

Cultura Organizacional e Comunicação Interna: Um Estudo de Caso em Empresas do segmento de Bebidas do extremo Sul da Bahia

Luan Carlos Santos Silva (UTFPR) luancarlosmkt@gmail.com
Ariane Souza do Carmo (FACDESCO) arianisouza_3@hotmail.com

Resumo:

O objetivo do estudo foi verificar a relação entre cultura organizacional e comunicação interna nas empresas do segmento de bebidas no Extremo Sul da Bahia. As empresas de bebidas no Brasil desempenham um grande papel no contexto sócio-econômico das indústrias de bebidas, que tem sido objeto de vários estudos a partir de suas fabricantes e franqueadas, em particular para o Estado da Bahia. Para a realização do estudo, utilizou-se a pesquisa quantitativa, optando-se pelo estudo de múltiplos casos. A população da presente pesquisa foi formada por proprietários, gerentes e funcionários de duas organizações. A pesquisa demonstrou que as empresas usam as mesmas táticas, que no entendimento dos entrevistados, são estratégias. Verificou-se a existência predominante de uma cultura com discurso ideológico acentuado. Quanto às estratégias de comunicação verificou-se a não existência de uma tendência explícita no tocante a evidências de uma estratégia comunicacional entre as empresas estudadas.

Palavras chave: Cultura Organizacional, Comunicação Interna, Empresas segmento de Bebidas.

Organizational Culture and Internal Communication: A Case Study in companies of the beverage segment of the extreme south of Bahia State

Abstract

The study objective was to verify the relation between organizational culture and internal communication at the companies of the beverage segment of the extreme south of Bahia State. The companies of beverages in Brazil play a great role in the socio-economic context of the beverages industries that have been object of several studies from their manufacturers and franchised, in particular for the State of Bahia. In order to the realization of the study, was used the qualitative opting by the multiple cases studies. The population of the present search was formed by owners, managers and employees of their organizations. The search demonstrated that the companies use the same tactics that in the understanding of the interviewed are strategies. Was checked the predominant existence of a culture with ideological accentuated discourse. As the communication strategies were checked the lack of an explicit trend in relation the evidences of a communicational strategy among the studied companies.

Key-words: Organizational Culture, Internal Communication, Companies of the beverages segment.

1. Introdução

Em uma sociedade cada vez mais informada e ciente de suas responsabilidades, as organizações são estimuladas a criar e cultivar um ambiente de trabalho onde o principal pensamento expresso deve ser a participação e a busca contínua de informação.

Mesmo que o conceito de cultura organizacional tenha sido inserida no início desse século nas corporações estadunidenses, somente nos anos de 80 as academias começaram a trabalhar esse assunto como objetivo de investigação científica.

A cultura organizacional no processo da comunicação pode ser um instrumento que a empresa precisa priorizar, envolvendo os seus funcionários, visando saber o que pensam, lhes atribuindo uma parcela de responsabilidade pelo sucesso da implementação das estratégias que visem ao alcance do sucesso do negócio. Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas, mas é preciso ainda derrubar uma série de tabus e, sobretudo, democratizar a estrutura formal das organizações, que se caracterizam por uma hierarquia rígida e autoritária.

Conseqüentemente, frente a essas considerações emerge o interesse pelo assunto, e integrado a experiência de trabalho no contexto informacional, resolveu-se estudá-lo em duas empresas localizadas no Extremo Sul da Bahia. A escolha por pesquisar a influência da cultura organizacional na comunicação interna deve-se também ao desenvolvimento do Projeto de Estágio “Sistemas de Informação de Marketing”, o qual possibilitou a realização do estágio acadêmico I, II e III em uma das empresas. Com base nas observações exploratórias realizadas durante o período do projeto, é que realizou-se a análise dos elementos da cultura presentes nesta organização.

Entretanto, realizar um estudo dessa natureza, não é querer apenas compreender o fenômeno, mas também tentar (re) conhecer a importância crucial do público interno da empresa nesse contexto.

