

# **A Relação Entre Cultura Organizacional, Valores E Comunicação Organizacional: Pressupostos Para A Prática De Comunicação Em Um Centro Educacional**

## **The Relationship Between Organizational Culture, Values And Organizational Communication: Assumptions For Practice of Communication In An Educational Center**

Júlia Munareto 1

Universidade Federal de Santa Maria

juliaml\_rp@yahoo.com.br

### **Resumo**

Este artigo analisa uma empresa do segmento educacional de Santa Maria – RS. O interesse é investigar como os valores e a comunicação organizacional estão ou podem estar estruturados, como elementos construtores da cultura organizacional. Inicialmente serão apresentadas referências conceituais sobre os temas que estruturam a pesquisa: Cultura Organizacional, Valores Organizacionais e Comunicação Organizacional e sua inter-relação. Num segundo momento apresenta-se a investigação empírica: foram identificados os valores organizacionais idealizados pelos sócio-fundadores do Grupo, posteriormente, os valores reconhecidos pelos colaboradores da empresa que, somados a atitudes, crenças, normas e formas de comunicar, são formadores da cultura organizacional, um dos pilares que sustenta a organização. A metodologia foi qualitativa e quantitativa, estruturada através de: a) pesquisa teórica; b) identificação dos valores organizacionais através de aplicação de questionário; c) levantamento, identificação e análise dos meios e instrumentos de comunicação organizacional existentes e a presença dos valores identificados anteriormente nesses meios/instrumentos. Com isso, a análise se constitui como crítica e interpretativa das informações obtidas.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Valores organizacionais; Comunicação organizacional.

### **1 Introdução**

O presente trabalho tem como temas centrais a Cultura, Valores e Comunicação Organizacional, com uma abordagem teórica que busca compreender o papel dos valores e da comunicação na construção da cultura organizacional. Adotamos uma empresa que atua no segmento educacional através de um curso Pré-vestibular, um Colégio de Ensino Médio e um pólo de Ensino a Distância na cidade de Santa Maria/RS, para desenvolvermos a investigação empírica.

É importante ressaltar que almejamos identificar no cotidiano da organização analisada, a cultura como algo construído e constatado a partir das referências teóricas. Partimos dessa constatação teórica e percebemos que a organização não possui valores definidos formalmente. Assim, como hipótese, temos que os valores que estão na mente dos idealizadores da empresa não aparecem de forma clara nos meios e instrumentos de comunicação que existem, logo não são bem reconhecidos pelos colaboradores.

Também ressaltamos que é do nosso entendimento que Valores e Comunicação são apenas dois elementos no contexto da cultura organizacional que devem ser estudados e trabalhados por profissionais de diversas áreas, de forma harmônica e dialógica. Porém, nesse estudo, nossa proposta é apenas pensar a relação entre: valores, comunicação e cultura.

Diante disso, após alguns meses de diagnóstico, feito através de observações da pesquisadora<sup>2</sup>, percebemos a necessidade de a empresa definir esses valores, já que são elementos que retratam os princípios da cultura organizacional. Acreditamos que a comunicação organizacional pode exercer um papel auxiliar na construção, organização e consolidação da cultura organizacional, logo, entendemos que a identificação dos valores que os fundadores almejam agregar à organização, é o primeiro passo nesse processo.

A partir dessas constatações surgiu o interesse da pesquisa por considerarmos que existem muitos casos de inserção no mercado de trabalho em que os profissionais são contratados por organizações em que ainda não existe a atividade ou o profissional de Relações Públicas ou, até mesmo, questões da área administrativa não muito bem delineadas no contexto organizacional. Nesse sentido, de nada adianta partirmos para propostas de estratégias mais aprofundadas de comunicação social, quando nem mesmo os pressupostos básicos da organização estão definidos ou claramente visíveis aos públicos diretos, como fundadores, dirigentes e colaboradores.

Assim, seria necessário ao profissional a busca de um entendimento maior, através de um diagnóstico mais aprofundado sobre o sentido da organização para os fundadores, por exemplo. Pois sem essa compreensão é possível que nosso entendimento da organização, que ficaria “exposto” nas formas e conteúdos de comunicação, sejam diferentes dos ideais traçados pelos fundadores, havendo assim, um conflito de objetivos. Essa incoerência, causada pelo desconhecimento pode ocasionar, além de conflitos, resultados inesperados pela organização.

A investigação justifica-se pela iniciativa em investigar a atuação onde a atividade ainda é incipiente, mas não menos importante, ao contrário, é um espaço de expansão de oportunidades para o profissional e que deve ser analisado com muita cautela, pois uma prática ineficiente ocasionada por fatores que nem sempre se relacionam diretamente com a proposta de comunicação, pode afetar a imagem e a credibilidade da atividade. Assim, ao articular a experiência com reflexões teóricas, contribuimos tanto para o campo científico como para os envolvidos no mercado de trabalho.

Partindo desses pressupostos iniciais, o artigo visa esclarecer quais são os valores idealizados para a empresa por seus sócio-fundadores? Os valores idealizados pelos sócios fundadores da empresa são os mesmos entendidos pelos funcionários? E finalmente: Como a comunicação pode contribuir para a identificação, organização e consolidação dos valores integrantes da cultura organizacional?

Consideramos esse estudo de extrema importância, tendo em vista que os valores vão nortear ações para alcançar determinados objetivos, sem perder o rumo. Segundo Tamayo “Os valores organizacionais podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (1996, p. 182). Assim, se os valores da organização não são identificados e

divulgados corretamente para os colaboradores pode ocorrer uma ausência de unidade na empresa. Já a cultura organizacional tem os valores como um de seus elementos definidores, sendo mais um motivo para identificá-los no estudo de caso em questão.

