

UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU
Curso de Pós-Graduação
Recursos Humanos na Gestão de Negócios

SANDRA DE DEUS SACRAMENTO

**COMUNICAÇÃO EFICAZ: UMA ESTRATÉGIA RUMO
AO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

**São Paulo
2009**

UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU
Curso de Pós-Graduação
Recursos Humanos na Gestão de Negócios

SANDRA DE DEUS SACRAMENTO

**COMUNICAÇÃO EFICAZ: UMA ESTRATÉGIA RUMO
AO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade São Judas Tadeu, como requisito parcial para conclusão do curso de Especialização em Recursos Humanos na Gestão de Negócios.

Orientadores: Profa. Ms. Yone Xavier Felipe da Fonseca e Prof. Ms. Antônio Fernando Gomes.

**São Paulo
2009**

UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU
Curso de Pós-Graduação
Recursos Humanos na Gestão de Negócios

SANDRA DE DEUS SACRAMENTO

**COMUNICAÇÃO EFICAZ: UMA ESTRATÉGIA RUMO
AO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade São Judas Tadeu, como requisito parcial para conclusão do curso de Especialização em Recursos Humanos na Gestão de Negócios.

Aprovada em outubro de 2.009.

Orientadora: Prof. MS. Yone Xavier Felipe da Fonseca

**São Paulo
2009**

A Deus, que me deu a força e a oportunidade para alcançar mais um objetivo em minha vida. Em especial, dedico este trabalho também à minha família, ao meu grande amor, Geraldo Azevedo e aos mestres que tanto me encorajaram e me apoiaram na escolha do tema.

Agradeço a Deus, mais uma vez, por ter mostrado a mim a força interior que Ele me deu e que me permite acreditar na bondade, ainda que latente, e na verdade das pessoas.

Agradeço a todo o corpo docente da Universidade São Judas Tadeu com o qual tive contato nos últimos dois anos e que, de uma forma ou de outra, contribuíram, para a formatação das dúvidas e despertar de respostas até a conclusão deste trabalho.

Agradeço aos profissionais que ocupam posição estratégica na área de Comunicação da empresa Bayer CropScience, que contribuíram para a efetivação deste trabalho, sem a ajuda dos quais eu jamais teria conseguido concluir minha pesquisa.

Agradeço a meus colegas e amigos, alguns conquistados na pós-graduação, profissionais de Recursos Humanos, e outros, jornalistas que, ainda na distância física, dedicaram tempo para me auxiliar em alguns questionamentos que surgiram ao longo do caminho.

Agradeço também pela persistência, paciência e dedicação dos meus orientadores, Profa. Ms. Yone Xavier Felipe da Fonseca e Prof. Ms. Antônio Fernando Gomes que tanto acreditaram em mim.

Enfim, de forma mais que especial, agradeço a meus pais, por terem semeado e desenvolvido diuturnamente em mim a ética e os valores morais que, ao longo de minha vida, permitiram-me ser a pessoa que sou.

“A comunicação [é] uma das estratégicas peças do jogo da competitividade [...], já não mais dirigida aos seus diversos públicos e aos seus serviços e produtos, mas gerenciada em nível de integração. A comunicação, hoje, é um diferencial competitivo das organizações que querem permanecer, ou melhor, sobreviver no moderno cenário dos negócios.”

Lucena Filho

RESUMO

SACRAMENTO, Sandra de Deus. Comunicação eficaz: uma estratégia rumo ao diferencial competitivo. Curso de Pós-Graduação – Lato Sensu em Recursos Humanos na Gestão de Negócios da Universidade São Judas Tadeu. São Paulo. 66 páginas, 2009.

A comunicação nas organizações contemporâneas consiste em um verdadeiro pilar, por meio do qual busca-se constantemente o aperfeiçoamento empresarial através do conhecimento e da agregação de valor. A comunicação, portanto, exige para sua eficácia, um clima saudável na empresa com as pessoas informadas e atuantes. E para tanto, o despertar das pessoas quanto ao sentimento de pertencimento a esta ou aquela, o estímulo ao aprendizado e ao crescimento individual e coletivo, advém da escolha do melhor instrumento de comunicação a ser adotado. Tal comunicação será eficaz a partir da verificação da percepção e da maturidade de todos os funcionários, sobretudo da liderança, no que tange o significado da comunicação e sua real importância. Para o atingimento do planejamento estratégico organizacional, a política adotada na maioria das empresas está basicamente centrada na transparência de princípios, atitudes e propósitos, via administração da comunicação. Esta foi a temática que despertou o interesse pelo tema e como hipótese norteadora está o estabelecimento da comunicação eficaz como sendo o caminho sustentável para a conquista do aprendizado, sem o qual a organização, dificilmente alcançará o aumento da produtividade e o diferencial competitivo. Para a fundamentação foi elaborada pesquisa na literatura no campo respectivo do saber, envolvendo as temáticas de Comunicação, Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas. Com o objetivo de apresentar como se dá a interação entre as respectivas temáticas, foi estruturado Estudo de Caso em uma empresa do segmento de ciências agrícolas. Aprender consiste em utilizar-se da linguagem para que se estabeleça a comunicação. A partir daí é válido salientar que a comunicação é o elo entre a linguagem, o aprendizado e a própria empresa e somente assim as organizações poderão se tornar mais competitivas ante às mudanças do ambiente macroeconômico.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna; comunicação estratégica, administração estratégica, aprendizagem organizacional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
2. OBJETIVOS	11
3. METODOLOGIA	12
4. HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO	15
4.1. Comunicação x Informação	17
4.2. Estratégia – a arte de alcançar resultados	19
4.3. Administração Estratégica	20
4.3.1. Alinhados: Planejamento Estratégico e Comunicação	21
5. COMUNICAÇÃO INTERNA – COMO TUDO COMEÇOU	24
5.1. A comunicação nas organizações – um processo contínuo	26
5.2. Instrumentos utilizados na comunicação interna	28
5.3. Conhecendo a cultura organizacional: uma estratégia chamada comunicação	31
6. OS PILARES E OS MODELOS COMUNICACIONAIS	35
6.1. Percepção e feedback: decodificando a comunicação	37
7. A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	40
7.1. Diagnóstico de eficácia: um modelo de comunicação	42
8. RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
9. CONCLUSÃO	52
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
11. APÊNDICES	57
12. ANEXOS	62

1. INTRODUÇÃO

“A única maneira de alcançar e sustentar a vantagem competitiva é garantir que sua organização esteja aprendendo mais rápido que a concorrência.”

Como instrumento de formação e informação entre os seres humanos, desde o tempo das cavernas, as relações entre os indivíduos se dão por meio de sinais e símbolos, ou seja, por meio da comunicação. Os processos comunicacionais têm se mostrado, no período mais recente, recurso imprescindível para a competitividade, no qual a globalização produz transformações e facilita as ações organizacionais de ordem econômica, tecnológica, política e social.

Consequentemente, as empresas são conduzidas a aprimorarem o desempenho, tornando-se mais competitivas diante das novas demandas e alternativas do mercado requerendo apurada análise dos cenários e dos ambientes, em um momento em que as relações com o público interno e externo ganham notoriedade.

Foi estruturada, neste trabalho de pesquisa, uma linha de raciocínio que permitiu reconhecer a comunicação organizacional (ou empresarial) como ferramenta fundamental no curso das ações que podem causar impactos no desenho das relações empresarias, culminando com o alcance da estratégia organizacional.

A partir da investigação acerca dos processos comunicacionais e ampliando os estudos teóricos no que tange a temática, objetiva-se ressaltar e entender a importância da comunicação, enquanto mola propulsora para a competitividade, junto à definição do planejamento estratégico das organizações, em especial, em uma empresa do segmento de ciências agrícolas.

A estratégia adotada consiste em perceber a comunicação, como uma ferramenta estratégica e fundamental para o aprimoramento da competitividade, haja vista as mudanças ocorridas na sociedade a partir da era do conhecimento. Para a consecução dos objetivos organizacionais, o planejamento deve ser compreendido por todos os funcionários da empresa e por estes vivenciados, pois a partir do seu desempenho a estratégia organizacional será, ou não, alcançada.

A comunicação organizacional age integrando meios, formas, recursos, canais, intenções, para propagar opinião favorável sobre a instituição, trabalhando a percepção de sua imagem, fortalecendo sua identidade corporativa (TORQUATO, 1986).

O contexto histórico-evolutivo da comunicação versus a geração de conhecimento, ou seja, do aprendizado nas organizações aqui apresentado é de relevância central, uma vez que inúmeros fatores sociais do ambiente vêm alterando as necessidades e as relações interativas na empresa, principalmente, no que se refere às práticas comunicacionais. Diante desse cenário, a comunicação corporativa torna-se um meio e um fim para que as empresas se mantenham em patamar estratégico no mercado altamente competitivo. A maior e mais efetiva vantagem competitiva origina-se no conhecimento, ou seja, provém do capital intelectual e este somente será conquistado a partir da apreensão de informações e para isso, faz-se necessário aprimorar as habilidades para perceber, interpretar e absorver a comunicação dentro e fora do mundo corporativo.

A capacidade de compreensão das mensagens e das informações e, conseqüentemente, da conversão destas informações em conhecimento são, na atualidade, competências vitais para que toda e qualquer organização alcance de maneira efetiva as metas propostas no planejamento estratégico. Logo, verifica-se que a comunicação organizacional contribui para aproximar e integrar, sobretudo, o público interno aos princípios e objetivos centrais da organização.

Elas, as empresas, precisam reunir pessoas qualificadas, confiáveis e com elevado espírito de trabalho em equipe, capazes de atuar remotamente e ter ampla autonomia para tomada de decisões em relação às tarefas que lhes são atribuídas. Considerando o desempenho organizacional, Mattelart (1999) afirmava que os sistemas de comunicação contribuem para que a empresa se torne competitiva, devido ao fato de que suas atividades são realizadas por pessoas e que a política de comunicação adotada pela organização influenciará o desempenho das mesmas.

A complexidade do ambiente e as pressões que surgem no mercado a partir do avançar da competitividade criam a necessidade de uma organização cujos empregados estejam progressivamente capacitados e conectados com o mundo que os cerca, uma organização que esteja de fato criando seu futuro através do compartilhamento de comunicação e expansão do conhecimento.

Barker (1998) enfatiza que a aprendizagem organizacional pode ser aprimorada a partir do enriquecimento de relações que são criadas e, sobretudo, através da eficácia do processo comunicacional. Muito mais que explorar a importância da comunicação dentro das organizações, esta pesquisa utilizará o conceito adotado por Barker sobre a efetividade da comunicação: “aquela na qual os funcionários da organização colaboram, interagem e

comprometem-se junto a outros, buscando entender a importância deste compromisso” (PACE, FAULES, 1989, apud BARKER, 1998, p. 444).

Este trabalho inicia com uma explanação teórica estabelecendo parâmetros entre o aprendizado e a comunicação, seus conceitos e principais implicações para com o ambiente organizacional. Acredita-se que, para o desenvolver do estudo há que ser, inicialmente, explicada a importância do homem como ser gregário e também a contextualização deste mesmo indivíduo no espaço organizacional a fim de que seja atingido o planejamento estratégico da empresa. Um ser dotado de intelecto a ser desenvolvido, o capital intangível, sem o qual as metas jamais serão alcançadas.

Foi apresentada uma revisão da literatura que permitiu a contextualização no contexto histórico, apresentando os modelos e as práticas comunicacionais desde os primórdios da humanidade até o processo comunicacional nas organizações, a partir do ‘boom’ da globalização, lá por meados do século XX, bem como os entraves comunicacionais que ainda dificultam, isso quando não impedem, ainda hoje, a eficácia comunicacional.

Ao longo da explanação foi possível encontrar depoimentos de profissionais que atuam diretamente na construção do planejamento estratégico organizacional e que acreditam na imprescindibilidade da comunicação eficaz como mola propulsora para a competitividade.

As conclusões são apresentadas ao término do trabalho, no qual também são discutidas questões que correlacionam administração estratégica, aprendizagem e comunicação dentro das organizações.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Demonstrar como a efetividade do processo comunicacional pode impactar positiva ou negativamente nos negócios, usando como exemplo uma empresa do ramo de ciências agrícolas.

2.2 Objetivos específicos

- Entender a importância da comunicação no gerenciamento de pessoas e na contribuição para o aumento da produtividade quando atrelada ao planejamento estratégico organizacional;
- Verificar a existência de indicadores para mensuração da efetividade comunicacional utilizados atualmente nas organizações;
- Diferenciar a simples “transmissão de informações” da verdadeira comunicação, enquanto um processo complexo e eficaz.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada para esta monografia baseia-se na sustentação teórica e permeia o universo da comunicação, da administração estratégica e da aprendizagem organizacional, recorrendo ao apoio bibliográfico, à leitura de artigos especializados na área específica do saber e no trabalho prático de investigação, através da realização de questionário formatado por questões abertas direcionado à empresa Bayer CropScience, que se prontificou a ser o estudo de caso desta pesquisa. Para Trivinos (1990, p.133) o estudo de caso tem por objetivo a obtenção de conhecimento aprofundado que objetiva identificar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real. O presente estudo propõe dialogar sobre pontos fundamentais da sociedade atual, servindo de base para a compreensão dos elementos constitutivos da efetividade do processo comunicacional nas empresas como diferencial estratégico para o atingimento do planejamento estratégico e ampliar da competitividade.

3.1 Participantes

Os profissionais que contribuíram, para a concretização do estudo de caso com base na análise empírica e contextualização de dados a partir da teoria a respeito do tema “Comunicação eficaz: uma estratégia rumo ao diferencial competitivo”, na empresa Bayer CropScience, foram:

- Gerente Executiva de Comunicação para a América Latina
- Coordenadora de Comunicação
- Analista de Comunicação

Contribuíram também com a pesquisa, profissionais de outras duas empresas que não permitiram a divulgação de seus respectivos nomes, porém autorizaram a utilização das informações fornecidas. São eles:

Empresa nacional, do setor de indústria, no ramo de bebidas: Psicóloga Organizacional. Profissional responsável pelas áreas de Recursos Humanos e Comunicação da empresa.

Empresa multinacional francesa, líder mundial na fabricação e distribuição de sistemas abrasivos: Analista de Comunicação Interna. Atua na área de Comunicação Interna que pertence a um dos subsistemas de RH (Treinamento e Desenvolvimento).

3.2 Material:

Foi desenvolvido questionário (Apêndice A) com perguntas abertas direcionadas a três empresas, duas delas não permitiram a divulgação de seus respectivos nomes por razões estratégicas. Porém, ressalto que uma é nacional e atua no setor de bebidas, a outra é multinacional e atua no setor de abrasivos. Responderam ao questionário, porém, não autorizaram a divulgação dos nomes das empresas onde atuam. A terceira e, inclusive, objeto de Estudo de Caso nesta pesquisa, trata-se da Bayer CropScience, empresa do Grupo Bayer SA, atuante no setor de defensivos agrícolas, biotecnologia de plantas, sementes e saúde ambiental.

Estive presencialmente, por apenas uma vez na Bayer CropScience para retirada de material impresso. Todo o contato fora realizado por e-mail ou telefone. Para dirimir eventuais dúvidas e clarificar a realidade das práticas comunicacionais estratégicas (estrutura e processos) na empresa foram disponibilizados os contatos eletrônicos e telefônicos.