O presente trabalho investiga a relação entre cultura organizacional e comunicação interna com os colaboradores das empresas na busca de melhorias contínuas. Desta forma, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: "Qual a relação entre cultura organizacional e comunicação interna organizacional entre os colaboradores?"

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a influência da cultura organizacional no processo de comunicação interna e verificar através de pesquisa o que predomina nas empresas estudadas.

Todavia, ao iniciar nosso estudo partindo da premissa básica da moderna organização na qual as pessoas – cliente interno – constituem seu mais importante recurso e que conhecendo suas atitudes, crenças e opiniões temos condições de melhor entender a cultura organizacional de uma empresa, haja vista o ser humano reagir e comportar-se conforme o ambiente no qual encontra-se inserido.

Com base em considerações desta natureza e na crise constantemente enfatizada nas instituições, que este trabalho se propõe a identificar situações, atitudes e conceitos acreditados, que delineiam traços da cultura organizacional e comunicação interna das empresas em pauta.

Assim, há a preocupação em analisar nas duas empresas do segmento de bebidas do Extremo Sul da Bahia, a cultura organizacional e comunicação interna que orienta as estratégias explícitas e/ou implícitas nas empresas no segmento de bebidas em sua busca por um ambiente de desenvolvimento organizacional. A contribuição esperada é a de possibilitar estabelecer novos rumos no caminho do crescimento das organizações estudadas, bem como demonstrar o papel significativo da cultura, bem como suas estratégias.

2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional foi observada pela primeira vez na administração na década de 80, graças ao sucesso das corporações japonesas. Mintzberg (2000). No entendimento de Schein apud Fleury (1996, p.20):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Kotler (1998) em suas abordagens sobre a composição da empresa estabelece cultura organizacional como:

Experiências compartilhadas, histórias, crenças e normas que caracterizam uma organização. Todavia, entre em alguma empresa e a primeira coisa que você defronta é a cultura corporativa – como as pessoas estão vestidas, como conversam entre si e ate como seus escritórios são organizados

Kotler (1998, p.75) ressalta que, “a organização de uma empresa consiste de sua estrutura, política e cultura organizacional corporativa que tendem a tornar-se disfuncionais em um ambiente de negócios rapidamente mutante”. O Autor ainda ressalva que, enquanto a estrutura e as políticas podem ser mudadas com certo grau de dificuldade, é muito mais difícil ocorrer com a cultura de uma organização.

No entendimento de Schein apud Fleury (1996, p.20):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Para Srour (1998, p.175), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Srour (1998, p168) aborda que esses são reflexos de representações mentais, cujas manifestações, na concepção do autor:

Assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches.

Para Maximiliano (2000) as normas de conduta estão entre os elementos mais importantes da cultura organizacional. O mesmo ainda relata que além disto, a cultura organizacional é um conceito que abrange outros componentes das normas de conduta.

Ainda, SROUR (1998, p.173) aponta quatro campos de listados abaixo, para análise da cultura nas organizações: Saber ideológico – evidências doutrinárias, não-demonstráveis, retóricas; Saber científico – evidências explicativas, demonstráveis, ‘know-why’; Saber artístico – expressões estéticas, e saber técnico – procedimentos, regras operatórias, ‘know-how’.

2.1 Comunicação Interna Organizacional

Segundo Karlöf (1999, p.75), a comunicação adquiriu um alto grau de importância, na nova abertura que passou a caracterizar o desenvolvimento do negócio e o espírito do empreendimento. A comunicação pode ser definida como a transmissão de um conteúdo emocional e intelectual, assevera Karlöf.

Para Figueiredo (2000), a comunicação é importante para o relacionamento entre as pessoas no trabalho, no esclarecimento e na explicação das decisões e na orientação para o desempenho das tarefas.

Conforme Souza e Ferreira (2002, p.88): “A comunicação pode ser entendida como um processo de transferência de informações e influência, envolvendo duas ou mais pessoas”.

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, Katz e Kahn (1974, p.256) acreditam que:

A comunicação é um intercâmbio de informação e transmissão de significado – é a própria essência de um sistema social ou uma organização. O insumo de energia física é dependente da informação a seu respeito e o insumo de energia humana é possibilitado por intermédio de atos comunicativos. Semelhantemente, a transformação de energia (a realização de trabalho) dependente da comunicação entre pessoas em cada subsistema organizacional e da comunicação entre subsistemas.