Ainda, entendemos a comunicação organizacional fundamental no processo de construção da cultura organizacional, pois ela pode dinamizar os valores no cotidiano das organizações, disseminá-los e transformá-los em representantes dos objetivos organizacionais. A comunicação é um processo de sustentação da organização como afirma Baldissera, “a organização é um processo de construção que tem, na base, o processo de comunicação” (2000, p.18).

A metodologia consta de pesquisa qualitativa e quantitativa que identificará os valores organizacionais da empresa na percepção dos funcionários e na idealização dos fundadores, através de questionário. No capítulo final, serão apresentados em quais meios de comunicação presentes no Centro Educacional podem ser encontrados os valores organizacionais idealizados, o que vem a contribuir para que sejam percebidos pelos colaboradores. Finalmente será elaborada a descrição e análise crítica interpretativa dos dados obtidos, comparando os resultados com a fundamentação teórica proposta.

A escolha dos autores justifica-se à medida que nossa busca estabeleceu um esforço para articular os temas cultura, valores e comunicação organizacional, com um viés de construção da cultura, temas nem sempre abordados de forma interligada e processual. Buscamos noções teóricas que pudessem nos proporcionar o entendimento da comunicação organizacional como um dos elementos e processos responsáveis pela construção da cultura organizacional, impulsionada por todos os públicos da organização, desde os fundadores, até os funcionários e alunos da empresa em questão. Por fim, as teorias investigadas e analisadas serão base para a identificação dos valores, sua análise e reflexão de como podemos nos apropriar deles ao planejar estratégias e ações de comunicação organizacional, as quais poderão ser sugeridas à organização analisada.

## **2 Valores organizacionais como elemento da cultura organizacional**

São muitos os autores que descrevem a cultura a partir dos elementos que a constituem. Na verdade, segundo Freitas (1991, p.12), “a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que eles provocam, são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação”, ou seja, uma conceituação. Mas, é preciso tomar certos cuidados para que esta conceituação não acabe se revelando vaga e superficial.

Uma organização é constituída pelo seu próprio funcionamento e por aquilo que a define e orienta. Os valores estão entre seus principais componentes e variam por exprimirem os anseios, desejos e aquilo que as organizações consideram bom para si mesmas. Constituem-se como um elemento de relevância na cultura organizacional, assim como afirma Maria Ivete T. Fossá (1999)

Os valores indicam que questões são prioritariamente observadas, sugerem que tipo de informação é mais relevante no processo decisório e definem que tipo de públicos são mais importantes, bem como exercem importante papel em comunicar ao ambiente

externo o que ele pode esperar da empresa em relação à importância que será dada aos consumidores, aos empregados, ao meio ambiente, etc. (FOSSÁ, 1999, p.188).

Diante da afirmação de Fossá (1999) visualizamos estreita relação entre valores e comunicação organizacional, em especial ao direcionamento que os valores proporcionam para identificarmos quais os tipos de informação que são relevantes, aos públicos mais importantes, qual o “sentido” de importância que daremos aos consumidores, e também à sociedade, sendo através da comunicação que estabelecemos a coerência entre o discurso, a retórica organizacional e sua prática.

Ao orientar a vida da empresa, vemos os valores como uma condição de sobrevivência e assim, são princípios básicos para sua existência. Tamayo (1996) afirma que “os valores organizacionais sustentam atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem uma motivação para a ação” (1996, p.182). Com sua normas, crenças, símbolos e rituais são eles que vão constituir elementos da cultura da organização.

A partir daí podemos perceber que as organizações têm nos seus valores algo que podem se basear para tomar ações direcionadas. Sendo compartilhados com os funcionários se tornam ainda mais importantes como afirma Freitas (1991), os valores compartilhados estão relacionados com o comprometimento organizacional, comportamento ético no trabalho, objetivos e stakeholders organizacionais e outros fatores não menos importantes para a organização. A autora afirma que “quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será o seu poder de penetração e reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados” (1991, p.18).

Além desses aspectos, para reafirmar a importância da definição dos valores, Tamayo e Gondim (1996, p. 63) trazem o conceito de sua função. Segundo eles, “os valores são determinantes da rotina diária na organização já que orientam a vida das pessoas e delimitam sua forma de pensar, agir e sentir”. Ou seja, os valores organizacionais guiam a vida da organização, assim como os pessoais guiam a vida das pessoas. Dentro dessa ideia as funções dos valores serão muitas e vão desde a contribuição para o alcance de metas, operacionalização de normas existentes na empresa até a construção da identidade social da organização, como forma de diferenciá-la das demais.

Com essa perspectiva, somada a visão de Fossá (1999, p.188) “aos comunicadores cabe o reforço desses valores através de suas ações, de forma que não ocorram discrepâncias entre o discurso e a prática”, temos uma relação cíclica entre valores e comunicação, pois enquanto os valores são disseminados e cultivados pela comunicação, a comunicação também é guiada por esses valores. Dessa forma, são elementos complementares e indissociáveis na construção da cultura organizacional. Assim sendo, os valores que existem em maior consideração refletem nas ações desenvolvidas para que se alcance objetivos, metas e missão. Para Rokeach citado por Tamayo:

Enquanto uma atitude representa diversas crenças focalizadas num objeto ou situação específica, um valor é uma única crença que orienta transcendentalmente as ações e os julgamentos através de objetos e situações específicos; é um imperativo para a ação, uma medida

para avaliar ações, atitudes, comparações e justificativas do eu e dos outros (ROKEACH, 1981, *apud* TAMAYO, 1996, p. 182).

O “eu” como indivíduo ativo dentro da organização deve ser levado em conta na hora da definição dos valores. Segundo Tamayo (1996, p. 175) “o essencial não são as estruturas físicas, mas os sistemas de crenças e de valores, as interações entre os seus membros, as atividades por eles executadas e o próprio funcionamento da organização”. Cada colaborador tem papel importante na definição dos valores organizacionais. Eles serão resultado final de várias concepções de certo e errado com tons pessoais de cada um.

