

A COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA NO PROCESSO DE HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES¹

Isabella Bovo GUIRRO²
Desire Blum Menezes TORRES³
Universidade Estadual de Londrina, PR

Resumo

A comunicação administrativa apresenta-se como meio favorável na busca do ambiente propício à humanização nas organizações. O estudo contido neste artigo visa compreender de que maneira a comunicação administrativa oferece sua contribuição, tendo como especificidades refletir sobre as interfaces entre o clima e a humanização; apontar as imbricações entre os processos da comunicação administrativa, interpessoal e o profissional de Relações Públicas na temática em questão. Metodologicamente foram escolhidos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso em uma empresa de Londrina-PR. Concluiu-se que há carência de teorias em torno da comunicação administrativa, esta diretamente relacionada à comunicação interpessoal e ao clima. As Relações Públicas podem exercer importante papel nesse processo.

Palavras-chave: Comunicação administrativa; Comunicação interpessoal; Clima organizacional; Humanização; Relações Públicas.

¹ Trabalho apresentado no GT História da Publicidade e da Comunicação Institucional do XI Encontro Nacional de História da Mídia.

² Estudante de Graduação 3 ano do Curso Comunicação Social – Relações Públicas, email: isaguirro@hotmail.com.

³ Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, email: desire_menezestorres@yahoo.com.br.

1. INTRODUÇÃO

Existem fatos que a ciência moderna ainda não consegue explicar. De modo empírico tentamos buscar respostas para questões sem precedentes e nunca será a primeira vez que um ser humano cedeu aos seus instintos biológicos e/ou sociais para compreender ou desenvolver uma atividade da qual desconhece. Do início da civilização e até os dias de hoje, seja pelo ainda, por mais que difundido, restrito acesso ao conhecimento científico, os indivíduos lidam com suas ocupações diárias, a priori, intuitivamente.

Nos séculos passado e retrasado, quando do despontar da revolução industrial, muito se produziu em se tratando de conhecimento científico que fundamentasse a existência das organizações e de seus modos de produção. A busca pela formação de capital impulsionou, em certo nível, a área acadêmica a buscar modelos ideais de gestão, que pudessem ser aplicáveis à variedade de entidades de mercado que quisesse se estabelecer.

É certo que os negócios da época serviram de exemplo, tanto os que deram certo quanto aqueles que não progrediram. Então, novas filosofias de gestão começaram a tomar forma e serem registradas nos livros acadêmicos.

Carregadas de funcionalismo, toda sua concepção era amparada pela demanda de produtividade existente à época. As teorias eram limitadas ao processo produtivo e engenharia organizacional. Só posteriormente, com a rejeição da visão extremamente mecanicista, pregada pelos clássicos, por parte de trabalhadores, é que tratou-se de outros elementos, tanto essenciais, que se sobrepõem no contexto das organizações, como a cultura, a ética, o planejamento, a responsabilidade social, os recursos humanos, as políticas, a comunicação e outros mais.

Observando este percurso das teorias científicas é que o tema desta pesquisa revela a sua importância, pois é apresentado pela literatura científica de maneira incógnita. A comunicação e suas vertentes obtiveram a devida atualização conceitual, conforme as novas necessidades sociais, com exceção das teorias de comunicação administrativa. O aspecto humano em sua teoria é percebido de forma mínima ou até

nula e as definições em torno do tema datam em sua maioria do século passado, onde as configurações sociais se distinguem das atuais. Deste modo, estabelece-se o problema, pois é a comunicação administrativa um processo de humanização das organizações?

Constatando-se a elementaridade das comunicações administrativas, precursoras da estruturação e ocorrência das demais subdivisões da comunicação no ambiente organizacional, a ainda convencionada função instrumental desta comunicação e os efeitos de grande importância e influência da modalidade sobre outras características do contexto das organizações, justifica-se o mérito desta pesquisa. Seus objetivos específicos permitem um aprofundamento sobre o tema, uma vez que consistem em verificar a abordagem existente sobre comunicação administrativa, identificar as interfaces entre o clima e a humanização e apontar as imbricações entre a comunicação interpessoal e os processos da comunicação administrativa.