Uma pesquisa realizada por Mintzberg citada por Chiavenato (1999), indica que os administradores passam cerca de 80% do seu dia de trabalho em comunicação direta com pessoas. De acordo com Chiavenato (1999), cerca de 90% dos problemas das organizações giram em torno da comunicação.

A causa do problema da comunicação não é facilmente constatável, pois ações e o alcance de metas organizacionais são individuais, tornando cada vez mais difícil seu controle, no ambiente interno e externo.

Nota-se, que a comunicação interna não tem merecido, necessariamente, a atenção devida das organizações. O público interno representa um dos maiores patrimônios da empresa, pois se constituem, na verdade, em seus colaboradores mais legítimos, logo é preciso dimensionar e qualificar o sistema de comunicação no âmago da organização.

As habilidades da comunicação constituem uma parte fundamental em cada atividade da organização, afirma Chiavenato (1999, p.517). Observe as atividades administrativas ligadas diretamente com a comunicação citadas pelo autor no quadro 1.

Atividades Administrativas como:	Comunicação das Atividades Administrativas:
*Planejamento	*Entrevistas
*Organização	*Conversas
*Gestão de grupos e equipes	*Reuniões
*Treinamento	*Cartas escritas
*Liderança	*Relatórios escritos
*Programação	*Relatórios verbais
*Controle	*Telegramas
*Delegação	*Memorandos
*Mudança organizacional	<u>Observação:</u> Todas essas atividades cumpridas através da comunicação.

Quadro 1. As atividades administrativas e a comunicação.

Fonte: Chiavenato (1999).

Karlöf (1999) aponta que a comunicação passou a ser importante para o sucesso dos negócios de duas formas. Em primeiro lugar, os líderes coletam informações através da comunicação com o ambiente e sua própria estrutura formal. Em segundo lugar, talvez a comunicação seja a ferramenta mais eficiente para que se atinja uma alta eficácia nas estratégias formuladas.

Segundo Chiavenato (1999, p.522-523), o processo de comunicação pode ser eficiente ou eficaz. A eficiência refere-se aos meios utilizados para a comunicação acontecer, por outro lado, a eficácia na comunicação está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com aceitação.

Observe o quadro 2. e veja a diferença entre comunicação eficiente e comunicação eficaz citado por Chiavenato (1999).

Comunicação Eficiente	Comunicação Eficaz
* O emissor fala bem.	*A mensagem é bem clara e objetiva.
*O transmissor funciona bem.	*O significado é consonante.
*O canal tem pouco ruído.	*O destinatário compreende a mensagem.
*O receptor funciona bem.	*A comunicação é completa.
*O destinatário ouve bem.	*A mensagem torna-se comum.
*Não há ruídos ou interferência internas ou externas.	*O destinatário fornece retroação ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada.

Quadro 2. A Eficiência e a eficácia na comunicação.

Fonte: Chiavenato (1999).

Para TORQUATO (1991, p.198), a eficácia do sistema interno de comunicação é resultante, ainda, do esforço para aperfeiçoamento das habilidades de comunicação das fontes, das condições técnicas dos canais, da melhor qualificação das mensagens e preparação adequada dos grupos receptores.

3. Metodologia e Análise de Dados

Utilizamos como estratégia um programa de entrevistas através de questionários estruturados. Neste sentido foram analisados aspectos internos de cada empresa no segmento de bebidas estudando e comparando uma empresa com a outra.

As empresas do segmento de bebidas do Extremo Sul da Bahia, foram escolhidas observando-se os seguintes critérios: marca, produtos oferecidos nacionalidade e na região, período de existência, número de funcionários. Foram alvo da pesquisa as maiores empresas: por ser uma pesquisa científica, denominaram-se nomes fictícios para as empresas pesquisadas, sendo Empresa 01 e Empresa 02.