Até mesmo em seus discursos cotidianos é possível se observar alusões diretas ou indiretas aos valores da sua organização. Muitas vezes os colaboradores têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam e essa percepção, pode vir a influenciar o seu comportamento no caso de identificarem diferenças entre setores da empresa ou até, entre sua empresa e outras que ele conhece. Por isso a importância de se ter os valores definidos e bem compreendidos pelos funcionários. Tamayo (1996) afirma que

Duas alternativas podem ser consideradas no estudo dos valores. A primeira consiste em analisá-los através de documentos oficiais da organização ou através do discurso formal da direção e dos gerentes. Neste caso estar-se-ia estudando os valores que norteiam oficialmente no papel a vida da organização. A segunda alternativa consiste em estudar a percepção que os empregados têm dos valores que orientam a vida da organização. Esta percepção é resultado não somente do que é transmitido através do discurso e dos documentos oficiais, mas das atitudes dos diretores, dos gerentes e dos colegas, bem como do que acontece no dia-a-dia da organização. (1996, p. 176).

Quando se dá a abordagem através de documentos da empresa certamente existem diferenças entre os valores estabelecidos no papel e os que são realmente praticados na organização. Em nosso caso, tratamos de uma empresa sem os valores definidos no papel, mas sim, idealizados por seus sócios fundadores. Levando isso em consideração é que este trabalho se propõe ao desenvolvimento de questionários para identificar os valores idealizados pela direção. Posteriormente é que se dará a verificação dos valores percebidos pelos funcionários, provavelmente baseados nos valores realmente praticados na empresa. De acordo com Tamayo:

Os valores organizacionais são mais adequadamente compreendidos a partir da percepção que as pessoas têm do ambiente organizacional que a partir de descrições objetivas do conteúdo de documentos oficiais da organização. A percepção dos valores de uma organização que pode ser facilmente identificada no discurso cotidiano dos empregados, é de grande interesse no contexto organizacional porque ela expressa uma espécie de modelo mental do funcionamento da empresa (1996, p. 177).

Devido a pouca existência de instrumentos apropriados para avaliação desses valores, Tamayo e Gondim (1996) propõe no artigo “Escala de Valores Organizacionais”, uma escala de avaliação de valores com ideia principal semelhante a deste estudo: a análise dos valores a partir da percepção dos funcionários. Com a análise



da parte prática do trabalho dos autores, foi possível perceber que a elaboração da escala passou pela construção de itens (a partir de uma amostra representativa de valores organizacionais), análise semântica (com objetivo de verificar se o questionário elaborado na construção de itens era compreensível), administração da escala (forma como se deu sua aplicação) e tratamento estatístico.

Nela foram descritos 565 valores ao todo, por 113 funcionários de cinco diferentes organizações. Os funcionários tiveram que responder num formulário elaborado, os cinco valores mais importantes de sua organização e dar uma breve definição de cada um deles. Com isso o resultado final foi de 48 valores. Em seguida, eles foram colocados num questionário com instruções, com uma escala de nove pontos para a avaliação de cada um dos valores. Segundo os autores, para a validação do instrumento foi utilizada uma amostra de 537 pessoas de 16 organizações diferentes.

Os números referentes ao grau de importância deveriam ser escritos ao lado da lista de valores. Tamayo e Gondim (1996) orientam os entrevistados a primeiramente escolher o valor que para eles é supremo na organização, que deve receber o número "7", salientando que este valor deve ser único, pois dificilmente uma organização possui mais de um valor supremo. A seguir, o texto orienta a identificação dos valores opostos aos da organização, que devem receber pontuação "-1". Aos valores de menor importância deve-se acrescentar zero ou um, e os demais valores recebem pontuações referentes a importância que os entrevistados acreditam ter na organização.

Finalmente, os autores afirmam que sua escala pode ser utilizada para avaliar os valores percebidos como realmente existentes na empresa e aqueles que seus empregados gostariam que fossem adotados e enfatizados por ela. Com isso se obtém, segundo Tamayo e Gondim "uma medida dos valores reais e dos valores ideais da organização" (1996, p.68), que é um pouco do que se pretende buscar com a aplicação de questionários entre os colaboradores do Grupo GIO. Nesta aplicação, seguiremos o modelo de avaliação de valores apresentado por Tamayo e Gondim em sua escala.

Enfim, a partir dessas contribuições teóricas, constatamos que, os valores constituem um dos elementos essenciais para entender a cultura organizacional, bem como para construí-la. A cultura de uma organização sustenta o processo de socializações por meio do sistema de valores, sendo eles vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada, que cria nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais. Com isso, a partir de agora, objetivamos relacionar mais precisamente a cultura organizacional e a comunicação organizacional, para tanto serão utilizadas abordagens teóricas que consideram a comunicação interligada com a cultura, estabelecendo juntas um processo de construção e inter- relação contínuo.

### **3 A relação entre comunicação e cultura organizacional**

Cultura e comunicação organizacional estão interligadas, não há como separá-las, uma contém a outra, sendo dela causa e efeito. Ambas atuam juntas e se complementam. A reflexão de Freitas (1991, p. 34) caracteriza exemplarmente a comparação, quando diz que, "o processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas". Assim sendo, salientamos que

os processos de comunicação nas organizações seguirão o desenho de sua cultura, assim como afirma Maria Ivete Trevisan Fossá:

Diferenças culturais devem ser levadas em consideração ao se proporem estratégias de comunicação empresarial. Assim não existe um modelo de comunicação empresarial. Esta se estabelece a partir da compreensão da cultura de cada organização e, portanto, formas, modelos e instrumentos de comunicação que foram criados ou tiveram sucesso em uma determinada empresa não significa que possam provocar os mesmo efeitos em uma outra (FOSSÁ, 1999, p.187).