3.3 Procedimentos

Realização de entrevista telefônica inicial na Bayer CropScience com a Analista de Comunicação da área. A partir deste contato e abertura do canal de comunicação na tentativa de que a empresa fosse o Estudo de Caso do presente trabalho de pesquisa, fora realizado embasamento teórico para contextualizar o nível das perguntas abertas a serem formatadas em questionário enviado à empresa em 23 de setembro e respondido em 13 de outubro de 2009. Algumas dúvidas posteriores à devolução do questionário foram sanadas via contato eletrônico com membros da equipe de Comunicação Estratégica da Bayer CropScience.

Em 23 de setembro, ocorreu um evento na Informa Seminar Center, com o tema “Estruturação, Implementação e Gestão de um Plano de Comunicação Interna com foco em custos, indicadores e mensuração de resultados” e, nesta ocasião, apresentou-se a Coordenadora de Comunicação da Bayer CropScience. Consegui o material apresentado, “Planejamento estratégico: como inserir a área de comunicação interna no contexto estratégico e competitivo das empresas”, em visita à empresa, e que substanciou significativamente a estruturação deste estudo de caso.

Além, desta participação da Coordenadora da área de Comunicação, foi possível obter junto ao site do Informa Seminar Center, um vídeo com o pronunciamento da Gerente Executiva de Comunicação para América Latina da Bayer CropScience, acerca da

importância do planejamento e mensuração de resultados, para que a comunicação seja vista de maneira estratégica no ambiente corporativo. Outros materiais, informativos, folders foram disponibilizados via meio eletrônico pela Gerente Executiva de Comunicação para a América Latina.

4. HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO

“Nenhum homem é uma ilha fechada sobre si; todos são parte de um continente, uma parcela de terra principal.” Carl Gustav Jung

Desde a longínqua idade da caverna até os dias atuais, a comunicação sempre constituiu o mais importante meio de colaboração ou de conflito, de integração ou de segregação, de cooperação ou de competição entre os homens. Comumente, a comunicação mais juntou do que separou a ponto de se tornar a habilidade humana, que permitiu ao ser humano, superar a condição animal e a tornar-se um ente social que se distanciou intelectualmente dos demais seres vivos do planeta.

Passados tantos séculos, é possível verificar que os mecanismos utilizados para a comunicação – sons, gestos, expressões e atitudes – ainda são os mesmos, bem como o aparato humano básico permanece o mesmo: cérebro, o sistema nervoso, a fala, a audição, a visão etc.

Desta forma, é salutar questionar, em que o ser humano mudou ao longo de sua trajetória? Em que momento a história da humanidade proporcionou melhorias a um dos mais antigos processos existentes, o comunicativo? A comunicação sempre transitou entre seus pontos fortes e fracos, tais como a subjetividade, a superficialidade, as diferenças individuais e culturais, os interesses, os prejuízos e os preconceitos, as dificuldades para compreender ou colocar-se no lugar do outro. Tratam-se todos eles de ingredientes que promovem forte ruído e entropia (ambos constituem problemas comunicacionais, provocam desordem no repasse da mensagem) no processo reduzindo drasticamente sua eficácia.

Como um dos elementos que propicia o contato entre os seres humanos, a comunicação faz parte de qualquer contexto no qual o homem está inserido, pois permite que as pessoas travem conhecimentos recíprocos, compartilhem experiências, idéias, sentimentos que, ao se relacionarem, se influenciam modificando a realidade em que estão inseridas. Esse raciocínio pode ser estendido ao ambiente organizacional, pois este é constituído por pessoas e tem sua origem e a razão de sua existência na própria sociedade.

Os processos comunicacionais sempre apresentaram uma evolução paralela àquela desenvolvida pelo homem nos mais diversificados períodos históricos. Não há como desmembrar a forma de vida humana das práticas e formas do homem comunicar-se. Hoje, de forma mais ágil e tecnológica do que em outros tempos, os inventos humanos continuam a

aperfeiçoar as maneiras de se comunicar, inclusive no ambiente interno das organizações, principalmente com as tecnologias de informação disponibilizadas (TORQUATO, 1986).

Surge, então, a importância da comunicação que procura extrair o melhor de cada prática que se apresente integrada e estratégica, mas também coerente, transparente e verdadeira. Tarefa um tanto difícil, pois fatores culturais e estruturais característicos de cada cultura organizacional, muitas vezes, interpõem-se ao processo inviabilizando novas propostas de melhorias. A ação empresarial estratégica deve buscar as melhores práticas, alinhando a estas o discurso vigente, de modo a não tornar fictícias, mas reais, as suas atitudes, procurando elucidar quais os elementos considerados fatores de integração e inteligência nas ações comunicacionais.

É de suma importância a integração dos diversos canais de comunicação com o objetivo de que o processo comunicacional seja cada vez mais assertivo e eficiente “para as organizações, em geral, é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo. Uma comunicação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso”, (KUNSCH, 1997, p. 16). Logo, é possível observar ser a gestão da comunicação algo imprescindível dentro das organizações. Devendo ela estar devidamente alinhada ao planejamento estratégico de modo a permitir a construção da identidade corporativa e do conceito institucional tanto na opinião pública como na sociedade.

Até por volta da década de 70, o formato padrão das organizações baseia-se naqueles modelos desenvolvidos pela administração científica. Tais modelos basicamente funcionais e mecanicistas adotam a produção em massa, economia de escala e uma estrutura vertical (FAYOL, 1968; TAYLOR, 1992). Nestas organizações, a departamentalização e a rigidez de uma unidade de comando impedem a participação e a troca de informações entre empresa e funcionário. Também dentro da abordagem clássica, Fayol (1968) apresenta sua visão de gerente da organização administrativa, na qual a divisão do trabalho ocorre em departamentos e é especializada. As organizações são ainda vistas apenas como estruturas e as palavras de ordem são: previsão, organização, comando e controle.

Um estudioso que alinha a comunicação com o conceito de organização é Simon (1979). O teórico, que enfatiza a racionalidade limitada no comportamento e decisões administrativas, conceitua a organização como sendo um sistema complexo de comunicação e inter-relações entre grupamentos humanos.

Apesar das inúmeras mudanças que se fizeram presentes ao longo de todo o século nas formas de se pensar, teorizar e praticar a administração, nada impediu que em 1900, Nadler,

Gerstein e Shaw (1993) descrevessem que os problemas mais significativos que ocorriam nas empresas, naquela época, estavam diretamente relacionados às práticas atreladas ao modelo tradicional: estabilidade, previsibilidade, força de trabalho despreparada e entropia (ineficiência da comunicação). Enfim, percebe-se, a partir das conclusões dos autores que, na prática, sobra demasiada burocratização e faltam aprendizagem, motivação, criatividade e comunicação, o tema mais propriamente abordado neste trabalho.

É importante considerar, portanto, as descrições de Galbraith e Lawler (1995) quanto às mudanças necessárias à adaptação das organizações frente à realidade atual. Eles, os autores afirmam que as organizações precisam demonstrar um nível contínuo de alto desempenho, caso almejem o diferencial competitivo, e que: “(...) a maioria das companhias tem eliminado níveis de hierarquia para trazer os locais de decisão para mais perto das fontes de informação.” (GALBRAITH, LAWLER, 1995, p. 32). Acreditam que o “achatamento hierárquico” promove a dinâmica da empresa, agilizando o fluxo de informações e a tomada de decisões, além de reduzir as barreiras à cooperação interfuncional.

4.1 Comunicação X Informação

*“Quem não compreende um olhar
tampouco compreenderá uma longa
explicação.” Mário Quintana*

Comunicação é sinergia ou entropia? Comunicação é tudo o que leva a transmitir, receber, processar ou compartilhar significados que redundem em crescimento e desenvolvimento. Ou em barreiras, filtros e fronteiras que inibem tal desenvolvimento. Comunicação é, então, um problema ou a solução?

A palavra COMUNICAÇÃO é originária do latim, COMMUNICARE, que significa ‘tornar comum’. Segundo Rabaça e Barbosa (2001), comunicar implica participação (*communicatio* tem o sentido de ‘participação’), interação, troca, emissão ou recebimento de informações. Sem a comunicação não se desvenda a informação, não se aprofunda em conhecimentos, não é possível amadurecer experiências, as relações não se intensificam. Sem a comunicação o ser humano torna-se incapaz de resolver os problemas simples, como curar doença ou consertar o motor de um carro.

Os indivíduos comunicam-se o tempo todo. Dependem disso em sua vida pessoal, social ou profissional. Quer queira ou não, está o tempo todo comunicando algo a alguém. Mesmo que não haja qualquer intenção em se comunicar, estará de alguma forma

transmitindo e recebendo informações em forma de retorno (*feedback*). Queira ou não, os indivíduos estão a todo o tempo participando, ativa ou passivamente, de algum processo comunicacional

Dentre as categorias clássicas da comunicação estão: a comunicação interpessoal – a delicada e conflituosa comunicação entre as pessoas; a comunicação de grupo – aquela que envolve o conjunto pequeno, médio ou grande de pessoas; a polêmica e muito discutida comunicação de massa, dirigida a um grande público (heterogêneo e anônimo), que se utiliza dos meios de comunicação coletiva, tais como: jornal, revista, televisão, rádio e a “globalizante”- internet. (TORQUATO, 1986)

Tudo o que é vida é comunicação, porque implica necessariamente na transmissão de informações, sentimentos, ideias e conceitos de um ponto para outro. Informação é tudo aquilo que altera ou reforça o conhecimento. A ausência de informações gera incertezas e quanto maior o volume de informações (dados sobre atividades organizacionais coletados e interpretados pelos participantes da organização) menor a ambiguidade.

Em contrapartida, o bombardeio de notícias, pelos meios de comunicação de massa, leva o indivíduo à incapacidade de processar as informações que está recebendo em excesso, comprometendo por completo a inteligibilidade, ou seja, o estabelecimento do caos e da desordem na comunicação. Ao acessar a internet, por exemplo, entrar em um site de busca e digitar qualquer palavra ou conceito que tenha curiosidade de procurar, pode-se observar quantas informações surgirão, dispersas no espaço virtual. Cabe a esse leitor, perceber, compreender, apreender e selecionar aquilo o que mais lhe seja útil. Tal excesso de informação, necessariamente, não leva esse indivíduo ao conhecimento e à sabedoria, pois estes dois processos necessitam de uma estruturação que é diferente do simples uso da informação. Informação nem sempre é sinônimo de conhecimento, pois ele depende do uso que dela fazemos.

O homem não se preparou para o excesso de informações, para processá-las adequadamente. Há uma verdadeira busca incessante pela obtenção de dados, sem condições de objetivá-los. Enquanto crescem as possibilidades infinitas para informar-se, o homem, de maneira curiosamente paradoxal, distancia-se de seus semelhantes, por meio de isolamentos tecnológicos criados por ele mesmo. Desta forma, acentuam-se a crise de comunicação, as diferenças entre pessoas que não compreendem a mesma linguagem e que não realizam a sinergia do trabalho compartilhado.

4.2 Estratégia – a arte de alcançar resultados

“Estratégia: arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vistas a objetivos específicos.” Dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira

A estratégia é o caminho escolhido pela organização, um conjunto de áreas de conhecimentos que, quando corretamente aplicados, culminam com a possibilidade de que os resultados esperados sejam alcançados. Para escolha da estratégia a ser empregada, uma gama de informações são colhidas e analisadas. Reside aí a importância da comunicação, da compreensão e da interpretação dos fatos, para posteriormente serem feitas simulações e a que apresentar melhor relação de custo/benefício, normalmente, é a estratégia escolhida e implementada.

As etapas que compõem uma estratégia dependem de cada situação e das variáveis envolvidas. Por isso que a estratégia somente pode ser desenvolvida a partir de uma boa análise que compreenda todo o conjunto de variáveis e circunstâncias daquele momento. Em seguida à análise deve-se proceder à confecção do planejamento estratégico. Porém, mais importante que formular um planejamento é administrar e pensar estrategicamente as diversas ações da empresa.

A implementação da estratégia dependerá da utilização de ferramentas gerenciais e organizacionais no direcionamento e da alocação de recursos para cumprir objetivos estratégicos. O direcionamento e a alocação de tais recursos são realizados com as ferramentas da estrutura organizacional. (KOTLER, 2002) E dentre as ferramentas, talvez a mais importante delas, a comunicação.

Não apenas precursores, mas mentores do Balanced Scorecard (uma técnica que visa à integração e o balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa), Kaplan e Norton afirmam que o planejamento e a estratégia das empresas falham no processo de implementação e que menos de 10% das estratégias são efetivamente executadas devido à inexistência de alinhamento estratégico entre a companhia e os seus funcionários. Tal técnica é capaz de compreender a estratégia empresarial e comunicá-la a toda a organização.

De modo objetivo, o alinhamento consiste em promover o compartilhamento de mesma visão e direcionamento organizacional por todos os membros da organização

concomitantemente, desde o estagiário ao CEO. Um universo em que todos compreendam a importância de suas atribuições para ajudar a empresa a alcançar os objetivos organizacionais.

4.3 Administração Estratégica

“Administração estratégica é um conjunto de orientações, decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho superior de uma empresa em longo prazo...”

Consiste em uma administração voltada a fortalecer as competências da organização objetivando a vantagem competitiva ante a concorrência cada vez mais acirrada. “Viabiliza-se com o envolvimento das áreas de conhecimento da organização que concebem uma empresa como um portfólio de competências, surgindo daí uma enorme gama de possíveis oportunidades”. (PRAHALAD e HAMEL; 1999)

Ainda teorizando sob a perspectiva de Prahalad e Hamel (1999), é possível encontrar que o “alinhamento estratégico está fundamentado na idéia de que o desempenho econômico da empresa está diretamente relacionado com a sua habilidade de gerenciamento que permita uma adequação da estratégia, ou seja, um posicionamento desta empresa no mercado competitivo no qual se correlacionam: sociedade, tecnologias, política, meio-ambiente, eventos, processos, enfim, os ‘stakeholders’”. É sabido que a empresa não possui governança sobre nenhum deles, mas necessitará conhecer o como, o porquê e o quando dos acontecimentos que provocam ameaças ou possibilitam oportunidades para organização.

Uma dificuldade encontrada: habilidade em traduzir com clareza a estratégia de modo que a mensagem fosse compreendida por todos os tais ‘stakeholders’, sobretudo, os internos. A isso dá-se o nome de comunicação estratégica. Faz-se necessário, então, capacitar, lideranças e liderados em habilidades comunicacionais, caso contrário o desempenho estará comprometido.

Vale lembrar que a comunicação é transversal, e não uma exclusividade do profissional de comunicação, do jornalista ou do publicitário. Cabe a todos os indivíduos que compõem a organização. Ela, a comunicação, comporta objetivos que favorecem o alcance do planejamento estratégico, dentre eles a capacidade de assimilar papéis e a estratégia em si.