Cabe destacar que um aspecto que contribuiu para a escolha das empresas foi a importância das mesmas em função da distribuição dos produtos em nossa região. Quanto à população, aplicou-se o questionário de pesquisa ao total de 50% dos funcionários de cada organização. Na “empresa 02” foram 30 pessoas entrevistadas e na “empresa 01” 30, uma amostragem num total de 60 entrevistados. A pesquisa foi predominantemente quantitativa pelo estudo de multicaseos, sendo que alguns dados serão obtidos por métodos quantitativos

3.1 Análise e interpretação dos dados

3.2 Análise dos Resultados da Empresa 01.

A Empresa 01 está localizada no município de Porto Seguro, Estado da Bahia, atuando no mercado local e regional há mais de 15 anos. É uma empresa considerada de grande porte

para a região, em seu portfólio. O processo decisório ocorre por meio de reuniões semanais entre gestores e operacionais dos departamentos. O setor de Recursos Humanos é centralizado na Sede em Eunápolis, Estado da Bahia. Cabe salientar que no departamento de recursos humanos da respectiva unidade existe uma pessoa encarregada da função a nível operacional. A mesma, hoje conta com um quadro de 60 funcionários na unidade de Porto Seguro, não mencionado aqui os funcionários contratados por terceirizados.

Na pesquisa entrevistamos 40% do corpo operacional e 06% dos encarregados, sendo que 45% trabalham na empresa a menos de 5 anos e somente 5% entre 11 a 15 anos de trabalho. Ressaltando que 20% dos entrevistados foram homens e 30% mulheres.

Pode-se constatar que na Empresa 01 possui uma equipe na maioria formada por colaboradores que atuam a menos de 5 anos na Corporação. Existem poucos diretores, gerentes, supervisores.

3.2.1 Comunicação Interna.

O Quadro 1 mostra a seguir os principais aspectos relacionados à análise da comunicação interna.

COMUNICAÇÃO INTERNA	1	2	3	4	5	6
Metas gerais	05	10	05	15	15	-
Orientações transmitidas no trabalho	-	-	20	15	10	05
Orientações que circulam no trabalho	-	15	10	15	05	05
Objetivos transmitidos	10	-	10	25	-	05
Flexibilidade dos objetivos	-	15	15	10	05	05
Compreensão dos objetivos pelos funcionários	05	05	15	15	05	05
Relacionamento entre linha intermediária e núcleo operacional	15	15	10	05	05	-
Integração microambiental	05	10	15	10	10	-

LEGENDA: 1 NR, Não Resposta; 2, Discordo Totalmente; 3, Discordo; 4, Indiferente; 5, Concordo e 6, Concordo Plenamente. **VALORES:** Os valores das respostas são relativos (%).

Fonte: Pesquisa de Campo

Quadro 1 - Comunicação Interna da Empresa 01.

Pode-se verificar que não estão claras as estratégias implícitas ou explícitas e que ocorre o predomínio dos interesses individuais aos corporativos. E, ainda verifica-se que as decisões estratégicas são tomadas com base no que acontece no meio ambiente, possuindo informações sobre pontos fortes e fracos, limitações e capacidades da concorrência. Porém em muitos momentos há uma indiferença ao que acontece no ambiente ou se quer é considerado.

3.3 Análise dos Resultados da Empresa 02.

A Empresa 02 é uma empresa de bebidas ainda nova, fundada em 1998, pela união de seus franqueados nos estados da Bahia, Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte. Com apenas oito anos de existência, alcançou em sua área geográfica de 889 mil quilômetros quadrados (10% do território brasileiro), com sua liderança de mercado em refrigerantes, introduziu e cultivou um modelo de gestão que valoriza a qualidade, a eficiência e o desenvolvimento de pessoas. Com quatro fábricas, seis centros de distribuição e um contingente de 2.703 funcionários, a mesma produz, vende e distribui seus produtos e comercializa e distribui o portfólio de Cervejarias em 134.649 pontos-de-venda. A Empresa 02, na qual fizemos a pesquisa está localizada no município de Porto Seguro, Estado da Bahia, atuando no mercado local e regional. É uma empresa considerada de grande porte para a região.