A partir dessa reflexão, podemos dizer que a cultura deve ser observada na hora da criação das estratégias de comunicação, como forma de se levar em conta as particularidades da organização em que se pretende implementar estas estratégias – para que elas sejam coerentes com o modo de ser da organização - e também, porque é por meio da comunicação que a organização cria, consolida e mantém sua cultura. Freitas em “Obtendo Resultados com Relações Públicas”, cita Schall (1983) que afirma ser “a organização um fenômeno de comunicação. Sua cultura estabelece-se, modifica-se e cristaliza-se por meio da comunicação; portanto, a cultura deve ser tratada como comunicação”. (SCHALL, 1983, apud FREITAS, 2006, p. 59).

Então, percebemos que a comunicação organizacional está relacionada a praticamente todos os elementos e processos que envolvem uma organização. Para Marchiori (1999) a comunicação é a fase fundamental neste processo, uma vez que a cultura somente se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando. Nesse sentido, ressaltamos que para ser eficaz a comunicação organizacional, precisa ter foco e adequação ao contexto da empresa como um todo e por isso, hoje podemos dizer, que ela é muito mais que desenvolver atividades básicas de sustentação ou formas e veículos de comunicação simplesmente. Ela precisa ser planejada e organizada estrategicamente em parceria, com a direção e diferentes setores da organização, para que seja coerente com a cultura organizacional e todos os objetivos traçados por seus idealizadores. Neste contexto, Marchiori afirma que Hoje, não basta mais imaginar que a produção de veículos de comunicação em uma organização – única e exclusivamente – conferirá a ela o status de empresa que pratica a comunicação organizacional. Há um novo paradigma nesta área, a interação dialógica, que rompe o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim, buscar um consenso em relação a uma prática, compreendendo assim a comunicação para além da racionalidade técnica. (2006, p. 25).

A partir daí que a busca de uma comunicação além da técnica implica no estudo da cultura organizacional, e este estudo se faz necessário e merece atenção por parte dos profissionais da área, sejam eles jornalistas publicitários ou relações públicas. Marchiori (2006, p. 26) afirma que “é preciso que os profissionais atuem no sentido de “construir fatos” no interior de uma organização e não apenas pautar suas ações na comunicação de fatos que já ocorreram”. Se há o desejo de atuar na organização de forma estratégica e em parceria com os demais setores é fundamental que a cultura seja estudada, entendida e conhecida. Pacanowsky e O’Donnell-Trujillo (1990) citados por Kunsch (2006) afirmam que “o comportamento comunicativo em qualquer organização investigada define a cultura organizacional que se transmite nas imagens

de pessoas, objetos, nas linguagens utilizadas, enfim, na cultura que é comunicação e na comunicação que é cultura”

Ou seja, a comunicação estará presente nas ações corriqueiras do dia a dia organizacional. Baldissera (2000) afirma que as linguagens e modos de comunicar-se constituem a base da cultura da organização, a qual é compreendida como uma construção social que explicita realidades vividas ou pretendidas. Fazendo uma abordagem específica do profissional de Relações Públicas, Kunsch (1997) afirma que esse tem de ser um “revolucionário”, saindo da passividade para administração ativa do processo comunicacional, posicionando-se como um estrategista, procurando aplicar os princípios da comunicação simétrica de duas mãos. Kunsch (1997) cita Ianhez, indo ao encontro de tal ideia e da presente proposta de trabalho:

O ponto fundamental de relações públicas são os valores da empresa e a definição de como ela deseja ser vista pelo público, isto é, a definição estratégica do conceito empresarial. Os valores empresariais devem ser claramente definidos, buscando-se fazê-los permear toda a empresa, para que todos dentro dela tenham no documento formalizador desses valores, seu guia de atuação. Para chegarmos à definição estratégica do conceito empresarial, devemos analisar os objetivos da empresa, seus valores, as estratégias de seus produtos e serviços, a estratégia institucional e suas políticas (IANHEZ, 1994, apud KUNSCH, 1997, p.122).

Sendo assim, tem-se que o estudo destes valores, mencionados por Ianhez, é um ponto de partida para estudar a cultura organizacional. Essa precisa ser decifrada para que a comunicação empresarial seja mesmo estabelecida. Reforçando esta idéia Fossá afirma que:

Esta pode ser compreendida ao estudar o ambiente físico; ao ler o que a empresa fala de sua própria cultura através de relatórios, entrevistas, reportagens, constância nos propósitos; ao entrevistar as pessoas da empresa sobre a sua história, ou seja, como foi seu começo, porque a empresa é bem sucedida, como explicam o seu crescimento, que tipo de pessoas trabalham nela, como as coisas são feitas; ao observar como as pessoas usam seu tempo e comparar o que elas dizem e como elas fazem; ao analisar o sistema de progressão funcional e o tempo que as pessoas permanecem em determinado cargo; ao analisar o conteúdo dos discursos, memorandos, ordens de serviços e outras comunicações administrativas; ao verificar as anedotas e estórias que circulam através da rede informal e ao analisar os procedimentos de comunicação interna e externa da organização junto aos seus públicos de interesse (FOSSÁ, 1999, p. 189).

Afinal, a comunicação nas organizações é resultante do processo de criação e de fortalecimento de sua cultura organizacional. No planejamento de comunicação organizacional, é necessário o entendimento dessa cultura. Busca-se conhecer a história da organização, seus objetivos, anseios e costumes dos funcionários, para propor um plano de trabalho que seja aceito por todos os seus colaboradores. Nessa investigação da empresa estudada, o entendimento da cultura será delimitado na identificação dos valores organizacionais, como já afirmamos anteriormente. Em seguida, pretendemos encontrar elementos que caracterizem a empresa e reflitam o seu perfil para que a partir daí estratégias de comunicação coerentes possam ser sugeridas á



direção do Grupo. Para Marlene Marchiori Cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo do conhecimento. Sendo a cultura a personalidade de uma empresa, ao vivenciá-la, a organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica e, portanto, real e passível de acompanhar a forma pró-ativa as mudanças do mundo e do mercado. (MARCHIORI, 2006, p. 26).