Tal comunicação deve facilitar a compreensão do mapa estratégico organizacional e promover os ‘feedbacks’ necessários. Para ser estratégica e eficaz, a comunicação precisa orientar, sobretudo, os líderes a respeito de como comunicar seus propósitos de modo eficiente, criando um ambiente participativo que favoreça a gestão dos processos de mudança

e quantifique o impacto das iniciativas comunicacionais de modo a personificar uma identidade de empresa colaborativa, orientada para seus principais ‘stakeholders’. Como o que ocorre na empresa do Grupo Bayer, objeto de estudo neste trabalho, a Bayer CropScience, onde as principais decisões e mudanças a ocorrerem na empresa são comunicadas aos funcionários pelos meios de comunicação formal com o apoio da própria liderança.

Na dimensão interna da administração estratégica reside a inteligência organizacional – o conhecimento que a organização tem de si mesmo - suas forças e fraquezas e neste sentido consegue implementar programas de aprendizagem e desenvolvimento de seu capital humano, posto que se traduz, nesta era do conhecimento, como o ativo de maior relevância.

A administração estratégica prima pela efetividade de atuação e pelo desenvolvimento sustentável por meio da inovação adotando postura proativa de crescimento ou de desenvolvimento. O grande objetivo reside na estruturação da organização de maneira a instalar as condições exigidas no esforço de um planejamento estratégico que promova à organização níveis de maior competitividade e, conseqüente, vantagem no mercado onde está inserida.

O desafio da comunicação consiste em assumir uma função capaz de potencializar o desempenho e o sucesso financeiro da organização, saindo da posição como divulgadora de informações, para compartilhar e disseminar a missão, a visão, a estratégia e os valores organizacionais contribuindo significativamente para o alcance dos objetivos estrategicamente planejados. Fica difícil esperar que os empregados estejam aptos a encontrar alternativas inovadoras e eficientes, que contribuam com o alcance dos objetivos estratégicos, na ausência da compreensão da visão e da estratégia organizacional.

4.3.1 Planejamento Estratégico Organizacional e Comunicação alinhados

Tudo que somos vem de uma combinação do que conseguimos traduzir em instrumentos facilitadores e os resultados dessa construção. Cada um de nós tem um estilo próprio, mas num caminho aonde estratégias, planos, metas e legislação sempre estabelecerão as regras do como seguir os passos para os resultados.
Sérgio Dal Sasso

Os projetos de comunicação e o planejamento das estratégias organizacionais demandam minuciosa leitura do meio onde a empresa está inserida. Incorrem em grave erro

os profissionais que planejam suas atividades sem atentarem para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do macroambiente.

Com o objetivo de orientar dirigentes de empresas a direcionar o planejamento estratégico, é apresentada neste capítulo, uma tentativa de leitura do sistema ambiental, sob o ponto de vista comunicacional, identificando algumas condições que influem decisivamente acerca dos rumos a serem tomados pelas organizações. Conforme Torquato (1986, p. 113), algumas estratégias adotadas para a comunicação empresarial, se alinhadas ao planejamento estratégico organizacional, influenciam diretamente o rumo das organizações:

- Planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada – a comunicação empresarial abarca as comunicações humanas, interpessoais, grupais e as administrativas (o volume de papéis normativos, os climas sócio-organizacionais). Integrar tais circuitos, tornando-os sinérgicos, é a principal estratégia a ser adotada.
- Abrir e tornar mais equilibrados os fluxos de comunicação – o equilíbrio do sistema organizacional depende do correto e adequado posicionamento dos fluxos de comunicação para o meio ambiente e para o ambiente interno.
- Valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação – Um dos principais problemas de comunicação empresarial tem sido o grande volume de informações que descem para os níveis inferiores da organização e que não são avaliadas e controladas. Tais canais constituem a garantia de maior participação dos subordinados nos sistemas de engajamento. Caixas de sugestões, prêmios de produtividade, exprimem algumas formas de participação comunicativa.
- Estabelecer uma identidade (transparente e forte) – a identidade é formada por valores, princípios, conceitos, sistemas e até pode envolver questões de natureza técnica que darão à empresa uma personalidade. O estabelecimento de metas, valores, objetivos claros darão transparência e vigor à imagem organizacional.
- Valorizar o pensamento criativo – Os projetos de comunicação podem, de alguma forma, estimular o pensamento criativo das empresas, contribuindo para criar um clima sociocultural integrado e aberto.
- Acreditar na comunicação como um poder organizacional – A comunicação, em qualquer uma de suas formas, exerce um poder: o de obter engajamento. Nesse sentido, é um investimento legítimo os climas, os objetivos, as estratégias empresariais. Comunicação vista como poder significa posicioná-lo como investimento, não como despesa.
- Capacitar periodicamente o corpo de profissionais – O ajustamento das estratégias de comunicação numa empresa dependerá da maior ou menor sensibilidade do executivo de comunicação, de sua postura reflexiva, domínio de técnicas de comunicação, nível de abstração, nível de percepção do macroambiente.
- Valorizar os programas de comunicação informal – Valorizar os programas de comunicação informal encaixa-se na estratégia de ajustamento do socioclima interno. A expressividade dos grupos de uma empresa depende da política de comunicação voltada para a informalidade. O índice de proibições nessa área deve refluir, até porque a comunicação informal é um dos grandes instrumentos de controle de avaliação.
- Focar a comunicação para prioridades – Escolher os alvos, pesquisar as necessidades, identificar pontos fortes e fracos, estabelecer canais adequados e momentos apropriados.

Em pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas ABERJE e divulgada na revista ‘Valor Setorial – Comunicação Corporativa’, na edição de Outubro de 2008, ela sinaliza que a comunicação corporativa está se configurando como área estratégica no Brasil. Divulga dados

que retratam que empresas brasileiras e estrangeiras listadas entre as 1000 maiores em valor, estão investindo mais e trabalhando seus públicos e mensagens de forma integrada, ou seja atribuindo a todos dentro da organização a responsabilidade pela transversalidade da comunicação enquanto pressuposto da competitividade.

5. COMUNICAÇÃO INTERNA – COMO TUDO COMEÇOU

“O ser humano se desenvolve e se realiza graças à sua capacidade de comunicar e, assim, de interagir com outros indivíduos e com a sociedade.”

Tendo como ‘pano de fundo’ o cenário da Revolução Industrial, no século XXI, a Comunicação Interna surge na Inglaterra, quando a mecanização da indústria têxtil, posteriormente aperfeiçoada pela tecnologia a vapor, determinava que as relações entre empregado e empregador passassem a ser formais. Tratava-se da transição do trabalho em sistema artesanal para o formal, no qual os empregados se resumiam a números.

Segundo a jornalista, Yara Peres, em seu artigo ‘A Comunicação Interna’, “com o objetivo real de estreitar a relação entre os operários e a empresa, foram criados jornais e revistas internas que, ao informar seus funcionários, familiarizavam-lhes com o ambiente e a política da instituição. Embora tenha surgido há pouco mais de um século, a Comunicação Interna é vista por muitas organizações”, como ferramenta geradora de resultados, indispensável a partir da globalização, quando se aflora a necessidade de aprimorar o diferencial competitivo entre as organizações.

O principal benefício que se busca a partir da estruturação e transparência da comunicação interna é o fortalecimento e a construção de relacionamentos, permitindo abrir os canais de comunicação entre a empresa (alta hierarquia) e demais empregados, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação; só assim será possível compreender e melhor atender o público consumidor, gerando visibilidade, diminuindo custos, tempo e proporcionando um clima organizacional mais harmônico no qual todos compartilhem do mesmo senso de direção e de prioridades e atinjam o planejamento estratégico organizacional.

Esses resultados são obtidos a partir da implementação das ferramentas de comunicação tais como: folders, murais, jornal mural, jornal interno, intranet, reuniões, informativos, entre outros. A variedade dessas ferramentas tem por objetivo atender as demandas e necessidades específicas. Elas se complementam, nenhuma funciona bem individualmente.

Em algumas empresas a comunicação interna é de responsabilidade exclusiva da área de Comunicação Corporativa, noutras é atribuída à área de Marketing, ou à área de Recursos Humanos, mais modernamente denominada, Gestão de Pessoas, as suas atribuições. Porém, é

importante ressaltar que o objetivo deste trabalho é tratar a comunicação como ferramenta indispensável, a ser utilizada por todo profissional que atua no ambiente organizacional, independente da posição hierárquica que ocupa. Uma comunicação tratada, principalmente, no “*board*” das organizações, e atrelada ao planejamento estratégico organizacional.

O sucesso da implantação de uma área que administre a comunicação percebendo-a como um diferencial, depende diretamente da cultura organizacional desta empresa e de qual é o seu objetivo, ou seja, que posição ela deseja ocupar no cenário macroeconômico. A comunicação interna consiste em um meio utilizado para persuadir os funcionários, no sentido de comunicar, de forma suave e persistente ressaltando os aspectos positivos da empresa para os próprios empregados.

Para a área de Comunicação de uma multinacional francesa do segmento de abrasivos, a comunicação interna sempre existiu na empresa e sempre foi utilizada de forma a divulgar e atender as demandas da organização no que diz respeito ao planejamento organizacional e às prioridades estratégicas da companhia.

Reestruturar e qualificar a comunicação interna são os caminhos para satisfazer os clientes internos. É necessário reeducar os colaboradores, oferecendo-lhes conhecimento da visão, missão e valores da empresa, isto é, compartilhar os objetivos da organização e fazê-los caminhar com as vitaminas impulsionadoras de satisfação para atingir resultados. Desta forma, estaremos gerenciando estratégias e atitudes. (CORCELI, 2000, p.1)

Deve-se, também, promover campanhas motivacionais, que proporcionam bons resultados em pouco tempo e com baixo custo. Porém, tudo deve seguir um planejamento estratégico claro a todos. Desta forma, a empresa possivelmente contará com uma equipe disposta "a vestir a camisa" e pronta, formada e informada, para alcançar as metas estabelecidas pela organização.

O posicionamento da área de gestão da Comunicação Interna junto à área de Recursos Humanos (se não assumem função única), quando conectado às demais áreas da empresa oferece maior capilaridade das ações e proporciona maior interação entre os funcionários. A comunicação deve ser considerada parte integrante desse sistema, configurando uma posição estratégica no organograma da empresa, a fim de que os programas a serem desenvolvidos correspondam às demandas do ambiente corporativo. "O planejamento de uma política de comunicação interna deve integrar, de fato, as ações dos vários departamentos". (KUNSCH, 1997, p.129) É importante ressaltar que diversos fatores, como a revolução tecnológica e a globalização, estabeleceram uma nova relação entre as organizações e seu público interno em que a postura de ambos mudou e jamais será a mesma.

5.1 A comunicação nas organizações – um processo contínuo

Sabe-se que, a partir de histórias acerca do universo corporativo, as falhas nos processos comunicacionais são os principais culpados pela grande maioria dos erros operacionais, desacertos na gestão e conflitos interpessoais. Estendendo a interpretação para a história das civilizações, podemos constatar que está na falha da comunicação, ou melhor, na falta de diálogo, a grande origem das guerras ideológicas, batalhas religiosas e disputas territoriais violentas.

Alguns antropólogos conjecturam que a razão do primeiro confronto físico entre nossos ancestrais, os *Homo sapiens*, tenha sido justificada pela incompreensão de um pedido de ajuda. Um dos membros de um pequeno grupo de homínídeos teria se perdido ao voltar de uma caçada mal-sucedida e ao tentar se aproximar de outro grupo da mesma região, à procura de algo para comer, teve seu ato interpretado como tentativa de invasão, e antes que pudesse manifestar algo contrário a isso teve o seu cérebro esfacelado por uma pedra, arremessada violentamente, sem qualquer piedade. Ou seja, a manifestação assassina de hostilidade teria acontecido por uma mera falha de comunicação. (MATOS, 2009)

Nesse caso, a atitude de intolerância foi originada pela má interpretação de diferentes linguagens gestuais e guturais dos nossos ancestrais, o que acabou gerando atos de violência e ódio dos receptores de uma mensagem transmitida por um emissor esfomeado e aflito. (MATOS, 2009)

Atualmente, muitos antropólogos, sociólogos, psicólogos e psiquiatras concordam que a origem dos problemas humanos, sociais e organizacionais está intrinsecamente relacionada às falhas e aos erros no processo da comunicação humana.

Em matéria veiculada na revista *VOCÊ S/A*, de Maio de 2009, é possível lamentar que, a brincadeira tradicionalmente conhecida por ‘telefone sem fio’, deveria ocupar espaço único durante fase infantil e pré-adolescência da vida dos indivíduos e apenas no imaginário dos adultos. Porém, o que se verifica consiste na remanescência de tais práticas na vida das pessoas na fase adulta, no ambiente corporativo, o que impacta no desempenho dos profissionais e no alcance da estratégia organizacional. Pode-se verificar que no processo comunicacional, a mensagem começa de um jeito e termina de outro. Na infância, tal deslize é aceitável, porém no universo profissional dentro das empresas, esse ruído traduzir-se-á em conflito e, conseqüente, na baixa produtividade.

Ainda segundo, a mesma pesquisa, 47,9% dos profissionais brasileiros estão insatisfeitos com a qualidade da comunicação no trabalho e cerca de 60% de todos os

profissionais entrevistados não entendem quais são suas metas, um dos pontos mais surpreendentes da pesquisa.

Trata-se a empresa, de um sistema aberto, voltado ao ambiente externo que busca atender às expectativas de seus “*stakeholders*”, os quais a cada dia que passa, estão cada vez mais informados e com perfil mais exigente. Uma organização está a todo instante comunicando. E a imagem que o ambiente interno e também o externo fazem dela é formatada a partir de toda a comunicação que dela recebem. Daí uma grande razão para que as organizações, de uma forma em geral, zelem por essa que é uma ferramenta importantíssima para o alcance das metas organizacionais.

Outro aspecto que aponta para uma atividade estratégica é que as empresas buscam, a cada dia, medir seus resultados, com o objetivo de avaliar a eficácia de seus resultados e também de seus processos de comunicação.

Segundo Ramos (1997), uma organização que difunde a comunicação de maneira assertiva apresenta determinadas características, devendo:

- Estar aberta à comunicação com o ambiente externo através da recepção e emissão de mensagens interativas;
- Regular e equilibrar a comunicação formal e a comunicação informal, sobretudo, internamente;
- Ser explicitamente determinada para dar um fio condutor à comunicação formal;
- Responsabilizar-se por todos dentro da organização, para evitar que alguns empregados procurem dotar-se de um poder artificial através da retenção da informação (informação privilegiada com abuso de poder);
- Ser evolutiva, ou seja, buscar e disseminar crescimento contínuo rumo à vantagem competitiva e promover a sinergia entre informação, formação e comunicação para criar potencialidades internas e difundi-las, ou seja, despertar e incentivar o crescimento intelectual da cada indivíduo que nela atua.

Toda a organização comunicativa pressupõe que o desenvolvimento do trabalho favoreça o espírito de equipe e o desenvolvimento de todas as pessoas, promovendo uma gestão participativa. De tal forma ser possível falar acerca da imprescindibilidade da comunicação para as organizações. A comunicação, portanto, tornou-se um instrumento indispensável à gestão pelo papel fundamental que desempenha para a notoriedade da empresa. (RAMOS, 1997)

A comunicação constitui, ainda, um processo contínuo, com objetivos de longo prazo, que necessita ser periodicamente revista, no sentido de fazer uma adequação necessária às mudanças significativas que possam surgir, motivadas pela concorrência, pelo comportamento do consumidor ou pelas variáveis do macroambiente da empresa.