O processo decisório ocorre por meio de reuniões semanais entre gestores e operacionais dos departamentos. O setor de Recursos Humanos é centralizado na Sede em Fortaleza, Estado do Ceará. Cabe salientar que no departamento de recursos humanos da respectiva unidade existe uma pessoa encarregada da função a nível operacional. A mesma hoje conta com um quadro de 62 funcionários na unidade de Porto Seguro, não mencionado aqui os funcionários contratados por terceirizados.

Na pesquisa entrevistamos 35% do corpo operacional e 15% dos encarregados, sendo que 45% trabalham na empresa a menos de 5 anos e somente 5% entre 6 a 10 anos de trabalho. Ressaltando que 40% dos entrevistados foram homens e 10% mulheres.

Pode-se constatar que na empresa 02 possui uma equipe na maioria formada por colaboradores que atuam a menos de 5 anos na Corporação. Existem poucos diretores, gerentes, supervisores.

3.3.1 Comunicação Interna

O Quadro 1 mostra a seguir os principais aspectos relacionados à análise da comunicação interna

COMUNICAÇÃO INTERNA	1	2	3	4	5	6
Metas gerais	10	05	05	20	10	-
Orientações transmitidas no trabalho	-	05	10	20	15	-
Orientações que circulam no trabalho	-	15	15	10	10	-
Objetivos transmitidos	-	-	15	10	20	05
Flexibilidade dos objetivos	05	10	15	15	05	-
Compreensão dos objetivos pelos funcionários	-	10	20	10	10	-
Relacionamento entre linha intermediária e núcleo operacional	-	05	20	20	05	-
Integração micro-ambiental	05	05	20	15	05	-

LEGENDA: 1 NR, Não Resposta; 2, Discordo Totalmente; 3, Discordo; 4, Indiferente; 5, Concordo e 6, Concordo Plenamente. **VALORES:** Os valores das respostas são relativos (%).

Fonte: Pesquisa de Campo

Quadro 1 - Comunicação Interna da Empresa 02.

Pode-se verificar que não estão claras as estratégias implícitas ou explícitas e que ocorre o predomínio dos interesses individuais aos corporativos. E, ainda verifica-se que as decisões estratégicas são tomadas com base no que acontece no meio ambiente, possuindo informações sobre pontos fortes e fracos, limitações e capacidades da concorrência. Porém em muitos momentos há uma indiferença ao que acontece no ambiente ou se quer é considerado.

3.4 Cultura Organizacional

A seguir, estão os gráficos sobre o diagnóstico da cultura organizacional, vale ressaltar que os resultados estão apresentados em comparativo.

Gráfico 1

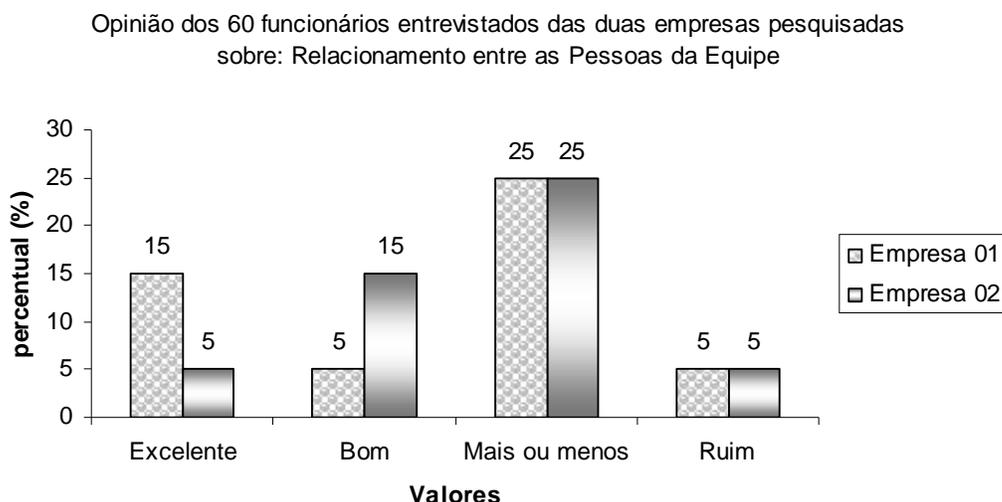


Gráfico 1. Relacionamento entre as Pessoas da Equipe

Diante dos dados, podemos observar que os colaboradores consideram o relacionamento entre as pessoas do trabalho não muito bom, as duas empresas pesquisadas apresentam 25% em percentual maior.