Já numa abordagem cultura/comunicação em relação aos públicos da organização, observa-se que cada indivíduo possui sua própria cultura, a qual vai influenciar em sua forma de se comunicar. A formação desta cultura individual foi abordada por Berger e Luckmann (1997) quando os autores afirmam que o organismo humano está ainda desenvolvendo-se biologicamente quando já se acha em relação com seu ambiente e que o ser humano em desenvolvimento se correlaciona tanto com o ambiente natural particular, quanto com uma ordem cultural e social específica.

As formações sócio-culturais determinam a forma específica em que esta humanização e suas variações se moldam. Através delas o homem constrói sua própria natureza, e produz a si mesmo. Daí que a ordem social é um produto humano, ou, uma progressiva produção humana. É produzida pelo homem no curso de sua contínua exteriorização, existe unicamente, como produto da atividade humana e embora nenhuma ordem social existente possa ser derivada de dados biológicos, a necessidade da ordem social enquanto tal provém do equipamento biológico do homem.

Ainda, frente a essa idéia retomamos Marchiori (2006, p. 87) ao afirmar que “é através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, as quais atribuem significados para as experiências organizacionais”. Também é através da comunicação que as transformações que envolvem a cultura organizacional, serão entendidas e incorporadas a novas rotinas. Dessa forma, cabe à comunicação organizacional informar sobre seus objetivos estratégicos e contribuir para a capacitação das pessoas para essas transformações, passando a envolver os funcionários.

É aí que a comunicação assume outro papel não menos importante que os outros, no que se refere à transmissão de informações. Pela ótica da comunicação eles poderão conhecer e compreender elementos da cultura organizacional, além de captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças organizacionais. Com ações englobando os valores, ocorre ao mesmo tempo a divulgação desses elementos e a construção da cultura. Por isso a importância da comunicação organizacional e, de maneira mais específica para esta situação, a comunicação interna. Segundo Freitas

Qualquer organização que bem se comunica depende inicialmente da comunicação que estabelece com seus funcionários. Faltou diálogo em âmbito interno, o fato se refletirá em âmbito externo. Não há premiação ou publicidade que se solidifique perante a insatisfação daqueles que negam a organização para a qual estão se dedicando. (2006, p. 10).

Fica evidente que hoje em dia precisamos contar com o envolvimento dos funcionários da organização para que qualquer objetivo dela seja atingido. Kunsch (1997, p. 149) afirma que “cada vez mais se evidencia o fato de que a comunicação organizacional como um todo, incluindo a institucional, a mercadológica e a interna, é o melhor caminho para formar e consolidar um bom conceito para empresas, produtos e serviços”.

A partir disso, acreditamos que na empresa estudada, a comunicação organizacional podem aperfeiçoar o trabalho de todos os que a compõem, já que os principais métodos de comunicação com os funcionários são reuniões. Através dessas os diretores e gerente da empresa podem transmitir aos funcionários os valores que idealizaram e querem que por esses sejam vistos. Ainda através de outros instrumentos e meios que não exigem o contato presencial, os valores podem ser disseminados pela comunicação em busca da construção de uma cultura (próxima a idealizada). Assim, se nota a importância em identificar os valores, tanto com a direção quanto com os funcionários, e por isso neste momento realizamos um estudo dentro da empresa.

#### **4 Os valores organizacionais no Centro Educacional: entre os ideais e os reais**

O método escolhido para identificar os valores organizacionais idealizados pelos sócio- fundadores e os percebidos pelos funcionários da empresa objeto deste estudo foi uma pesquisa exploratória. Utilizando o método quantitativo e também qualitativo, apresentados em forma de questionários, os quais se basearam na escala de valores organizacionais de Tamayo e Gondim, um importante elemento utilizado neste trabalho já que são escassos os instrumentos de pesquisa de valores com acessibilidade e facilidade comprovados através de uma pesquisa já realizada,

Sobre a pesquisa exploratória Gil (1991) afirma que “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (1991, p.45). Ela é mais apropriada em situações em que o problema de pesquisa não é claro, ou não existe um estudo anterior que possa subsidiar os fatos a serem pesquisados. Em relação à pesquisa quantitativa, podemos afirmar que é mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, já que são usados instrumentos padronizados (questionários) com foco no questionamento adequado para atingir os objetivos da pesquisa, permitindo que se realizem projeções para a população representada. Já a qualitativa possui caráter descritivo, considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.

Neste trabalho, o método utilizado para obtenção de dados primários, foi a observação participante realizada pela acadêmica durante o período de estágio na empresa estudada, compreendido entre setembro de 2007 e setembro de 2008. A observação participante, conforme Gil (1994), consiste no tipo de observação na qual existe a real participação do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Com esta observação, foi possível elaborar um diagnóstico da organização, identificando suas carências e necessidades, e assim se constatou a importância de realizar o presente estudo.

O caso da amostragem foi uma etapa de grande importância, no delineamento da pesquisa, capaz de determinar a validade dos dados obtidos; nela estipulou-se a aplicação dos questionários em seis dos dez professores sócios. Esse número de seis em relação aos dez se explica pelo fato de que dois dos fundadores já não fazem mais

parte da sociedade e outros dois não compõem o quadro de professores. Por esse motivo, focamos num universo de seis professores, que são os que permanecem na sociedade e nas atividades docentes do centro educacional.