Ao se iniciar o processo de comunicação, é preciso considerar seus elementos (fonte, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor), ponderando que sua ação é dinâmica, isolando todos os fatores (habilidades comunicacionais, atitudes, nível de conhecimento, sistema sociocultural) que podem fazer ou não diferença, face aos objetivos de comunicação que devem estar bem delineados. É importante, ainda, que se pense no contexto (incluindo o clima organizacional) no qual a recepção irá ocorrer e nos hábitos comunicacionais do receptor da mensagem.

A partir da prática comunicacional, tem-se como objetivo-maior influenciar, de maneira favorável, o receptor, aqui designados empregados, para que estes adotem o comportamento que deles é esperado. Verifica-se então que, alcançando-se a efetividade do processo comunicacional, tem-se a intenção de obter do receptor, as respostas específicas que se deseja. Corrado (1994, p. 9) menciona que “o sucesso da comunicação está fundado nas pessoas, na comunicação interpessoal”.

Para Torquato do Rego (1986), o processo comunicacional envolve outros níveis: o intrapessoal, o interpessoal, o grupal, o coletivo e comporta fluxos com orientações ascendentes e descendentes, laterais e diagonais. Esses componentes conduzem e projetam as idéias e o conceito da organização nos ambientes internos e também externos, propiciando leituras do que neles ocorre, sendo essa a característica de dupla via da comunicação que torna possível a execução de pesquisas e o uso dos demais instrumentos para realizar um diagnóstico de sua eficácia.

5.2 Instrumentos utilizados na comunicação interna

“A empresa que incentiva a manifestação de idéias e o franco diálogo entre seus funcionários tem grande potencial para superar crises e ser bem-sucedida em seu segmento de atuação.” Gustavo Gomes de Matos

São vários os instrumentos à disposição das empresas, porém, é válido ressaltar a necessidade de verificação dos meios de comunicação mais apropriados, a partir da análise de cada organização e respectiva adequação à sua realidade. Faz-se necessário, portanto, que os instrumentos sejam partes, coerentemente integradas, de um projeto, antecedido por um diagnóstico, preferencialmente, conduzido pela própria empresa (BEKIN, 1995).

A literatura destaca, entre outras, os seguintes instrumentos empregados na comunicação organizacional: folders, revistas, vídeos institucionais, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, festas para funcionários, reuniões etc.

Torquato (2002) apresenta um quadro comparativo dos canais de comunicação mais comuns, segundo sua perspectiva, mais utilizados nas organizações e os problemas mais comuns de cada um deles. Por mais que ele não tenha incluído nesta lista a internet e o e-mail, é importante salientar que, na atualidade, é bastante difícil conceber uma organização competitiva que não se utilize de tecnologias de informação cada vez mais avançadas.

Canais de comunicação internos	Problemas mais comuns
Jornais e revistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Temas muito descendentes. ▪ Linguagem imprópria fria. ▪ Visual inadequado ▪ Retrato pouco convincente da instituição.
Boletins/ folhetos/ memorandos/ Comunicados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muito normativos. ▪ Pouco envolventes. ▪ Pouco explicativos.
Quadros de avisos/ murais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incompletos. ▪ Pouco atraentes. ▪ Acesso precário.
Reuniões grupais/ encontros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inatuais. ▪ Cansativas e longas. ▪ Falta de clareza e de objetivos. ▪ Exposições fracas.
Conversas individuais com funcionários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouca motivação. ▪ Poder normativo e coercitivo são maiores que o poder expressivo. ▪ Pouca empatia.
Programas de “portas abertas”, caixas de sugestões, fluxo ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de credibilidade. ▪ Receio do poder coercitivo. ▪ Falta de credibilidade. ▪ Indefinições sobre resultados das sugestões (feedback fraco). ▪ Pressão do grupo de referência. ▪ Pressão do macroambiente.
Programas de promoção profissional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.

Quadro 1. Canais de comunicação interna de uma organização.

Fonte: (TORQUATO, 2002, p. 58).

Simultaneamente, Brum (1995) mostra-se mais específica, assinalando os objetivos que determinam a escolha de cada instrumento:

- Vídeos - institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado;
- Manuais - técnicos, educativos ou de integração. Prestam-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à

- tecnologia e à moda. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou, para reforçar algum aspecto da cultura organizacional;
- Revistas com histórias em quadrinhos;
 - Jornal interno (*House Organ*) com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de Recursos Humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
 - Cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna;
 - Canais diretos - reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria;
 - Palestras internas. Têm por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
 - Grife interna - registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios;
 - Memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
 - Radio interna;
 - Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
 - Intranet; e,
 - Convenções Internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades.

Comentários à parte, em relação ao que tange a escolha do melhor instrumento de comunicação adotado, alguns pontos precisam ser observados: o despertar das pessoas quanto ao sentimento de pertencimento àquela organização, o estímulo ao aprendizado e ao crescimento individual e coletivo e a flexibilidade em conduzir as questões internas. Naturalmente que, a comunicação será eficaz a partir da verificação da percepção e da maturidade da liderança em relação ao significado da comunicação e sua real importância.

Em relação ao jornal interno da empresa, Matos (2009), ressalta que “não basta ter um jornal, é preciso que ele seja formativo – com mensagens bem estruturadas e informativo com notícias relevantes. Tudo isso em formato atraente e interativo”. E acrescenta às ferramentas comunicacionais as campanhas motivacionais que, segundo ele, despertam o entusiasmo em pertencer à empresa, através de eventos especiais, como concursos, pesquisas de opinião e clima social, sugestões, clubes de cidadania, ciclos de felicidade no trabalho.

Dentro dessa perspectiva, antes de iniciar uma campanha motivacional ou *endomarketing* – cada empresa adota a nomenclatura que melhor se adapta à sua realidade – é preciso saber como as pessoas trabalham, pensam, agem e reagem. É preciso conhecer bem quais são os valores e comportamentos que movimentam os seres humanos que atuam nesta ou naquela organização.

O conceito público da empresa tem sua construção iniciada internamente. O papel da comunicação empresarial não se restringe a montar uma imagem institucional para fora dos muros da empresa. É de fundamental importância que a boa imagem institucional seja vivenciada internamente, pois os resultados e o desempenho eficaz da organização dependem diretamente do grau de entusiasmo de seu público interno.

Em contrapartida, apesar de toda a gama de ferramentas existentes na atualidade que foram criadas para dinamizar a comunicação, mesmo assim as pessoas ainda têm dificuldade em se fazer entender e “falar a mesma língua”. As ferramentas disponíveis para a comunicação podem ajudar o desempenho dos profissionais, mas nada substitui a atuação pessoal. Enquanto a pessoa não se preocupar em compreender seus interlocutores, suas limitações – para isso é preciso dedicação, atitude, muito aprendizado, e conhecimento – percebendo suas intenções, seus interesses, suas preocupações, enfim, o que provoca suas resistências, dificilmente conseguirá envolvê-los e conquistá-los. (MATOS, 2009)

Aprender a escutar é permitir-se entender o que as outras pessoas dizem. É importante estar atento aos gestos, aos movimentos e às expressões que, muitas vezes, revelam mais sobre alguém do que as palavras. Essas atitudes formam a receita básica de uma comunicação eficiente.

5.3 Conhecendo a cultura organizacional: uma estratégia chamada comunicação

*“O ritmo em que os indivíduos aprendem
pode se tornar a única vantagem
competitiva sustentável” Arie de Geus*

Tomando por base a ótica comunicacional, é possível conhecer e compreender a cultura da organização, a lógica das relações internas e suas contradições. Essa é uma maneira para melhor perceber os estágios administrativos, o nível de maturidade, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças que se fazem necessárias tomando por base o planejamento estratégico da organização. Outro aspecto relevante da comunicação, diz respeito ao seu caráter vital à sobrevivência das empresas contribuindo para a integração e a administração dos interesses dos seus públicos internos e externos.

Uma coisa parece certa: a comunicação passa a adotar, desde a década de 90, um papel estratégico, com novos meios de trabalho, valorizando cada vez mais a informação como canal para as investidas no mercado, na medida em que permite às empresas enfrentar o desafio de manter relações adequadas com seus públicos-alvo. E para adquirir uma postura de maior valorização, a política adotada na maioria delas está basicamente centrada na transparência de princípios, atitudes e propósitos, via administração da comunicação, alinhada ao planejamento estratégico.

Para Edson Vaz Musa, ex-presidente da Rhodia e atual sócio-controlador da fabricante de bicicletas Caloi, em entrevista ao Sindicato dos Profissionais de Relações Públicas (SINPRORP), afirmou que a década de 90 marcou, de fato, um novo estágio na estratégia de comunicação das empresas. “A Rhodia tinha já naquela época uma política de portas abertas. Para nós já estava consolidado o conceito de que uma empresa dotada de uma cultura voltada para a comunicação ressurte-se menos nos momentos adversos e consegue sair de uma situação de crise mais rapidamente. A comunicação desempenha um papel muito importante no esclarecimento de nossas posições e correção de interpretações.”

Os impactos da pós Revolução Industrial no panorama socioeconômico mundial, influenciaram, sobretudo, a estrutura das organizações. Antes, estas mini-sociedades que, segundo Morgan (1996), apresentavam cada uma, sua cultura e subcultura próprias, eram impulsionadas quase exclusivamente para a produção, “em que o objetivo era produzir o máximo possível...” (FONSECA, 2002, p.02).

O grande desafio da comunicação nas organizações consiste na busca por uma consonância com a nova economia que se figura, já que torna impossível conceber as organizações sem comunicação; elas se autocomplementam e interagem na promoção da longevidade e do êxito organizacional.

A comunicação organizacional compreende a leitura e a formação da cultura organizacional, seja analisando os elementos externos (sociedade) que influenciam os ativos internos (organização); planejando constantemente a imagem corporativa ou ajustando a sua identidade aos novos tempos.

Dentro de uma organização, o fluxo da informação movimenta-se através de diversos canais e direções. O fluxo de comunicação descendente (cima pra baixo) é muitas vezes superestimado (DUBRIN, 1998). Sendo o mais familiar, o mais utilizado pela gerência, é também o que causa mais problemas, principalmente, no que tange a diminuição, distorção ou perda do conteúdo da mensagem (DAFT, 1999).

No dia-a-dia, revela a pesquisa citada anteriormente, veiculada na revista VOCÊ S/A (Edição de Maio de 2009), a informação se perde quando passa justamente pelo gerente. “O gerente está na fronteira entre a alta direção e os escalões mais baixos e cabe a ele interpretar e repassar as informações estratégicas”, diz Martha Magalhães, consultora de RH.

Entre as 150 melhores companhias do Guia VOCÊ S/A-EXAME – As Melhores Empresas para Você Trabalhar (Edição 2008), uma parceria da Editora Abril com a Fundação Instituto de Administração, de São Paulo, 97% das organizações disseminam suas estratégias por meio dos líderes. Portanto, é muito importante que esses profissionais tenham suas

habilidades comunicacionais desenvolvidas, falem bem, estejam preparados, pois, são peças-chave para o atingimento do planejamento estratégico da empresa. E mais, os respectivos membros de suas equipes devem ter capacidade para assimilar a mensagem transmitida. Logo, todos precisam desenvolver tais competências.

Na Volvo, primeira colocada no ranking da mesma publicação do ano passado, desde 2007, gerentes e coordenadores participam de workshops a respeito da viabilização do processo comunicacional. “As informações chegam aos funcionários por meio dos gestores e para isso eles precisam se comunicar eficientemente”, é o que afirma a Gerente de Comunicação Corporativa da Volvo.

Já a comunicação ascendente (de baixo pra cima) é a rede mais importante para manter a administração informada sobre problemas, um importante meio para o “*feedback*”. Algumas de suas abordagens são: política de portas abertas, programas de treinamento, programas de reclamações. (DUBRIN, 1998)

A comunicação horizontal consiste no mais promissor objetivo de uma excelente estratégia de comunicação organizacional. Uma estratégia inteligente que trabalha com idéias, sugestões e reclamações de todos os interessados na melhoria do atendimento, serviços e produtos oferecidos pela empresa. (SPECTOR, 1998)

Para que a horizontalização da comunicação aconteça são de relevância máxima os canais de comunicação informal, a rede de comunicação não-oficial que complementa os canais formais. O propósito dessa forma de comunicação é satisfazer necessidades pessoais; contrabalançar efeitos do aborrecimento ou monotonia; procurar influenciar o comportamento dos outros; servir como fonte de informação relacionada ao trabalho (MEGGINSON, 1998).

Os gestores têm uma boa parcela de culpa nos equívocos comunicacionais. Eles podem ter a obrigação de repassar a informação, porém, em algumas vezes o fazem deliberadamente. Repassam a informação, ou seja, emitem a mensagem e tão logo, cobram os resultados. Isso ocorre por algumas razões: o gestor não acredita que comunicar seja, de fato, uma atividade importante para o exercício de sua profissão; o gestor tem receio de que alguém da equipe saiba usar uma informação melhor que ele e por isso a sonega; ou ainda, o gestor tem preguiça. Porém, ele mesmo acabará por gerar um clima desfavorável ao alcance das metas organizacionais e também individuais dos membros de sua equipe.

É nesse ponto que a comunicação ruim produz conflitos. Não por acaso, 54,9% dos entrevistados pela pesquisa do Grupo DMRH disseram não haver um ambiente de confiança mútua na empresa em que trabalham, enquanto sete em cada dez deles afirmam ser o escritório um ambiente de muita competitividade. Para fazer com que todos caminhem na

mesma direção, a área de Capacitação Comercial da Bayer Cropscience, promove reuniões individuais pelo menos uma vez por semana com os cinco funcionários do time. Na conversa, eles revisam a semana anterior, definem metas e tarefas para os próximos dias.

Vale ressaltar a importância da comunicação nas organizações contemporâneas como sendo um verdadeiro pilar, partindo da reflexão dos elementos históricos que abordam o desenvolvimento das relações humanas. Lembrando que, na atualidade, a procura constante pelo aperfeiçoamento empresarial, a busca incessante pelo conhecimento e agregação de valor, torna-se a ordem do dia. A comunicação, portanto, exige para sua inteireza e objetividade um clima saudável na empresa com as pessoas informadas, integradas e atuantes.

Para tanto, é importante apresentar o que pensam teóricos da comunicação mais contemporâneos e alguns dos modelos comunicacionais por eles defendidos. Um dos quais é assertivamente empregado nas organizações nos dias atuais. Deve-se ter cautela apenas, para que algumas interferências não prejudiquem a eficácia deste modelo. Assuntos a serem tratados no próximo capítulo.

6. OS PILARES E OS MODELOS COMUNICACIONAIS

“O mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito.” Peter Drucker

As teorias da comunicação apresentam inúmeras escolas, teóricos ou mesmo modelos que buscam abarcar esta área de estudo. Na pesquisa aqui retratada, são apresentados dois modelos considerados premissas nos processos de comunicação: a Teoria da Informação e a da Comunicação Transacional.