Perpassa-se a construção histórica e as teorias concebidas em torno das relações de trabalho na modernidade para avaliar se a comunicação administrativa nas organizações pode se tornar um recurso para o processo de humanização das organizações. Seus reflexos sobre o clima e a comunicação interpessoal, em conjunto com um modelo de gestão integrador podem colaborar para a redução da fragilidade nas relações de trabalho. Consequentemente, para o aumento da segurança do indivíduo em relação ao seu próprio progresso.

Considerando-se essas perspectivas, objetivamos responder à seguinte questão: em que medida a comunicação administrativa colabora no sentido de promover a humanização nas organizações? Isto é o que veremos a partir desta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo conta com base teórica de literatura específica sobre os temas comunicação administrativa, clima organizacional, teorias de gestão, comunicação interpessoal e comunicação humanizada.

2.1 COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

As definições acadêmicas sobre o tema carregam um funcionalismo evidente. O estabelecimento das teorias e do conhecimento sobre comunicação administrativa, assim como o de várias outras práticas derivadas da revolução industrial, a princípio expressa visões muito mais pragmáticas do que críticas.

Santos (1979, p. 3) conceitua a comunicação administrativa “[...] como um processo mediante o qual informações e decisões são transmitidas entre os membros de uma organização provocando estímulos e induzindo-os a um comportamento”. Apesar de inserir o indivíduo no processo da comunicação administrativa, este é determinado de forma a servir o interesse daquele que realiza a comunicação.

Ainda que Santos (1979) esclareça que ele ocorre entre membros em uma organização, sua teoria carrega a bagagem de uma realidade onde nas organizações havia uma predominância do fator técnico sobre o fator humano no trabalho, reduzindo a comunicação administrativa a nível instrumental.

Sob uma perspectiva similar, Kunsch (2003, p. 152), conceitua a comunicação administrativa como “[...] aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é aquela que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”.

Martín-Barbero (2002) considera inaceitável pensar os meios de comunicação ignorando as transformações sociais, os conflitos e as diferenças na percepção. O mesmo pode ser considerado na comunicação administrativa, sendo inviável pensar na melhoria dos produtos e relações sem melhorar os processos a partir da visão de quem se utiliza dos processos ou meios.

Já que a mensagem não será captada e compreendida da mesma forma que foi enviada, Martín-Barbero foca na análise do espaço simbólico ou representativo que existe na relação entre emissor e receptor. Sobre isso Martín-Barbero (2002) conceitua:

A verdadeira proposta do processo de comunicação e do meio não está nas mensagens, mas nos modos de interação que o próprio meio – como muitos dos aparatos que compramos e que trazem consigo seu manual de uso – transmite ao receptor. (MARTÍN-BARBERO, 2002, p. 55)

Conforme podemos observar, o elemento humano está presente num cenário que é mais amplo, mas não se reproduz com tanta intensidade e de forma tão dialética como

é apresentado nele. E entendendo que a comunicação, em seu mais abrangente sentido, repercute sobre seus recortes, é evidente que há contrastes.

Uma das teorias de comunicação que exemplificam esse cenário é a Teoria da Recepção abordada por Hall (1980) por meio dos estudos culturais. Essa teoria foca na não pacificidade do público perante a informação, ou seja, há um consumo crítico da informação e um retorno ao produtor.

Essa visão apresenta as pessoas como consumidores e produtores de cultura e informação ao mesmo tempo. Hall (1980) discursa sobre a linguagem como um produtor dentro de uma estrutura de poder econômico, social ou político.