No caso dos funcionários, buscamos uma amostragem probabilística casual simples, através da qual segundo Mattar (1996, p. 132) “cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra”. O universo de pesquisados totalizou 22 funcionários, dos 36 que compõe o quadro do Grupo, ou seja, mais de 50% do total de funcionários respondentes, o que é considerado significativo. Os respondentes foram escolhidos ao acaso, de acordo com a compatibilidade de horários dos mesmos, que coincidiram com o dia da aplicação do questionário. As aplicações se deram em dias diferentes no Pré-vestibular, onde responderam os sócios, professores colaboradores, gerente, supervisor administrativo, secretários e digitadores; dois dias no Colégio, onde responderam professores colaboradores, diretora e coordenadora psicopedagógica, e o coordenador do Ensino a Distância (sede junto ao Colégio).

Os questionários são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes. Na elaboração, deve-se ter o cuidado de limitar sua extensão e finalidade, a fim de ser respondido num curto período. O questionário elaborado é baseado na Escala de Valores Organizacionais de Tamayo e Gondim (1996). Na introdução disponibilizou-se informações sobre o objetivo e importância do trabalho, acompanhado de uma breve explicação sobre como os valores deveriam ser pontuados. A pesquisadora explicou o objetivo da pesquisa e ressaltou a não necessidade de identificação por parte dos respondentes sócios. A eles foi apresentada uma lista de 27 valores, agrupados dois a dois, três a três ou quatro a quatro, baseado numa construção de blocos temáticos obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas. Alguns valores presentes na escala organizacional de Tamayo e Gondim (1996) não foram usados neste questionário, por se referirem a instituições de grande porte ou órgãos públicos, o que não é o caso da empresa objeto de estudo.

Entre parênteses, ao lado de cada grupo de valores escolhidos, apresentou-se uma breve explicação de cada um, para facilitar o entendimento dos mesmos. Na escala numérica, os sócios respondentes deveriam marcar de “-1” a “7” para os valores apresentados, de acordo com a importância de cada um no momento da idealização da empresa e seus três segmentos de atuação. Através dos questionários eles puderam visualizar os valores, obtidos do trabalho de Tamayo e Gondim (1996), e os numeraram de acordo com sua importância na fase inicial de formação do centro educacional. A medida que dúvidas iam surgindo, eles solicitavam as explicações e estas foram concedidas pela acadêmica com o cuidado de não influenciar nas respostas. Após a lista de valores, foram situadas duas perguntas abertas: “Existe algum valor que tenha sido idealizado por você no momento da criação do Grupo e não foi mencionado até então?” e “Você tem algum comentário a fazer sobre os princípios e valores seguido pelo Grupo?”

Da mesma forma que aconteceu para os sócios, os funcionários receberam explicações, ressaltando o objetivo do questionário e a não necessidade de identificação dos respondentes. O questionário foi semelhante ao elaborado para os sócio-fundadores, diferindo na explicação do parágrafo introdutório, o qual destacou que eles deveriam avaliar os valores que percebem no dia a dia da organização, de maneira real e não com valores ideais. A frase final do primeiro parágrafo explicativo buscou esclarecer esta

idéia ao solicitar: “Através desta pesquisa, pretendemos analisar como você, funcionário, enxerga os valores da empresa.” Mesmo assim, alguns funcionários perguntaram se deveriam marcar o que acreditavam ser o ideal para a empresa, o que foi corrigido pela pesquisadora ao enfatizar o fato de se estar pesquisando os valores reais, presentes no dia a dia e percebidos por eles. As duas perguntas finais do questionário para os funcionários eram: “Existe algum valor que você percebe a existência e não foi mencionado até então?” e “Você tem algum comentário/observação a fazer sobre os princípios e valores seguidos pela empresa?”.

A tabulação dos resultados se deu através de recursos manuais, analisando quais valores do questionário receberam mais vezes as pontuações mais altas. De acordo com a numeração, pudemos identificar quais foram os três principais valores idealizados pelos sócios no momento da criação da empresa e quais os três principais valores percebidos pelos funcionários no ambiente organizacional. Isso pode ser conferido na descrição e análise dos dados obtidos, através das observações e questionários, comparando os resultados com a fundamentação teórica levantada em pesquisa bibliográfica e com as reflexões dela conseqüentes.

#### **4.1. Valores na concepção dos fundadores e dos funcionários**

Através da tabulação dos questionários respondidos pelos sócio-fundadores do Centro educacional, resultaram os três grupos de valores que, segundo os mesmos, foram por eles idealizados no momento da criação do Grupo. É importante observar que os valores que receberam maior número de vezes a pontuação igual a “7” terão maiores chances de ser o valor idealizado (no caso dos sócios) ou percebido (no caso dos funcionários), pois o número sete significa que o valor é de suprema importância para a organização. Sendo assim, no momento da tabulação, descrição e análise, serão priorizados valores que tiveram pontuação “7”. Depois aqueles que tiveram pontuação “6”, e assim sucessivamente, do maior ao menor. Os valores que receberam uma seqüência de pontuações altas (notas 5, 6 e 7) serão os valores finais, ou seja, os mais importantes na percepção dos respondentes.

O primeiro grupo de valores apresenta: Respeito, Polidez, Harmonia e Justiça, recebendo nota 7 de dois sócios, sendo por esses considerados valores supremos. Segundo Tamayo e Gondim (1996), a pontuação “7” quer dizer que o valor “é um princípio orientador na vida da organização e geralmente uma organização não possui mais de dois desses valores” (1996, p.70). Além da pontuação “7”, este grupo de valores recebeu pontuação “6” por três sócios e “5” por um sócio, totalizando assim os seis respondentes. Foi o grupo de valores com a seqüência de pontuações mais altas e, por isso, os primeiros valores idealizados pelos sócios.

