



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

KARLLA KATHYANE GALDINO DE SOUZA

**COMUNICAÇÃO E IMAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
SUAS RELAÇÕES NO COMÉRCIO VAREJISTA DE SHOPPING  
CENTERS**

NATAL

2006



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

KARLLA KATHYANE GALDINO DE SOUZA

**COMUNICAÇÃO E IMAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
SUAS RELAÇÕES NO COMÉRCIO VAREJISTA DE SHOPPING  
CENTERS**

NATAL

2006

KARLLA KATHYANE GALDINO DE SOUZA

**COMUNICAÇÃO E IMAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
SUAS RELAÇÕES NO COMÉRCIO VAREJISTA DE SHOPPING  
CENTERS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, na área de Gestão Organizacional, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros.

NATAL

2006

KARLLA KATHYANE GALDINO DE SOUZA

**COMUNICAÇÃO E IMAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
SUAS RELAÇÕES NO COMÉRCIO VAREJISTA DE SHOPPING  
CENTERS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, na área de Gestão Organizacional, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros.

NATAL

2006

KARLLA KATHYANE GALDINO DE SOUZA

**COMUNICAÇÃO E IMAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
SUAS RELAÇÕES NO COMÉRCIO VAREJISTA DE SHOPPING  
CENTERS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, na área de Gestão Organizacional, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros.

Carlos Alberto Freire Medeiros, Dr.  
UFRN – PPGA

Benny Kramer Costa, Dr.  
USP

Fernando Dias Lopes, Dr.  
UFRN - PPGA

*"Se buscares a sabedoria como a prata e  
como a tesouros escondidos a procurares,  
então, entenderás o temor do Senhor e  
acharás o conhecimento de Deus".*

*Provérbios 2: 4 e 5.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao orientador, pela dedicação e competência durante todo o processo de elaboração da dissertação.

Aos professores do programa pelo conhecimento proporcionado.

Aos colegas da turma pelas descobertas e experiências compartilhadas.

Aos familiares que me edificam.

A Deus que me fortalece e me guia

Enfim, A todos que de alguma forma auxiliaram na realização deste desafio.

## RESUMO

Este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa de campo de caráter exploratório-descritiva que teve por objetivo identificar as dimensões latentes da comunicação, bem como encontrar relações entre tais dimensões com a imagem organizacional. A amostra contou com um total de 267 respondentes, sendo 89 gerentes ou proprietários de lojas e 178 vendedores de lojas de vestuário e calçados situadas nos cinco principais *shopping centers* de Natal, capital do Rio Grande do Norte. A coleta dos dados foi feita mediante a utilização de dois instrumentos estruturados e validados, com respostas medidas em escala likert de 6 pontos. Para a mensuração da comunicação foi utilizado o instrumento desenvolvido por Downs e Hazen (2002), composto de 8 dimensões latentes e 32 indicadores. Para a imagem foi utilizado o modelo de Mael & Ashforth (1992), com 5 indicadores. A análise dos dados foi realizada mediante a utilização das técnicas estatísticas de análise fatorial e modelagem de equações estruturais. Os resultados da análise fatorial demonstraram a comunicação como sendo formada por cinco dimensões latentes. Já a modelagem demonstrou existir positivamente relações entre a comunicação com a imagem da empresa, cujos resultados revelaram que a imagem é influenciada pela comunicação com o supervisor, integração organizacional e sendo mais fortemente explicada pela comunicação vertical.

