fazer parte do processo”.

O fluxo de comunicação ascendente é responsável pelo encaminhamento aos níveis superiores da organização de informações funcionais e de operação que saem das bases como anseios, expectativas e sugestões.

O fluxo lateral ou horizontal, compreende o fluxo de informações entre os departamentos, seções ou pessoas situadas em um mesmo nível na empresa. Este fluxo é responsável pela coordenação e combinação das informações para melhoria do trabalho, promovendo integração entre os grupos.

O conhecimento desses fluxos permite que se estabeleçam diferentes tipos de comunicação na empresa, que vão satisfazer as necessidades de transmissão de informação entre os indivíduos, tornando mais eficazes os meios escolhidos para cada tipo de fluxo.

2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo aos seus funcionários. Segundo KUNSCH (1995, p.93), “o objetivo principal da comunicação interna é o de promover a máxima integração entre a organização e seus empregados sendo um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”.

De acordo com TORQUATO DO REGO (2002, p.54), a missão básica da comunicação interna é “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”.

Além disso, o mesmo autor (2002, p.56) defende que a comunicação deve transmitir os valores da organização como força, sucesso, visão de futuro, esforço contínuo, união, energia, competência, foco no cliente, verdade, entre outros.

Dessa forma, a comunicação interna se torna um fator estratégico para o sucesso da organização porque atua principalmente em três frentes: influi agressivamente nos resultados dos negócios, é um fator determinante e humanizador nas relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos. Portanto, se bem utilizada, a comunicação é capaz de gerar consenso entre o sistema de valores buscado pela empresa.

De acordo com KUNSCH², citada por CORREA (1995, p.93):

A comunicação interna de qualidade passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência, pelo respeito às diferenças individuais; pela implementação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias, e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

Para isso, a comunicação interna deve fazer parte do planejamento estratégico das organizações, pois é ela que dá consistência às estratégias macro do planejamento, necessárias à expansão e à diversificação empresarial, estabelecendo, dessa forma, a cultura e a identidade que a empresa busca.

O planejamento estratégico da comunicação interna deve abranger uma série de prioridades. De acordo com TORQUATO DO REGO (1986, p.117) essas prioridades são: “escolher os alvos, pesquisar necessidades, identificar pontos fortes e fracos e estabelecer canais adequados e momentos apropriados para a transmissão de informações”.

2.6 RELAÇÕES PÚBLICAS (RP) NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo a Associação Brasileira de Relações Públicas – ABRP, Relações Públicas “é o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo, de alta administração para esclarecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública e privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente”.

²KUNSCH, M. M. K. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. São Paulo: Summus, 1994.

Esses grupos ligados às organizações são denominados pelos profissionais e estudiosos da profissão de “públicos”. De acordo com ANDRADE, (1989, p.81), “para as Relações Públicas, o vocábulo ‘publico’ adquire uma significação especial, pois se refere aos grupos de indivíduos cujos interesses comuns são atingidos pelas ações de uma organização, instituição ou empresa, da mesma forma que os atos desses grupos se refletem na organização”.

Sobre o profissional de RP e sua relação com esses públicos nas organizações, relata NEVES³, citado por ROMAM (2002):

O Relações Públicas utiliza um conjunto de técnicas e de metodologias que podem ser usadas por qualquer organização. A atividade contribui para desarmar espíritos, aproximar públicos e oposição, descobrir oportunidades de ganhos mútuos, criar novos espaços para negociação e acordo, relaxar tensões. RP pode aumentar a credibilidade das entidades junto aos públicos com que elas se relacionam e vice-versa. Credibilidade é produtividade. Uma bem sucedida operação de RP resulta em ganhos de produtividade.

O profissional de Relações Públicas ainda congrega outras atividades dentro da Comunicação Organizacional, como a relação com a imprensa, marketing, gerenciamento de crises, entre outras, sempre buscando, através dos instrumentos específicos, efetivar um diálogo duradouro entre os diversos públicos de interesse e a organização, mantendo um clima entre eles favorável e coeso.

Para atingir esse fim, o RP age informando esses públicos a respeito de todas os assuntos que eles precisam dominar, para que possam adicionar isso à sua *performance* comportamental e sua produtividade. Isso se aplica mais objetivamente ao público interno de uma organização, seus colaboradores, nos quais cabe ao RP desenvolver programas que dêem sustento aos funcionários na tomada de decisão, tomando um posicionamento que lhes pareça adequado. FORTES (1998, p. 16) afirma: “A reação dos grupos bem informados apresenta índices de lucidez e repercussão apurada dos fatos, permitindo elevar o nível de diálogo a ser estabelecido, reduzindo sensivelmente os atos demagógicos, fanáticos e irrefletidos, patrocinados pelos grupos de pressão contrários àquilo que convém à unidade promotora do relacionamento”.

Para o mesmo autor (1998, p.18) “às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os diversos componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, procurando identificar nas pessoas e nos grupos

³NEVES, R. C. *Imagem Empresarial*. Editora Mauá. Rio de Janeiro, 1999.

organizados comportamentos e elementos de contrato que autorizem e facilitem o estabelecimento de processos de relacionamento nas unidades consideradas, conciliando interesses”.

O RP, desenvolve suas atividades e atinge seus objetivos através de algumas ações principais como:

- análise e interpretação de dados;
- identificação das necessidades e falhas da organização;
- sugestão de reformulações e diretrizes para a metodologia de trabalho;
- levantamento das estratégias de atuação e controvérsias; e
- execução de projetos específicos orientados por um planejamento estratégico.

2.7 NOVOS PARADIGMAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Quando se fala em novos paradigmas na comunicação, logo pensa-se no conceito de Comunicação Integrada defendido por KUNSCH (1997). Esse conceito, extremamente importante para a concepção da comunicação nas organizações modernas, é definido da seguinte forma por KUNSCH (1997, p. 115):

A comunicação integrada é aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações.

Mas, mais especificamente dentro da comunicação interna, novos paradigmas têm surgido, não em contradição àquele, mas sim, somando-se e acrescentando novas realidades identificadas nos últimos anos.

O primeiro ponto a se destacar, é a necessidade de uma comunicação diferenciada, rápida, ágil e mais interativa. Isso porque estamos em uma era digital, da chamada “era de um milhão de mensagens por dia” (CORRADO, 1994, p. 1), na qual as mudanças ocorrem significativamente rápido e aqueles que não tentarem se incorporar e se adaptar a essas mudanças não sobreviverão. As organizações lentas, pesadas e sem agilidade, fazem parte da chamada “velha economia”, que tende a desaparecer frente àquelas ágeis e dinâmicas que estão surgindo das

oportunidades criadas pelos clientes apressados e volúveis da era digital. Isso significa conferir as mesmas características de agilidade, rapidez e transparência às práticas comunicacionais.

Para isso, o profissional de Relações Públicas precisa estar atento às formas de comunicação a serem utilizadas, pois devem estar afinadas a essas características citadas acima. Ou seja, os canais de comunicação devem ser condizentes com o discurso que se quer transmitir aos diferentes públicos.

Dessa forma, fica evidente perceber que o antigo jornal interno (*house-organ*) é um canal que vem se tornando obsoleto pela sua impossibilidade de circulação de informações *in-time*. A intranet, se utilizando da mesma tecnologia da internet, surgiu em substituição a esse antigo canal, por causa de sua capacidade de disseminação rápida de informações e de sua facilidade de acesso, em uma época de crescente utilização da Web, dentro e fora das organizações. Sua estrutura permite interatividade com o leitor, no preenchimento de pesquisas internas e formulários, por exemplo, permite a eliminação de papéis e burocracia, pois é usada como banco de dados e documentos e ainda promove agilidade na transmissão de informações que podem ser disponibilizadas no tempo real em que ocorrem.

Além disso, houve uma percepção maior do indivíduo enquanto fator integrante da organização. Sua diversidade de comportamentos e sentimentos exige um cuidado maior quanto aos meios e formas de comunicação a serem adotados. Isso porque, a diversidade é capaz de gerar conflitos de idéias, de posturas e de conceitos dependendo do assunto a ser tratado pela comunicação. Cada público ou grupo, deve portanto, ser atingido pela comunicação através de um meio ou canal específico que atenda suas necessidades individuais e profissionais. Por isso, meios genéricos, como o já citado jornal interno, que tem função “multi-uso”, não são mais tão eficientes.

O último elemento abordado, e sem dúvida o mais importante, é a percepção de que todos dentro da organização são responsáveis pela comunicação interna. Sobre isso relata DAMANTE⁴, citada por BERALDO (1996, p. 10):

O mais difícil é fazer com que a comunicação seja algo institucionalizado dentro da empresa, que ela aconteça entre as pessoas. Ou seja, o chefe receber uma notícia e tomar a iniciativa de dividir o fato com os seus subordinados e achar importante reservar tempo para fazer isso. É o nosso grande desafio de comunicação interna: que as pessoas a enxerguem como parte de sua responsabilidade.

Embora deva haver um profissional planejando e executando as ações específicas de comunicação, o grande desafio das organizações hoje é fazer com que todos se sintam responsáveis por ela. Pois, por mais que haja canais de comunicação entre a organização e o público interno, e por melhores que sejam seus conteúdos, canais e frequência de divulgação, seu impacto e eficiência ficarão limitados se os empregados não ajudarem a fazer com que as informações e conhecimentos circulem. Desde a alta diretoria aos funcionários do chão de fábrica, todos devem se sentir responsáveis pela comunicação interna.

Algumas empresas, percebendo a importância desse conceito, estão adotando estratégias de remuneração e benefícios de suas lideranças baseadas no desempenho dos líderes em relação à comunicação.

Porém, muitos líderes ainda possuem resistência e, até mesmo preconceitos, ao fato de informar seus subordinados sobre o que acontece na organização.

CORRADO (1994, p. 49) enumera três exemplos de pensamento dos líderes com relação a esse impasse:

- dar informações significa dar poder;
- de algum modo, a concorrência pode se apoderar das informações; e
- dar informações leva tempo.

Mas, graças a formas de capacitação e estímulos encontradas por diversas empresas, esse panorama tende a se modificar brevemente. E melhor do que isso, assim que os resultados dessa nova postura comunicacional começarem a aparecer em cada organização, ela passará a ser cada vez mais fortificada e intensificada.

2.8 A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES FORMAIS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os líderes e a comunicação informal desempenham papel fundamental na comunicação organizacional, pois motivam os colaboradores, faz com que eles tenham um sentimento mais realista de participação nas decisões e dia-a-dia da organização, além disso, torna mais clara a percepção do clima organizacional e da reação das pessoas frente aos processos de mudança.

⁴DAMANTE, N. **Uma língua em quatro idiomas**. Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 32, p. 18-22, 1999.

Porém, é extremamente importante salientar a influência que os líderes formais, principalmente o presidente e os gerentes da organização, têm na comunicação e na sua eficiência, como complemento ao que foi dito no item anterior.

Os colaboradores de qualquer organização desejam saber quais são os problemas da empresa, como ela lidará com esses problemas e quais atitudes tomar. A eles não interessa mais saber *o que* acontece, mas sim *porque* acontece, e a melhor forma de saber é através do presidente da organização, ou no máximo, do superior imediato. Na falta de informações dignas de crédito, o que preenche essa lacuna é o boato.

CORRADO (1994, p. 20) afirma:

Provavelmente não será exagero dizer que todas as análises das comunicações empresariais internas já realizadas concluíram que os empregados desejam obter informações diretamente dos executivos. O problema é o mesmo que a criança tem ao brincar de “telefone-sem-fio”: a mensagem é deturpada ao ser recontada. Calcula-se que toda vez que uma mensagem é comunicada em uma organização, perde-se 50% de seu significado.

O autor (1994, p. 27) ainda defende que o responsável pela comunicação na organização avalie formal ou informalmente o impacto da comunicação feita pelo presidente a fim de descobrir até que ponto eles compreendem as mensagens transmitidas por ele.

Os gerentes, por sua vez, devem compreender que todos os colaboradores devem entender mais sobre a organização, ou seja, devem saber suas metas e o caminho para alcançá-las. Devem compreender ainda que a comunicação deve ser feita sempre e em todas as direções e que essa comunicação promove a participação dos funcionários na contribuição com idéias e sugestões. Essa compreensão porém, depende de capacitação do nível gerencial para a questão da comunicação.

Além disso, alguns itens são essenciais no diálogo entre gerentes e seus subordinados:

- todos devem saber qual a missão e os resultados do setor e em que ele se diferencia ou se compara aos demais setores da empresa;
- devem saber também quais são as responsabilidades de cada funcionário, sob quais critérios estão sendo avaliados e o resultado dessa avaliação (*feedback*);

- os gerentes devem buscar aumentar sempre o diálogo entre a administração e os funcionários;
- deve ainda expandir os canais de comunicação em outras direções, capacitando supervisores, por exemplo.

Enfim, todas essas considerações contempladas neste capítulo a respeito da comunicação e de sua importância para as organizações nos servirão como instrumento para nossa análise prática no estudo de caso. Através desses conceitos, foi possível compreender a necessidade da comunicação e quais caminhos são mais apropriados para que a direção consiga manter um bom relacionamento com seus colaboradores, mantendo, dessa forma, um clima organizacional positivo e cooperativo.

3. ESTUDO DE CASO – BEMATECH INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS S/A.

Neste estudo de caso, será analisada a empresa Bematech Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos S/A, com o objetivo de traçar pontos de sua cultura organizacional e relacioná-los com as atividades de comunicação interna existentes desde o ano de 2000, até hoje. Além disso, o objetivo deste estudo é apontar, outras atividades estratégicas que complementem e contribuam para a preservação de um clima organizacional positivo para a empresa e seus colaboradores.

3.1 O QUE É A BEMATECH S/A

Empresa atuante no segmento de Tecnologia da Informação (TI), que desenvolve e fabrica soluções para os mercados de Automação Bancária e Comercial.

Fundada em 1990, a Bematech lidera o mercado brasileiro de impressoras para Automação Comercial fabricando, principalmente, miniimpressoras e impressoras fiscais. Com sede em Curitiba, na Estrada de Santa Cândida, 263 – Santa Cândida, possui ainda uma fábrica em Manaus, filiais em São Paulo, Salvador e Belo Horizonte e uma subsidiária em Atlanta (EUA), ocupando atualmente uma área de cinco mil metros quadrados.

Possui aproximadamente 270 funcionários e uma estrutura de atendimento que oferece mais de 2000 revendas e mais de 270 pontos de assistência técnica, cobrindo todo o território brasileiro. Teve em 2002 um faturamento de R\$ 73 milhões.

O endereço da Bematech na internet é www.bematech.com.br para o site em português e www.bematech.com para o site internacional em inglês e espanhol.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa surgiu em 1987 quando os engenheiros eletrônicos Marcel Malczewski e Wolney Betiol, recém formados, iniciaram um curso de pós-graduação onde desenvolveram dois trabalhos de dissertação relacionados a sistemas de

impressão matricial por impacto. A partir disso, resolveram transformar o projeto num empreendimento, visando obter um produto que fosse possível de ser industrializado e comercializado em escala. Assim, em dezembro de 1989 foi aceito como o primeiro empreendimento a entrar na Incubadora Tecnológica de Curitiba (Intec), que havia acabado de ser fundada (anexo 1).