Logo a linguagem opera na construção e reconstrução de sentido, lembrando que nenhum sentido, informação ou conceito por se tornar fixo diante da atual lógica global de rápida mudança e adaptação. O pensamento que segue é: se as tecnologias se desenvolvem e adaptam-se as novas realidades, por que a comunicação administrativa não adota os mesmos ritmos de mudança? É necessário esclarecer o papel de novas formas, não engessadas e mais adaptadas, de comunicação administrativa no campo das relações públicas para que seus profissionais façam uso de estratégias de comunicação administrativa em prol da humanização das organizações. E causando a comunicação efeitos nos mais variados sentidos, não se pode ignorar as relações com os tópicos subsequentes.

2.2 CLIMA E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

O clima organizacional é um resultado ideológico abstrato da socialização que ocorre no cenário corporativo. É um ato ou efeito concomitante à realidade organizacional. Coda (1997) refere-se ao clima organizacional como a demonstração da necessidade do cumprimento da expectativa dos indivíduos e considera este assunto como um dos grandes impactos na eficiência organizacional.

Fleury e Fischer (1989) conceituam o clima como externo ao indivíduo e indicam que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional e que possui relação direta com a cultura organizacional, com a motivação dos indivíduos e com outras dimensões possíveis do ambiente

organizacional. Ainda, segundo Luz (2001), o clima organizacional influencia no comportamento, motivação e satisfação do indivíduo.

A partir destas perspectivas, entende-se que o clima organizacional não se caracteriza como um ciclo, mas como uma movimentação constante que apresenta reivindicações de indivíduos ou grupos de indivíduos que compõem a organização e, claro, tem relação direta com o movimento comunicacional interpessoal nas organizações.

A comunicação interpessoal caracteriza-se como base para a manutenção das relações humanas, uma vez que influi diretamente sobre o comportamento dos indivíduos de diversas maneiras (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Adler e Towne (1999) revelam que esse processo induz necessidades sociais no indivíduo, dado que além de colaborar em sua auto definição como ser, é a comunicação interpessoal que possibilita a criação de vínculos entre pessoas.

Com estas concepções, compreende-se que a comunicação é intrínseca às organizações. Uma vez que faz parte integralmente dos processos de trabalho, desde o planejamento, implantação até o alcance da eficácia em seu desenvolvimento, a comunicação expressa sua importância como elemento orientador das relações humanas nos mais diversos modelos de gestão.

2.3 COMUNICAÇÃO E HUMANIZAÇÃO DO TRABALHO

Toda a formação crítica e criação do indivíduo, desde a revolução industrial, gira em torno da busca do melhor emprego ou de, basicamente, trabalho e da satisfação em relação a ele, mais recentemente. Mesmo com a necessidade de qualidade de vida no dia a dia, isso dificilmente é encontrado no ambiente organizacional.

Sob o espectro dos relacionamentos modernos entre indivíduos e o trabalho revela-se um novo ideal de conexão e correspondência entre trabalhador e organização. Visto que as pessoas despendem tempo de vida considerável em favor de corporações oferecendo serviços intelectuais ou operacionais, seu ambiente de trabalho configura-se como um importante espaço para o seu desenvolvimento humano.

Considerando-se que, de uma forma geral, os modelos tradicionais de gerenciamento e de distribuição do poder nas organizações foram estruturados em função e para o controle das atividades nas organizações, Mumby (2010) declara sua crítica à teoria de cultura corporativa, como sendo a representação do apogeu da personificação do controle. Esta simboliza “[...] a capacidade das organizações de fazer com que os funcionários persigam ativamente e internalizem a visão de mundo da corporação” (MUMBY, 2010, p.22).