**Palavras-chave:** Comunicação, Imagem, Modelagem de Equações Estruturais



## ABSTRACT

This study shows the results of an exploratory-descriptive research that aimed to identify the latent dimensions of communication, as well as finding relations between such dimensions and organizational image. The sample came to a total of 267 respondents, being 89 managers or owners and 178 salespeople of clothing and footwear stores that are situated in the main five shopping centers located in Natal, capital of Rio Grande do Norte. The collection of the data was made by the use of two structuralized and validated instruments, being the answers measured in the likert scale of 6 points. For the measurement of communication it was used the instrument developed by Downs and Hazen (2002), made up of 8 latent dimensions and 32 indicators. For the image it was used the model of Mael and Ashforth (1992) that contains 5 indicators. The analysis of the data was made through of the use of statistical techniques of factorial analysis and structural equations modeling. The results of the factorial analysis demonstrated communication as being formed by five latent dimensions. The modeling, on the other hand, demonstrated to exist positive relations between communication and organizational image, whose results revealed that the image is influenced by the communication with the supervisor, by the organizational integration and as being stronger explained by the vertical communication.

**Key-words:** Communication, Image, Structural Equations Modeling.

## SUMÁRIO

Capítulo 1 Introdução .....	12
1.1 Caracterização do Setor Varejista – <i>Shopping Centers</i> .....	13
1.2 Tema .....	15
1.3 Problema da Pesquisa.....	17
1.4 Objetivos da Pesquisa.....	18
a) Objetivo Geral .....	18
b) Objetivos Específicos.....	18
1.5 Questões da Pesquisa.....	19
Capítulo 2 Comunicação e Imagem Organizacionais.....	21
2.1 Breve Enfoque sobre a Evolução da Comunicação Organizacional.....	21
2.2 Teorias da Comunicação Organizacional .....	25
2.3 Definição da Comunicação Organizacional .....	28
2.3.1 Níveis de Análise da Comunicação.....	29
2.3.2 Redes Formais e Informais.....	30
2.3.3 Fluxos de Comunicação.....	31
2.3.4 Barreiras na Comunicação.....	32
2.4 Tipos de Comunicação.....	33
2.5 Comunicação Organizacional Integrada.....	37

	8
2.6 Imagem Organizacional.....	39
2.7 Elementos do Processo de Formação da Imagem.....	47
2.8 Modelos de Mensuração da Comunicação e Imagem Organizacionais.....	50
	54
Capítulo 3 Metodologia da Pesquisa de Campo.....	54
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	54
3.2 Universo e Amostra.....	55
3.3 Instrumentos de Coleta dos Dados.....	56
3.4 Coleta dos Dados.....	58
3.5 Tratamento dos Dados.....	59
3.5.1 Análise Fatorial.....	59
3.5.2 Análise de Confiabilidade.....	60
3.5.3 Modelagem de Equações Estruturais.....	61
Capítulo 4 Análise e Discussão dos Resultados.....	63
4.1 Identificando as Dimensões da Comunicação.....	63
4.2 A Dimensão da Imagem Organizacional.....	70
4.3 Análise das Relações Causais.....	71
Capítulo 5 Conclusão.....	79
Referências .....	85
Anexo.....	90

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Instrumento de Mensuração da Satisfação na Comunicação.....	55
TABELA 02 – Instrumento de Mensuração da Imagem.....	57
TABELA 03 – Estrutura Fatorial de Cada Componente Extraído.....	63
TABELA 04 – Variação Explicada e <i>Eigenvalor</i> dos Componentes da Análise Fatorial....	65
TABELA 05 – Estrutura Fatorial de Cada Componente Extraído.....	65
TABELA 06 – Relações entre as Dimensões Obtidas com a Análise de Regressão.....	71

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Teorias da Comunicação.....	27
QUADRO 02 – Relações entre o público e os objetivos da comunicação.....	35
QUADRO 03 – Relação entre os resultados das validações do modelo.....	69

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 01 – Modelo Testado da Satisfação da Comunicação – Imagem Organizacional.....	72
--------------------------------------------------------------------------------------	----

# Capítulo 1

## Introdução

Atualmente as empresas enfrentam o desafio de buscar o diferencial competitivo para seus produtos e serviços, em razão da crescente concorrência, bem como do elevado grau de desenvolvimento e tecnologia. Estas se vêem diante de uma fase marcada pela disputa cada vez maior pelo consumidor, na qual a diferenciação do produto ou serviço oferecido torna-se cada vez mais difícil, dado o avanço tecnológico das mesmas.