Em 1990 é construída a Bematec, empresa especializada no mercado de impressoras matriciais. O nome originou-se de BEtiol & MAIczewski TECnologia (Bematec - inicialmente sem o “h” ao final). O primeiro nicho de mercado a ser explorado foi o de Telex. Em 1991, após várias negativas por parte dos órgãos nacionais de estimular o desenvolvimento tecnológico e industrial, a Bematec recorreu à iniciativa privada visando captar recursos financeiros, admitindo seis novos sócios. Desta forma, em setembro daquele mesmo ano, a Bematec Ltda foi transformada em Bematech Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos S/A (agora sim com o “h”, pois não tem mais origem na palavra tecnologia, mas sim de sua tradução para o inglês, technology).

Com objetivo de iniciar uma diversificação de produtos e verificando a tendência de mercado para a modularização de estações de automação bancária, no final de 1991 inicia o projeto de miniimpressora MP- 10.

A Bematech foi a primeira empresa brasileira a fabricar miniimpressoras em larga escala e também a primeira a fornecer Blocos Impressores integrados para terminais de auto-atendimento.

Em 1995, buscando atender seus principais clientes, a empresa inaugurou uma filial em São Paulo.

No início de 1996, a Bematech decidiu ofertar seus periféricos de Automação Comercial a distribuidores que anteriormente já revendiam ou agenciavam vendas de miniimpressoras. Neste ano, a empresa homologou sua Impressora Fiscal.

Em 1997, a Bematech inovou novamente ao desenvolver o primeiro Bloco Impressor com tecnologia de impressão térmica do Brasil.

Em 1998, segundo pesquisa realizada em 1999 pela Associação dos Fabricantes e Revendedores de Equipamentos para Automação Comercial - AFRAC, dos 50 mil checkouts instalados no Brasil (Pontos de Venda (PDVs) fiscais

e Pontos de Venda (PDVs) não-fiscais), 35% das impressoras desses PDVs foram fabricadas pela Bematech.

Em 1999, foram instalados cerca de 130.000 checkouts no Brasil. Das impressoras desses checkouts, 45% eram Bematech.

Em 1999 e 2000, ocorreu a grande explosão nas vendas de impressoras fiscais no país, motivadas pela obrigatoriedade da lei de cupom fiscal. Neste período, a empresa atingiu seu ápice de faturamento até então, alcançando a marca de 63 milhões de reais em 2000, atingindo 50% das impressoras instaladas num universo muito parecido com o de 1999.

Em 2001, foi efetuada a primeira exportação de blocos matriciais para Bematech International em Atlanta nos Estados Unidos.

Em 2002, a Bematech adquiriu o direito de comercializar os produtos da Yanco, empresa concorrente e líder de mercado no segmento de caixas registradoras. Com essa aquisição a Bematech ampliou sua linha de produtos para automação comercial, inclusive abrindo uma nova unidade fabril em Manaus. Paralelo a isso, ocorreram significativas mudanças no canal de comercialização. A empresa começa a trabalhar com um modelo híbrido de comercialização do qual fazem parte revendas, representantes e agentes comerciais.

Solidificando este modelo, a Bematech constituiu duas filiais comerciais, uma em Salvador e outra em Belo Horizonte, tornando os respectivos distribuidores destas regiões em representantes Bematech.

Também neste ano, a Bematech foi recertificada em ISO 9001:2000 pela SGS. E desenvolveu o projeto das impressoras para as Urnas Eletrônicas, no qual a Bematech forneceu 75 mil impressoras para a Unisys, após esta ter vencido a licitação junto ao Tribunal Superior Eleitoral - TSE.

3.3 ESTRUTURA GERAL

A estrutura da empresa é composta pelos seguintes setores (figura 3.1):

- um Conselho Administrativo formado por nove acionistas que deliberam as principais decisões e fazem um acompanhamento contínuo sobre a situação financeira da empresa;

- abaixo do conselho, temos o Diretor Presidente e o Diretor de Assuntos Estratégicos, cargos ocupados pelos sócios fundadores, que tem como objetivo observar estrategicamente o futuro da empresa e do mercado onde está inserida;
- a área da Qualidade está como *staff* por estar interligada a cada uma das demais e estar presente em todos os processos executados por elas;

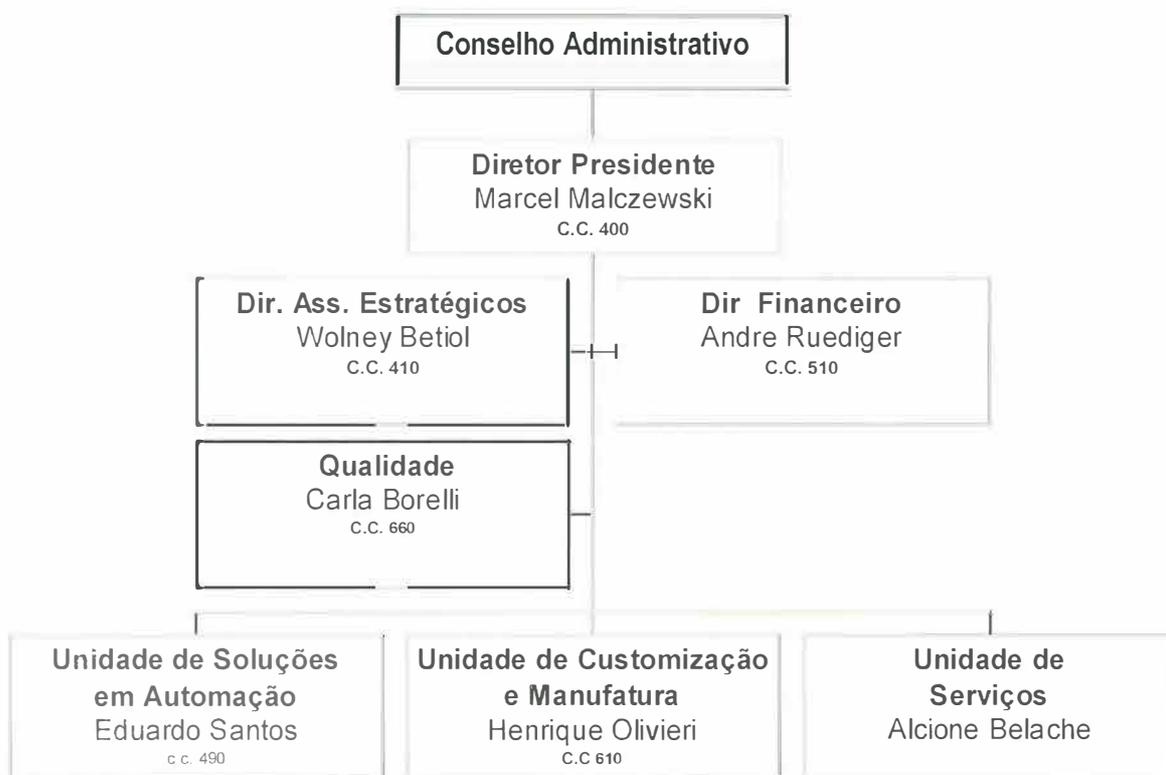


Figura 3.1 – Organograma Estrutura Geral Bematech

- as outras quatro áreas são chamadas de Unidades Operacionais, e cada uma delas está focada em uma fatia do trabalho. A Unidade de Finanças, é composta por toda a parte administrativa da empresa: o Recursos Humanos, Custos e Orçamento, Controladoria, Crédito e Cobrança e Compras. A Unidade de Soluções em Automação é focada no pequeno e médio varejo e é encarregada de comercializar os produtos com a marca Bematech através de revendedores, representantes e agentes comerciais. A Unidade de Customização e Manufatura, é responsável pela produção dos equipamentos com a marca Bematech e por aqueles projetados em regime OEM (Original Equipment Manufacturer), que são equipamentos

customizados para grandes clientes. E a última, a Unidade de Serviços, é responsável por toda a prestação de serviços de pós-venda como a Rede de Assistência Técnica - RAT e Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC (anexo 2).

3.4 MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DE QUALIDADE

A missão, os valores e a política da qualidade da Bematech são bastante difundidos na empresa entre os colaboradores. A cada evento com o presidente, esses princípios são reforçados, com o objetivo de incutir na mente dos mesmos a importância deles e a preocupação da empresa em orientar as ações de cada um no dia-a-dia. Além disso, eles são revisados nas auditorias internas feitas pelo Departamento da Qualidade a cada três meses, e todos os setores, inclusive nas filiais, possuem um quadro fixado na parede contendo esses princípios (anexo 3).

Segundo o Manual da Qualidade Bematech (versão 2002, cap. 3, p. 2) a Missão, os Valores e Política da Qualidade da Bematech são os seguintes:

Missão

Ser uma empresa global, presente em cada organização brasileira, provendo soluções, serviços, fabricação e customização de produtos de automação.

Inovação contínua, excelência no atendimento e ampla cobertura de mercado são diferenciais estratégicos que, aliados aos valores de respeito, dinamismo e integridade, determinam a confiança na Bematech e norteiam sempre nossas ações.

Valores

- Dinamismo

Competência, agilidade e flexibilidade fazem-nos uma empresa dinâmica.

- Integridade

Decidimos e agimos com honestidade, equilíbrio e justiça. Somos uma empresa íntegra e nos comportamos como tal.

- Respeito

Todas as nossas relações, pessoais e profissionais, dentro da empresa ou com outras empresas, instituições e pessoas são pautadas pelo respeito.

Política da Qualidade

Sempre nos superarmos, visando sempre superar a expectativa do nosso mercado, através de nossos Clientes.

3.5 CARACTERÍSTICAS QUE DELINEAM A CULTURA ORGANIZACIONAL DA BEMATECH

Este estudo da Cultura Organizacional da Bematech é baseado na análise dos resultados da última Pesquisa de Clima Organizacional realizada em junho de 2002 por uma consultoria externa, a Luzio – Visão Estratégica e Holística. A pesquisa fornece 21 indicadores que caracterizam o Clima Organizacional presente na Bematech hoje, mostrando o que os funcionários pensam e sentem a respeito dela e dos seus líderes. A pesquisa foi composta por 69 questões distribuídas em quatro temas específicos: Gestão de Pessoas, Liderança e Comunicação, Bem-estar e Satisfação, e Cultura e Consistência, atingindo cerca de 86% da população da Bematech (anexo 4).

O Índice de Clima Organizacional (ICO) encontrado na Bematech foi baseado na metodologia *Great Place to Work (GPW) - Trust Index*, criada pelo *Great Place to Work Institute*, instituição internacional que presta consultoria em projetos e pesquisas a respeito da melhoria no ambiente de trabalho. É esta empresa que, juntamente com a revista Exame, elege as 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil e faz este mesmo levantamento em diversos outros países como Estados Unidos, Portugal, Suíça, Itália, Reino Unido, entre outros.

Através dos resultados apresentados por esta pesquisa, é possível fazer uma análise mais profunda, focada mais especificamente nos assuntos relacionados à comunicação interna, através da observação, a partir de um olhar interno, inserido na organização.

Para melhor compreensão, a análise será feita a partir de temas específicos:

3.5.1 Fundadores

A história da Bematech chama atenção de todos os seus colaboradores, por ser uma história de empreendedorismo, na qual duas pessoas visionárias acreditaram em uma idéia, que mesmo sendo rejeitada por muitos no início, não os fez desistir.

Apesar de todos ouvirem e saberem que toda empresa começa pequena, através desta história tão próxima, os funcionários conseguem visualizar um crescimento espetacular de um negócio que começou pequeno e pobre. Além disso, existe orgulho por fazer parte dela, pois a sensação é de que, se ela é grande hoje, é porque cada um contribuiu um pouco, através do seu trabalho.

Esse orgulho por fazer parte da empresa foi refletido na Pesquisa de Clima cujo indicador “Admiração e Orgulho” teve o maior índice dentro todos os 21.

Os fundadores da empresa têm seu papel nesta manutenção do orgulho. Apesar de não terem contato direto e diário com todos os funcionários, hoje esse contato é impossível devido ao tamanho da empresa, eles procuram estar presentes e próximos não somente nas decisões importantes, mas através de outras atividades que fortalecem a crença na empresa, como:

a) Reuniões trimestrais para apresentação de resultados: nestas reuniões são apresentados a todos os funcionários, os resultados obtidos pela empresa nestes três meses. Geralmente feitas em hotéis, ou com algum tipo de entretenimento, como jantar ou coquetel, tem como apresentador o próprio presidente que, falando uma linguagem clara e sem rodeios, dá a verdadeira posição da empresa e seus números de gastos e faturamento. Além disso, procura reforçar os valores da empresa, sempre repassando a missão e os valores e guia seu discurso com frases como: “nosso sonho”, se referindo à Bematech como um sonho não só dele, mas de todos. No final de cada reunião como esta, os funcionários saem motivados e crédulos no futuro da empresa e na transparência do presidente;

b) *Programa Bate-papo da Hora*: são reuniões mensais com o presidente sobre temas específicos em que participam todos aqueles que se interessem em saber mais ou discutir aquele tema com o presidente. São reuniões de caráter informal para, no máximo, 15 pessoas, sem apresentações multimídia ou qualquer outro recurso, pois busca ser realmente apenas um “bate-papo”. Neste espaço, os funcionários conseguem questionar decisões, expressar suas opiniões e entender melhor porque determinadas decisões são tomadas desta ou daquela forma;

c) *Programa Aniversariantes do Mês*: todos os meses são reunidos todos os aniversariantes daquele mês para um bolo e entrega de presentes diretamente pela mão do presidente. É uma comemoração rápida onde cada funcionário recebe um abraço e felicitações do presidente que enfatiza a importância deles na empresa.

3.5.2 Liderança

Toda a confiança encontrada nas figuras dos fundadores é invertida quando se referem às demais lideranças: diretores, gerentes e coordenadores. Segundo a Pesquisa de Clima, na qual o índice “Liderança” foi o terceiro mais baixo, os funcionários consideram os líderes como os principais culpados pela falta de comunicação interna. Os funcionários alegam que as informações param neles e não são repassadas para todos os membros da equipe.

Além disso, segundo a pesquisa, os gerentes criam situações de privilégios entre os funcionários da empresa, trazendo “conhecidos” de outras empresas para substituir funcionários antigos, formando assim “sua equipe” de acordo com a sua vontade em específico e não de acordo com os interesses da empresa.

É possível perceber também a falta de capacitação dos gerentes na gestão de pessoas. A grande maioria deles tem formação acadêmica em engenharia, uma área exata, e pouca competência em liderar equipes e “lidar com pessoas”. Isso se reflete nos comentários dos funcionários de que eles não sabem definir prioridades,

impõem sua autoridade sob pressão e, sobretudo, não dão *feedback* de resultados e desempenho para seus subordinados.

3.5.3 Ambiente

O ambiente de trabalho na Bematech é marcado pela informalidade. Isso pode ser explicado pelo fato de 75% da empresa ser composta por pessoas abaixo dos 40 anos, inclusive os dois fundadores se encaixam neste percentual. Esse espírito jovem, torna as relações interpessoais mais leves e sem tanto formalismo, mesmo quando estabelecida entre gerentes e subordinados. A linguagem e o vestuário também são menos formais e mais descontraídos, do presidente ao operário não há exigência e uso habitual de terno e gravata.

Essa situação também proporciona que haja um grande grau de amizade entre os colaboradores fora do ambiente de trabalho que se reúnem para *happy-hours*, viagens e passeios. E é bastante comum que o assunto desses encontros seja a Bematech.

Porém, segundo a pesquisa de clima, os setores da empresa ainda têm dificuldade de comunicação entre si. Falta cooperação entre os funcionários de um setor para com os demais e existe a cultura do “esse problema não é meu”. E isso, gera dificuldades de integração dentro do ambiente de trabalho.