O segundo grupo de valores a ter as maiores pontuações foi: Abertura e Democracia, recebendo cada um a pontuação “7”, “6” e “5” por dois sócios. Finalmente o terceiro grupo de valores foi escolhido como parte dos idealizados: Coleguismo, Amizade, Cooperação e Criatividade, sendo resposta de um sócio que atribui pontuação “7”, dois sócios pontuação “6”, dois sócios na pontuação “5” e um sócio na pontuação “4”

Diferente dos sócios, os funcionários deveriam pontuar os valores percebidos/vistos por eles no dia a dia da organização. A partir disso, foi escolhido, em primeiro lugar, o grupo de valores Coleguismo, Amizade, Cooperação e Criatividade com pontuação “7” por cinco funcionários, pontuação “6” por oito

funcionários e pontuação “5” por cinco funcionários. Este grupo de valores teve a seqüência de pontuações mais alta e, assim, os primeiros valores percebidos na organização pelos funcionários.

Em seguida, aparece o grupo de valores Respeito, Polidez, Harmonia e Justiça, tendo a pontuação “7” pela resposta de quatro funcionários, pontuação “6” pela resposta de seis funcionários e “5” pela opinião de dois funcionários, completando a segunda seqüência de pontuações mais alta. Em terceiro lugar, o grupo de valores percebido pelos funcionários, foi o grupo Fiscalização e Supervisão com pontuação “7” estabelecida por dois funcionários, “6” por três funcionários e “5” também por três funcionários.

### **5. Análise dos dados e considerações finais**

É possível identificar três principais valores idealizados pelos sócios no momento da criação da empresa atuante no segmento educacional e, posteriormente, os três principais valores percebidos pelos funcionários do Grupo no dia a dia da organização. Também, através de uma breve análise de veículos de comunicação da empresa, como informativo, site e murais, encontramos alguns dos valores organizacionais idealizados pelos sócios e percebidos pelos funcionários. Tamayo, afirma que “os valores organizacionais sustentam atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem uma motivação para a ação” (1996, p. 182).

Os três valores identificados por receberem as maiores pontuações da maioria dos sócios foram, em primeiro lugar, o grupo de valores Respeito, Polidez, Harmonia e Justiça (consideração às pessoas e opiniões, clima de cortesia e educação, ambiente de relacionamento interpessoal adequado e imparcialidade nas decisões administrativas). Em segundo lugar, o grupo de valores Abertura e Democracia (promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo e participação dos empregados em processos decisórios). Em terceiro lugar, os sócios afirmam ser o grupo Coleguismo, Amizade, Cooperação e Criatividade (clima de compreensão, relacionamento amistoso e ajuda mútua entre os empregados e capacidade de inovar na organização), que apresenta os valores idealizados por eles no momento da criação da empresa.

Por sua vez os funcionários percebem os seguintes grupos de valores como existentes na organização: em primeiro lugar, Coleguismo, Amizade, Cooperação e Criatividade. Em segundo lugar, o grupo de valores Respeito, Polidez, Harmonia e Justiça e, finalmente, em terceiro lugar, os valores Fiscalização e Supervisão (acompanhamento e avaliação dos serviços executados) são enxergados por eles na empresa.

Os valores Coleguismo, Amizade, Cooperação e Criatividade; e Respeito, Polidez, Harmonia e Justiça foram idealizados pelos sócios e encontrados no site e no informativo institucional. No site, destacamos a presença destes valores em um link que explica como a idealização do pré-vestibular iniciou e ainda os principais objetivos dos sócios com a criação do novo curso; no link “Álbum de fotos”, que apresenta registros de momentos amistosos de coleguismo, harmonia e amizade entre toda a equipe e seus alunos; “Ex-alunos”, que traz fotos e comentários de antigos alunos do Curso pré- vestibular, os quais hoje se encontram na faculdade ou formados e, mesmo assim, deixaram seu recado destacando o clima agradável que vivenciaram com a equipe de funcionários e professores, quando alunos.



No informativo, estes valores se fazem presentes em editorias, com fotos de eventos do curso, as quais trazem sempre professores, alunos e funcionários em momentos de descontração; no perfil dos professores, onde falam sobre si próprios e deixam mensagens de incentivo aos alunos, sempre com muito carinho e desejo de sucesso, e em inúmeras matérias que relatam viagens das turmas com os professores, eventos e momentos de confraternizações entre toda o Centro.

Os dois grupos de valores mencionados também se fazem presente no dia a dia da organização, sendo isso constatado a partir do diagnóstico desenvolvido pela pesquisadora no período de estágio. Na maioria das vezes, o clima organizacional é positivo, assim como a relação alunos/funcionários/professores/direção, o que justifica o fato destes dois grupos de valores serem percebidos pelos funcionários, assim como idealizado pelos sócios.

Já a dupla de valores Fiscalização e Supervisão não foi idealizada pelos sócio-fundadores da empresa no momento da criação da mesma, porém, os funcionários percebem-nos no dia a dia. Acreditamos que isso acontece pelo trabalho desenvolvido pela gerente e supervisor administrativo da empresa, que enfatizam estes dois valores e também os praticam, o que foi percebido na observação participante. Provavelmente a ênfase nesses valores por parte da gerência e supervisão se dá por serem valores por eles considerados importantes, ou seja, valores pessoais que acabam os guiando devido a ausência dos valores organizacionais.

Percebe-se ainda que os valores Abertura e Democracia foram idealizados pelos sócios no entanto, não são percebidos pelos funcionários, todavia acredita-se que através da disseminação desses valores em ações de comunicação organizacional, os valores poderão ser percebidos e incorporados na cultura da empresa. Estas ações de comunicação poderiam ser elaboradas focando repassar aos funcionários a promoção de clima propício a sugestões, bem como a possibilidade de participação dos funcionários em processos decisórios da organização.

A finalidade disso pode ser justificada com a citação de Fossá que pontua que “a comunicação empresarial deve revitalizar a comunicação interna e transformar os funcionários em parceiros” (1999, p. 196). A propósito, Marchiori (2001) afirma que a busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento.