A busca recorrente pela realização pessoal na modernidade, expressa com profundidade por Bauman (2001), a partir do trabalho, perpassa as argumentações da teoria crítica em relação à organização moderna e seu papel social. Kunsch (2003) esclarece a questão apontando que:

[...] indivíduos que trabalham são personalidades integrais, mas suas posições na administração ocupam apenas fragmentos de suas personalidades [...]. Por estar a comunicação relacionada com as interações individuais, isoladamente ou em grupos, este assunto está impregnado de semântica, sociologia, antropologia, psicologia e administração. (REDFIELD, 1980, apud KUNSCH, 2003, p. 73)

Estas características do trabalho na modernidade, por mais que sejam inerentes, de forma generalizada, ao campo das relações sociais, não atingem as organizações de maneira uniforme. Cada qual se estabelece com um modelo de gestão pré-determinado com aspectos particulares que potencializam ou suavizam os efeitos da modernidade sobre os as relações de trabalho. Uma vez que as relações de trabalho são fundadas na comunicação, esta detém importante função na construção e formação de uma dimensão mais humana realidade, pois apresenta grande potencial para minimizar as vulnerabilidades às quais estão expostos os indivíduos

A reversão de um cenário preocupante instalado na sociedade moderna pode, portanto, ter como sustentação o processo de humanização das organizações por meio da comunicação. Quanto à humanização das atividades organizacionais, Backes, Lunardi e Lunardi Filho (2006b) consideram que:

[...] demanda, principalmente, por parte dos dirigentes, acolhimento, escuta e uma atitude de sensibilidade, para compreender a realidade que se apresenta na perspectiva do próprio trabalhador, seja ela favorável ou não. É preciso, assim,

estimular o trabalhador a participar ativamente do processo de construção de uma proposta de humanização, ou seja, é preciso auxiliá-lo a tomar consciência da realidade, do seu estado existencial e de sua própria capacidade para transformá-la. (BACKES; LUNARDI; LUNARDI FILHO, 2006b, p. 128)

Desenvolver a humanização nas organizações, portanto, acaba por conferir grau positivo de satisfação de ambos os públicos quanto às relações de trabalho. Desta concepção emerge um novo paradigma de gestão, que é sistêmico, complexo, e institui a organização como espaço de diálogo e de construção de significado.

3. METODOLOGIA

Conforme o que se buscou nesta pesquisa conclui-se que o modelo de pesquisa que melhor se ajusta é a exploratória, que “[...] tem como principal finalidade esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p. 27).

Com base na abordagem, esta pesquisa classifica-se tanto como qualitativa quanto quantitativa. A pesquisa quantitativa se baseia nas grandezas mensuráveis e no modelo filosófico positivismo lógico, e seus resultados podem ser quantificados. Já a pesquisa qualitativa salienta a compreensão da realidade de uma organização, grupo social, entre outros. A utilização deste método busca explicar o porquê, e apontar o que pode ser feito acerca do assunto explorado.

Foram dois os métodos utilizados para a realização do estudo, sendo eles a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, sendo este com o uso de entrevistas e questionários. Os resultados da pesquisa bibliográfica foram apresentados em formato de fichas de comentário (MARCONI; LAKATOS, 2013), que explicitam o conteúdo de forma melhor esclarecê-lo. Foram buscados no Catálogo Online da Universidade Estadual de Londrina, os termos comunicação administrativa, isoladamente, e o termo humanização, agregado ao termo comunicação administrativa. O período determinado, para a consideração das obras que possuem correspondência com a busca, é de 1990 a 2015. Desta forma, os conteúdos puderam apresentar conceitos que mais se aproximam da realidade, à época desta pesquisa.

Os mesmos termos foram buscados na Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom) e na Revista Brasileira de Ciências da Comunicação (Intercom), que são periódicos de grande significância para área das Relações Públicas. O período considerado é de 2010 a 2015, uma vez que estes periódicos retratam de maneira mais próxima o cenário de pesquisas científicas em comunicação no Brasil, permitindo, assim, um prognóstico ainda mais realista das pesquisas em comunicação administrativas da atualidade.