Tais modelos apresentam diferentes abordagens quanto ao processo comunicacional: um deles, considerado o mais simples, consiste no simples repasse de informações e, o segundo, adota a prática do “feedback”. Este último, bastante utilizado nas organizações, revela-se mais complexo e preocupado com o efeito causado pela mensagem. Consequentemente, há uma relação mais próxima dele e as discussões acerca do diferencial competitivo e da administração estratégica, tão importantes à consecução do trabalho aqui apresentado.

Wolf (1999) descreve que a origem da Teoria da Informação, desenvolvida por Shannon e Weaver na década de 40, está teorizada em trabalhos realizados na engenharia das telecomunicações, cujo objetivo era melhorar a velocidade na transmissão de mensagens, diminuir as suas distorções e aumentar o rendimento global do processo de transmissão de informações. Segundo o autor, esta teoria é, essencialmente, uma teoria sobre a otimização da transmissão de mensagens e uma de suas grandes contribuições é permitir individualizar os fatores de perturbação da transmissão de informações, ou seja, o problema do ruído. A Figura 1 apresenta o “sistema geral da comunicação” proposto pela Teoria da Informação.

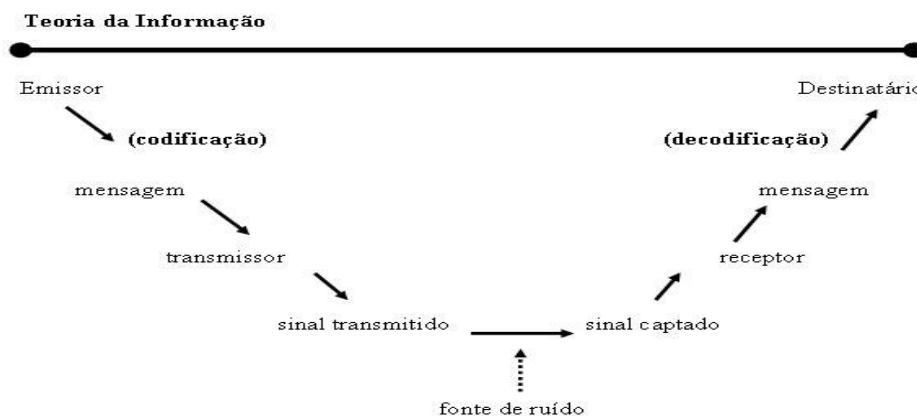


FIGURA 1 – Modelo Comunicativo da Teoria da Informação
Fonte: Shanon, Weaver (1949 apud WOLF, 1999, p. 101)

Esclarecendo a figura 1, verifica-se que, entre o emissor e o destinatário ocorre apenas a transferência de informação. O emissor procede a uma codificação da sua intenção de sentido num sistema de formas e o receptor realiza a decodificação das formas para reencontrar o sentido. Tal esquema conceitual pressupõe que tanto o emissor como o receptor dispõem do mesmo código (Shannon & Weaver, 1975).

Contraditoriamente, Rudiger (1998), afirma que na Teoria da Informação não é considerado o conteúdo da mensagem em si, mas simplesmente a técnica utilizada para a transmissão da informação. Consequentemente, numa visão linear de transmissão de informação, o conhecimento, e consequentemente a aprendizagem, não são ressaltados ou validados neste processo.

No que se refere aos processos comunicacionais, o modelo transacional de comunicação (Figura 2) é considerado o mais contemporâneo, enfatizando a comunicação como uma via de mão dupla, ou “two-way” e os processos recíprocos de trocas de mensagem mútuas (ANDREWS, HERSHEL, 1996). Corroborando, Weinburg e Wilmot (1973 apud ANDREWS, HERSHEL, 1996) afirmam que na visão transacional cada indivíduo está comprometido em enviar e receber mensagens simultaneamente, compartilhando do processo de codificação, decodificação e influenciando a compreensão do outro.

Modelo Transacional de Comunicação

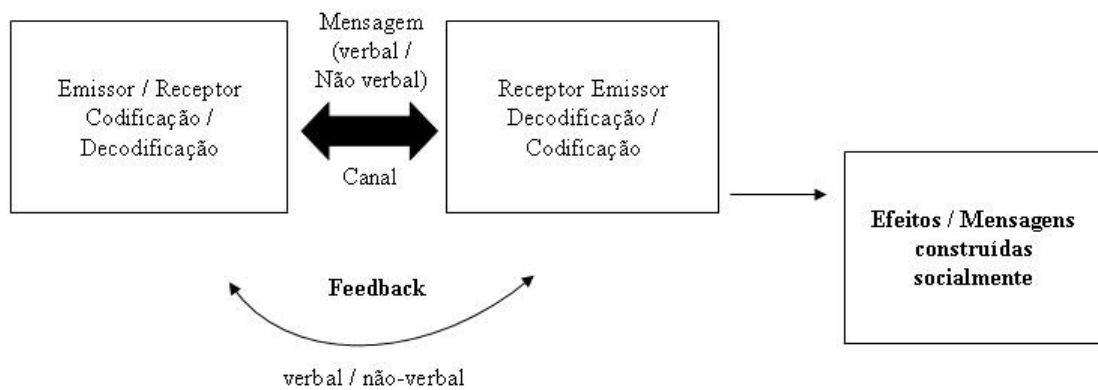


Figura 2 - Modelo Transacional de Comunicação
Fonte: adaptado de Andrews e Hershel (1996, p. 71)

Axley (1984) ao comparar o modelo transacional com o modelo tradicional, ou da informação, de visão linear da comunicação, ressalta que, neste último, o significado de uma

mensagem pertence ao emissor e o desafio consiste em utilizar efetivamente um canal e, então, transmitir a mensagem claramente para um receptor ou grupo. Já o modelo transacional está ajustado ao receptor e, especialmente, para a construção de um significado da mensagem em sua mente.

A partir da análise do que foi abordado até então, é possível observar que somente a partir da ótica transacional, a disseminação de conhecimento poderá gerar o aprendizado organizacional necessário às constantes adaptações da empresa às mudanças do ambiente e a busca pela inovação e competitividade.

6.1 Percepção e *feedback*: decodificando a comunicação

“As mesmas palavras produzem imagens mentais diferentes em pessoas diferentes. Realmente sua interpretação daquilo que está sendo dito e procure fazer com que a outra pessoa aja da mesma maneira.” Jesse Nirenberg

Os indivíduos percebem e interpretam as situações conforme sua carga de experiências, conhecimentos, crenças, valores, sentimentos, condicionamentos e vivência pessoal. Cada um tem sua forma de perceber e interpretar o mundo, as palavras, os atos, os objetos e as ações de uma maneira diferente. Por exemplo, no caso da comunicação falada, é salutar que o emissor se utilize da linguagem do receptor, que é a que ele conhece e usa.

Qualquer que seja o meio usado para a comunicação, a primeira questão a ser levada em consideração é se o ato da comunicação está sendo realizado dentro dos limites da percepção do receptor. Antes que seja processado o repasse informacional, é preciso certificar-se de que o receptor tem a capacidade de escutar, interpretando e decodificando a mensagem, sem comprometer ou distorcer o conteúdo. A percepção é o filtro da comunicação – a compreensão mútua só se dá quando somos capazes de compreender as diferentes percepções.

Diante do exposto até o momento, é pertinente acrescentar que interferindo na percepção, existem os desvios no fluxo do processo de comunicação, são os chamados ‘ruídos’ ou barreiras comunicacionais. Tratam-se dos maiores empecilhos para a concretização de um sistema de comunicação eficiente e eficaz no universo corporativo. Quando a comunicação é perfeita, as mensagens são recebidas e percebidas pelo receptor de forma exata e concisa, alcançando a ideia que o emissor intencionava passar.

O ruído comunicacional consiste em todo obstáculo que impede ou dificulta a chegada da mensagem 'inteira' ao interlocutor. Em 1949, os teóricos Claude Shannon e Warren Weaver, apresentaram a Teoria Matemática da Comunicação (Teoria da Informação), na qual incluíram o ruído como prejudicador da qualidade do sinal. Trata-se do 'vírus' do processo comunicacional. Tudo aquilo que pode atrapalhar a compreensão da informação a ser transmitida.

Quando o gestor se comunica mal, as informações estratégicas são disseminadas a conta-gotas. O resultado é péssimo: sem compreender toda a estratégia, o funcionário interpreta a informação à sua maneira, ou seja, utiliza a sua percepção, com ruídos, às vezes sem 'feedback', e passa a atuar por conta própria. Um dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade dos projetos nas organizações, identificados pelas maiores empresas de auditoria de qualidade internacionais, resume-se na falta de 'feedback' na ineficiência do processo comunicacional entre os indivíduos. O retorno, ou 'feedback', é o que garantirá a retroalimentação da comunicação e o prosseguimento do fluxo de mensagens.

Indícios informativos, percebidos pelo emissor, da reação do receptor ante a mensagem que lhe foi transmitida são fundamentais para adequar a mensagem ao repertório do receptor, tornando-a inteligível dentro da sua capacidade de interpretação. É fundamental também para os acertos das falhas e dos possíveis erros no processo de comunicação. Sem 'feedback', o emissor não terá como conferir a adequação e a eficácia da transmissão da mensagem e logo aparecerão informações desconstruídas e conflitos pessoais, e conseqüentemente, os resultados despenarão.

Tomando como parâmetro uma experiência pessoal de anos de vivência em uma multinacional japonesa, é possível relatar que, em geral, o foco da preocupação, naquela empresa, no que tange às mensagens veiculadas reside na correção gramatical do texto das circulares, dos memorandos, dos avisos e dos manuais, quando na realidade, o foco deveria estar no receptor da mensagem. Nenhuma tecnologia, por mais sofisticada que seja, envolvendo todo o rigor científico, supre as deficiências no relacionamento humano, geradas muitas vezes por culturas organizacionais que não privilegiam a abertura ao diálogo.

A comunicação estratégica implica em não apenas 'tornar algo comum', mas em fomentar a mudança de atitude. E sem "feedback" e contato humano a comunicação é sempre precária e ineficaz. O "feedback" eficaz é aquele que desperta a atitude do indivíduo, aprimora seu desempenho e, conseqüentemente, promove o diferencial competitivo para o indivíduo e para a organização. A comunicação antes de ser uma ferramenta estratégica, é

humana, necessita de resposta para se realizar. O 'feedback' é a evidência do processo comunicacional.

Estabelecer a comunicação eficaz é caminho para a conquista do aprendizado, sem o qual a organização, dificilmente alcançará o aumento da produtividade e o diferencial competitivo. Para tanto, ela, a comunicação, precisa ser mensurada de modo que se comprove a sua real importância, assuntos abordados no próximo capítulo.

7. A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

“A comunicação – escrita, falada, cantada, recitada, visual, auditiva e figurativa – está, sem dúvida, na base de todas as nossas relações intersubjetivas e constitui o verdadeiro ponto de apoio de toda a nossa atividade pensante.” Gillo Dorfles

Em toda a história da civilização, nunca foram tão intensos e rápidos os avanços científicos e tecnológicos; as mudanças de paradigmas no trabalho e na gestão empresarial; as transformações radicais nas áreas econômicas, política e social. Nunca as alterações de comportamento e costumes das sociedades foram tão intensas e acentuadas como a que vivemos no início do século XXI.

Como muito bem definiu Drucker (1993), em *Sociedade Pós-Capitalista*, “estamos vivendo a Era do Conhecimento e da Economia da Informação. Hoje o profissional agrega valor a si mesmo através da assimilação contínua e renovada de informação. Ficou para trás o período em que o trabalho físico predominava sobre o intelectual.” Na atualidade, a disposição para aprender e se aperfeiçoar continuamente significam uma questão de sobrevivência profissional e organizacional. Isso provoca mudanças em todas as estruturas existentes no mundo, principalmente, naquelas que querem se tornar mais competitivas.

Na Era do Conhecimento, a democratização da informação tem a sua importância destacada em todos os setores da sociedade. No entanto, vive-se o paradoxo da fartura de informação e da escassez de conhecimento, como fruto do pensamento crítico e reflexivo.

SENGE (2000) aborda uma melhor compreensão do termo aprendizagem: “(...) a palavra *“learning”* é derivada do indo-europeu *leis* ou *“trilha”*. *“To learn”* (aprender) significa aumentar a capacidade através da experiência ganha por seguir trilha ou disciplina” (p. 36). No que se refere às organizações que aprendem e apreendem, para o autor, estas são consideradas mais flexíveis, adaptáveis e mais competitivas, na medida em que aprendem mais rápido e melhor que os seus concorrentes. SENGE (1990), ainda conceitua como “Organizações que Aprendem” ou *“Learning Organization”* aquelas organizações que têm dentro de si o embrião da aprendizagem e da inovação.

Desde os anos 1990, a aprendizagem dentro das organizações ganha uma crescente relevância e várias conceitualizações vêm sendo elaboradas para defini-la. Seguem abaixo

(Quadro 1) os principais conceitos reunidos por Lundberg (1995) como uma amostra de suas definições.

1. Aprendizagem organizacional é um processo de verificação e correção de erros. (ARGYRIS, 1977)
2. (Definição inicial) Aprendizagem organizacional significa o processo de aperfeiçoar ações através de melhor conhecimento e compreensão. (FIOL, LYLES, 1985)
3. A aprendizagem organizacional é uma habilidade organizacional que cria, adquire e transfere conhecimento, e que modifica este comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções. (GARVIN, 1993)
4. Aprendizagem é o desenvolvimento de percepções, conhecimentos e associações entre ações passadas, e a efetividade destas ações, e ações futuras. (FIOL, LYLES, 1985)
5. A aprendizagem organizacional ocorre através do compartilhamento de percepções, conhecimento e modelos mentais... (e) constrói-se através do conhecimento e experiências passadas – as quais são as memórias. (STATA, 1989)
6. Organizações são vistas como as que aprendem pelo entendimento das influências da história dentro das rotinas que guiam o comportamento. (LEAVITT, MARCH, 1988)
7. (Uma organização de aprendizagem é)... uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. (SENGE, 1990)
8. A aprendizagem organizacional está inserida no sistema ou nos mecanismos que capturam e compartilham aprendizagem. (WATKINS, MARSICK, 1993)

Quadro 2 – Uma amostra das definições de aprendizagem

Fonte: adaptado de Lundberg (1995, p. 12)

GARVIN (1993) descreve as organizações de aprendizagem como aquelas que possuem habilidades para criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar comportamentos, refletindo o novo conhecimento e as novas percepções. Para este trabalho é de suma importância a observação de Garvin (1993) a respeito da aprendizagem no espaço corporativo, quando o autor afirma que: “(...) elas cultivam a arte de ouvir com abertura e atenção” (p. 69).

Para Weick e Westley (1994) aprender é usar linguagem para comunicar-se. A partir desta afirmativa acerca da comunicação nas empresas, é válido salientar que a comunicação é o elo entre a linguagem, o aprendizado e a organização. No que se refere à comunicação organizacional interna, para que ela possa contribuir de modo mais efetivo para a aprendizagem organizacional, torna-se importante o alcance de sua eficácia. Para Andrews e Hershel (1996), a comunicação eficaz é considerada uma prioridade para as organizações. Ela

consiste na colaboração, interação e comprometimento dos funcionários através da construção de significado na mensagem e não apenas a simples troca de informações.