Por isso buscamos a identificação dos valores e acreditamos que com a comunicação organizacional eles podem aos poucos, colaborar para a identificação da cultura. Marchiori (2006, p.56) assinala que “a definição de cultura começa a ser concebida como um fenômeno com vida própria, embora relacionada a um determinado contexto”. Esse contexto é tudo que envolve esta cultura, e principalmente os elementos que a compõe, como por exemplo, os valores. Freitas (1991, p.12) complementa esta idéia ao afirmar que “a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que eles provocam, são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação”.

Isso tudo se faz importante para que a organização incorpore um estado coerente com sua realidade, indo ao contrário de alguns estados distintos e

concomitantes destacados por Alves (1997), como por exemplo, a situação manifesta (compõe o organograma, mas não reflete a realidade), situação suposta (percebido como verdadeiro pelas pessoas), situação existente (revelada a partir da pesquisa sistemática) e situação requisito (o que a organização deveria ser se estivesse adequada à realidade). O ideal para uma organização é que esses estados estivessem semelhantes entre si, no entanto, na maioria das vezes, não é o que acontece, já que dificilmente as organizações apresentam uma coerência entre teoria, percepção, realidade e ideal.

Berger e Luckmann (1997) complementam ao dizer que os valores transcendem no tempo, podem ser tipificados e importantes para as pessoas envolvidas no processo. E o que terá de ser tornado habitual é o processo de comunicação, “de uma geração para outra”, explicando esses valores e por que eles existem. Dessa forma, um mundo institucional vai sendo construído e mantido através da interação destas pessoas, que poderão perceber os valores na prática e não apenas na teoria. Os mesmos autores apresentam outra idéia que vai ao encontro desta proposta ao afirmarem que as ações tornadas habituais, conservam seu caráter plenamente significativo para o indivíduo, de forma que a importância da formação do hábito da atividade humana é relacionada com a institucionalização da atividade. O processo histórico em que a instituição foi criada é imprescindível para que ela possa ser compreendida adequadamente e ainda, pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana.

Por sua vez os profissionais de comunicação também tem um papel importante como já mencionamos anteriormente, no momento da elaboração de ações de comunicação. É como afirma Fossá: “aos comunicadores cabe o reforço desses valores através de suas ações, de forma que não ocorram discrepâncias entre o discurso e a prática” (1999, p.188). Assim, temos uma relação cíclica entre valores e comunicação, pois enquanto os valores são disseminados e cultivados pela comunicação, a comunicação também é guiada por esses valores. Dessa forma, são elementos complementares e indissociáveis na construção da cultura organizacional.

Podemos constatar com isso que, apesar de os valores organizacionais idealizados pelos sócios não terem sido formalmente disseminados, os funcionários enxergam alguns deles no dia a dia da organização. Ou seja, eles foram revelados de outra maneira, fazendo-se perceber. Podemos citar, como sendo essas maneiras, o site e o informativo. Em ambos os veículos de comunicação institucional do Grupo, os grupos de valores percebidos pelos funcionários se fazem presentes, de variadas formas, conforme foi descrito. Já os valores Abertura e Democracia, idealizados pelos sócios, não foram percebidos pelos funcionários, assim como os valores fiscalização e supervisão não foram idealizados e são percebidos.

Acreditamos que isso pode ser solucionado com o tempo, através da construção de estratégias de comunicação organizacional e de maneira mais específica, comunicação interna. Essas podem ser elaboradas a partir de percepções da direção e funcionários, e repassar valores como Abertura e Democracia, que foram idealizados mas não são percebidos, a fim de que eles sejam notados e façam parte da cultura da empresa.

Por fim, esta pesquisa foi válida, no sentido de que proporcionou conhecimento teórico e empírico que enriqueceu nossa prática profissional. Além disso, acreditamos que a abordagem proposta poderá ser útil para motivar novas práticas e investigações tanto na organização estudada, como em outros contextos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Sérgio. Revigorando a Cultura da Empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makroon Books, 1997.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional: o Treinamento de Recursos Humanos como Rito de Passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.
- BERGER. P. L.; LUCKMANN, T. A construção social da realidade. 14 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, Sidinéia Gomes de. In Cultura e Comunicação Organizacional – Um Olhar Estratégico sobre a Organização, EDITORA E CIDADE, 2006.
- FOSSÁ, Maria Ivete Tevisan. Cadernos de Comunicação: Os novos desafios da comunicação empresarial na era da qualidade. Universidade Federal de Santa Maria. Centro de Ciências Sociais e Humanas. Faculdade de Comunicação Social. Santa Maria: n.3, 1999. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991. \_\_\_\_\_ Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.
- KUNSCH, Margarida Maria K. (organizadora). Obtendo Resultados com Relações Públicas. 2ª edição: Thomson, 2006. \_\_\_\_\_ Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional. 4ª edição. São Paulo: Summus, 1997.
- MARCHIORI, Marlene. Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação: Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional> e originalmente publicado em Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, n.31, segundo trimestre 1999. \_\_\_\_\_. Cultura e Comunicação Organizacional – um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2006. \_\_\_\_\_ Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados. 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em <http://www.universia.com.br>. Acesso em 17 agosto 2008.
- MATTAR, F. Pesquisa de marketing. Ed. Atlas. 1996
- TAMAYO, A. (1996). Valores organizacionais. In: Tamayo, A., Borges-Andrade, J. e Codo, W. (Orgs.). Trabalho, organizações e cultura. ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de autores associados. Vol. 1, n.11.
- TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de Valores Organizacionais. Revista de Administração. V31, n.2, 1996. E GONDIN.

### Notas

- 1 Júlia Munareto Leal - Mestranda do Programa de Pós Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; Bacharel em Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; e-mail: Santa Maria – Rio Grande do Sul – Brasil. E-mail: [juliaml\\_rp@yahoo.com.br](mailto:juliaml_rp@yahoo.com.br).
- 2 <sup>2</sup> A pesquisadora realizou estágio na Assessoria de Relações Públicas da empresa entre setembro de 2007 e setembro de 2008.