Já para a composição do estudo de caso, que é “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p.39), foram realizados entrevistas e questionários. A unidade de análise é atuante no ramo de tecnologia da informação, na classe desenvolvimento de software, e tem sede em Londrina. Participam da organização cerca de 150 pessoas, de acordo com informações por ela oferecidas, e o total de população alcançada foi de 16% para a obtenção de dados para a análise.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados para a pesquisa bibliográfica proposta por este estudo, somados, são no total onze fichas que representam os resultados relevantes, conforme o recorte especificado para a pesquisa bibliográfica. Um único resultado foi encontrado para o termo comunicação administrativa nas fontes e período pesquisados.

MAGALHÃES, A. L. Culturas regionais brasileiras em um ambiente corporativo. *Organicom*, v. 11, p. 187-200, jul./dez. 2014.

Magalhães (2014), para a elaboração deste artigo, observou equipes multidisciplinares de diferentes regiões do Brasil desenvolvendo trabalhos sob pressão. Os resultados de sua pesquisa mostraram que a regionalidade persiste e agrega suas características ao contexto, mas que ela não influencia sobre a capacidade dos indivíduos de se comunicar internamente com a equipe. Desta forma, a autora conclui que os valores instrumentais e os valores objetivados da comunicação são comuns a todos os grupos. A autora compreende que a comunicação administrativa está inserida na dimensão instrumental da comunicação, e refere-se a ela como publicações da área administrativa representada por todos os documentos burocráticos e publicações de cunho informativo.

É evidente que há escassez de conceituação, visto que apenas um resultado foi encontrado em se tratando do tema de discussão. Isto posto, esta pesquisa bibliográfica apresenta o indício de que há carência de teorias sobre a comunicação administrativa. Principalmente, sua premência se justifica pelos resultados encontrados a partir do estudo de caso.

Observou-se que há uma ligação profunda entre diversos elementos do ambiente organizacional para a classificação dos entrevistados quanto à qualidade no clima da empresa analisada e sua avaliação sobre o nível de humanização presente na organização. Entre esses elementos, obtiveram destaque a qualidade dos relacionamentos e as habilidades dos líderes, expressas por meio de suas ações realizadas para e em conjunto com as equipes. Foram destacadas também o estímulo à capacitação profissional, o acompanhamento constante do desenvolvimento nesse sentido, o fomento à troca de experiências entre pessoas e a organização de processos de trabalho a partir de demandas apresentadas por suas equipes.

Para além destas atitudes, os líderes investem em um relacionamento bom e próximo com seus liderados, para que estes sintam maior liberdade em apresentar suas inquietações. Os funcionários reconhecem os esforços empregados pelos gerentes e a partir de suas atitudes, como a de apresentar fundamentação para a realização de atividades, constroem significado a partir de seu trabalho.

De acordo com a metodologia net-promoter score, que se utiliza da intenção de recomendação como medida de satisfação de um público em relação a uma organização, serviço ou pessoa, a unidade de análise obteve o percentual de 73,4% dos funcionários satisfeitos em relação a humanização da organização. Este índice representa, conforme classifica a metodologia, um altíssimo nível de satisfação dos respondentes em relação ao que foi colocado em questão. Também, mais de 90% dos respondentes dos questionários indicaram que a empresa se preocupa com seu clima organizacional.

Apesar de haver ressalvas que ainda há possibilidades de melhorias, mesmo num cenário tão positivo quanto o da empresa, constata-se que o clima organizacional está diretamente relacionado ao cenário de humanização promovido pela empresa.

Os impactos das ações da empresa as tenham consequências positivas ou negativas, são transmitidas por meio das características do clima que se apresenta em uma organização. Não seria possível que os funcionários de uma empresa classificassem seu clima com nível tão expressivo de satisfação sem haver uma teia de ações de cunho comunicacional em prol da humanização, por parte da mesma, para o alcance deste patamar.

Também se observou a influência do clima sobre a segurança das pessoas em relação aos seus empregos, no sentido de que, quando é harmonioso e bom, permite que o trabalho seja desenvolvido com mais tranquilidade, influenciando diretamente nos resultados da empresa. E quando é ruim, aumenta as chances de insegurança.