O ambiente físico é simples e informal. Não existem divisões físicas entre os gerentes e seus funcionários. Apenas os diretores e o presidente têm salas reservadas e sem comunicação visual para manutenção da privacidade.

Existe também uma preocupação constante com a segurança e com as condições de trabalho. A linha de montagem desenvolve um trabalho leve, pois a peças utilizadas na montagem dos produtos são pequenas, porém este trabalho é repetitivo, o que pode gerar problemas ergonômicos. O técnico de segurança no trabalho instituiu o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) para os funcionários da linha de produção, como máscaras, luvas, tapetes ergonômicos para as bancadas onde o trabalho é em pé, controladores de punho, entre outros. Além disso, existem aulas de ginástica laboral três vezes por semana, ministradas por professoras de educação física.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, formada por funcionários eleitos pelos demais, avalia periodicamente as condições de risco e os possíveis locais de acidentes da empresa, fazendo reivindicações de mudança junto à diretoria. Em cada setor, foi elaborado um Mapa de Risco, que identifica os locais mais perigosos, os riscos possíveis de acidentes, se químicos, físicos, ergonômicos, e qual a intensidade de que eles aconteçam. Todos os colaboradores recebem treinamentos periódicos sobre prevenção de acidentes, uso de equipamentos, uso de extintores e primeiros socorros.

Uma vez ao ano é realizada a Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho – SIPAT. Nestes eventos, são oferecidas palestras sobre diversos assuntos, inclusive de cunho pessoal, como doenças sexualmente transmissíveis – DSTs, stress, obesidade, entre outros.

3.5.4 Políticas de Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos (RH) da Bematech começou a ser estruturado em 2000 quando uma nova profissional, vinda de uma empresa multinacional e com bastante experiência, assumiu a gerência do setor. Até então, o setor apenas fazia a folha de pagamento e administrava os benefícios oferecidos pela empresa. Com a vinda dessa nova profissional, o departamento sofreu e vem sofrendo uma grande expansão, assumindo dessa forma, o caráter de um departamento de Recursos Humanos semelhante ao de grandes companhias.

Isso é identificado pelos programas e projetos já instalados na Bematech e por aqueles que estão presentes no Planejamento Estratégico e são metas para os próximos cinco anos. Através de *benchmarking* em outras empresas e acompanhamento das práticas de mercado é que o Recursos Humanos planeja e executa as melhorias na empresa.

Alguns programas e práticas mais importantes do RH da Bematech são os seguintes:

- a) Política de Cargos e Salários: existe uma política de cargos e salários onde estão descritos todos os cargos existentes na empresa, suas competências essenciais, suas responsabilidades e habilidades necessárias para o

desempenho da função. Cada cargo ainda permite uma subdivisão, que na maioria das empresas é entre júnior, pleno e sênior. No caso da Bematech, essa divisão é entre A, B, C, sendo equivalente à outra forma de classificação citada. Além disso, dentro dessa política estão as faixas salariais, que são estabelecidas de acordo com uma série de critérios como, por exemplo, experiência no ramo, tempo de empresa, cursos e especializações (anexo 5). Em complemento ao salário, a empresa oferece o Programa de Participação nos Resultados – PPR com possibilidade de ganho caso atingidos três indicativos com suas respectivas metas: lucro líquido, índice de produtividade e índice de satisfação do cliente (este apontado pela Pesquisa de Satisfação do Cliente). No ano de 2002, está sendo implantada a Remuneração Variável para o diretor presidente, diretores, gerentes e executivos de contas. Essa remuneração é toda estruturada sobre metas e indicadores diferenciados a serem alcançados. O objetivo do programa é melhorar o desempenho e motivar através de ganhos salariais. No caso da Bematech, cada um deles pode ganhar até seis salários a mais no ano, se atingidas as metas.

b) Recrutamento e Seleção: até 2000, a empresa fazia seu recrutamento e seleção de pessoal de forma amadora e sem critérios. O processo agora tem sido melhorado com a utilização de recursos de apoio como um especialista com formação em psicologia que criou um procedimento específico para selecionar candidatos com diferenciação no processo de escolha de acordo com o cargo que se pretende. Este profissional adotou recentemente, a metodologia da Seleção por Competências que através de metodologia específica, procura nos candidatos competências e habilidades mais requisitadas pela vaga e pelo perfil desejado pela empresa. Além desse recurso, a empresa conta também com consultorias de RH para indicação de candidatos com pré-avaliação de perfil, desde estagiários a executivos. A Bematech oferece ainda o Recrutamento Interno, que dá oportunidade aos próprios profissionais da empresa que apresentem bom desempenho.

c) Política de Educação Continuada e Universidade Corporativa: a Bematech possui uma política que oferece subsídio para os colaboradores que cursam o

terceiro grau, ou curso técnico, ou ainda que fazem cursos como de língua estrangeira, de informática ou profissionalizante. Porém, para fazer parte da política, o colaborador deve ter a aprovação do gerente, que verá qual a importância que o curso tem para a carreira profissional na Bematech, além disso, o colaborador deve ainda estar a mais de um ano na empresa e, depois de terminado o curso, deve permanecer trabalhando nela por, pelo menos, seis meses, dependendo do curso e do valor do subsídio que varia de 30% a 100% do valor. Em 2003, está sendo implantada a Universidade Corporativa Bematech. O conceito ainda é novo na maioria das empresas e na Bematech, a universidade, tem como missão oferecer capacitação e treinamento para parceiros, revendedores, fornecedores e colaboradores com o objetivo de agregar valor ao negócio e melhorar o relacionamento e o desempenho dos diversos públicos da empresa.

3.5.5 Comunicação Interna

A comunicação interna na empresa ainda é um fator bastante crítico por não ter sido planejada e nem desenvolvida até pouco tempo atrás. Esse fator, para uma empresa com quase trezentos funcionários, é motivo de insatisfação por parte dos colaboradores, que sentem a importância da atividade da pior forma, pela ausência dela.

As ações de comunicação interna feitas até o ano passado, foram iniciadas por um colaborador da área de Recursos Humanos, sem formação acadêmica em comunicação. Apesar disso, algumas das ações são extremamente positivas, sendo que tem continuação até hoje, porém com algumas modificações feitas pelo profissional de comunicação que hoje atua trabalhando com comunicação interna. Alguns desses projetos são os seguintes:

a) Intranet: a intranet da Bematech foi criada em 2000 e desde então, não recebia manutenções constantes, o que a tornou desinteressante para os usuários. No final de 2002, foi uma nova intranet foi colocada no ar. Totalmente reformulada e com novas metodologias de uso, a nova intranet ganhou um espaço diferenciado para notícias internas e externas que são

alteradas diária e semanalmente, dependendo da ocasião e da relevância. Também ganhou mais conteúdo a respeito da empresa e dos setores e departamentos. O número de acessos vem aumentando e os próprios colaboradores começaram a ser participativos, dando sugestões e oferecendo temas de matérias e avisos. Porém, nem todos os colaboradores têm acesso a intranet, e não existem quiosques de acesso disponíveis.

b) Murais: nos murais da empresa são colocados cartazes de divulgação das principais atividades feitas na empresa e além disso, no mural do cartão-ponto, os colaboradores têm um espaço para classificados de compra e venda.

c) Programa de Integração: programa mensal voltado para os novos funcionários, no qual os setores estratégicos da empresa que mais tem interface com o trabalho dos colaboradores como Recursos Humanos (benefícios), Tecnologia da Informação (rede, e-mail, utilização da internet), Segurança no Trabalho (equipamentos de segurança), Atendimento ao Cliente (atendimento telefônico), entre outros, fazem uma palestra explicando e orientando em como trabalhar na empresa da melhor forma e a quem recorrer em caso de dúvidas ou problemas no dia-a-dia de trabalho.

d) Programa de Visitas: programa mensal voltado aos familiares dos colaboradores, que tem como objetivo apresentar aos familiares a empresa, seu funcionamento, seus setores e os colegas de trabalho. É um programa que tem uma receptividade e procura muito boas e um dos atrativos principais é a visita à fábrica. Além da visita, os familiares ganham um café da manhã e brindes ao final.

3.5.6 Marketing

O marketing da Bematech, até há alguns meses, estava direcionado apenas para comunicação e propaganda. Ou seja, anúncios em revistas segmentadas e voltadas para o mercado de automação; feiras, também segmentadas do setor;

materiais promocionais como: catálogos de produtos, catálogos institucionais, fotos, banners e brindes; e assessoria de imprensa, monitorada pelo departamento, mas feita por uma assessoria terceirizada em São Paulo.

Porém, o marketing agora está também voltado para o produto. Isto é, está preocupado com a linha de produtos, com a vida útil de cada um, com a concorrência e os diferenciais e preços dos produtos Bematech em relação a esses concorrentes, com o lançamento de novos produtos, embalagens e vendas. Isto fez com que o marketing realmente assumisse o papel de orientador do mix de marketing: preço, produto, promoção e distribuição.

3.5.7 Visão de futuro

Por ser uma empresa do setor de tecnologia, obrigatoriamente, a Bematech precisa estar voltada para o futuro, por questão de sobrevivência. A própria logomarca da empresa foi concebida com o pensamento no futuro. O círculo central, que lembra um olho, representa a visão voltada para o futuro, enquanto que o brilho ao redor do aro central, remete a uma moeda girando, com o intuito de lembrar a missão principal de qualquer organização, o lucro. E o girar da moeda, ainda sugere o dinamismo, característica essencial a uma empresa de tecnologia (anexo 6).

A alta direção da organização tem uma percepção bem clara deste fator, haja visto, que um dos sócios-fundadores, o Diretor de Assuntos Estratégicos, tem justamente esse “olho no futuro”. Além disso, a empresa, através de uma série de meios, pensa e observa a Bematech estrategicamente:

a) Planejamento Estratégico: a empresa possui um planejamento estratégico até o ano de 2005. Neste planejamento estão estruturados todos os objetivos e suas respectivas ações, com ordem de prioridade. Os objetivos foram definidos e são semestralmente revisados por todos os gerentes em *workshops* de uma semana, geralmente, em um lugar afastado da cidade e da empresa. Cada ação possui um gestor, que é o responsável por executá-la e um chamado “bola preta”, que acompanha as ações e auxilia caso necessário (anexo 7). Porém, os colaboradores ainda não se

sentem muito à vontade com o planejamento, afirmam que parece muito filosófico e dizem que é difícil converter cada objetivo em prática.

b) Pesquisa de Satisfação dos Clientes: pesquisa realizada semestralmente por uma consultoria terceirizada, que atinge clientes finais, revendas e fornecedores. Após o resultado, cada ponto falho apontado pela pesquisa é convertido em planos de ação para melhoria.

c) Análise da concorrência: o Departamento de Marketing lançou o FBI (Fonte Bematech de Informação), cujo principal objetivo é levar às pessoas interessadas informações importantes e, até mesmo, sigilosas da concorrência e do mercado de automação. Essas informações são coletadas através de funcionários, clientes ou informantes do mercado que enviam diretamente para um e-mail especial do programa.

Enfim, a Bematech possui uma série de características que a diferencia em relação a outras empresas. Essas diferenças e particularidades devem ser analisadas e levadas em consideração quando falamos de comunicação interna. Nosso objetivo ao final deste estudo não é o de propor um planejamento de comunicação interna para a Bematech, que o caráter teórico do presente trabalho não contempla, mas sim, apontar genericamente algumas possíveis ações para a melhoria da atividade na empresa e, conseqüentemente, a melhoria do clima organizacional e de uma cultura organizacional positiva e cooperativa.

A relação presidente-empregados é extremamente positiva para a comunicação interna, pois fornece subsídios para a credibilidade e transparência da empresa, ponto nem sempre levado a sério na maioria das organizações. Através de CORRADO (1994), citado no primeiro capítulo deste estudo, foi possível entender a importância dessa relação nas organizações. Portanto, essa deve ser ainda mais fortalecida pelo profissional de comunicação, que pode criar outros meios além dos já existentes para estabelecer a comunicação entre os dois. Um exemplo disso, é a criação de um canal direto, que pode ser via intranet, com um espaço para colocação de dúvidas e sugestões, que seria respondido diretamente pelo presidente, como uma "ouvidoria" interna. Porém, é necessária uma metodologia de

utilização do canal para que todas as solicitações recebam resposta e as solicitações de melhoria coerentes sejam providenciadas, pois isso exige grande comprometimento da organização.

No caso dos gerentes, que CORRADO (1994) também estuda em sua obra, a empresa se responsabilizaria em capacitá-los sobre comunicação interna, através de cursos que poderiam ser oferecidos por uma consultoria terceirizada. Além disso, o incentivo a reuniões entre o gerente e seus subordinados deveria ser maior. E esse incentivo poderia até mesmo ser financeiro, ou seja, o sistema de remuneração variável contemplaria o desempenho relacionado à comunicação interna dos líderes. E o sistema de avaliação de desempenho deve ser 360º graus para que haja o *feedback*, tanto ascendente quanto descendente.

Por a empresa apresentar um caráter jovem, a linguagem utilizada pelos canais de comunicação interna, principalmente pela intranet, deve ser condizente, ou seja, pode ser mais informal e mais descontraída para cativá-los e atingi-los mais facilmente.

Festas e confraternizações podem ser usadas para maior integração entre os setores, pois são ambientes descontraídos que propiciam conversas e troca de informações. Cafés da manhã entre áreas, por exemplo, pode ajudar a quebrar a barreira existente hoje entre os setores.

A intranet, meio extremamente importante por sua agilidade, precisa melhor difundida. A empresa deve oferecer subsídios para que todos tenham acesso a ela, os quiosques de acesso são meios simples e fáceis de que todos possam acessar. Além disso, treinamentos devem ser feitos para que aqueles colaboradores com pouca experiência com a intranet possam saber usá-la e entender a metodologia de disponibilização das informações.

CONCLUSÃO

No presente estudo foi possível compreender melhor o que é a cultura organizacional, quais fatores a origina e a molda dentro das organizações. Foi possível compreender ainda, como o indivíduo participa do processo de construção da realidade organizacional, através de seu comportamento e de suas manifestações.

O indivíduo se manifesta principalmente através da linguagem, que é fator essencial e inerente à existência de qualquer organização. Dessa forma, constatou-se que a comunicação, sua compreensão e orientação são fundamentais para o sucesso de qualquer organização.

O estudo de caso nos propiciou perceber na prática como a comunicação, seja ela formal ou informal, influi na constituição e manutenção do clima e da cultura das organizações.

Desta forma, este estudo teórico veio esclarecer melhor a ligação entre comunicação e cultura. Porém, por ser um recorte limitado e não aprofundado, muito ainda se tem a investigar sobre o assunto, sendo que propostas práticas para a comunicação interna e para o profissional de Relações Públicas neste contexto, terão grande proveito, contudo para um trabalho posterior, mais aprofundado.

O que podemos afirmar, no entanto, é a importância da comunicação integrada que não é responsabilidade somente do profissional de comunicação, mas sim, é responsabilidade de todos os componentes da organização.

O grande avanço é compreender o quanto a comunicação é importante para a organização e o quanto ela pode ser feita por cada um dos colaboradores no seu dia-a-dia. O profissional de Relações Públicas é apenas a ponte, o gestor e o instigador do processo comunicativo, oferecendo meios e subsídios para que o processo ocorra.

Os grandes líderes e executivos deste século serão aqueles que compreenderem o fator humano e a comunicação como essenciais para seus negócios e entenderem que a motivação e o clima positivos, surgem de um processo transparente e bem alimentado de conteúdo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. T. de S. **Psicossociologia das relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989.