Neste contexto, a presente dissertação tem como objetivo discutir as relações existentes entre a comunicação e a imagem organizacional de lojas localizadas em *shopping centers*, de modo a identificar de que forma a comunicação contribui para o desenvolvimento da imagem organizacional, bem como para estimular a valorização e credibilidade, de modo a ser capaz de influenciar no comportamento do seu público.

Este estudo busca fornecer informações quanto à importância e poder da comunicação na afirmação das políticas corporativas, quanto à necessidade de sistematizar e centralizar as ações de comunicação, unificando o discurso apresentado pelos vários setores que integram tal escopo, bem como quanto a sua contribuição para a criação e manutenção de uma imagem positiva e forte.

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. Inicialmente, o capítulo introdutório apresenta uma caracterização do setor varejista de *shopping centers*, posteriormente é apresentado um breve enfoque sobre a comunicação e imagem, o tema, o problema da pesquisa, os objetivos, assim como as questões da pesquisa.

No capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica, onde são expostos a evolução da comunicação organizacional, as teorias existentes, a definição quanto ao que vem a ser a comunicação organizacional, os tipos de comunicação, a comunicação integrada; em seguida o enfoque é dado para a conceitualização da imagem organizacional, os elementos da sua formação e, por fim, o modelo utilizado de mensuração da comunicação e imagem organizacionais.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, a qual está dividida em cinco partes: tipo de pesquisa, universo e amostra, instrumentos, coleta, tratamento e análise dos dados, com a descrição das técnicas utilizadas.

O capítulo 4 apresenta a análise com as discussões dos resultados da pesquisa, onde são apresentadas as dimensões da comunicação e imagem, como resultado da análise fatorial, e a modelagem de equações estruturais, com as relações encontradas.

Por fim, no capítulo 5 é apresentada a conclusão do trabalho, seguida das referências e anexo.

## 1.1 Caracterização do Setor Varejista – *Shopping Centers*

Conforme cita Lepsch e Toledo (1996) o setor varejista constitui um “elo intermediário” entre o produtor e o consumidor final, no qual uma série de estratégias são pensadas, executadas e avaliadas de modo a ser possível estabelecer um canal de venda dos produtos manufaturados. Assim, o “produto do varejo não é algo físico, são os serviços ou atributos de uma loja, agregados a bens produzidos por outros setores da economia e prestados no comércio para o consumidor final.” (LEPSCH e TOLEDO, 1996, p. 13). Os autores citam ainda uma série de atributos que somam valor aos produtos comercializados, como mix de preços, de produtos oferecidos, qualidade dos produtos e atendimento dos vendedores, arquitetura do prédio, imagem da loja, *lay out*, estacionamento, localização, tamanho da loja etc.

Zen (2005) lembra que, atualmente, grande parte das lojas costuma se agrupar visando aumentar seu poder de atratividade para com os consumidores o que, além de proporcionar um conjunto de benefícios que são agregados aos serviços oferecidos, ainda proporciona a conveniência de concentrar as vendas em um único local. Tal tendência é motivada, principalmente, pela necessidade das lojas de encontrarem mecanismos de enfrentamento para o avanço das corporações multinacionais, de modo que para garantir a sobrevivência, elas necessitam a todo custo unir forças para se diferenciarem no mercado.

Na década de 1950, toda grande cidade tinha um centro comercial com lojas de departamentos, lojas de especialidades, bancos e cinemas. Mas, quando a população começou a mudar para os subúrbios, esses centros comerciais, com seus problemas de fluxo de automóveis, falta de estacionamento, violência urbana, começaram a perder negócios. (Zen, 2005, p. 63)



Foi a partir da década de 90 que os *shopping centers* passaram a se firmar dentro do setor de varejo no Brasil (HERNANDEZ, 2005). Seu surgimento marcou um período de transição, de mudança de atitude perante o público consumidor, bem como perante o comércio em geral que se viu diante de uma nova dinâmica de mercado.