Gráfico 2

Opinião dos 60 funcionários entrevistados das duas empresas pesquisadas sobre: Idéias e Sugestões ouvidas pela Empresa

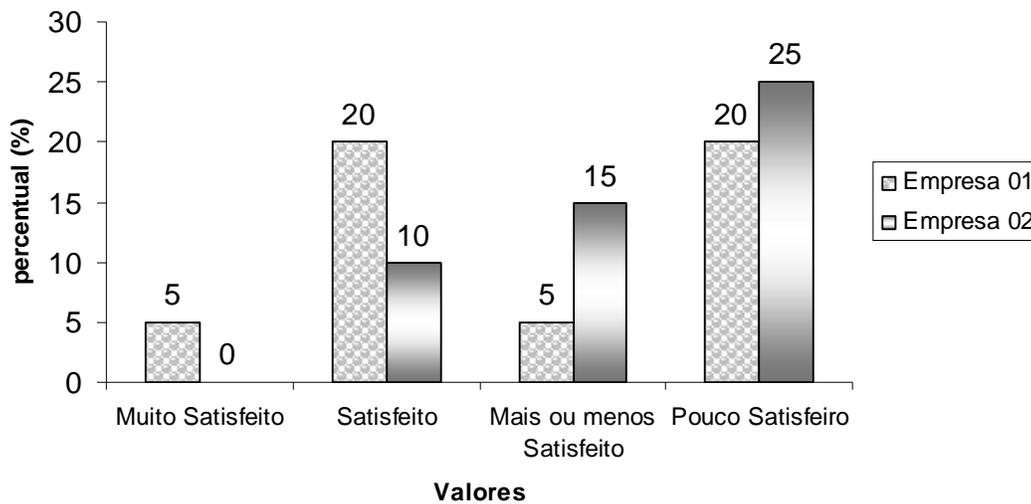


Gráfico 2. Ideias e Sugestões ouvidas pela Empresa

Diante dos dados, podemos observar que os colaboradores entrevistados, para ambas as empresas, consideram pouco satisfatória suas opiniões sobre idéias e sugestões que passam para a empresa, sendo 20% da empresa 01 e 25% da empresa 02.

Gráfico 3

Opinião dos 60 funcionários entrevistados das duas empresas pesquisadas sobre: Critérios utilizados para promoções internas

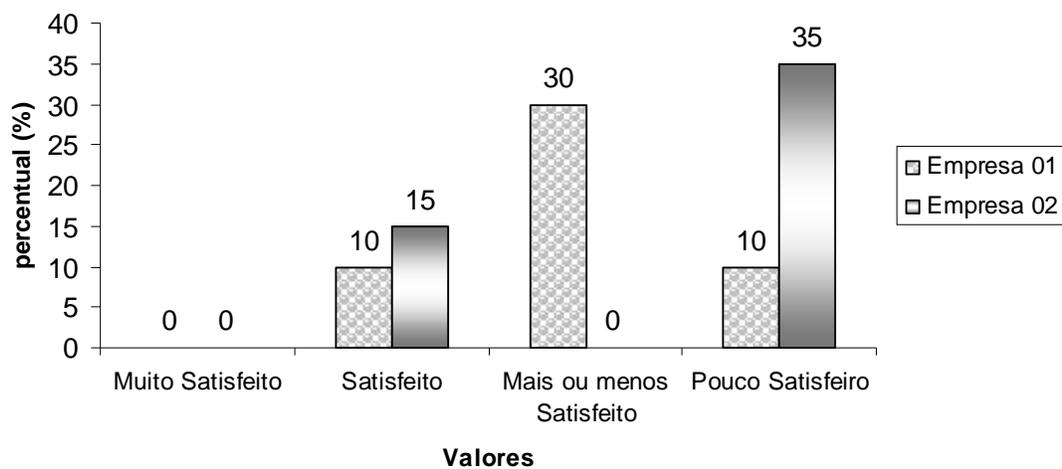


Gráfico 3. Critérios utilizados para promoções internas

Diante dos dados, podemos observar que os colaboradores entrevistados, estão na maioria insatisfeitos com os critérios utilizados para promoção interna, a empresa 02 apresenta um