BERALDO, C. E. A. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**.

Disponível em: <http://www.portalrp.com.br/projetosacademicos/conceituais/0002.htm>
Acesso em: 06 out. 2002.

BUENO, W. da C. **A comunicação como espelho das culturas empresariais**.

Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/telaartigowillculturaempresarial.htm>
Acesso em 15 ago. 2002.

CAHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe ensinaram sobre comunicação organizacional**. São Paulo: Best Seller, 1990

CHANLAT, J. F. (coordenador). **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Vol. I. São Paulo: Atlas, 1996.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** São Paulo: Makron Books, 1994.

CORREA, T. (organizador). **Comunicação para o mercado**. São Paulo: Edicom, 1995.

FORTES, W. G. **Relações Públicas: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias**. Londrina: Editora UEL, 1998.

KREEPS, G. **La comunicación en las organizaciones**. Wilmington Delaware, USA: Addison-Wesley Iberoamericana S.A., 1995.

KUSNCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (organizadores). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

ROMAN, A. **Comunicação Organizacional**. Material didático pessoal do autor utilizado em disciplina de pós-graduação, Curitiba, set. 2002

ROSA, H. A. **Organização e cultura organizacional: tentativas epistemológicas**. In: INTERCOM – Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 25.,2002,

Salvador. **Anais...**INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2002.

TORQUATO DO REGO, F. G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de Comunicação: organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1 – HISTÓRICO FUNDADORES



Bematech
Tecnologia em Automação

FUNDADORES DA BEMATECH

Da tese de mestrado nasce uma empresa de sucesso

Marcel Martins Malczewski estudava engenharia elétrica e foi durante um estágio na área de software bancário que, em 1986, último ano de seu curso, fundou uma software-house. Mas formado e já efetivado pelo banco onde havia estagiado, logo pediu demissão e afastou-se de sua recém-criada empresa: cursaria pós-graduação em informática industrial.

Wolney Edirley Golçalves Betiol, formou-se em engenharia elétrica em janeiro de 1987, no auge do Plano Cruzado. Tinha excelentes perspectivas de emprego: já era estagiário da Equitel, hoje Siemens, tinha passado em um concurso da Telepar e em outro da Petrobrás. Embora pudesse se dar ao luxo de escolher, “sentia que tinha gás”, como diz. Foi fazer uma pós-graduação. Marcel e Wolney forma colegas no CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. O curso trouxe-lhes o título de “Mestres em Ciências” em meados de 1989. Os temas de suas teses de mestrado, incompreensíveis para os não-iniciados, propunham um sistema de impressão para o telex, como determinava a banca examinadora a pedido de duas indústrias locais, então fabricantes e telex eletrônico. Marcel e Wolney sabiam que tinham mais que um projeto, e sim uma filosofia em mãos. “Era um sistema de impressão que podia ser utilizado em várias arquiteturas diferentes”, explica Wolney, hoje Diretor de Assuntos Estratégicos da Bematech, empresa que nasceu dessa idéia “e nós queríamos partir para a produção”.

No final de 89, conseguiram com que as teses fossem aplicadas na Incubadora Tecnológica de Curitiba, um centro de pesquisas ligado ao Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar) que por sua vez, também não passava de um projeto à espera de uma primeira idéia. “Como incubados, recebemos uma sala, duas mesas e duas cadeiras”, lembra ele, “levamos nossos computadores”. Apesar da extrema penúria em que se encontrava a pesquisa, estar sob as asas da Incubadora significava utilizar os laboratórios do Instituto e isso era de fundamental importância. Na verdade, a dupla sabia que o telex logo se tornaria obsoleto e, em pouco tempo, decidiu diversificar e se lançar no segmento de mini-impressoras para automação bancária.

A Bematec Ltda. (Be, de Betiol e Ma, de Malczewski) foi fundada em 1990 para produzir impressoras matriciais. Mudou-se para uma salinha independente nas proximidades do Tecpar que, por sorte, permitia usufruir a comida barata e boa do refeitório do Instituto. Enquanto a impressora não saía do papel, os sócios davam aulas.

Aos poucos, foram aprimorando o projeto para telex com a ajuda de dois estagiários “emprestados” pela faculdade de engenharia. Chegaram até a vender algumas unidades para as indústrias locais, mas logo uma entrou em concordata – e ficou devendo – e a outra mudou-se, interrompendo os pedidos. “Estávamos tão empolgados que nem tínhamos tempo para choramingar”, lembra Wolney.

No ano seguinte, a situação piorou: além de ter de resolver seus problemas internos, a Bematec assistiu à abertura do mercado na área de informática, motivo de preocupação para os fabricantes nacionais. Foi aí que um dos dois fundadores leu em uma revista que o BNDES oferecia financiamentos para empresas de tecnologia de ponta. Os sócios se encheram de coragem e pleitearam algo em torno de US\$ 150 mil, mas o apoio do banco foi negado. “Nos acreditávamos em um projeto que, visto hoje, não tinha pé nem cabeça. O mercado de impressoras para telex estava moribundo e o de impressoras fiscais era inexistente”, conta Wolney. A recusa do BNDES não desanimou a dupla que, novamente, ficou ao sabor dos acontecimentos.

Desta vez, porém, o acaso jogou a favor. Pouco depois do episódio BNDES, um professor de informática ligado ao Tecpar que conhecia o trabalho dos dois engenheiros, sentou-se ao lado de um empresário em uma viagem aérea. Conversa vai, conversa vem, o empresário disse que estava procurando oportunidades de investimentos. Não demorou muito para que o grupo que ele representava, empresários paranaenses que trabalhavam com madeiras e cimento se associasse à jovem Bematec.

No final de 91, seis investidores aportaram US\$ 150 mil de capital e tornaram-se detentores de 50% da empresa. A Bematec mudou de nome e passou a chamar-se Bematech Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos S.A. Porque e como definiram que US\$ 150 mil seriam relativos à metade da empresa? Wolney responde: “Chegamos à conclusão que essa seria a soma dos salários de dois engenheiros durante 24 meses – o que já tínhamos investido em tempo de pesquisa. Era a melhor maneira de avaliar nosso patrimônio intelectual, já que nada tínhamos além disso!” A empresa, bastante sui-gêneris, para qualquer padrão, seria composta por 10 conselheiros, 4 diretores e um estagiário.

No final 1991, a Bematech passou a fabricar a mini-impressora que havia nascido na Incubadora e no início de 92 assinava seu primeiro grande contrato. Forneceria 7.553 máquinas, no valor de US\$ 2,6 milhões, à HP, para informatizar as agências bancárias do Bamerindus.

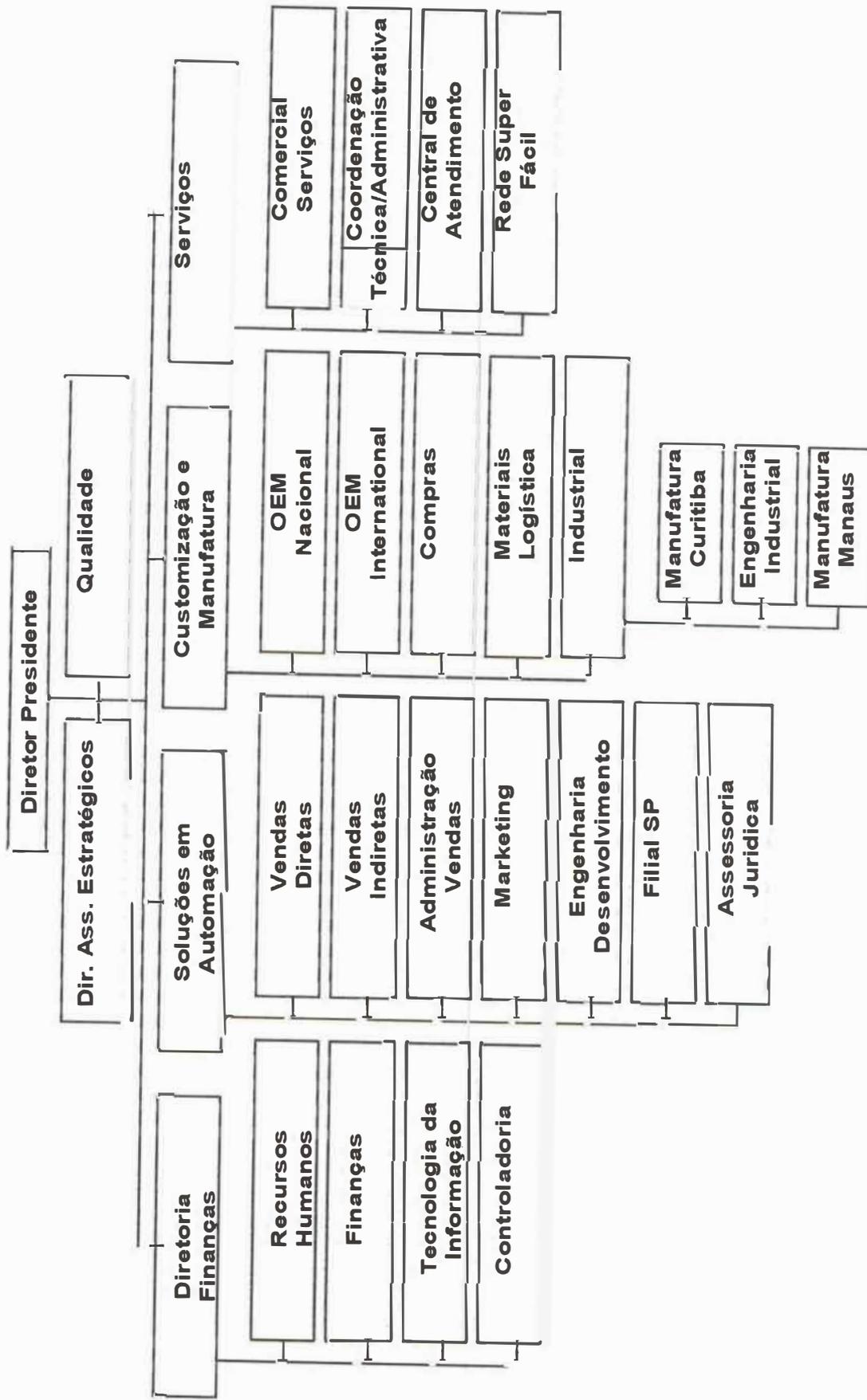
Com a visibilidade desse contrato, a empresa fortaleceu-se e ganhou novos clientes. Mas, em 1996, teve prejuízo. Novamente, Marcel e Wolney recorreram ao BNDES. Desta vez, porém o banco apostou na recuperação da empresa e adquiriu 20% do capital da companhia.