Seu advento representou uma mudança de atitude do comércio uma vez que as empresas varejistas passaram a perceber que para continuar crescendo, para atrair novos clientes, elas agora precisavam criar estratégias conjuntas e articuladas que lhes permitissem encontrar a vantagem competitiva.

A lógica deste diferencial constituía não apenas associar o espaço físico das lojas com o do lazer, mas sim proporcionar qualidade de vida ao seu público-consumidor, na forma de comodidade, praticidade, segurança e lazer, além de despertar a satisfação dos consumidores não apenas pela aquisição de um bem ou serviço, mas por usufruir de todo um conjunto de benefícios que estariam agregados ao fator de compra.

O shopping center é um agrupamento planejado de varejistas, desenvolvido, possuído e administrado como uma unidade. Os maiores geralmente têm diversas lojas de departamento e uma ampla variedade de lojas de especialidades em vários níveis de compras. (Zen, 2005, p. 63)

Como explica Hernandez (2005) o que determina a escolha pelos *shoppings centers* não são apenas as razões econômicas, mas também as razões emocionais, pela possibilidade de utilizar as atividades recreativas de um *shopping center* ou o simples prazer de passear entre as lojas.

Mas, a medida em que os *shoppings* passam a se firmar no mercado varejista, surge um outro desafio para as suas lojas. Ao proporcionar a comodidade de situá-las num mesmo espaço físico, criando assim todo um complexo de serviços e benefícios ao alcance do consumidor, poupando-os dos desgastes físicos e emocionais que teriam caso se deslocassem até um estabelecimento comercial mais próximo, agora as empresas enfrentavam o desafio quanto a encontrar uma maneira de despertar a atenção do público, de criar visibilidade para as suas lojas, de se diferenciarem das demais.

E para se diferenciar, as lojas precisavam focalizar seus recursos para criar e disseminar uma imagem forte capaz de influenciar a decisão de escolha e compra do consumidor. Além de garantir a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, elas precisavam encontrar a melhor forma de se comunicar com tais públicos-alvos, uma

comunicação que contribuísse para a criação de uma imagem favorável. Sendo o objetivo principal do consumidor não apenas adquirir um produto ou serviço, mas todo um conjunto de conceitos e significados, ele procurava valores que lhe pudessem ser agregados.

Para Hernandez (2005, p. 3),

O principal apelo do conceito de imagem é que ele considera tanto as características funcionais dos *shoppings centers*, como tamanho, localização, sortimento, *lay-out* e outras características que os consumidores podem objetivamente observar e fazer comparações quanto à atributos psicológicos, não observáveis mas percebidos, como a atenção e a simpatia dos vendedores, a atratividade da decoração, as características de outros frequentadores, a atmosfera ou o sentimento de conforto e de pertencer ao lugar.

Portanto, trabalhar a imagem das lojas deve representar um conjunto articulado de estratégias, quer seja fazer uso das atividades desempenhadas pelo marketing ou publicidade/propaganda, de modo a garantir uma melhor qualidade, distribuição e divulgação dos produtos ou serviços oferecidos, bem como investir na qualidade do atendimento, oferecendo todo o suporte e capacitação para seus funcionários de modo que estes possam representar sempre uma porta de entrada para os consumidores, que possam atuar como canal de disseminação de valores, refletindo assim o modo de pensar e agir da empresa.

## 1.2 Tema

Para Lakatos e Marconi (1999, p.27) a escolha do tema implica em: “a) selecionar um assunto de acordo com as inclinações, as possibilidades, as aptidões e as tendências de quem se propõe a elaborar um trabalho científico; b) encontrar um objeto que mereça ser investigado cientificamente e tenha condições de ser formulado e delimitado em função da pesquisa.”