Torna-se imprescindível a evolução paralela entre a comunicação e o aprendizado organizacional, uma vez que esta aprendizagem depende dos processos comunicacionais praticados na organização. Por conseguinte, a disseminação do conhecimento e a capacidade de aprendizagem nas organizações passam a ser consideradas os motores de toda a engrenagem estratégica. No longo prazo, a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior para identificar, interpretar, construir, compreender e alavancar novas competências, dentre elas, as comunicacionais.

7.1 Diagnóstico da eficácia: um modelo de comunicação

“O pior cego é aquele que não escuta. A sabedoria está muito mais em escutar que em falar. Ao ouvir sem escutar, que em falar. Ao ouvir, sem escutar, abre-se um abismo de incomunicabilidade. Perde-se a percepção do outro, desvalorizando-o empolgado que se está em falar. Acaba-se por nada dizer, pois inibe o ouvinte, indispondo-o ao diálogo, ao cortar-se o circuito da comunicação.”
Francisco Gomes de Matos

Atualmente, a acirrada concorrência mercadológica exige que as empresas busquem constantemente a excelência comunicacional. A necessidade de ajustamento às novas tecnologias de informação e comunicação confere à comunicação organizacional o trabalho de diferenciação entre as organizações através do posicionamento estratégico.

Uma comunicação excelente apresentará como alicerce o peso atribuído pela alta direção a ela, ou seja, como a empresa percebe a comunicação. Ela, a comunicação, pode ser avaliada pelo seu êxito ao conciliar os objetivos organizacionais e as expectativas dos públicos-alvos, equilibrando as necessidades da organização com as de seus públicos de relacionamento.

A comunicação corporativa na empresa Bayer CropScience apresenta como fundamento a busca pela compreensão mútua entre a empresa e seus públicos, seguindo as diretrizes estratégicas da empresa contribuindo para construção progressiva e manutenção da sua reputação positiva. Não obstante, o valor agregado, constitui-se por meio da eficiência (visão interna) e da eficácia (visão externa), resultantes desta comunicação, incluindo desde o treinamento da liderança (media training/capacitação para a comunicação interna), até a escolha dos meios de divulgação adequados e a constituição de mensagens claras e objetivas.

Uma adequada estratégia de comunicação pode contribuir também para melhorar o EBIT (lucro antes dos encargos financeiros e impostos – este indicador reflete os resultados da empresa antes das deduções financeiras e fiscais) como objetivo de longo prazo. Logo, é possível afirmar que a comunicação, quando se processa de forma eficiente, gera lucratividade para a organização. Daí a importância em mensurar a efetividade do processo comunicacional.

Para Tajada (1994), a comunicação excelente apresenta características próprias que se resumem nos seguintes pontos:

- A comunicação constitui um intercâmbio de ideias, mediante a aplicação de um código geral;
- Tende a produzir um comportamento esperado;
- Tem um efeito bilateral, em que se diferencia a comunicação da simples informação que atua em sentido único.

Para exemplificar a percepção de Tajada, segundo a área de Comunicação da Bayer CropScience, uma comunicação excelente, conhece profundamente os diversos públicos e acompanha as mudanças de perfil, agindo de acordo com as diferenças. E ainda, a comunicação excelente é transparente, além de ser uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima, como de cima para baixo. Ela também informa os empregados sobre os fatos que podem mudar a sua vida antes que os jornais o façam, cria uma atmosfera que propicia mudanças, mas, sobretudo, forma ‘embaixadores’ da organização, que são verdadeiros, multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa. Todas as ações dos planos de comunicação das áreas possuem indicadores. Ao final de cada ação, os resultados (números, fotos, dados, análises, acessos) são compartilhados com as respectivas áreas.

Tamanha a importância atribuída à comunicação interna na empresa, para mensurar a efetividade do processo comunicacional, a empresa analisa alguns índices. Junto aos colaboradores do campo utiliza o Índice de Eficácia da Comunicação Interna (IECI). Trata-se de um estudo realizado pelo *IdeaFix*, um instituto voltado para a consultoria e pesquisa institucional, identificando as oportunidades de aprimoramento nas relações dentro do ambiente organizacional, contribuindo para a criação de diálogos sustentáveis.

A citada empresa apóia seus clientes no planejamento estratégico da comunicação e cria indicadores para avaliação de desempenho. Promove análise quantitativa e qualitativa das questões comunicacionais. Esta parceria teve início no ano de 2009.

Ainda com foco na mensuração da comunicação, a Bayer CropScience, utiliza-se também do Método de Configuração de Imagem Interna (MCI), aplicado a cada 2 anos pela

Mitsuru H. Yanaze & Associados. Realizam ainda com a ECA (Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo) pesquisa de canais de comunicação de acordo com o público, satisfação versus importância e verificam também quais são os mais lidos.

A área de Comunicação verifica, a partir da análise da eficácia comunicacional, o entendimento e retenção das principais mensagens trabalhadas pela comunicação, assim como o entendimento do negócio e estratégia da empresa pelos colaboradores e direciona o plano de comunicação alinhado às estratégias organizacionais. Com base nos dados da pesquisa realizada, constata-se a existência de qualquer desvio de percepção e define-se como atuará, a área de Comunicação, a partir de então.

As mais bem-sucedidas companhias internacionais, destacadas pela revista *Business Week*, desenvolvem a comunicação empresarial de forma integrada, permanente e sistêmica, é o que se pode comprovar analisando o processo comunicacional na Bayer CropScience. Verifica-se, nestas empresas, a presença do profissional de comunicação empresarial como um dos membros do comitê diretivo da empresa, ou seja, em posição estratégica, nas quais a comunicação passa efetivamente a integrar o negócio ocupando papel de destaque. A vantagem competitiva de uma empresa está hoje diretamente relacionada à estratégia de comunicação com seus públicos externos e, sobretudo, internos.

A Empresa: BAYER CROPSCIENCE

(subsidiária da Bayer AG é uma das empresas líderes mundiais no segmento de defensivos agrícolas, biotecnologia de plantas, sementes e saúde ambiental)



A Bayer é uma empresa com atuação global nos setores de Saúde (Bayer HealthCare), Agronegócios (Bayer CropScience) e Materiais Inovadores (Bayer MaterialScience). A partir de produtos e serviços desenvolvidos com tecnologia avançada, a empresa contribui para melhorar a qualidade de vida da população mundial, criando valores a partir da inovação, crescimento e melhor produtividade

Histórico no Brasil



Fundado em 1863 na Alemanha, o Grupo Bayer consolidou-se como uma das mais importantes e respeitadas indústrias internacionais. No Brasil, sua história é conhecida por mais de 112 anos de tradição. Tudo começou em 1896, quando dois consultores técnicos da Bayer desembarcaram no Rio de Janeiro com a missão de levantar as possibilidades comerciais da jovem República.

Em 2008, o faturamento combinado das empresas do Grupo no Brasil foi de R\$ 3,7 bilhões, o que corresponde a um crescimento de 21% em relação ao ano anterior (2007: R\$ 3 bilhões). Com esse desempenho, o Brasil permanece entre os 10 mercados mais importantes para a Bayer mundialmente, respondendo por 4% do faturamento global. O principal negócio da Bayer no país é a Bayer CropScience, objeto de estudo neste trabalho, divisão que corresponde a 49% do total das vendas do Grupo, seguida pela Bayer HealthCare (34%) e Bayer MaterialScience (17%).

O crescimento da Empresa sempre foi constante, tornando-se uma das mais expressivas indústrias alemãs no Brasil. Desde a década de 30, as campanhas publicitárias da Bayer tornaram-se peças fundamentais e arrojadas, contribuindo de forma decisiva para o sucesso no mercado brasileiro. Notável publicitário e poeta, Bastos Tigre criou, em 1922, um dos slogans mais conhecidos da propaganda brasileira: "**Se é Bayer, é bom**", mensagem que atravessou gerações de brasileiros e é usada até os dias de hoje no Brasil.



A Bayer CropScience é uma das líderes mundiais em inovação no segmento de ciências agrícolas, que engloba as áreas de proteção de cultivos, sementes e biotecnologia vegetal, além de soluções para o segmento de saúde ambiental.

Com sede em Monheim, Alemanha, a empresa está presente em mais de 120 países e conta com 18.300 mil colaboradores, que trabalham para oferecer soluções inovadoras tanto para o desenvolvimento da agricultura moderna e sustentável quanto para o controle eficiente de pragas na área de saúde ambiental.

No Brasil, totalizam 900 colaboradores, sendo 300 radicados na sede (São Paulo), 300 no campo (em território nacional) e outros 300 na fábrica (instalação industrial em Belford Roxo, Rio de Janeiro, e uma Estação Experimental no Estado de São Paulo).

Fonte: Material retirado do site da empresa (<http://www.bayer.com.br> e <http://www.bayercropscience.com.br>), com autorização para utilização neste trabalho concedida pela Gerente Executiva de Comunicação para América Latina. Todas as fotos encontram-se disponíveis no site internacional da empresa (<http://www.bayer.com>).

8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A comunicação dentro da Bayer CropScience é, efetivamente, pensada no ‘board’ da empresa, conforme recomendam teóricos como Brum (1995), Torquato (1996), Kunsch (1997), Matos (2009) e outros citados.

A área que trata dos processos comunicacionais de forma estratégica, encontra-se situada em uma diretoria à parte, porém transita estrategicamente pelas demais áreas da empresa. Segundo a Gerente Executiva de Comunicação para a América Latina na Bayer CropScience, a empresa tem planos de comunicação para todas as Unidades de Negócios da empresa (Proteção de Cultivos, Saúde Ambiental e Biociências). Para cada uma destas unidades e têm ainda planos para as sub-áreas. Todos estes planos estão alinhados com a estratégia macro da Bayer CropScience – global e local. A comunicação é percebida de forma integrada.

À medida que a comunicação foi adquirindo maior participação no negócio, a equipe foi crescendo. Há pouco mais de 4 anos na organização e há 3 na posição atual, a Gerente para a América Latina comanda uma equipe com sete profissionais no Brasil, dos quais uma é a secretária (compartilhada com mais duas outras áreas), mais um na América Central e Caribe, outro no México e conta ainda com o apoio de profissionais de Comunicação de outras regiões da LatAm (América Latina). Acrescenta ainda que forma parcerias com as diversas áreas da empresa, como exemplo a área de Recursos Humanos (internamente conhecida como ‘Business Partner’, um conceito mais voltado ao negócio).

Um ‘divisor de águas’ no que tange a comunicação, enquanto processo a ser gerido, dentro da empresa, pode ter se dado em 2005 (sem qualquer modéstia), um ano após a contratação da atual gestora de comunicação. Informação justificada pelo fato de até então não haver qualquer estratégia de comunicação, tampouco um departamento que tratasse desta ferramenta. A comunicação não se processava de forma ágil, nem havia políticas de comunicação, ou seja, ela não integrava a estratégia da empresa.

No período de 2005 a 2007, houve a criação dos canais oficiais de comunicação interna (Anexo A) e logo em seguida, foi realizada a primeira pesquisa de imagem e avaliação desses canais. Concomitante a tais práticas, foram estruturados os planos de comunicação integrada, no qual um meio de comunicação se une a outro para potencializar o resultado comunicacional. Foram promovidas também campanhas internas e eventos para disseminar o novo conceito adotado a partir de então.

Vale ressaltar que nesta pesquisa buscou-se, dentre outras coisas, contextualizar a importância da gestão do conhecimento (entenda-se a comunicação como parte do processo). Ela, a gestão do conhecimento, é referenciada por teóricos como Drucker (1993 e 2000), Senge (2000) e ainda Lundberg (1995) e possui como objetivo-maior o alcance do diferencial competitivo e o melhor posicionamento da empresa no cenário macroeconômico, sendo também vista como ferramenta estratégica diretamente vinculada ao aumento da competitividade.

A partir do ano de 2008, na Bayer CropScience, a comunicação passa a ser vista efetivamente como estratégia da empresa para alavancar resultados. E para justificar a importância da comunicação, enquanto área e processo eficaz, teve início neste mesmo ano a busca por formas cada vez mais avançadas de pesquisa para a mensuração dos resultados e da eficácia comunicacional no âmbito estratégico, além da adoção de planos de comunicação um tanto mais elaborados. Verifica-se, então, que dentro da empresa, os processos comunicacionais além de milimetricamente estruturados desde o ‘board’ da organização, eles também são estrategicamente analisados e mensurados, de maneira que a prática do ‘feedback’, feita inclusive por consultorias externas, é uma constante na empresa. O que permite a diferenciação entre o simples repasse da informação sem critérios e a prática comunicacional enquanto processo, um dos objetivos desta pesquisa.

Vale também citar que a área de Comunicação, em uma empresa de abrasivos (multinacional francesa, com atividades iniciadas no Brasil em 1990) se configura de maneira um pouco diferente do que ocorre na Bayer CropScience. Naquela, ela é subordinada à área de Recursos Humanos, e localizada dentro do subsistema de Treinamento, justamente onde acontece a gestão das pessoas.

Porém, proporcionalmente ao que ocorre na Bayer, a comunicação é empregada como ferramenta estratégica por todas as áreas da empresa, começando pelo ‘board’. A relevância do processo comunicacional está inserida nos objetivos da estratégia do negócio e sua missão traduzirá as estratégias da companhia para as pessoas com o propósito de maximizar os resultados. Parafraseando Duda Mendonça, um dos mais importantes publicitários brasileiros, “A comunicação não é o que você diz, mas sim o que os outros entendem.” Eis é o grande desafio vivenciado pela área de Comunicação da multinacional francesa. A comunicação está intrinsecamente alinhada ao planejamento estratégico também nesta organização, o que lhe permite, ocupar posicionamento diferenciado no setor de atuação. Ela, a comunicação, é considerada um “agente humanizador” das relações de trabalho.

Para compreender a cultura organizacional e perceber a maturidade da empresa, é primícia, observar como se processa a comunicação internamente. Um exemplo disso é o que se verifica na empresa Bayer CropScience. Segundo a Gerente Executiva de Comunicação da multinacional alemã, “a comunicação interna é vista como diferencial estratégico e promotora do aumento do diferencial competitivo. Ela, a comunicação, é capaz de traduzir o negócio, proporcionando a certeza de que todos compreendem a estratégia”, afinal é difícil executar o que não se compreende. E ainda acrescenta que, “promove a compreensão a todos os funcionários de sua relevância para a organização, ou seja, assegura que cada um saiba onde se encaixa no todo”. A partir desse ponto de vista, encontrado nas empresas mais modernas, acerca da importância da efetividade do processo comunicacional dentro da organização é possível perceber o aumento do comprometimento por parte dos funcionários, haja vista a dedicação de esforços com o objetivo de comunicar a todos a sua importância no espaço organizacional.

Na Bayer CropScience, os trabalhos de comunicação interna e também externa são mensurados de acordo com o que fora proposto nos planos de comunicação, estes por sua vez, alinhados ao planejamento estratégico organizacional. Em seguida, o impacto financeiro de algumas ações é calculado.