ANEXO 2 – ORGANOGRAMAS



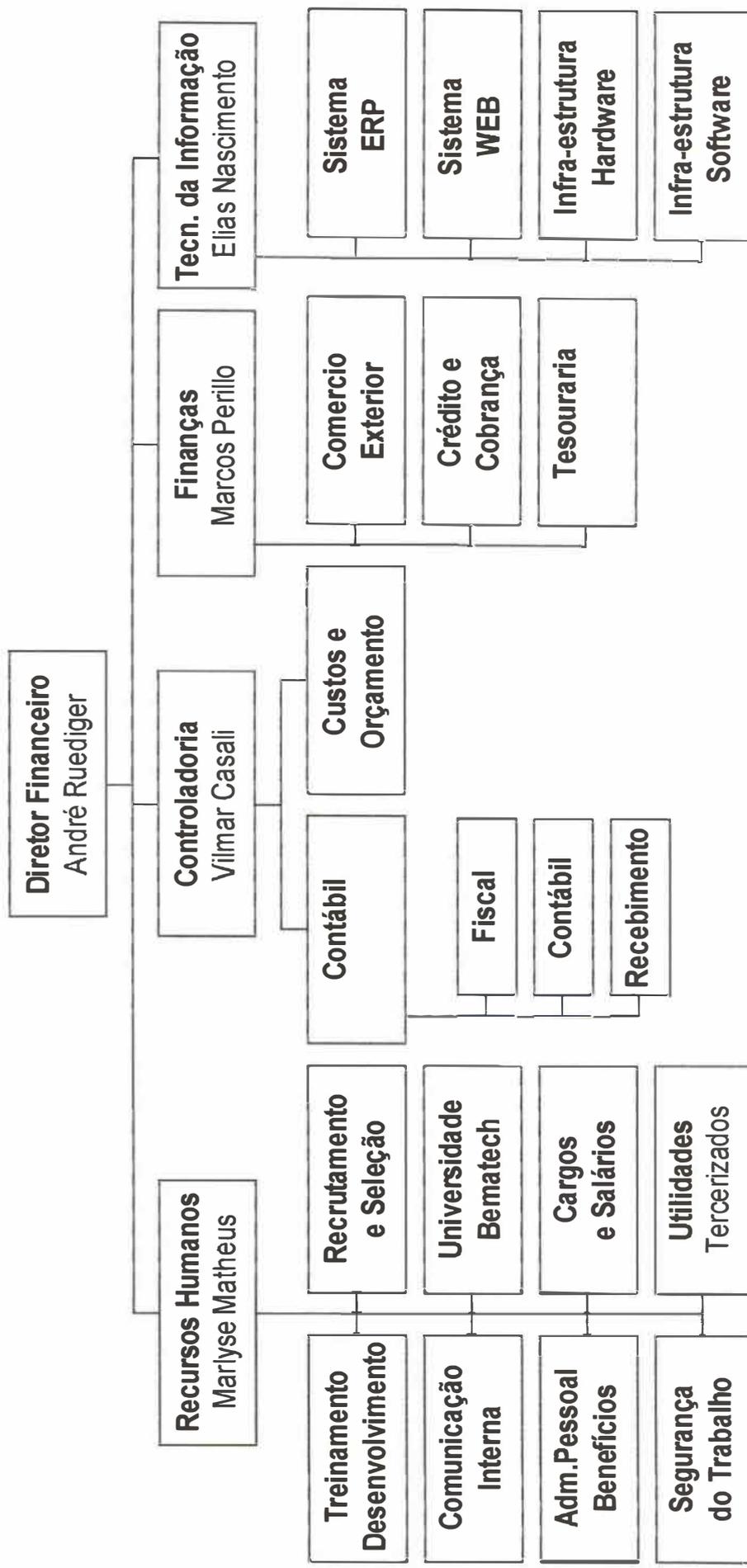
Bematech
Tecnologia em Automação

Organograma Geral

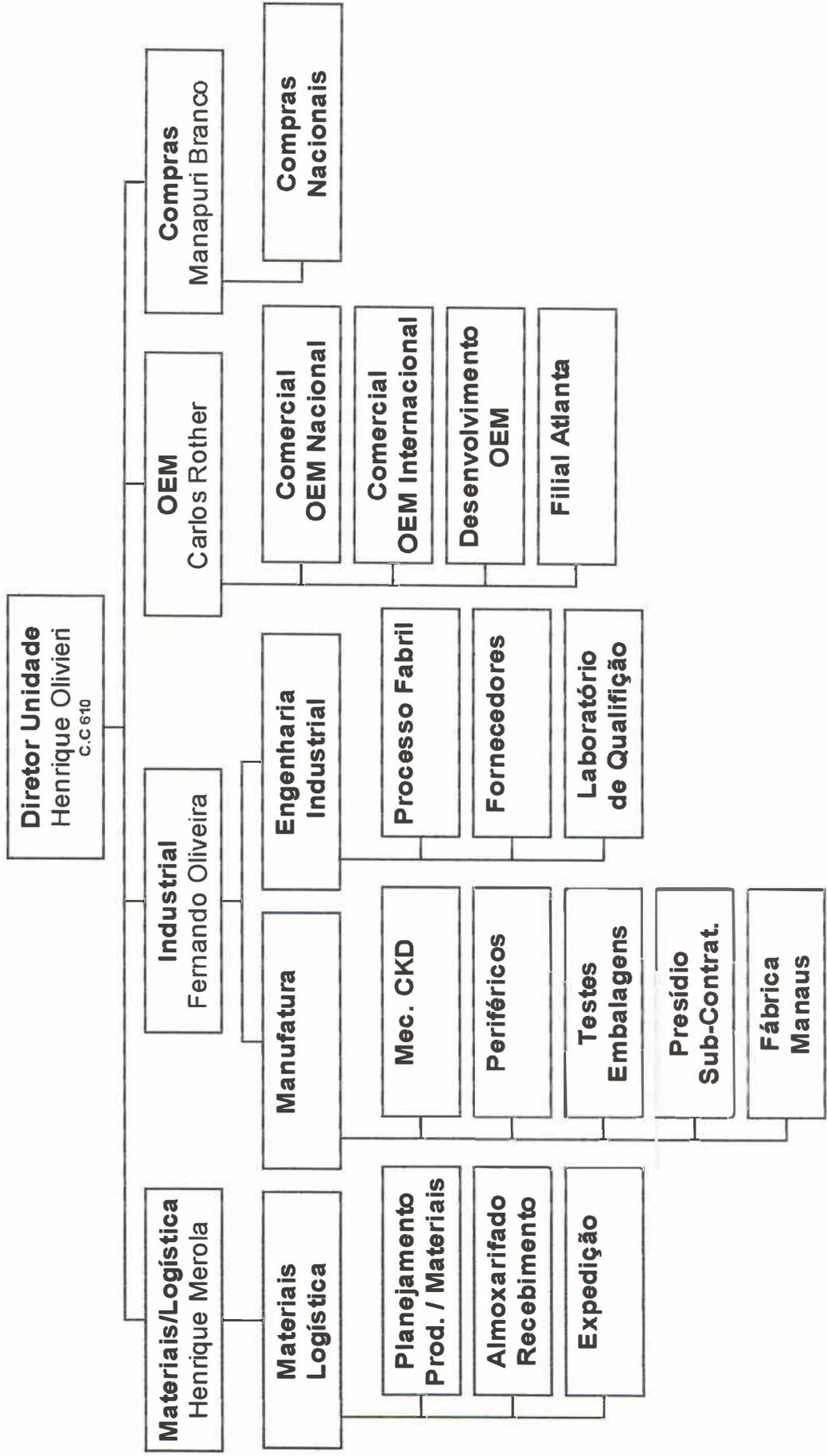


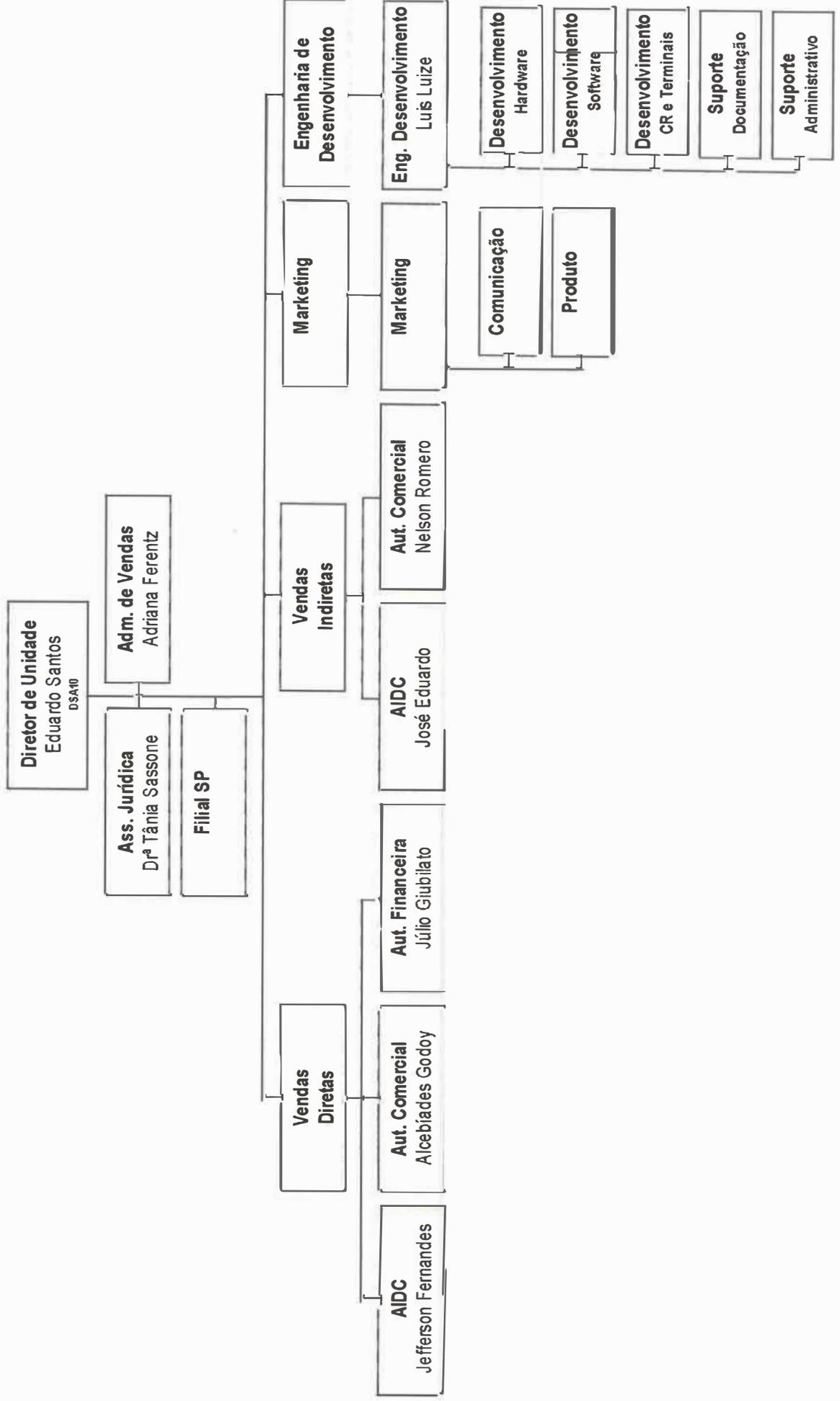


Diretoria Finanças



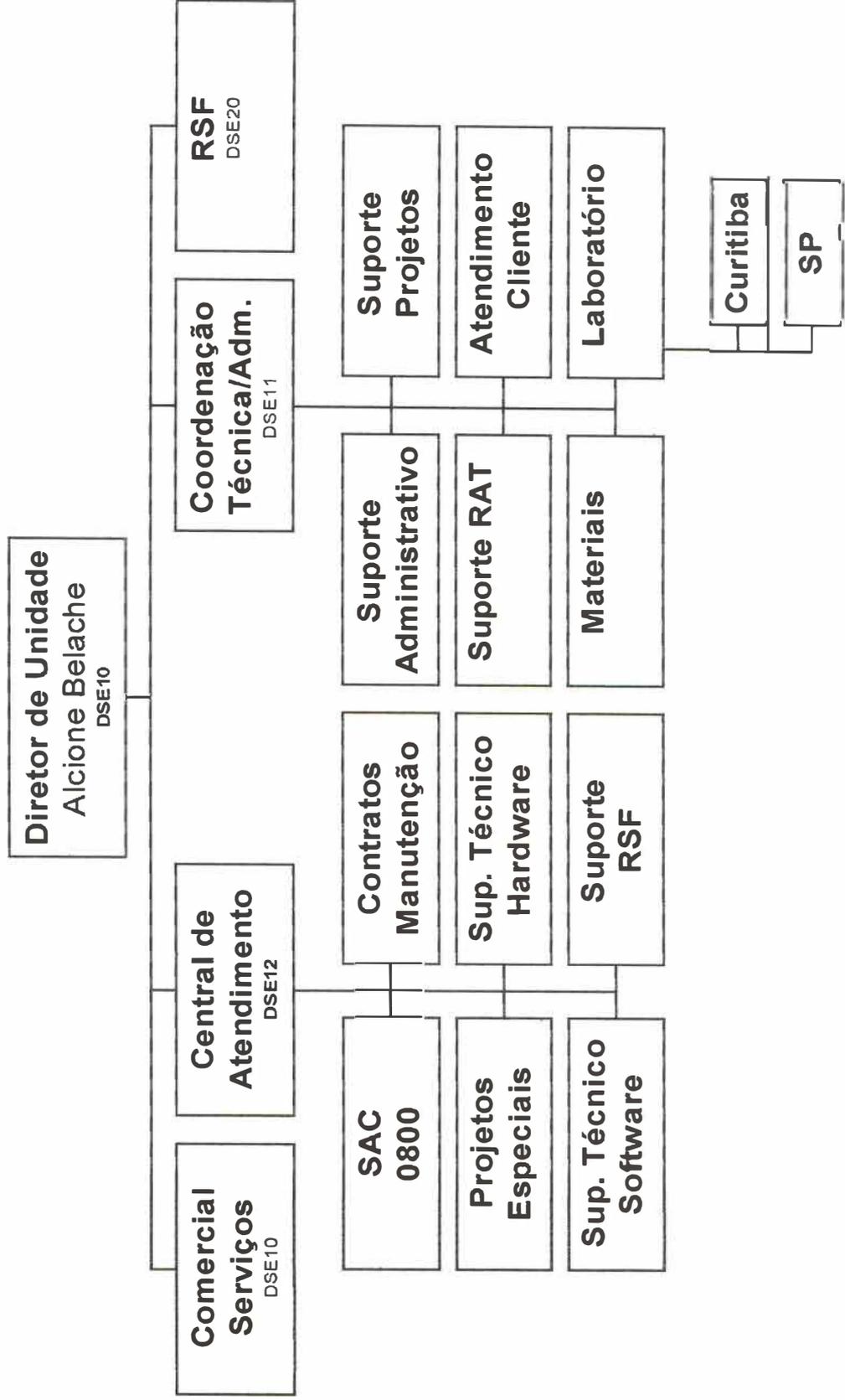
Unidade Customização e Manufatura







Unidade Serviços



ANEXO 3 – QUADRO MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE



m i s s ã o

Ser uma empresa global, presente em cada organização brasileira, provendo soluções, serviços, fabricação e customização de produtos de automação.

Inovação contínua, excelência no atendimento e ampla cobertura de mercado são diferenciais estratégicos que, aliados aos valores de respeito, dinamismo e integridade, determinam a confiança na Bematech e norteiam sempre nossas ações.

v a l o r e s

dinamismo Competência, agilidade e flexibilidade fazem-nos uma empresa dinâmica.

integridade Decidimos e agimos com honestidade, equilíbrio e justiça. Somos uma empresa íntegra e nos comportamos como tal.

respeito Todas as nossas relações, pessoais e profissionais, dentro da empresa ou com outras empresas, instituições e pessoas são pautadas pelo respeito.

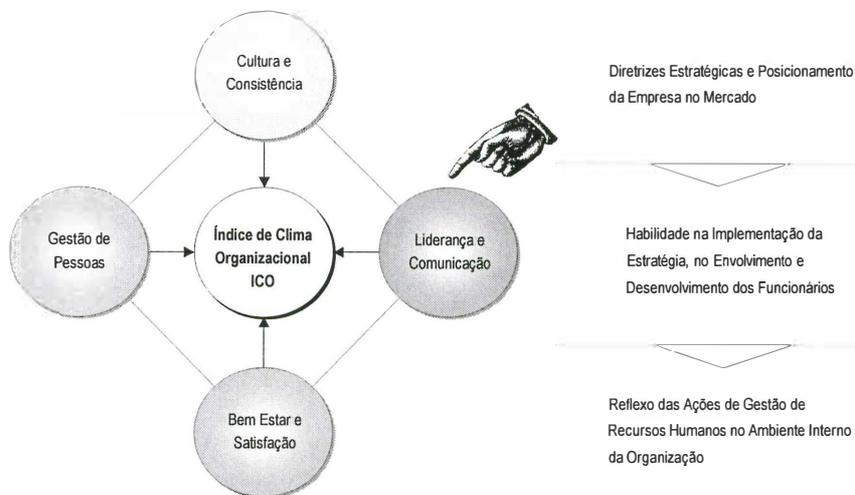
p o l í t i c a d a q u a l i d a d e

Sempre nos superarmos, visando sempre superar as expectativas do mercado, através dos nossos clientes.

**ANEXO 4 – RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
BEMATECH (REALIZADA EM JUNHO DE 2002)**

Pesquisa de Clima Bematech

As 4 Perspectivas de Análise do ICO Bematech



Pesquisa de Clima Bematech

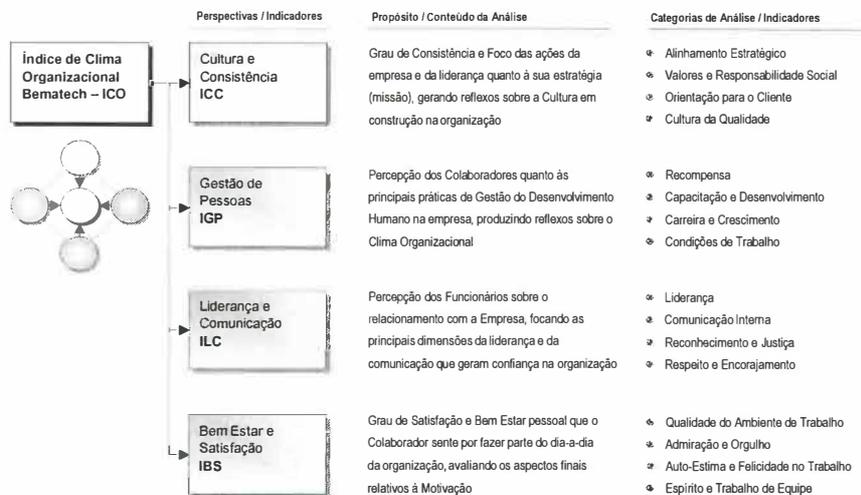
Modelo Utilizado no Questionário Fechado



- **69** Questões, distribuídas aleatoriamente pelo formulário;
- Cerca de **86% da população** Bematech foi pesquisada
- **Conversão da Escala 1 a 4** do Questionário
- **Quanto maior o valor do indicador, maior o índice de concordância** da amostra com determinado item
- **Indicadores** formados com **Médias Aritméticas**