Assim, o tema deste trabalho é estudar a comunicação organizacional no contexto dos *shopping centers*, objetivando explicar como a comunicação pode ser trabalhada de modo a interferir positivamente na formação da imagem que as pessoas criam da empresa. Deste modo, o estudo trará importantes contribuições quanto a identificar os benefícios da comunicação estratégica que contribuem para uma boa imagem organizacional.

Ao estudar a comunicação enquanto antecedente e a imagem como conseqüente, tal enfoque encontra respaldo nas teorias desenvolvidas e apresentadas ao longo do trabalho, que enquadra a comunicação como elemento fundamental na formação e manutenção de uma imagem que reflita credibilidade e confiança perante seus públicos, bem como quanto a influenciar no comportamento destes perante a organização.

De Toni (2005, p.55) explica que “o comportamento humano é direcionado pelas imagens individuais do seu ambiente, portanto, tem um importante papel na influência sobre o modo como o público responde à marca, ao produto, ao serviço, à loja e às organizações.”

Para a comunicação atuar de forma a estimular a valorização das empresas é necessário que ela seja eficiente não apenas junto aos consumidores, ao público externo, mas também junto aos funcionários, que ela contribua para a afirmação de uma imagem positiva diante destes, de modo que seus membros tornem-se verdadeiros transmissores de tais valores.

Portanto, através da gestão da imagem, mediante a utilização da comunicação estratégica, as empresas têm a possibilidade de orientar o comportamento dos seus públicos, criando uma maior identificação com os seus funcionários que, conseqüentemente, passarão a cooperar mais, uma vez que eles se tornarão orgulhosos de fazer parte de uma organização com prestígio e credibilidade perante a sociedade, bem como terão a possibilidade de atrair mais clientes.

Uma vez que, atualmente, os atributos físicos das empresas são relativamente fáceis de serem copiados, torna-se difícil para elas estabelecer diferenciação para os seus produtos. De igual forma, os consumidores passam a ter uma maior dificuldade quanto a identificar os melhores atributos que facilitem nas suas escolhas. Neste contexto, a imagem tem assumido uma importância maior até que propriamente o valor físico das empresas, já que é ela quem se sobressai na mente do público, como um elemento determinante para as suas escolhas, conforme afirmam as teorias e pesquisas já desenvolvidas.

### 1.3 Problema da Pesquisa

Na conceituação científica, o problema representa “uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução.” (LAKATOS E MARCONI, 1999, p.28). Origina-se, portanto, de um conhecimento incompleto sobre determinado fenômeno observado.

Nos dias atuais, percebe-se que grande parte das organizações ainda é resistente quanto a compreender o papel da comunicação organizacional, das suas reais potencialidades estratégicas para as práticas corporativas. Mesmo que tais organizações não dêem a devida importância à comunicação de modo a poder utilizar adequada e eficazmente suas ferramentas, ela se processa contínua e livremente dentro das organizações, quer seja através dos mecanismos formais necessários para se estabelecer a ordem funcional e administrativa, a partir de fluxos descendentes de informação, quer seja quanto ao aspecto informal, mediante o compartilhamento de idéias e experiências cotidianas entre seus funcionários.

Embora seja de conhecimento das empresas que uma boa comunicação com seus diferentes públicos possa garantir a vantagem competitiva nos negócios, grande parte delas sente dificuldade quanto a sua adequada utilização, talvez explicada pela multiplicidade de veículos que podem ser utilizados, bem como da falta de uma visão estratégica quanto à importância de se unificar as ações de modo a disseminar uma imagem coerente e homogênea.

Atualmente, as sociedades enfrentam um período caracterizado pela ampliação das possibilidades comunicativas, em razão do avanço das redes telemáticas e de comunicação. Tal fato determinou a necessidade das organizações estarem cada vez mais abertas quanto à absorção de informação, atuando em redes, sistemas abertos, com constantes trocas de informação e conhecimento.