percentual maior com relação à outra empresa, com 35% dos colaboradores pouco satisfeitos com este métodos utilizados, já na empresa 01 30% dos entrevistados estão mais ou menos satisfeitos.

Gráfico 4

Opinião dos 60 funcionários entrevistados das duas empresas pesquisadas sobre: Informações gerais transmitidas, referente aos resultados da Empresa

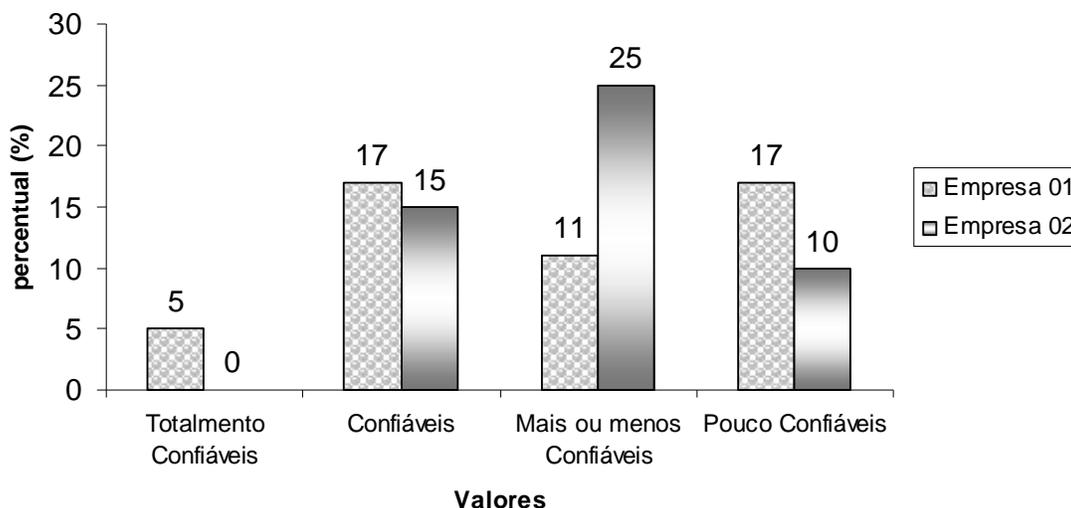


Gráfico 4. Informações gerais transmitidas, referentes aos resultados da Empresa

Diante dos dados apresentados nos gráficos 4, em relação as informações sobre os resultados gerais da empresa, a empresa 01 apresenta um índice de 17% dos entrevistados apontando que as informações são pouco confiáveis, contra 10% da empresa 02.

5. Considerações Finais

Conforme Morgan (1996, p.56), “não importa a cultura, o fator principal é que a cultura delinea o caráter da empresa e impacta no desempenho da mesma, além de contribuir para a compreensão e efetiva na comunicação interna organizacional”.

Com toda a multiplicidade de fatores envolvidos, a questão da cultura organizacional configura-se como um elemento importante na busca continua da gestão do conhecimento. Sua especialidade decorre do fato de, como uma superestrutura organizacional, possibilitar, mediante a criação de senso comum, um agir favorável à gestão do conhecimento dentro da empresa.

Nota-se uma evolução na quantidade de teóricos que consideram a cultura organizacional como uma variável interveniente nas estratégias de comunicação nas empresas hoje neste muda cada vez mais globalizado. O trabalho procura discutir junto às empresas de bebidas do Extremo Sul da Bahia, algumas das dimensões desta relação. Conforme Mintzberg e Quinn (2001, p.153), comunicação interna organizacional é um processo inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada. Outros pensadores destacam a

existência de relação entre estratégia e cultura nas organizações, bem como, a estrutura e o comportamento, o que foi possível constatar também na realização desta pesquisa.