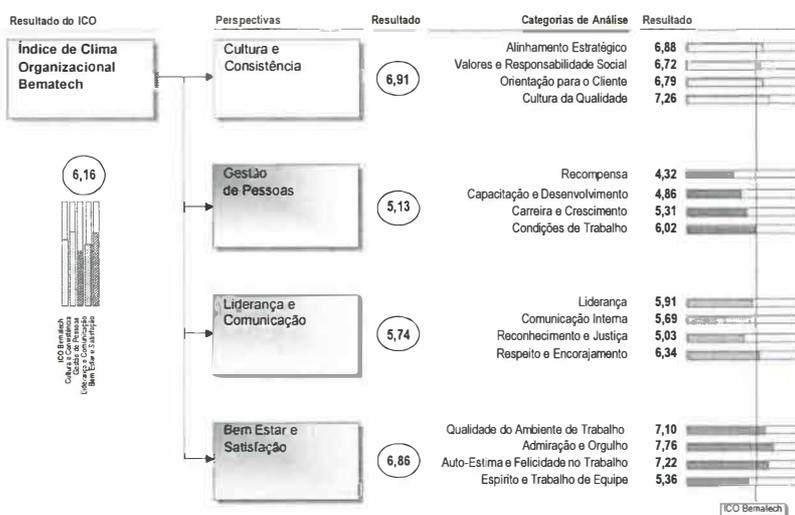
Pesquisa de Clima Bematech

As Categorias de Formação das Perspectivas



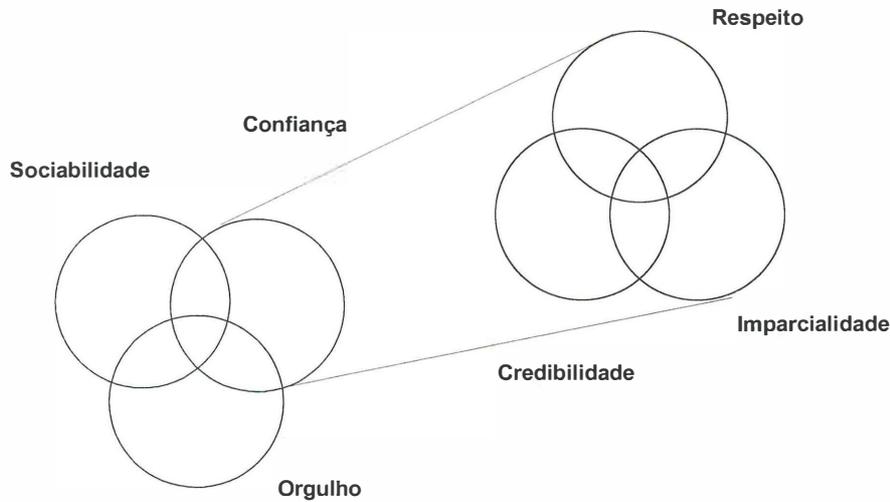
Pesquisa de Clima Bematech

Visão Geral – Sumário



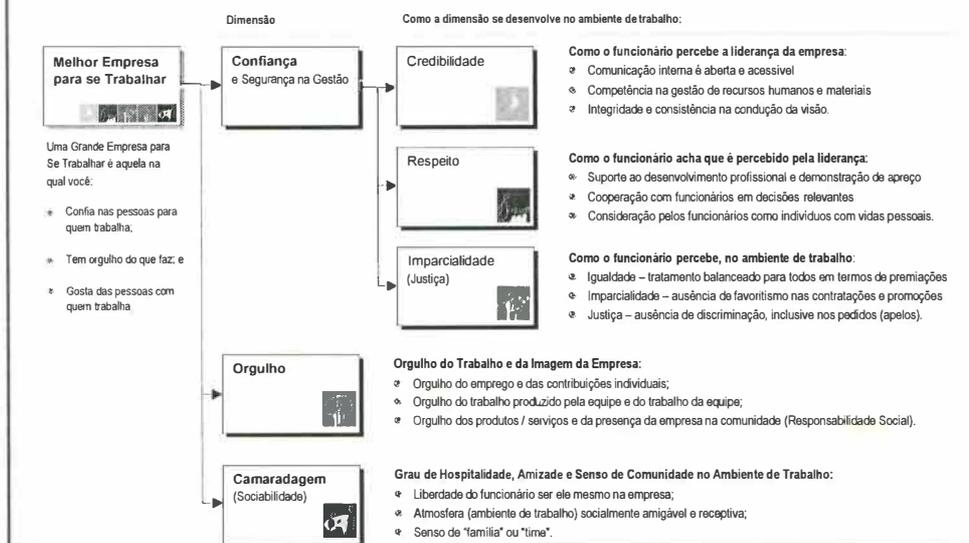
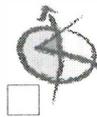
Great Place to Work

Visão Geral do Modelo



Great Place to Work

Visão Geral do Modelo



Pesquisa de Clima Bematech

Relação entre as Categorias Luzio vs. GPW



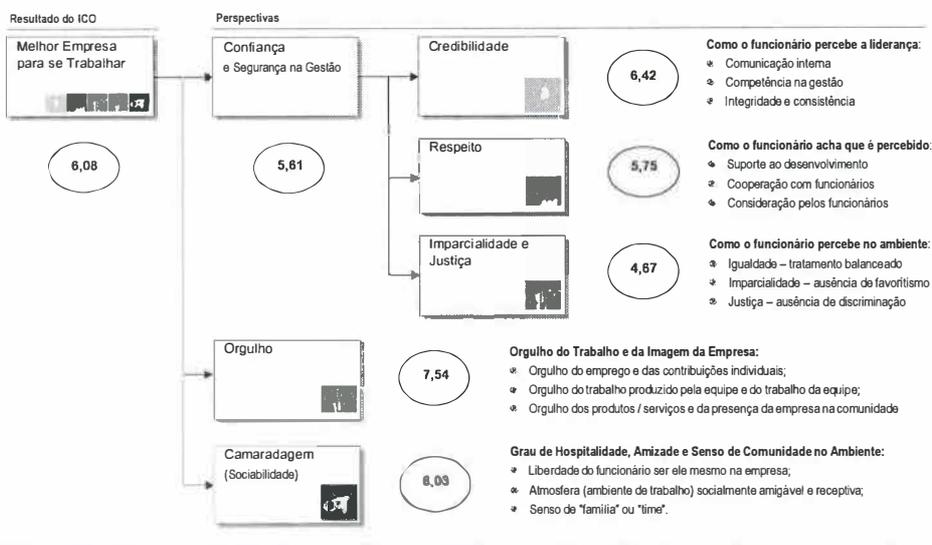
Modelo Luzio de Análise do Clima Organizacional		Great Place to Work				
Perspectivas	Categorias	Confiança			Orgulho	Camaradagem
		Credibilidade	Respeito	Imparcialidade		
1. Cultura e Consistência	1.1. Alinhamento Estratégico	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	1.2. Valores e Responsabilidade Social	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	1.3. Orientação para o Cliente	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	1.4. Cultura da Qualidade	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
2. Gestão de Pessoas	2.1. Recompensa	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	2.2. Capacitação e Desenvolvimento	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	2.3. Carreira e Crescimento	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	2.4. Condições de Trabalho	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
3. Liderança e Comunicação	3.1. Liderança	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	3.2. Comunicação Interna	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	3.3. Reconhecimento e Justiça	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	3.4. Respeito e Encorajamento	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
4. Bem Estar e Satisfação	4.1. Qualidade do Ambiente de Trabalho	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	4.2. Admiração e Orgulho	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	4.3. Auto-Estima e Felicidade no Trabalho	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	4.4. Espírito e Trabalho de Equipe	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕

⊕ A correlação entre as nossas Categorias de Análise e as do GPW demonstram que existem questões (indicadores) do nosso questionário que possuem relacionamento direto com o Modelo GPW.

⊕ Nossa metodologia oferece uma **simulação** do Índice de Confiança gerado pelo GPW (**Trust Index**).

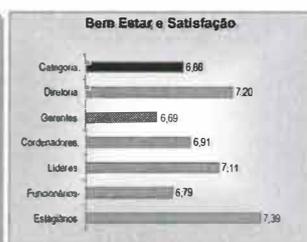
Great Place to Work

Simulação do Resultado Bematech no Trust Index



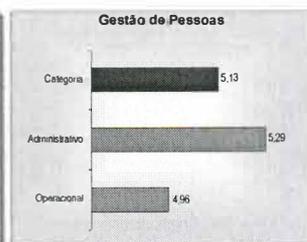
Estratificação por Cargos

Visão Geral – Perspectivas



Estratificação por Áreas

Visão Geral – Perspectivas



Focus Group Coord./Líderes

Observações da Consultoria



- ☛ Ainda persistem críticas à **falta de integração entre as áreas da Bematech**: melhorou, mas ainda é muito ruim
 - ☛ Individualismo exagerado: "existem várias Bematechs na Cia"
 - ☛ Perda de foco da empresa integrada
 - ☛ Falta de colaboração para solucionar problemas: falta de espírito de equipe. A falta de comunicação é vista inclusive como um contrasenso ao valor do Dinamismo
 - ☛ Os Líderes sentem que para conseguirem apoio de outras áreas, precisam requisitar a interferência de um Coordenador ou Gerente
- ☛ Críticas à Liderança dos **Novos Gerentes**: "São tratados como deuses, salvadores da pátria. Ai realizam mudanças e quebram rotinas de anos de consolidação para inventar algo novo e que não funciona, e os gols são atribuídos a esses líderes e esquecem dos inúmeros Colaboradores que estão atrás dele dando suporte". **Procurem envolver mais os Funcionários e reconhecer suas contribuições.**

Focus Group Coord./Líderes

Observações da Consultoria



- ☛ A **mudança de comportamento do Marcel** exerceu impactos muito importantes:
 - ☛ Está mais próximo da Equipe
 - ☛ Fortes elogios à sua capacidade de gerar motivação e senso de orgulho pela empresa: "Saindo de uma reunião com o Marcel... nem precisaria receber até o final do mês, tal é o orgulho que sentimos de fazer parte da Bematech"
- ☛ Mas sentem que os **Gerentes não estão alinhados** com o Presidente da empresa: Afirmando que os Gerentes não respeitam os discursos do Marcel
- ☛ **Não compreenderam o novo escopo da Bematech** e seus respectivos esforços
 - ☛ Acreditam que não há conhecimento e "retaguarda" suficientes para ser uma empresa de Automação: processos e pós-venda
 - ☛ E insistem que as pessoas não estão entendendo porque a Bematech está migrando para provedora de soluções, gerando insegurança
- ☛ **Os Líderes acham que a empresa está superdimensionada**: "muito inchada", com uma estrutura acima das necessidades. Estão inseguros com o risco do "vermelho"

Focus Group Gerentes

Observações da Consultoria



- ☉ Também acreditam que a **Falta de Integração ainda persiste**, embora tenha melhorado
- ☉ **Os Gerentes precisam tomar muito cuidado com o que falam sobre a Bematech** para os Funcionários: reclamações desagregadoras, que podem inclusive gerar desmotivação sobre os novos Gerentes pelos pré-conceitos que algumas vezes estabelecem
- ☉ **Cuidado com o Individualismo**: exemplo muito negativo para a Equipe.
 - ☉ Cuidado com o foco intensivo sobre o ganho financeiro individual
 - ☉ Atribuem às deficiências da metodologia de Bônus Gerencial a atitude individualista para atingir metas, prejudicando o pensamento de equipe, gerando "feudalismo". Exemplo: a estratégia está sendo deslocada para o último plano porque o Bônus Gerencial não contempla os indicadores estratégicos
 - ☉ Estão muito focados em ganhos pessoais, e não na empresa como um todo.
- ☉ **Críticas aos Diretores: Usam o "crachá" do Marcel para pressionar as pessoas**: "faça assim porque o Marcel mandou fazer assim, então, não discuta"

Focus Group Funcionários

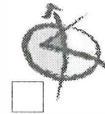
Observações da Consultoria



- ☉ **Críticas severas à excessiva burocracia da empresa**: obstáculo ao dinamismo
- ☉ Argumentos para a **Falta de Integração da Empresa**:
 - ☉ "Quando um projeto dá certo, o reconhecimento é só para uma área"
 - ☉ O bairrismo começa pelos gerentes. Muitas vezes os funcionários querem se ajudar mas são cortados pelo seu gerente.
 - ☉ Alguns gerentes não querem que outras pessoas se intrometam na sua área para ajudar.
 - ☉ "Enquanto tiver diretor que não dá bom dia, não vai ter integração".
 - ☉ "Impera a política do macaquinho: manda o mico para a outra área"

Focus Group

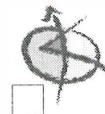
Observações da Consultoria



- ⊗ **Cuidado com os favoritismos nas contratações e promoções:** ainda existem fortes críticas dos funcionários
 - ⊗ Não é feita uma avaliação de desempenho para melhorar, apenas para punir.
 - ⊗ Às vezes fazem vista grossa no desempenho de alguns, por favoritismo.
 - ⊗ Existe um favoritismo muito grande em uma área específica. Todo mundo sabe aonde.
 - ⊗ O processo de seleção interna existe, mas na prática preferem trazer as pessoas de fora.
 - ⊗ “Se não puxa o saco, não sobe. Pode fazer o que quiser”

Focus Group

O que é bom e deveria continuar



GERENTES

- ⊗ A força de vontade das pessoas é impressionante. As pessoas querem fazer parte da história que está se construindo na cia
- ⊗ Autonomia
- ⊗ Pesquisa de Clima
- ⊗ Potencial da equipe
- ⊗ Prestígio da empresa

COORDENADORES

- ⊗ Dinamismo.
- ⊗ Integridade.
- ⊗ Cooperação para executar projetos, como Urna e a ISSO 2002: com foco claro, todos cooperamos.
- ⊗ Prestação de contas do Marcel.
- ⊗ Pesquisa de Clima: canal aberto para falar com a direção da Cia.
- ⊗ Workshop de BSC envolvendo os Coordenadores deu muita motivação, deveríamos repetir a cada 6 meses, porque muda muito a nossa cabeça

LÍDERES

- ⊗ Todos estão pensando mais estrategicamente
- ⊗ Pesquisa de Clima
- ⊗ Nova aproximação do Marcel com os Funcionários
- ⊗ Projetos Sociais da Bematech

Focus Group Funcionários

O que é bom e deveria continuar



- ☉ Existe um clima de liberdade geral.
- ☉ Força de vontade das pessoas
- ☉ O senso crítico das pessoas é grande.
- ☉ O salário nunca atrasa, assim como as horas extras.
- ☉ A empresa está sempre buscando novas oportunidades, novos produtos. É bastante dinâmica.
- ☉ A força da Bematech, seu potencial de mercado. Está sempre crescendo, melhorando.
- ☉ A metodologia de desenvolvimento é boa. Para alguns produtos, a metodologia já está funcionando e as informações estão chegando nas pontas.