Kunsch (2003) cita que as atuais transformações passaram a determinar novas exigências dos públicos, da opinião pública e da sociedade. As organizações tiveram que adotar outras posturas, de planejar estrategicamente a sua comunicação de modo a poder se adequar melhor ao meio.

As organizações perceberam a necessidade de criar estratégias que contribuíssem com a valorização do seu posicionamento institucional, de reafirmação da sua missão, visão e

valores, na criação e disseminação da sua identidade corporativa perante toda a sociedade. As organizações passaram a buscar cada vez mais uma forma de identificação com seus diversos públicos, uma vez que hoje o diferencial competitivo inclui não apenas investimentos visando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, mas, principalmente, a utilização de meios que agreguem valor às suas marcas, que permitam a criação e disseminação de uma imagem institucional forte e respeitável.

Portanto, o problema da pesquisa que direciona este trabalho está formulado da seguinte forma:

- **Como a comunicação influencia a imagem organizacional na percepção dos empregados?**

## **1.4 Objetivos da Pesquisa**

Como consequência da questão central do trabalho, foram desenvolvidos o objetivo geral e os específicos.

### **a) Objetivo Geral**

Este trabalho tem como objetivo principal observar a influência das dimensões da comunicação sobre a imagem organizacional na percepção dos vendedores e gerentes de lojas, de modo a explicar quais as relações existentes entre ambos os constructos.

### **b) Objetivos Específicos**

Quanto aos objetivos específicos, estes estão classificados da seguinte forma:

- Caracterizar os elementos da comunicação, com a identificação das suas dimensões latentes;
- Validar o modelo de mensuração da comunicação organizacional, desenvolvido por Downs e Hazen (*apud* MUELLER, 2002)

- Identificar as relações existentes entre as dimensões latentes da comunicação e as dimensões latentes da imagem, a partir do modelo proposto por Mael e Ashforth (1992).

## **1.5 Questões da Pesquisa**

Na presente pesquisa, as questões que fundamentaram e nortearam a sua execução foram as seguintes:

- Quais as dimensões latentes da comunicação?
- Quais as dimensões latentes da comunicação que influenciam na imagem da empresa?

## Capítulo 2

### Comunicação e Imagem Organizacionais

Este capítulo contém a revisão teórica da comunicação e imagem organizacionais, a partir da análise da evolução do conceito, bem como das teorias existentes sobre os dois construtos. O referencial teórico está dividido em oito sub-capítulos, no qual a realização da pesquisa bibliográfica permitiu contextualizar, bem como conceituar a comunicação e a imagem.

#### 2.4 Breve Enfoque sobre a Evolução da Comunicação Organizacional

Uma vez que toda e qualquer organização surge e é mediada pela comunicação (TAYLOR *apud* SILVA et. al, 2003), esta constitui a base do processo social, estabelecendo a integração e compartilhamento de comportamentos, atitudes e pensamentos. A comunicação organizacional, em linhas gerais, constitui o processo que garante disseminação de ideais e objetivos, visando o crescimento de uma coletividade.

Como esclarece Drucker (1993, p.28), a função da organização é “tornar produtivos os conhecimentos.” Logo, é a partir do momento em que os conhecimentos são transmitidos entre os indivíduos, cujas experiências e descobertas são compartilhadas que eles passam a sentir a necessidade de se unirem em um sistema organizado. São estes conhecimentos compartilhados que apóiam as sociedades político-economicamente organizadas.

Toda e qualquer organização necessita comunicar-se, quer sejam entre seus membros, quer sejam com o ambiente externo, tal necessidade faz parte do processo não apenas de desenvolvimento, crescimento, mas de sobrevivência, é o que norteia os rumos a serem tomados, o que a torna resistente para adaptar-se às mudanças ambientais.