Em se tratando da inserção de novos integrantes na organização, relataram os gerentes que há treinamento para o cargo e acompanhamento específicos durante o período inicial, até que se verifique a autonomia do indivíduo para desenvolver seu trabalho. Quanto a isso, 80% dos respondentes dos questionários indicaram não encontrar dificuldades.

O relacionamento interpessoal na empresa, inicialmente, é causado pela estrutura dos processos de comunicação administrativa da organização. O pontapé inicial para o desenvolvimento de uma pluralidade de relacionamentos, em âmbito organizacional, tem como base sua estrutura de comunicação administrativa. Os funcionários indicaram, por meio de entrevistas, haver muita interação entre sua equipe e entre as áreas,

alegando que o relacionamento entre elas impacta não apenas na formação de um bom clima organizacional, mas também sobre os resultados alcançados.

Outro meio de promoção do relacionamento interpessoal e da valorização dos indivíduos utilizado pela organização em questão é adoção do oferecimento de feedbacks periódicos. A organização também prioriza o acompanhamento das atividades, às situações de cobrança, que constroem e aborrecem, às quais levam o não cumprimento de prazos. Estas medidas colaboram para a promoção do clima organizacional, uma vez que impactam sobre a relação entre líderes e equipes, que se torna menos sujeita a reações intensas de ambas as partes. "É preciso que os funcionários sejam proativos e façam sua parte, mas a responsabilidade, em última análise, é do empregador, que tem o poder de instituir políticas que definam a qualidade do relacionamento" (MARCONI, 2009, p. 118).

Com a manutenção dos relacionamentos, o gerente transforma-se em uma figura de apoio à realização do trabalho e também um meio ao qual recorrer para demonstrações de insatisfação. Observando essa abertura, os funcionários sugerem melhorias de forma ativa, uma vez que percebem que, além da receptividade, parte delas são acatadas e ocasionam melhora em suas rotinas, motivando-os. Do total de funcionários entrevistados e respondentes dos questionários, pelo menos 54% indicaram já ter sugerido algum tipo de melhoria.

Em relação a essa participação ativa dos funcionários na construção dos processos de trabalho, os gerentes entrevistados declararam não existir políticas de recompensa pelas propostas apresentadas. É curiosa a descoberta de que, no entanto, quatro dos seis funcionários entrevistados revelaram sentirem-se recompensados por elas de alguma maneira, não sendo mencionada a recompensa financeira. Os relatos indicam aprimoramento do fluxo de trabalho, recompensa pessoal e profissional obtida a partir dos momentos de feedback, e a recepção de estímulos da empresa para o crescimento de seus profissionais.

Fica claro, a partir deste estudo de caso que há uma relação de reciprocidade entre os processos da comunicação administrativa e a comunicação interpessoal. A estrutura de comunicação administrativa promove a ocorrência e a manutenção da

comunicação interpessoal, enquanto a comunicação interpessoal promove oportunidades de melhoria aos processos de comunicação administrativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação funda o relacionamento humano. Ela se expressa em todas as dimensões e se faz notar desde os pequenos agrupamentos às grandes organizações de pessoas. Nas organizações empresariais a comunicação também se edifica e, neste contexto, os indivíduos se diferenciam das máquinas pela linguagem.

Com base nesta perspectiva, buscou-se aprofundar os conhecimentos sobre as causas e efeitos da comunicação administrativa nas organizações, sendo aquela que dá vazão à atividade organizacional.

A fundamentação teórica desta pesquisa tomou como base os conceitos e princípios de comunicação administrativa, que é identificada como uma vertente da comunicação integrada, as teorias sobre comunicação interpessoal e o clima organizacional, que demonstram possuir entre si recíproca, e a humanização das relações de trabalho na modernidade. Esta especialmente revelou a necessidade urgente de se promover a humanização das organizações.