Sessão de Trabalho

Vamos aproveitar os resultados da pesquisa



Trabalho de Equipe

- ☉ Kit de Impressões
- ☉ Identificar os dados de destaque: estratificações e comparativo 2001 e 2002
- ☉ Identificar e listar Ações de Melhoria para a Empresa (Oportunidades)
- ☉ Identificar e listar os Valores e Características dos Líderes "Feitos para Vencer"

Trabalho Individual

- ☉ Procurar um espaço reservado e realizar uma Auto-Análise (Auto-Crítica)
- ☉ Identificar e listar no Bloco Ações de Melhoria Pessoais (Oportunidades)
- ☉ Escrever seu nome no rosto do Envelope em branco

Debate em Plenário

- ☉ Consenso sobre as Ações / Oportunidades de Melhoria do Clima Bematech (empresa)
- ☉ Consenso sobre o Perfil do Líder Good-To-Great
- ☉ Indicar o número de Ações de Melhoria Pessoais
- ☉ Compartilhe suas ações, se desejar
- ☉ Lacrar no envelope sua Auto-Crítica para ser aberta no próximo Workshop de Clima (arquivamento Consultoria)

O Líder “Feito para Vencer”

Habilidades e Valores Principais



- ⊗ Mix paradoxal de **Humildade Pessoal e Ambição Profissional**:
 - ⊗ Certamente que **é ambicioso**: mas em primeiro lugar, e acima de tudo, **para a empresa**, e não para si mesmo
- ⊗ Modéstia x Egos
- ⊗ É **fanaticamente** dirigido e infectado com uma incurável necessidade de **produzir resultados sustentados**
- ⊗ Olha para fora da janela para **atribuir sucesso a fatores outros** que não si mesmo.
 - ⊗ E quando as coisas não vão bem, olham para o espelho e **assumem a responsabilidade** pelos problemas
- ⊗ **Abre-se para receber, ouvir e falar sobre dados reais negativos**: encaram a realidade e agem sobre ela – gerando motivação na equipe

Oportunidades de Mudança do ICC

Perspectiva Cultura e Consistência



CATEGORIA DE ANÁLISE	OPORTUNIDADES SUGERIDAS (4)
Alinhamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none">✓ Diretores assumirem compromisso de promover o alinhamento estratégico junto às gerências✓ Todos os líderes devem ser agentes de mudança e permear a estratégia
Valores e Responsabilidade Social	
Orientação para o Cliente	<ul style="list-style-type: none">✓ Discutir mais profundamente e desenvolver planos multi-áreas relacionados à pesquisa✓ Disseminar a cultura de foco no cliente
Cultura da Qualidade	

Oportunidades de Mudança do ICC

Perspectiva Gestão de Pessoas

CATEGORIA DE ANÁLISE	OPORTUNIDADES SUGERIDAS (8)
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rever e comunicar o sistema de recompensa ✓ Divulgar melhor as metas do PPR e divulgar os conceitos ✓ Dar feed back e equilibrar a recompensa
Capacitação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivar e incrementar os planos de treinamento ✓ Intensificar capacitação e desenvolvimento nos níveis operacionais ✓ Feed back e avaliação de desempenho
Carreira e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divulgar e apresentar o plano de carreira já existente
Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecer padrão de condições de trabalho

Oportunidades de Mudança do ICC

Perspectiva Liderança e Comunicação

CATEGORIA DE ANÁLISE	OPORTUNIDADES SUGERIDAS (8)
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivar a capacitação gerencial e a formação de líderes ✓ Detectar falhas de liderança e aplicar coaching individual ✓ Estimular a troca alinhada com os objetivos
Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar instrumentos mais eficazes de comunicação (Rádio Bematech) ✓ Estimular os diretores / gerentes a conversar com os gerentes / líderes, respectivamente ✓ Reuniões gerenciais mais acaloradas ("Operação Tapa na Cara")
Reconhecimento e Justiça	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar métodos de avaliação e reconhecimento ✓ Promover a cultura do feed back
Respeito e Encorajamento	

Oportunidades de Mudança do ICC

Perspectiva Bem Estar e Satisfação

CATEGORIA DE ANÁLISE	OPORTUNIDADES SUGERIDAS (6)
Qualidade do Ambiente de Trabalho	
Admiração e Orgulho	✓ Identificar pontos que atrapalham
Auto-Estima e Felicidade no Trabalho	
Espírito e Trabalho de Equipe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver trabalhos e projetos multi áreas ✓ Proibir a existência de culpados. Foco no problema ✓ Disseminar as metas a curto prazo ✓ Colocar objetivos corporativos ✓ Mudar o estilo de recompensa com foco na equipe

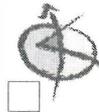
Good to Great

Características do Líder feito para Vencer

- ✓ Humilde (3)
- ✓ Perseverante / Persistente (2)
- ✓ Disciplinado (2)
- ✓ Dinâmico
- ✓ Obstinado
- ✓ Team builder (compartilha vitórias)
- ✓ Agregador
- ✓ Busca e retem talentos
- ✓ Não é egocêntrico
- ✓ Mais preocupado com o resultado final do que com a sua própria necessidade
- ✓ Com fé no negócio
- ✓ Apaixonado pelo negócio
- ✓ Focado
- ✓ Sintético
- ✓ Interesse

Focus Group Coord./Líderes

Observações da Consultoria



- ⊛ Ainda persistem críticas à **falta de integração entre as áreas da Bematech**: melhorou, mas ainda é muito ruim
 - ⊛ Individualismo exagerado: "existem várias Bematechs na Cia"
 - ⊛ Perda de foco da empresa integrada
 - ⊛ Falta de colaboração para solucionar problemas: falta de espírito de equipe. A falta de comunicação é vista inclusive como um contrasenso ao valor do Dinamismo
 - ⊛ Os Líderes sentem que para conseguirem apoio de outras áreas, precisam requisitar a interferência de um Coordenador ou Gerente
- ⊛ Críticas à Liderança dos **Novos Gerentes**: "São tratados como deuses, salvadores da pátria. Ai realizam mudanças e quebram rotinas de anos de consolidação para inventar algo novo e que não funciona, e os gols são atribuídos a esses líderes e esquecem dos inúmeros Colaboradores que estão atrás dele dando suporte". **Procurem envolver mais os Funcionários e reconhecer suas contribuições.**

Focus Group Coord./Líderes

Observações da Consultoria



- ⊛ A **mudança de comportamento do Marcel** exerceu impactos muito importantes:
 - ⊛ Está mais próximo da Equipe
 - ⊛ Fortes elogios à sua capacidade de gerar motivação e senso de orgulho pela empresa: "Saindo de uma reunião com o Marcel... nem precisaria receber até o final do mês, tal é o orgulho que sentimos de fazer parte da Bematech"
- ⊛ Mas sentem que os **Gerentes não estão alinhados** com o Presidente da empresa: Afirmando que os Gerentes não respeitam os discursos do Marcel
- ⊛ **Não compreenderam o novo escopo da Bematech** e seus respectivos esforços
 - ⊛ Acreditam que não há conhecimento e "retaguarda" suficientes para ser uma empresa de Automação: processos e pós-venda
 - ⊛ E insistem que as pessoas não estão entendendo porque a Bematech está migrando para provedora de soluções, gerando insegurança
- ⊛ **Os Líderes acham que a empresa está superdimensionada**: "muito inchada", com uma estrutura acima das necessidades. Estão inseguros com o risco do "vermelho"

Focus Group Gerentes

Observações da Consultoria



- ☛ Também acreditam que a **Falta de Integração ainda persiste**, embora tenha melhorado
- ☛ **Os Gerentes precisam tomar muito cuidado com o que falam sobre a Bematech** para os Funcionários: reclamações desagregadoras, que podem inclusive gerar desmotivação sobre os novos Gerentes pelos pré-conceitos que algumas vezes estabelecem
- ☛ **Cuidado com o Individualismo**: exemplo muito negativo para a Equipe.
 - ☛ Cuidado com o foco intensivo sobre o ganho financeiro individual
 - ☛ Atribuem às deficiências da metodologia de Bônus Gerencial a atitude individualista para atingir metas, prejudicando o pensamento de equipe, gerando "feudalismo". Exemplo: a estratégia está sendo deslocada para o último plano porque o Bônus Gerencial não contempla os indicadores estratégicos
 - ☛ Estão muito focados em ganhos pessoais, e não na empresa como um todo.
- ☛ Reclamam que não trabalham nas estratégias porque a empresa demanda somente vendas: então, **será que estão com os olhares para dentro como parece...**
- ☛ As **metas "impostas" pela empresa** continuam alvo de inúmeras críticas
- ☛ **Críticas aos Diretores: Usam o "crachá" do Marcel para pressionar as pessoas**: "faça assim porque o Marcel mandou fazer assim, então, não discuta"

Focus Group Funcionários

Observações da Consultoria



- ☛ **Críticas severas à excessiva burocracia da empresa**: obstáculo ao dinamismo
- ☛ Argumentos para a **Falta de Integração da Empresa**:
 - ☛ "Quando um projeto dá certo, o reconhecimento é só para uma área"
 - ☛ "Não se procuram as causas do problema e sim o culpado, levando-se muitas vezes a coisa para o lado pessoal. Preocupam-se com pequenos pontos e não com os elefantes que passam"
 - ☛ O bairrismo começa pelos gerentes. Muitas vezes os funcionários querem se ajudar mas são cortados pelo seu gerente.
 - ☛ Alguns gerentes não querem que outras pessoas se intrometam na sua área para ajudar.
 - ☛ "Existe uma cultura de feudos, em que cada um faz o que bem entende em seu domínio"
 - ☛ "Existem diversas Bematech's em uma só"
 - ☛ "É comum duas pessoas fazerem o mesmo serviço. Algumas vezes o cliente ou fornecedor acaba recebendo duas informações diferentes da Bematech"
 - ☛ "Enquanto tiver diretor que não dá bom dia, não vai ter integração".
 - ☛ "Impera a política do macaquinho: manda o mico para a outra área"
 - ☛ Problemas crônicos de comunicação entre SP e CWB de ambos os lados

Focus Group

Observações da Consultoria



- ⊗ **Cuidado com os favoritismos nas contratações e promoções:** ainda existem fortes críticas dos funcionários
 - ⊗ Não é feita uma avaliação de desempenho para melhorar, apenas para punir.
 - ⊗ Às vezes fazem vista grossa no desempenho de alguns, por favoritismo.
 - ⊗ Existe um favoritismo muito grande em uma área específica. Todo mundo sabe aonde.
 - ⊗ O processo de seleção interna existe, mas na prática preferem trazer as pessoas de fora.
 - ⊗ “Na manufatura, precisa ser puxa saco para conseguir uma vaga”
 - ⊗ “Se não puxa o saco, não sobe. Pode fazer o que quiser”

Focus Group

Observações da Consultoria



- ⊗ **Os funcionários incorporaram de fato o espírito da qualidade,** e são bastante críticos a este respeito. “Nossa máquina é um Kinder Ovo, vai cheio de coisas chacoalhando lá dentro...”
 - ⊗ Porém, os Líderes e Funcionários criticaram fortemente a área de Qualidade, insistindo que estão falhando com o Exemplo: imposição de montagem com falhas evidentes de qualidade. Criticam a falta de trabalho de equipe entre Qualidade, Inspeção e Auditoria
 - ⊗ O pessoal da inspeção possui pouca capacitação para exercer a função.
 - ⊗ A área de qualidade trava os processos e parece que trabalha para achar quem fez o problema e não qual a causa. Precisa ser mais pró-ativa
 - ⊗ Se os fornecedores entregam material errado, a produção é que tem que fazer hora extra para consertar o material

Focus Group

Observações da Consultoria



- ⊗ O RH foi bastante elogiado. Não é mais visto como Departamento de Pessoal.
- ⊗ A intenção de melhorar a empresa para os funcionários, que antes não era relevante, está sendo percebida pelos funcionários
- ⊗ Os funcionários novamente estão criticando muito:
 - * A falta de um sistema formal de avaliação de desempenho;
 - ⊗ A contratação de líderes de fora, sem que a empresa ofereça oportunidade para seus funcionários
- ⊗ A Pesquisa de Clima deve continuar sendo praticada pela empresa, pelas mudanças positivas que os funcionários em diversos níveis perceberam desde sua primeira edição.
- ⊗ Os Gerentes melhoraram, mas ainda estão falhando, no reconhecimento dos acertos dos funcionários: rituais de liderança

Focus Group

O que é bom e deveria continuar



GERENTES	COORDENADORES	LÍDERES
<ul style="list-style-type: none">⊗ A força de vontade das pessoas é impressionante. As pessoas querem fazer parte da história que está se construindo na cia⊗ Autonomia⊗ Pesquisa de Clima⊗ Potencial da equipe⊗ Prestígio da empresa	<ul style="list-style-type: none">⊗ Dinamismo.⊗ Integridade.⊗ Cooperação para executar projetos, como Urna e a ISSO 2002: com foco claro, todos cooperamos.⊗ Prestação de contas do Marcel.⊗ Pesquisa de Clima: canal aberto para falar com a direção da Cia.⊗ Workshop de BSC envolvendo os Coordenadores deu muita motivação, deveríamos repetir a cada 6 meses, porque muda muito a nossa cabeça	<ul style="list-style-type: none">⊗ Todos estão pensando mais estrategicamente⊗ Pesquisa de Clima⊗ Nova aproximação do Marcel com os Funcionários⊗ Projetos Sociais da Bematech

Focus Group Funcionários

O que é bom e deveria continuar



Curitiba

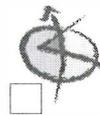
- ☉ Existe um clima de liberdade geral.
- ☉ Força de vontade das pessoas
- ☉ O senso crítico das pessoas é grande.
- ☉ O salário nunca atrasa, assim como as horas extras.
- ☉ A empresa está sempre buscando novas oportunidades, novos produtos. É bastante dinâmica.
- ☉ A força da Bematech, seu potencial de mercado. Está sempre crescendo, melhorando.
- ☉ A metodologia de desenvolvimento é boa. Para alguns produtos, a metodologia já está funcionando e as informações estão chegando nas pontas.

São Paulo

- ☉ Estrutura de Cargos e Salários
- ☉ Política de benefícios, apesar das diferenças entre SP e CWB
- ☉ Pesquisa de Clima Organizacional

Focus Group

O que melhorou



COORDENADORES

- ☉ Forma de atender o cliente: está sendo tratado como cliente.
- ☉ Estamos mais profissionais.
- ☉ Estamos ouvindo mais a voz do cliente.
- ☉ Mais foco e direção para a empresa. Já sabemos para onde queremos ir
- ☉ Mais estruturados mais incorporados, mais pessoas qualificadas.
- ☉ Mais preocupação em olhar para dentro e não só para fora.
- ☉ Aprendemos mais a ouvir os clientes internos. Agora há mais respeito, embora ainda haja falta de integração.

LÍDERES

- ☉ Comunicação interna
- ☉ Estamos entendendo melhor o PPR. Mas não está claro de onde tiram os dados.
- ☉ Recebemos mais informações da empresa.
- ☉ Hoje temos um RH forte
- ☉ Estamos podendo mudar de áreas

Focus Group Funcionários

O que melhorou



Curitiba

- ☉ Espírito de equipe: melhorou um pouco no início do ano, mas voltou a piorar com a entrada dos novos gerentes (da operação)
- ☉ O relacionamento melhorou de maneira geral em algumas áreas. É melhor entre os funcionários de nível mais baixo.
- ☉ A postura dos gerentes, de maneira geral, mudou. Talvez por imposição do presidente, não por vontade própria.
- ☉ O RH começou a aparecer. Onde ele mexeu a coisa melhorou, pois a intenção é boa
- ☉ A área comercial está melhorando, mas falta uma melhor estrutura para atender ao aumento da demanda.

São Paulo

- ☉ O ambiente de trabalho (físico e psicológico) melhorou muito
- ☉ Salários melhoraram após a introdução da política de Cargos e Salários

ANEXO 5 – EXEMPLOS DA FORMATAÇÃO DE CARGOS BEMATECH

FORMATAÇÃO DE CARGOS

1.1 - TÍTULO: ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

1.2 - **MISSÃO:** Garantir a execução e nível técnico dos processos administrativos, cumprindo padrões, relatando e/ou corrigindo anomalias.