Fazendo uma abordagem prévia sobre a evolução da comunicação dentro das organizações econômicas, inicialmente o papel da comunicação por muito tempo esteve relacionado a uma função de meio, cujos objetivos restringiam-se a criar conformidade entre

os membros para as decisões tomadas dentro da organização, de estimular o entendimento entre estes. A comunicação não era vista como ferramenta fundamental no desenvolvimento das funções internas.

Como esclarece Schuler (2004), foi a partir da década de 50 que a comunicação passou a despertar a atenção dos teóricos, no qual as pesquisas focavam a área de publicidade e propaganda, relacionadas ao ambiente organizacional. A partir desta data foi surgindo, gradativamente, o interesse entre pesquisadores e empresas quanto às questões ligadas à comunicação, com o despertar para a importância de uma utilização planejada, bem pensada de modo a permitir um melhor desempenho dentro e fora da organização. Foi nesta época também que surgiu o interesse sobre o papel da imagem organizacional. Schuler (2006) lembra ainda que este período marcou o surgimento do setor de Relações Públicas no qual a organização começou a perceber a necessidade de comunicar-se com seus vários públicos.

Deve-se levar em conta também que tais mudanças dentro da organização foram motivadas também por transformações ocorridas no ambiente externo, no qual os indivíduos tornaram-se mais críticos e exigentes, as sociedades tornaram-se mais complexas, detentoras agora de uma série de direitos sociais, bem como cada vez mais consciente do seu papel e poder dentro do sistema capitalista. O mercado consumidor estava cada vez mais exigente e competitivo. Ao mesmo tempo, as empresas também tiveram que se adaptar às novas regras, passaram a enxergar seus públicos não mais a partir de uma visão reducionista, no qual estes estavam categorizados entre mercados consumidores e mão-de-obra; agora eles eram detentores de direitos, desejos e necessidades que deveriam ser respeitados e principalmente conquistados.

Kunsch (2003) chama a atenção para os contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais que devem ser levados em conta, contextos estes marcadamente dinâmicos e heterogêneos, portanto, incapazes de serem controlados. Desta forma, não se pode garantir fidedignamente, como se espera no modelo mecanicista de comunicação, que esta possa atingir um grau de eficiência e eficácia dentro da organização, de tal modo que tudo o que a organização tencione comunicar seja perfeitamente absorvido e compreendido pelos seus distintos públicos, uma vez que se deve levar em conta “os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo” (KUNSCH, 2003, p. 72)

Torna-se importante verificar ainda a evolução com que as estruturas hierárquicas organizacionais sofreram ao longo dos anos, no qual levou a comunicação a um outro patamar



de atuação dentro das organizações. Até a década de 1970 a tipologia organizacional predominante primava por um modelo hierárquico fortemente verticalizado. As empresas constituíam estruturas fechadas, rígidas e mecanicistas, baseadas na produção em massa, com um alto nível de especializações e formalização. As organizações eram verdadeiras máquinas que necessitavam ser constantemente controladas. Como lembra Kunsch, eram organizações que tinham como modelos funcionais o taylorismo e o fordismo.

A partir de 1970 a 1980, o modelo que passou a predominar se contrapôs à inflexibilidade do anterior; conhecido como modelo japonês de administração, ou toyotismo, onde se valorizava a eficiência, a qualidade total, produção enxuta, tudo isto aliado ao envolvimento e comprometimento dos funcionários. “Este novo formato de *organizações flexíveis* é um sistema idealizado para reduzir incertezas, diminuir escalões hierárquicos, estimular a participação do trabalhador, fomentar o controle da qualidade total e valorizar a flexibilidade nos processos de gestão e produção” (KUNSCH, 2003, p. 57)

Portanto, tal modelo tornou as organizações mais flexíveis, abertas à participação dos trabalhadores, bem como abertas às transformações externas, centradas num alto nível de desempenho não apenas quanto à produção e comercialização, mas também quanto ao melhor aproveitamento e desempenho do capital humano. Como consequência dessa mudança de paradigma, na década de 1990 uma nova forma de organização surge, seguindo a tendência da horizontalidade hierárquica iniciada no toyotismo.