Com a pesquisa bibliográfica apresentada, que se utilizou de fichas de comentários para melhor elucidar os conteúdos encontrados a partir dela, foi possível verificar que há carência de teorias em torno da comunicação administrativa. Suas conceituações se dão com viés funcionalista e não condizem com o que se observa na realidade.

Como pôde-se constatar a partir do estudo de caso realizado junto à uma empresa privada, existem uma diversidade de ações de comunicação administrativa que possibilitam a promoção da humanização das relações de trabalho. O estudo de caso também revelou uma profunda conexão entre a comunicação administrativa, os relacionamentos interpessoais, o clima e a conseqüente humanização do trabalho. Houve compreensível limitação na disponibilidade de participação dos funcionários na pesquisa, em razão de suas ocupações, no entanto, ainda se tornou possível criar uma base de dados consistente para o desenvolvimento das análises e alcance dos objetivos específicos propostos nesta pesquisa.

Todos os questionamentos realizados possuíam conexão com algum dos objetivos específicos apresentados e a comparação de respostas e sua análise revelaram existir na organização um alinhamento exemplar de ideias, uma vez que houve muita similaridade na apresentação de opiniões, tanto de gerentes, quanto de funcionários.

Para impulsionar a atuação do profissional de relações públicas na área da comunicação administrativa e a partir de uma brecha entre as ações desenvolvidas pela empresa, propôs-se um projeto para o levantamento periódico de insatisfações e sugestões quanto aos processos de trabalho e comunicação administrativa. Verificou-se que são apresentadas de maneira informal, e que podem incorrer em aprimoramentos, recompensas, valorização de empregados, e uma contínua humanização do trabalho.

Com um cenário como este, a empresa pode ser tomada como exemplo a se seguir, podendo ser um ponto de partida para a continuidade das pesquisas em comunicação administrativa.

Após as análises, cabe um questionamento final: se o indivíduo demonstra vulnerabilidades pelo contexto da modernidade em relação ao trabalho, porque poucas empresas se utilizam de estratégias de comunicação administrativa para minimizar essa situação para adquirir diferencial competitivo? O ser humano possui subjetividade imensurável e não pode ser tratado pelas organizações como uma peça que funciona exclusivamente para o lucro. Desta relação se espera uma troca, se espera sanar carências em relação à segurança do indivíduo em relação ao seu trabalho, se espera um tratamento humano.

O profissional de relações públicas, considerando-se os fundamentos teóricos da profissão, que incluem função administrativa e mediadora, devem desenvolver suas habilidades para promover essa mudança e as ações de humanização por meio da comunicação administrativa.

6. REFERÊNCIAS

ADLER, R. B; TOWNE, Neil. **Comunicação interpessoal**. Rio de Janeiro, LTC – Livros Técnicos e Científicos Ltda, 1999.

BACKES, D. S.; LUNARDI, V. L.; LUNARDI FILHO, W. D. **O processo de humanização do ambiente hospitalar centrado no trabalhador**. Revista da Escola de Enfermagem – USP, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 221-227, 2006b.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Tradução de Vânia Gisele BESSI e Carmem Ligia GRISCI. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**, 2 ed., São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KUNSCH, Margarida. M. K.. **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. 258 p.

_____. KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª. ed. São Paulo: Summus Editorial, v. 17, 2003.

LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MARCONI, Joe. **Relações Públicas**: o guia completo. Tradução de Ana Maria Dalle Luche. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

MARTÍN-BARBERO, J. **América Latina e os anos recentes**: o estudo da recepção em comunicação social. In: SOUSA, Mauro Wilton (org.). **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Brasiliense, 2002.

MUMBY, D. **Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações**. In: KUNSCH, M.M.K. A comunicação como fator de humanização das organizações. 1ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, G. C. D. **Comunicação Administrativa**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Gradus, 1979.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.