Disposta a avaliar e conhecer a opinião dos colaboradores sobre os veículos de comunicação interna e identificar pontos de melhoria, a área de Comunicação Corporativa da Bayer CropScience promoveu, em novembro de 2008, uma pesquisa em parceria com a consultoria Mitsuru Yanaze & Associados. Os resultados demonstraram que os colaboradores reconhecem a importância da comunicação. Mais de 90% deles consideram que os veículos internos são importantes para obter informações sobre as estratégias da Bayer CropScience, ao passo que 54% afirmam que esses instrumentos colaboram muito para a mudança de atitude dos colaboradores.

Em 2006, quando foi realizado, pela primeira vez esse tipo de pesquisa, a percepção de contribuição dos veículos era de 34%. Registrou-se um salto de 20% em dois anos, o que significa que a comunicação interna já faz parte da cultura da Bayer CropScience. A pesquisa revelou ainda que os veículos mais utilizados para se informar sobre a Bayer CropScience são o Comunica, seguido da Intranet e da revista CreScer. Mais de 150 pessoas responderam espontaneamente ao questionário enviado aos colaboradores – 61% das respostas vieram das DN's (Diretorias de Negócio), 21% da sede, 13% de Belford Roxo e 5% da Estação Agrícola Experimental. Houve aumento de 117% no número de participantes entre a primeira e esta última pesquisa. “Os canais de comunicação são feitos para os colaboradores e por isso

precisamos cada vez mais da participação de todos para aumentar a disseminação de informações relevantes sobre a empresa”, explica a Gerente de Comunicação da Bayer CropScience.

Os resultados da pesquisa realizada pela Mitsuru Yanaze & Associados mostram a relevância do trabalho da área de Comunicação na Bayer CropScience. Os números mostram que 56% dos funcionários que responderam à pesquisa, consideram que os meios de comunicação interna são muito importantes para a obtenção de informações estratégicas sobre a organização. Logo, a partir do estudado até então, verifica-se que a possibilidade de que o planejamento estratégico organizacional seja alcançado mostra-se mais evidente. No que tange a assimilação do conteúdo divulgado pelos canais de comunicação na Bayer CropScience, 92% dos funcionários consideram de fácil compreensão, não obstante a considerável diversidade de canais difundidos.

Como atualmente se verifica na Bayer CropScience, a Comunicação é uma ciência e deve ser pensada como tal, do ponto de vista estratégico, para agregar valor aos negócios e à imagem da empresa. E o trabalho deve começar dentro de casa, com aqueles que carregam a empresa no seu ‘sobrenome’.

Segundo a Gerente de Comunicação da Bayer CropScience, a empresa Watson Wyatt dos EUA (2005/2006) revelou em sua pesquisa acerca do ROI (Retorno sobre investimento – relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento e o montante do dinheiro investido) da comunicação interna, que “empresas que comunicam com efetividade as suas estratégias têm 4,5 vezes melhores níveis de comprometimento do que aquelas que não comunicam bem. Comprometimento gera uma ação e resultado para a empresa”. Este é um exemplo de apenas um dos índices adotados pela Bayer CropScience para mensurar o trabalho realizado internamente, mas existem outros. A empresa se utiliza de vários. Todos reconhecidos no mercado.

A Gerente de Comunicação foi, estrategicamente, contratada pela Bayer CropScience para implantar a área de Comunicação e após um ano de trabalhos e apresentação de resultados concretos a atividade de comunicação deixou de estar abaixo do Marketing (referência à posição ocupada pela área de Comunicação dentro do organograma), transformando-se em uma área com reporte direto ao presidente da Bayer CropScience para a América Latina.

Dentro da cultura organizacional na Bayer CropScience, atualmente, a liderança entende que a comunicação contribua significativamente para um melhor alinhamento das mensagens-chave da empresa, bem como para a uniformização do entendimento das

estratégias. Porém, ressalta que a comunicação, enquanto área organizacional, não seja a única responsável por traduzir o negócio. Mas toda a gestão, os líderes e sua forma de se comunicarem, compartilhando a mensagem da empresa com os liderados, estes sim, contribuem para a potencialização dos resultados. Ocorre uma parceria entre as áreas de Comunicação e a de Recursos Humanos, por meio da qual, através de treinamentos, a liderança é apoiada para que a comunicação, enquanto processo, flua sempre de maneira eficaz.

9. CONCLUSÃO

É importante dizer que há hoje um consenso entre os estudiosos que abordam estratégias de comunicação empresarial nas empresas, ilustrando o que muitos teóricos já afirmavam no passado, de que a comunicação eficaz seja de fato um instrumento promotor de vantagem competitiva, para a consecução dos objetivos organizacionais, incluindo o desenvolvimento do capital intelectual, a partir da aprendizagem.

Em que pese ao vetor capitalista, observa-se que pessoas capacitadas e cientes do seu papel na estrutura organizacional dedicam-se com afinco à renovação da realidade corporativa, elevando a melhoria da qualidade de vida dos seus integrantes e, conseqüentemente, dos produtos e serviços ofertados.

Empresas que atribuem à comunicação a importância devida, o caminho e a margem na estrada da aprendizagem, considerando-a no planejamento estratégico, além de apresentarem um índice de satisfação interno bastante favorável, alcançam melhor desempenho e imagem junto aos seus respectivos 'stakeholders', principalmente os funcionários que, internamente, compreendem e exercem eficientemente cada um o seu papel. Estes sabem o que se espera deles para que a empresa atinja as metas propostas no planejamento estratégico.

A comunicação eficaz é uma ferramenta importante para todas as empresas, tendo em vista que atua como facilitadora de processos, consolida a credibilidade e a transparência entre o público interno e a própria organização. A comunicação favorece laços corporativos e pessoais. Ela torna os empregados verdadeiros parceiros do negócio. Eles, os empregados, sentem-se mais engajados, mais imbuídos do compromisso firmado desde a ocasião da admissão. Atuam como parte ativa de toda a 'engrenagem' na busca por aprimorar sua capacitação e também pelo sucesso organizacional. Logo, mostram-se mais dispostos a dar o melhor de si em prol dos objetivos empresariais.

As empresas que ainda 'encaram' a comunicação apenas como um meio e não como um fim que tangencia o planejamento estratégico a todo instante, certamente, perderão espaço no mercado de atuação. Podem até não estarem fazendo a coisa de forma correta, mas a preocupação com o tema, certamente, já deveria existir.

Os programas internos voltados para o desenvolvimento de habilidades comunicacionais e a diversidade de canais de comunicação, com 92% de entendimento do conteúdo veiculado, difundidos em empresas como a multinacional Bayer CropScience,

aprimoram o clima organizacional tornando os funcionários mais satisfeitos. Uma organização que busque aprimorar sua competitividade precisará investir ‘pesado’ nos variados canais de comunicação, a partir da análise de seus públicos, haja vista existirem diversas formas de aprendizado. É salutar verificar quais são as demandas comunicacionais e os déficits informacionais dos ‘stakeholders’ que, se inexistentes, viabilizarão o alcance dos objetivos. Todo o levantamento deve ser feito tendo como parâmetro o quão ambicioso é o planejamento estratégico da empresa onde atua.

Na Bayer CropScience, o trabalho realizado aperfeiçoa a intelectualidade e o senso crítico, a partir do estímulo–resposta e da clareza de objetivos, o que conseqüentemente, promoverá o aumento da produtividade e proporcionará o alcance das metas organizacionais.

Muito antes de vender a prestação de serviço, ou um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus empregados a comprá-los. Trabalhar a comunicação, a percepção dos funcionários, significa ter foco no planejamento estratégico. Lembrando que a melhor estratégia organizacional é tornar o público-interno porta-voz da organização onde atua. Quanto mais o empregado conhecer a empresa onde trabalha, maior a sua interação, a sua ‘entrega’.

Daí a importância em mensurar o alcance da comunicação para que seja possível quantificar e analisar o seu impacto e sua eficácia no desempenho organizacional. Investir na efetividade da comunicação é o caminho para a consolidação de maior espaço num cenário acirradamente competitivo. A integração entre comunicação e planejamento estratégico tornou-se mais que uma estratégia apenas. Tornou-se uma questão de sobrevivência.

“Temos que traduzir o negócio e a estratégia para o público interno, de forma compreensível e simples, com contexto e com relevância, possibilitando que haja uma compreensão do papel do colaborador na empresa objetivando o alcance das metas estipuladas”

(Coordenadora de Comunicação da Bayer CropScience)

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. **Good communication that blocks learning**. Harvard Business Review, v. 72, p. 77, jul.- aug., 1994.
- AXLEY, S. **Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor**. The Academy of Management Review, v. 9, n. 3, p. 428-437, jul.1984.
- ANDREWS, P.; HERSCHEL, R. **Organizational Communication. Empowerment in a technological society**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1996.
- BARKER, R.; CAMARATA, M. **The role of communication in creating and maintaining a learning organization: preconditions, indicators, and disciplines**. The Journal of Business Communication, v. 35, n. 4, p. 443-447, 1998.
- BEKIN, Saul F.. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: ABRP-RS/SC, 1995.
- COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – ABERJE. **Os incríveis – 68 lições de comunicação em revista** (Ed. 70, p. 29) São Paulo: 2008 Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/pub_revista_anteriores.asp> Acesso em: 10 ago. 2009.
- CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação: quem não se comunica...** Trad. Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **Gestão do conhecimento** / Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo : Pioneira, 1993.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1968.
- FARIA, Ana C.; CUNHA, Ivan; FELIPE, Yone X. **Manual Prático para Elaboração de Monografias (Trabalhos de Conclusão de Curso, Dissertações e Teses)**. São Paulo: USJT, 2002.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER, Edward E. **Organizando para competir no futuro**. Makron, São Paulo, 1995.
- GARVIN, David A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, july-august, 1993.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª edição, São Paulo, Prentice Hall, 2002.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade. Novos paradigmas na comunicação organizacional**. 3. Ed. São Paulo: Summus, 1997.
- LUCENA FILHO, Severino Alves de. **Azulão do BANDEPE: Uma estratégia de comunicação organizacional**. Recife: Ed. do Autor, 1998.
- LUNDBERG, C. **Learning in and by organizations: three conceptual issues**. The International Journal of Organizational Analysis, v. 3, n. 1, p. 10-23, jan., 1995.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela vida da cultura e diálogo**. Barueri, SP: Manole, 2009.
- MATTELART, A. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. **Administração**. São Paulo : Harbra, 1998.
- NADLER, D.; GERSTEIN, M.; SHAW, R. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial I**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RABAÇA, Carlos Alberto e BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação**. 9 Ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2001.
- RAMOS, H. M. F. P. **A Comunicação Interna. Estudo de Caso no C.E.T.**, 1997. Disponível em: < <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletese/Pg000200.htm>> Acesso em: 10 set. 2008.
- RUDIGER, F. **Introdução à teoria da comunicação, problemas correntes e autores**. São Paulo: EDICON, 1998.
- SENGE, P. **A Quinta disciplina – arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SHANNON, Claude; WEAVER, Warren. **Teoria matemática da comunicação**. São Paulo, Rio de Janeiro: Difel, 1975.
- SIMON, Hebert A. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- Sobre a Bayer e a Bayer CropScience. Disponível em: <http://www.bayer.com.br>, <http://www.bayercropscience.com.br> e <http://www.bayer.com>. Acesso em 25/09/2009.
- SPECTOR, Bert A. **Como Criar e Administrar Empresas Horizontais: lições práticas e valiosas para garantir mudanças bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAJADA, Luís Angel Sanz de la, **Integracion de la Identidad Y la Imagen de la Empresa-Desarrollo conceptual y aplicacion practica**, Madrid, Esic, s.d., p.87. 1994.

TAYLOR, F. **Princípios Gerais da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

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

TORQUATO, Gaudêncio. **A velha era do novo: visão sociopolítica do Brasil**. São Paulo: G. Torquato, 2002.

WOLF, M. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Presença, 1999.

VOCÊ S/A. **Fala gerente! O principal desafio para crescer na carreira hoje é se comunicar direito**. Saiba como aperfeiçoar essa competência, São Paulo: 2009.

11. APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário



QUESTIONÁRIO - MONOGRAFIA

CURSO: Pós-Graduação em Recursos Humanos na Gestão de Negócios

ORIENTADORES: Profa. MS. Yone Xavier Felipe da Fonseca e Prof. Ms. Antônio Fernando Gomes

Sandra Sacramento¹

Esse questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso que tem como tema de pesquisa “**Comunicação eficaz: uma estratégia rumo ao diferencial competitivo**”.

Empresa: Bayer CropScience

Contatos: Área de Comunicação

Gerente Executiva de Comunicação para a América Latina

Coordenadora de Comunicação Corporativa

Analista de Comunicação Corporativa

1. Nome completo (omitido em respeito à privacidade) e posição ocupada pelo responsável por emitir as respostas constantes neste questionário **Gerente Executiva de Comunicação para a América Latina**
2. Há quanto tempo você atua na Bayer CropScience? Há quanto tempo ocupa a posição atual? **Estou na empresa há 4 anos e 4 meses. Ocupo a posição atual há 3 anos.**
3. Você autoriza que as informações aqui prestadas sejam utilizadas na construção de trabalho de conclusão do curso de pós-graduação da Universidade São Judas Tadeu? **Pode divulgar os dados da empresa em seu trabalho. (Autorização encontra-se em Anexo B)**
4. Você autoriza que seja citado o nome da referida empresa no presente estudo? (Saiba que em caso negativo, comprometo-me a respeitar tal exigência, referindo-me à Bayer CropScience apenas como empresa do setor de defensivos agrícolas, biotecnologia de

¹ Sandra de Deus Sacramento – Profissional de Recursos Humanos, graduada em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo, pós-graduanda em Recursos Humanos na Gestão de Negócios.