1.3 - **RESPONSABILIDADES GERAIS:**

- ▶ Prestar serviços de conteúdo técnico em atividades de apoio administrativo nos processos de gestão empresarial, tais como: Recursos Humanos, Contabilidade, Finanças, Suprimentos, Vendas, Serviços, Engenharia de Desenvolvimento, Compras e outros;
- ▶ Procurar, coletar, organizar, tratar, conciliar e analisar dados;
- ▶ Elaborar planilhas, relatórios, levantamentos e processar cálculos;
- ▶ Investigar causas de desvios em processos administrativos e recomendar/implementar ações preventivas e corretivas;
- ▶ Representar o processo onde atua, atendendo público interno e externo, envolvendo negociações dentro de alternativas estritamente definidas;
- ▶ Realizar inventários, transações, conciliações, requisições;
- ▶ Participar de processos de transações comerciais prestando suporte administrativo;
- ▶ Elaborar cronogramas, realizar acompanhamentos e participar/organizar eventos pertinentes ao processo onde atua;
- ▶ Prover suporte técnico para melhoria dos processos e do desempenho administrativo, investigando anomalias, propondo medidas corretivas e participando de sua implantação;
- ▶ Elaborar e conduzir programas de treinamento compatíveis com a sua área de atuação;
- ▶ Organizar e manter documentos de sua área de atuação;
- ▶ Manter a limpeza e organização do seu posto de trabalho;
- ▶ Conhecer e aplicar o regulamento interno Bematech;
- ▶ Aplicar os valores Bematech;
- ▶ Conhecer e aplicar procedimentos de segurança e higiene no trabalho;
- ▶ Conhecer e aplicar procedimentos da qualidade aplicados às suas atividades;
- ▶ Realizar outras atividades compatíveis com a missão do cargo.

1.3.1 – **Especificações do cargo por nível de responsabilidade:**

1.3.1.1 – **Nível A**

Escolaridade: 2º grau completo, complementado com treinamentos técnicos correlatos aos processos onde atua ou competência equivalente.

Experiência: 2 anos de experiência como auxiliar administrativo em área correlata, ou 01 ano de estágio, se formado em 2º grau técnico, ou competência equivalente.

Outros Requisitos: Conhecimento de informática como usuário.

Responsabilidade: Executar as operações básicas/iniciais do processo onde atua.

Autonomia: Operar dentro de processos padrão, sob orientação de pessoal mais experiente.

Competências Comportamentais: senso de organização, capacidade de concentração e atenção, espírito cooperativo.

1.3.1.2 – **Nível B**

Escolaridade: 2º grau completo, complementado com treinamentos técnicos correlatos aos processos onde atua ou competência equivalente.

Experiência: 1 ano de experiência como Assistente Administrativo – nível A ou competência equivalente.

Outros Requisitos: Conhecimento de informática como usuário.

Responsabilidade: Executar todas as operações do processo onde atua.

Autonomia: Operar dentro de processos padrão, sob orientação eventual de pessoal mais experiente.

Competências Comportamentais: senso de organização, capacidade de concentração e atenção, espírito cooperativo, iniciativa.

Competências Essenciais: Comunicação – nível 1;

1.3.1.3 – **Nível C**

Escolaridade: 2º completo ou cursando 3º grau, complementado com treinamentos técnicos correlatos aos processos onde atua ou competência equivalente.

Experiência: 3 anos de experiência como Assistente Administrativo – nível B ou competência equivalente.

Outros Requisitos: Conhecimento de informática como usuário.

Responsabilidade: Executar todas as operações do processo onde atua com ênfase nas mais complexas.

Autonomia: Operar dentro de processos padrão, sob orientação eventual. Pode orientar outros profissionais menos experientes.

Competências Comportamentais: senso de organização, capacidade de concentração e atenção, espírito cooperativo, iniciativa.

<p>Competências Essenciais: Comunicação – nível 1; Energia/Agilidade – nível 1; Flexibilidade/Adaptabilidade – nível 1; Foco no Cliente Interno e Externo – nível 1; Relacionamento Interpessoal – nível 1.</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Operação dos módulos requeridos para sua área do sistema ERP utilizado pela Bematech; ▶ Noções sobre os fundamentos técnicos das rotinas administrativas onde atua. ▶ Legislação aplicada ao processo onde atua; ▶ Operação dos sistemas informatizados utilizados na sua área (ex. folha). 	<p>Energia/Agilidade – nível 1; Flexibilidade/Adaptabilidade – nível 1; Foco no Cliente Interno e Externo – nível 1; Planejamento/Organização – nível 1; Relacionamento Interpessoal – nível 1.</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Domínio dos fundamentos técnicos das rotinas administrativas onde atua; ▶ Técnicas de apresentação e treinamento; ▶ Técnicas de atendimento ao cliente (requerido para serviços e serviços gerais); ▶ Conhecimento das características e componentes do produto (requerido para serviços, contabilidade e qualidade); ▶ Matemática financeira (requerido para contabilidade); ▶ Negociação (requerido para serviços gerais e serviços); 	<p>Competências Essenciais: Comunicação – nível 1; Energia/Agilidade – nível 1; Flexibilidade/Adaptabilidade – nível 1; Foco no Cliente Interno e Externo – nível 1; Liderança – nível 1; Planejamento/Organização – nível 1; Relacionamento Interpessoal – nível 1.</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Todas dos níveis anteriores.
--	---	---

1.1 - TÍTULO: TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO

FORMATAÇÃO DE CARGOS

1.2 - MISSÃO: Promover a redução/eliminação de riscos de acidentes do trabalho, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e proteção jurídica/financeira da empresa.

1.3 - RESPONSABILIDADES GERAIS:

- ▶ Aplicar os conhecimentos de Segurança do Trabalho de modo a prevenir/eliminar os riscos a saúde do trabalhador, tais como:
- ▶ Inspecionar locais, instalações equipamentos da empresa identificando as áreas de riscos de vida, observando as condições de trabalho, para determinar fatores de acidentes ou doenças profissionais;
- ▶ Registrar irregularidades ocorridas no ambiente de trabalho mantendo controle estatístico da situação em ocorrências;
- ▶ Participar na elaboração de normas, regulamentos, procedimentos e ordens de serviços de segurança de trabalho fazendo cumprir a legislação NR's (Normas Regulamentadoras);
- ▶ Investigar causas de acidentes de trabalho e propor medidas preventivas e corretivas;
- ▶ Dar suporte à CIPA, ministrando cursos, realizando vistorias conjuntas;
- ▶ Acompanhar com o Engenheiro de Segurança e Médico do trabalho no levantamento de riscos ambientais;
- ▶ Participar da elaboração do documento PPRÁ (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais);
- ▶ Inspecionar os postos de combate a incêndio, examinando as mangueiras, hidrantes, extintores e equipamentos de proteção contra incêndio, propondo a reparação ou renovação e outras medidas de segurança;
- ▶ Participar da elaboração, divulgação e aplicação do Plano de Atendimento de Emergência;
- ▶ Orientar funcionários da empresa sobre as normas de segurança, combate a incêndio e demais medidas de segurança, ministrando palestras e treinamentos;
- ▶ Manter a limpeza e organização do seu posto de trabalho;
- ▶ Conhecer e aplicar o regulamento interno Bematech;
- ▶ Aplicar os valores Bematech;
- ▶ Conhecer e aplicar procedimentos da qualidade aplicados às suas atividades.

1.3.1 - Especificações do cargo por nível de responsabilidade:

1.3.1.1 – Nível A

Escolaridade: 2º grau completo, complementado com habilitação como Técnico de Segurança no Trabalho.
Experiência: Conforme requerido para habilitação como Técnico de Segurança do Trabalho.
Outros Requisitos: Conhecimento de informática como usuário.
Responsabilidade: Executar as rotinas básicas/iniciais de segurança conforme as NR's.
Autonomia: Responsabilidade técnica pelo cumprimento das normas regulamentadoras, com orientação de pessoal mais experiente.

1.3.1.2 – Nível B

Escolaridade: 2º grau completo, complementado com habilitação como Técnico de Segurança no Trabalho.
Experiência: 2 anos de prática como Técnico de Segurança do Trabalho.
Outros Requisitos: Conhecimento de informática como usuário.
Responsabilidade: Executar todas as rotinas de segurança conforme as NR's.
Autonomia: Responsabilidade técnica pelo cumprimento das normas regulamentadoras.

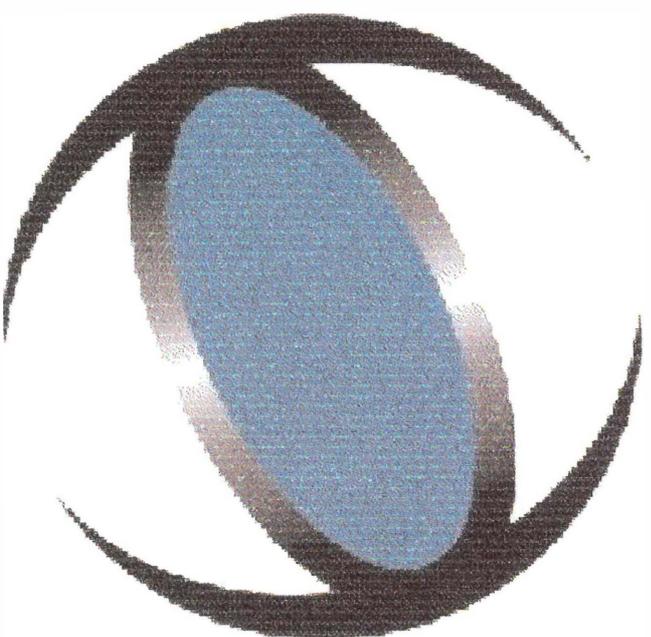
1.3.1.3 – Nível C

Escolaridade: 3º grau completo, complementado com habilitação Técnica de Segurança no Trabalho.
Experiência: 5 anos de prática como Técnico de Segurança do Trabalho.
Outros Requisitos: Conhecimento de informática como usuário.
Responsabilidade: Executar todas as rotinas de segurança conforme as NR's, com ênfase naquelas de maior complexidade e impacto.
Autonomia: Responsabilidade técnica pelo cumprimento das normas regulamentadoras. Pode orientar o trabalho de outros técnicos.

TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO

<p>Competências Comportamentais: Capacidade de observação, facilidade para lidar com detalhes, capacidade de persuasão, criatividade, iniciativa, espírito cooperativo, senso crítico, equilíbrio e flexibilidade.</p> <p>Competências Essenciais: Comunicação – nível 1; Energia/Agilidade – nível 1; Flexibilidade/Adaptabilidade – nível 1; Foco no Cliente Interno e Externo – nível 1; Relacionamento Interpessoal – nível 1.</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Conhecimento básico do lay-out e processo produtivo; ▶ Noções das políticas de gestão de recursos humanos; ▶ Domínio das normas Regulamentadoras de segurança do trabalho; ▶ Técnicas apresentação; ▶ Operação dos módulos requeridos para sua área do sistema ERP utilizado pela Bematech; ▶ Organização /conservação /limpeza; ▶ Habilitação como Instrutor de CIPA e de Brigada de Incêndio; ▶ Conhecimento das normas de gestão ambiental. ▶ Conhecimento de EPI's: características e aplicações; ▶ Noções de primeiros socorros. 	<p>Competências Comportamentais: Capacidade de observação, facilidade para lidar com detalhes, capacidade de persuasão, criatividade, iniciativa, espírito cooperativo, equilíbrio e flexibilidade.</p> <p>Competências Essenciais: Comunicação – nível 1; Energia/Agilidade – nível 1; Flexibilidade/Adaptabilidade – nível 1; Foco no Cliente Interno e Externo – nível 1; Planejamento/Organização – nível 1; Relacionamento Interpessoal – nível 1.</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Conhecimento dos elementos dos processos operacionais que constituem risco de acidente; ▶ Políticas de gestão de recursos humanos; ▶ Conhecimentos de ergonomia; ▶ Conhecimento e aplicação das normas de gestão ambiental; ▶ Aplicação de mapas de risco; ▶ Noções de avaliações ambientais; ▶ Especificações de produtos químicos; ▶ Técnicas de treinamento. ▶ Conhecimento e aplicação de primeiros socorros. 	<p>Competências Comportamentais: Capacidade de observação, facilidade para lidar com detalhes, capacidade de persuasão, criatividade, iniciativa, espírito cooperativo, equilíbrio e flexibilidade.</p> <p>Competências Essenciais: Comunicação – nível 1; Energia/Agilidade – nível 1; Flexibilidade/Adaptabilidade – nível 1; Foco no Cliente Interno e Externo – nível 1; Inovação – nível 1; Liderança – nível 1; Planejamento/Organização – nível 1; Relacionamento Interpessoal – nível 1.</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Domínio das normas de gestão ambiental; ▶ Elaboração e aplicação de mapas de risco.

ANEXO 6 – LOGOMARCA BEMATECH



Bematech
Tecnologia em Automação

**ANEXO 7 – EXEMPLOS DE OBJETIVOS E AÇÕES DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA BEMATECH**

PLANO DE AÇÃO

Objetivo: P.1 Garantir um excelente Clima Organizacional			Perspectiva: Processos Internos
Patrocinador: André	Gestor: Margarida	Bola Preta: Marlyse	Prioridade: 0

MEDIDAS	
<p> Criar e Implantar um Programa de Qualidade de Vida Melhorar o Ambiente Físico de Trabalho Promover treinamentos com foco no Trabalho em Equipe Pesquisa de Clima Organizacional Desenvolver e Implantar um Código e Ética e Integridade Fator Crítico de Sucesso 1 : Implantar um Sistema de Avaliação de Desempenho MEDIDAS Definição do Sistema Informatizado que processará as Avaliações de Desempenho Treinamento para todos os colaboradores sobre os conceitos da Avaliação de Desempenho Definição das metas referentes aos Resultados de 2003 Aplicação da Avaliação completa (Comportamental, Técnica e Resultados) em área piloto. Analise e dos resultados e continuidade do processo... Fator Crítico de Sucesso 2 : Plano de Endomarketing MEDIDAS Criar e Implantar um Plano de Endomarketing Sistematizar os processos de Comunicação Interna </p>	



PLANO DE AÇÃO

Objetivo: A.2 Atrair e Reter Talentos

**Perspectiva:
Processos Internos**

Patrocinador: André

Gestor: Marlyse

Bola Preta: Margarida

Prioridade: 1

MEDIDAS

Seleção por Competências

Participação nos resultados (Revisão)

Stock Options (2005)

Plano de Desenvolvimento da Liderança

Fator Crítico de Sucesso 1: Ter um Plano de Atração e Retenção de Talentos

MEDIDAS

Projetos e ações para encantar o cliente interno

Responsabilidade Social – Voluntariado

Premiação para indicação de desenvolvimento de novos talentos

Desenvolver ferramentas para criar condições reais para o crescimento Humano

Implantar medidas de valorização e reconhecimento

Em desenvolvimento....

PLANO DE AÇÃO

Objetivo: A.1 Capacitar Parceiros Comerciais, Clientes, Fornecedores e Bematech's		Perspectiva: Processos Internos
Patrocinador: André	Gestor: Marlyse	Bola Preta: Carla
		Prioridade: 0

MEDIDAS
Comunicação, divulgação e propaganda para público Interno e Externo
Change Management
Fator Crítico de Sucesso 1 : Garantir um Plano de Treinamento
MEDIDAS
Levantamento de Necessidades de Treinamento
Definir a metodologia para Público Interno e Externo
Capacitar Multiplicadores
Desenvolver um cronograma anual para os treinamentos
Fator Crítico de Sucesso 2 : Centralizar e manter a gestão dos Treinamentos realizados
MEDIDAS
Padronizar e centralizar a infra-estrutura dos treinamentos (material de apoio e logística)
Revisar, atualizar e complementar os conteúdos programáticos;
Avaliar os processos e atacar os pontos de melhoria a serem trabalhados
Investimento em infra-estrutura (recursos materiais, custos com treinamentos e pessoal)