Todavia, a relação entre cultura organizacional e comunicação interna, torna-se cada vez mais evidente com o presente estudo. Por outro lado, as empresas do segmento de bebidas como muitas outras organizações realizam administração de custos, atividades de produção, desenvolvimento de serviços, programas de qualidade, programas de incremento de vendas, entre outras práticas, com a finalidade de ganhos imediatos, os quais nem sempre ocorrem. Este fato torna-se evidente quando um dos diretores de empresas neste segmento declara que "todas estão falidas".

As práticas mencionadas estão dissociadas de um planejamento estratégico com estratégias comunicacionais definidas e que possibilitem um entendimento adequado pelas pessoas que participam de sua implementação. Isto de forma a demonstrar uma valorização efetiva das pessoas, a fim de ser construída uma cultura organizacional forte e consistente. São as pessoas que vão implementar as estratégias e, sem o comprometimento delas, às organizações deixam de existir e ter sentido.

As empresas de bebidas do Extremo Sul da Bahia estão mergulhadas em si mesmas e querem ser líderes de mercado e as melhores. Vale ressaltar que existem detalhes que são iguais em muitos aspectos conforme apresentado neste trabalho.

O discurso ideológico é um, enquanto que as ações e procedimentos são outros. E, nesta competição, é importante que as empresas venham a inovar e construir um futuro melhor e adequado à nova realidade de mercado, aberto e global. Hamel e Prahalad (1999) mencionam que criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa.

Entendendo comunicação interna como a habilidade da organização em superar os limites impostos pela concorrência, pode-se dizer que as empresas pesquisadas têm um grande desafio pela frente, superar a si mesmas, para superar a suas limitações na gestão de pessoas. Isto é, modernizar-se e, para concorrer deixando de fazer a mesma coisa, desenvolvendo suas capacidades e talentos em suas diferentes áreas Recursos Humanos, Tecnológica, Gerencial, Financeira e Comercial.

Neste novo mundo, onde rompemos velhos paradigmas e buscamos cada vez mais informações na era do conhecimento, a cultura organizacional e a comunicação interna organizacional ou, como preferem alguns autores, a cultura corporativa e comunicação empresarial, adquire uma importância ainda mais crucial.

Um elo da Gestão Organizacional para a Gestão de Pessoas se dá, justamente, pela cultura organizacional e comunicação interna. Espera-se que este artigo venha somar no sentido de mostrar a importância que a cultura organizacional e comunicação interna organizacional possuem, para o sucesso ou fracasso das organizações hoje em dia.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*, (2ªed), Rio de Janeiro: Campos, 1999: 517,522-523,528.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas,1996:20.

FIGUEIREDO, Cristina Conceição Nogueira. *Comunicação Administrativa – sua eficácia: o caso UNIRIO*. 2000. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração de Negócios) Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2000.

HAMEL, G. e PRAHALAD, G. K. *Competindo pelo futuro: estratégias para obter o Controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.* Rio de Janeiro, Campus, 1995.

KARLÖF, Bengt. *Conceitos Básicos de Administração, Um Guia Conciso,* (1ªed), Rio de Janeiro: Rocco, 1999: 75-76.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert Lester. *Psicologia social das organizações.* Tradução Auri-phebo Simões. São Paulo: Atlas, 1974. 551 p.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração (da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada).* 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Porto Alegre: Bookman, 2000:153.

MINTZBERG, Henry; e QUINN, James Brian. *O processo da Estratégia.* 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001:153.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização.* Tradução por Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda, São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, Agamemnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações.* 5. ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2002. 117 p.71

SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações.* Rio de Janeiro: Campus, 1998:75,168,173-174.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, Poder, Comunicação e Imagem, Fundamentos da Nova Empresa,* (1ªed), São Paulo: Livraria Pioneira, 1991:198, 2001.