- plantas, sementes e saúde ambiental.) **Pode divulgar os dados da empresa em seu trabalho. (Autorização encontra-se em Anexo B)**
5. Qual o número total de empregados da Bayer CropScience? Deste número, quantos atuam interna e externamente? **900 colaboradores, sendo 300 sede (SP), 300 campo (Brasil todo) e 300 fábrica.**
 6. Quantos profissionais atuam na área de Comunicação na Bayer CropScience? **6 profissionais de comunicação e a minha secretária (compartilhada com mais duas outras áreas) diretamente comigo aqui no Brasil.**
 7. Como é, atualmente, desenhado o processo de comunicação dentro da Bayer CropScience na interface com as demais áreas da organização? A área de Comunicação trabalha/atua de maneira integrada às demais áreas da empresa? Como é processada tal interação? **Sim. Temos planos de comunicação para todas as Unidades de Negócios da empresa (Proteção de Cultivos, Saúde Ambiental e Biociências). Para cada uma destas unidades, temos ainda planos para as sub-áreas. Todos estes planos estão alinhados com a estratégia macro da Bayer CropScience – global e local. A comunicação é pensada de forma integrada.**
 8. Qual a relação existente entre as áreas de Comunicação e Gestão de Pessoas (Recursos Humanos), especialmente? **Nós damos apoio para a comunicação da área de Recursos Humanos que em nosso negócio é chamada de Business Partner (um conceito mais voltado ao negócio).**
 9. Qual a periodicidade do planejamento de comunicação na Bayer CropScience? É anual, semestral... com revisões periódicas? **Anual, porém, com revisões semestrais e/ou periódicas dependendo do rumo dos negócios. Temos flexibilidade para rever os planos, caso haja uma mudança no curso.**
 10. Existe algum ‘divisor de águas’ no que tange a comunicação dentro da Bayer CropScience? Ou seja, houve algum momento em que foi possível verificar a necessidade de perceber a comunicação como uma ferramenta imprescindível para o alcance da estratégia organizacional e aumento da produtividade? **Fui contratada pela Bayer CropScience para implantar a área de comunicação e após um ano de trabalhos e apresentação de resultados concretos a atividade de comunicação deixou de estar abaixo do marketing (onde foi criada a atividade) e virou uma área com reporte ao presidente da Bayer CropScience para a América Latina. Acredito que este tenha sido o divisor.**

11. A empresa, em algum momento, realizou/realiza pesquisa para saber qual a percepção (imagem da empresa) do público interno a respeito da Bayer CropScience? Em caso afirmativo, qual o resultado obtido? **Sim. Realizamos pesquisas periódicas (vide anexo).**
12. Qual a importância da comunicação (enquanto processo complexo) na estruturação da estratégia organizacional, ou seja, a eficácia da comunicação é considerada imprescindível para o atingimento do planejamento estratégico da Bayer CropScience? **Hoje, a liderança entende que a comunicação contribui para um melhor alinhamento das mensagens-chave da empresa, bem como para a uniformização do entendimento das estratégias. Temos que traduzir o negócio e a estratégia para o público interno, de forma compreensível/simples, com contexto e com relevância, possibilitando que haja uma compreensão do papel do colaborador na empresa e para o alcance das metas estipuladas. Porém, vale ressaltar que a comunicação não é a única área responsável por traduzir o negócio. A liderança exerce um papel extremamente importante de passar a mensagem da empresa aos seus liderados. Nós, de comunicação, apoiamos a liderança para que esta comunicação flua quando necessário.**
13. Em que consiste uma comunicação eficaz no seu ponto de vista? **Consiste no entendimento da mensagem pelo público e gere ROI para a empresa no longo prazo.**
14. Pode-se afirmar que uma comunicação interna, que se processa de forma eficiente e eficaz, gera lucratividade para a empresa? Em que aspecto? É possível apresentar dados numéricos que explicitem sua resposta? **Vide apresentação em Power Point em anexo.**
15. De que maneira é realizada a **mensuração** da eficácia do processo comunicacional dentro da Bayer CropScience, ou seja, quais são os indicadores ou os recursos utilizados para verificação da efetividade do processo comunicacional na Bayer CropScience? **Depende do assunto. Nós devemos trabalhar com moedas financeiras e não financeiras para mensurar um trabalho de comunicação. Para cada plano de comunicação definimos uma forma de mensurar a atividade proposta. Os KPI's são acordados com a área para a qual prestamos um serviço. Você pode mensurar o trabalho de imprensa pela centimetragem, entendimento e fixação das mensagens da empresa pelos jornalistas etc. Na comunicação interna também verificamos o entendimento e retenção das principais mensagens**

trabalhadas pela comunicação, assim como o entendimento do negócio e estratégia da empresa pelos colaboradores. Para isto, temos muitas formas de mensurar, mas não existe um padrão “commodity”.

- 16. Pode-se concluir que, dentro da Bayer CropScience, a comunicação processa-se de uma forma eficaz? Por quê? Sim. Aqui nós mensuramos os trabalhos de comunicação interna/externa de acordo com o que propomos nos planos de comunicação e calculamos os impactos financeiros de algumas ações. Por exemplo, a empresa Watson Wyatt dos EUA (2005/2006) revelou em sua pesquisa sobre o ROI da comunicação interna que empresas que comunicam com efetividade as suas estratégias tem 4.5 vezes melhores níveis de comprometimento do que aquelas que não comunicam bem. Comprometimento gera uma ação e resultado para a empresa. Este é apenas um exemplo de um índice para mensurar um trabalho interno, mas existem outros/outras formas. O Reputation Institute também disponibiliza alguns índices. Nós utilizamos índices que são reconhecidos no mercado.**
- 17. De quais maneiras a Bayer CropScience verifica/define os melhores meios de comunicação para atingir o público interno com eficácia? Nós realizamos com a ECA pesquisa de canais de comunicação de acordo com o público, satisfação versus importância e checamos também quais são os mais lidos. Além disso, realizamos a cada dois anos uma pesquisa de configuração da imagem da comunicação (interna) para entender a percepção dos nossos colaboradores quanto à imagem que eles tem da empresa (DNA da empresa). Esta pesquisa nos traz os atributos relacionados à imagem da organização de acordo com a percepção dos colaboradores. Com base nos dados desta pesquisa sabemos se existe algum desvio de percepção/atributo e como devemos trabalhar (axiomático, racional, emocional etc).**
- 18. Que canais/meios de comunicação são utilizados para veicular as informações na Bayer CropScience?**
- () Blogs
 - (**X**) Boletins
 - (**X**) Eventos (Workshops, Seminários, Palestras)
 - (**X**) E-mail
 - () Festa com seus familiares
 - () Grife interna (uniformes, bonés, acessórios)
 - (**X**) Internet (SKYPE, MSN etc.)
 - (**X**) Intranet

- () Jornal Impresso (Interno)
- () Jornal / Mural
- () Manual de Integração
- () Manual Técnico
- () Manual Educativo
- () Quadro de avisos
- () Rádio interna
- () Revista
- () Revista em quadrinhos (gibis)
- () Reuniões
- () Treinamento
- () Vídeos

Outros (Especificar quais):

Chat online, campanhas de endomarketing, festa para colaboradores, convenção de vendas etc.

19. As novas decisões (atreladas à estratégia organizacional) e mudanças a ocorrerem na empresa são transmitidas aos funcionários antes que elas ocorram? Em via de regra, como isso ocorre? **As principais sim. Trabalhamos a comunicação de forma integrada. Então, definimos a estratégia caso a caso. No entanto, os canais formais de comunicação são utilizados, bem como a liderança deve informar aos seus colaboradores.**
20. Todos os funcionários têm acesso aos canais de comunicação interna utilizados na empresa? Existe uma periodicidade para veiculação de determinados meios de comunicação? **Confira no material anexo.**
21. São realizados treinamentos para capacitação dos empregados com o intuito de desenvolver suas habilidades comunicacionais? **Sim.**
22. Preciso de histórico da empresa, campo de atuação, além de dados estatísticos para referenciar a minha pesquisa, ainda que não seja possível a divulgação do respectivo nome. **Verificar no material anexo e no próprio site da empresa.**
23. Gostaria de solicitar um **Plano de Comunicação da Bayer Cropscience**, voltado ao público interno e, naturalmente, alinhado ao planejamento estratégico organizacional. **Por razões estratégicas não posso disponibilizar.**
24. O espaço abaixo é livre caso julgue salutar acrescentar alguma informação a respeito do assunto tratado neste questionário.

Agradeço pela sua participação neste estudo de caso. Sem a preciosa contribuição das informações aqui prestadas pela Bayer CropScience esta pesquisa não seria possível!

12. ANEXOS:

ANEXO A: Canais de Comunicação na Bayer CropScience

A área de Comunicação na Bayer CropScience apresenta como objetivo maior o desenvolvimento e a implementação de conceitos organizacionais e ações integradas, visando a divulgação da imagem da empresa no Brasil para os seus públicos prioritários, fazendo-os perceber, cada um, o seu papel dentro da organização, aprimorando o clima organizacional, culminando com a potencialização da competitividade. Entre os canais de comunicação na empresa estão:

Revista CreScer, bimestral, com foco em negócios e pessoas. Trata-se de uma leitura para entretenimento dos funcionários e da família e explora os conceitos e os valores mais importantes da empresa;

Jornal Mural (CropNews), um complemento dos demais veículos da empresa com função didático-educativa;

Comunica, um newsletter semanal com foco no negócio e que traz notícias que marcaram a empresa durante a semana;

B@te-Papo com a Liderança, um canal interativo, que apresenta como objetivo a aproximação entre a alta liderança da Bayer CropScience e seus colaboradores. Através dela, os funcionários podem sanar dúvidas, compartilhar sugestões e trocar informações a fim de aprimorar ainda mais os negócios da empresa;

Face a Face, com periodicidade quadrimestral e anual, o primeiro com o objetivo de promover um ambiente propício para a disseminação da comunicação via liderança, junto aos profissionais do campo, e o segundo, trata-se de um fórum de comunicação para análise do cenário atual e futuro. Após este encontro, ocorre a disseminação do conteúdo abordado para todos os colaboradores.

Campanhas de Comunicação Interna (Muito Mais Idéia), com o objetivo de estimular e valorizar o potencial criativo dos funcionários, revertendo-o em benefícios para eles e para a própria organização. Todos os participantes, independentemente de terem suas idéias implementadas, receberam premiação simbólica.

Há vários outros canais de comunicação, além de projetos de desenvolvimento sustentável difundidos na Bayer CropScience, uma comunicação que abarca o todo organizacional, com a visão sistêmica do negócio.

ANEXO B: Autorização para uso de informações da Bayer CropScience

Re: Muito importante - Solicitação acadêmica

Ter, Outubro 13, 2009 3:27:27 PM

De: (Informação omitida)@bayercropscience.com>

Exibir cartão

Para: jornalismosandra@yahoo.com.br

5 arquivos

Questionário Monografia - Comunicação Estratégica - Bayer CropScience.doc (61KB);
SJT.ppt.zip (560KB); comunicacao.pdf.zip (385KB); manual_correspondente.pdf.zip
(671KB); Questionário Monografia - Comunicação Estratégica - Bayer
CropScience.doc.zip (23KB)

Boa tarde Sandra!

Encaminho o questionário com outros documentos que facilitarão o entendimento da nossa estratégia. Se necessitar de algo mais, avise. Os meus contatos estão na assinatura eletrônica. Pode divulgar os dados da empresa em seu trabalho.

Infelizmente, não posso compartilhar com você o nosso plano de comunicação, pois temos info estratégicas descritas nele.

Abs



Gerente de Comunicação Região América Latina
Rua: Domingos Jorge, 1100 - 2º andar
Socorro
CEP 04779-900 - São Paulo - SP - Brazil
e-mail:(informação omitida)
Tel.: (informação omitida)
Cel.: (informação omitida)

Nomes e contatos (telefone e e-mail do contato) foram omitidos a fim de que seja preservado o respeito à confidencialidade da fonte.

ANEXO C: LINHA DO TEMPO DA BAYER NO BRASIL

1896 - Fundada a Walty Lindt & Cia., principal representante dos produtos Bayer no Brasil, posteriormente chamada de Blum & Cia.

1911 - Rio de Janeiro, primeiro escritório próprio de representação, Frederico Bayer & Cia.

1921 - Devido ao grande sucesso dos produtos, em 1921 foi fundada a Chimica Industrial Bayer Weskott & Cia, que, além de importar e comercializar os produtos da Bayer alemã, iniciou a produção local de medicamentos, alavancada por Aspirina[®] e CafiAspirina[®].

1922 - Criação do slogan "Se é Bayer, é bom" por Bastos Tigre, durante a Semana de Arte Moderna. A mensagem que atravessou gerações de brasileiros e é usada até os dias de hoje no Brasil e em países de língua espanhol: "*Si es Bayer, es bueno*".

1937 - Chimica Bayer Ltda é a razão social utilizada até o início da Segunda Guerra Mundial, quando foi "nacionalizada" e passou a ser operada por interventores militares.

1956 - Aquisição de uma antiga fábrica de ácidos, instalada em um terreno no distrito de Belford Roxo - Baixada Fluminense (RJ).

1958 - Início de operação da unidade de Belford Roxo.

1959 - Na unidade do bairro do Socorro em São Paulo começa a formulação de defensivos agrícolas.

1968 - Aquisição de 74.000 m² de terreno, localizado no bairro do Socorro, em São Paulo, para a construção da nova sede administrativa.

1973 - Transferência da sede da Bayer para São Paulo.

1975 - Com o nome de Bayer do Brasil S.A., a Empresa inicia um amplo período de expansão, seguida de reorganização. Recebe da Revista Exame o título de "Melhor Empresa Química de 1975".

1982 - Criação da Previbayer. A Bayer foi a quinta empresa privada do Brasil a criar um Fundo de Previdência para seus colaboradores.

1992 - Sob nova razão social, Bayer S.A., a Empresa prossegue seu processo de reorganização e ampliação, tornando-se uma empresa cada vez mais consagrada em sua excelência.

1996 - Aniversário de 100 anos no Brasil.

1997 - Inauguração do Parque Industrial Bayer de Belford Roxo (RJ).

1999 - Inaugurada nova fábrica de produtos farmacêuticos, em São Paulo, seguindo os padrões internacionais de produção (GMP).

2002 - Grupo passa pela maior reestruturação mundial de sua história. É criada uma *holding* estratégica que controla quatro empresas comerciais: Bayer HealthCare, Bayer CropScience, Bayer Chemicals e Bayer Polymers. No Brasil, a Companhia passou a ser formada por apenas três empresas comerciais: Bayer S.A., Bayer CropScience Ltda e Bayer Seeds Ltda. - Negócios de inseticidas domésticos (Baygon), repelentes (Autan), produtos de limpeza e purificadores de ar são vendidos à SC Johnson.

2003 - Bayer AG define a criação de uma nova empresa química, a Lanxess, resultado da junção entre os negócios da Bayer Chemicals com cerca de um terço da Bayer Polymers.

- O programa "Bayer vai à Comunidade" do Grupo Bayer participa do Programa do Governo Federal Fome Zero, doando 100 mil reais em Aspirina® e Aquatabs, produto purificador de água. Esses produtos foram doados para 50 municípios no Vale do Jequitinhonha.

2004 - No dia 18 de abril, o novo projeto da Bayer no "Fome Zero" foi iniciado: o funcionamento de mandalas, canteiros com vários círculos de tubos de plástico, por onde ocorre a irrigação, proporciona o cultivo de hortaliças, legumes e frutas. A localização deste trabalho é nos assentamentos Acauã e Santa Helena, próximos às cidades de Aparecida e Cruz do Espírito Santo, na Paraíba. - A Bayer Polymers passa a ser conhecida como Bayer MaterialScience. - Em 1º de julho é criada, no Brasil e no mundo, a Lanxess, uma nova empresa química, independente e pertencente ao Grupo Bayer.

2005 - Aquisição e integração da Consumer Health da Roche no início de janeiro.

2006 - Compra da Schering por 17 bilhões de euros foi a maior aquisição da história do Grupo Bayer.

- Venda da área de Produtos Diagnósticos para a Siemens.

- A subsidiária H.C Starck, que produz pós-metálicos e cerâmicos, produtos químicos especiais, componentes cerâmicos para engenharia e metais refratários, foi adquirida pela Advent International e o Carlyle Group.

- A Wolff Walsrode, que atua no segmento de produtos de celulose, foi vendida para a Dow Química.

2007 - Conclusão da incorporação da Bayer S.A. pela Bayer CropScience. A empresa hoje atua com apenas uma única empresa legal no País: a Bayer S.A., reunindo as atividades da Bayer HealthCare, **Bayer CropScience** e Bayer MaterialScience.

2008 - Comemorações de 50 anos do Parque Industrial de Belford Roxo (RJ).