“Essa ‘nova’ organização desce do pedestal da burocracia verticalizada para atuar em rede, organizar-se em torno de um processo, e não de uma tarefa, promover gestões em equipe, mensurar os resultados pela satisfação do cidadão-consumidor e informar/formar seus empregados em todos os níveis” (KUNSCH, 2003, p.57).

Gradativamente, com a evolução dos processos administrativos, das hierarquias organizacionais acima citadas, eis que a comunicação passou a desempenhar um papel cada vez maior no contexto organizacional, pois com a horizontalização, com a atuação em redes de sistemas agora abertos, a comunicação passou a se tornar vital no estabelecimento e manutenção do relacionamento cooperativo dos indivíduos. A organização passou a compreender que não mais era constituída de uma estrutura alto-suficiente, portanto, necessitava cada vez mais ampliar os canais de relacionamento, o qual só poderia se dar mediante a comunicação.

Ao assumir uma posição estratégica dentro das empresas, a comunicação passa a fluir nos mais distintos setores, agora não mais se prendendo unicamente a departamentos específicos como comumente acontecia, a exemplo das áreas de Relações Públicas e

Marketing. A comunicação “deixa de ser uma área periférica e alia-se aos demais setores, tornando-se, assim, uma ferramenta imprescindível para a obtenção de resultados”. (KUNSCH, 2003, p. 22)

Por muito tempo, a visão que os administradores tinham da comunicação era de que se tratava de uma função meramente de apoio, assim como o marketing e o setor de Relações Públicas, tanto que as atividades estavam sempre concentradas em tais setores.

Até hoje muitas empresas ainda são resistentes a mudanças, uma vez que ainda não conseguiram enxergar na comunicação sua capacidade para colaborar estrategicamente com a eficácia das atividades e os objetivos da empresa.

Com a evolução da comunicação empresarial, muitas empresas, visando tornar-se mais efetiva, participativa, passaram a multiplicar os canais de comunicação, sem uma organização, uma política de ideais prévia de modo a contribuir com o objetivo final da organização.

Quanto a este aspecto da multiplicidade de canais, Riel (1995), cita que a ampla variedade de fontes de comunicação interna pode levar a uma fragmentação das manifestações externas da companhia como um todo, sendo, portanto, necessário, coerência entre todas as formas de comunicação interna e externa.

Uma política de comunicação coerente contribui para a imagem favorável de cada componente individual, no qual, por vez, está trabalhando positivamente para favorecer o desempenho total da companhia. Uma reputação favorável não é um objetivo isolado, mas uma condição vital para criar uma base comercial sólida do qual o sucesso da companhia se estabelecerá. (VAN RIEL, 1995, p.3).

Não se pode atribuir aos processos comunicacionais uma atuação reducionista, simplista, no qual os enquadram como simples processo de informação ou ainda de dominação, estratégia de controle, respaldados pelos setores de Relações Públicas, marketing corporativo, propaganda etc. A comunicação é bem mais abrangente, uma vez que os indivíduos que a compõem não podem ser considerados passivos e alienados de modo a ser possível controlar a maneira pelas quais estes se comunicam, ou ainda o tipo de informação que deve circular dentro da organização. A organização deve compreender que nem sempre poderá ter o controle sobre todos os processos mediante o uso da comunicação, uma vez que trabalha num ambiente dinâmico e complexo.

Paralelamente ao uso da comunicação formal pela organização, coexistirá o aspecto informal, garantindo a autonomia dos indivíduos, de livre expressão das identidades

dos seus membros. Portanto, a organização deve procurar compreender todas estas diferenças de modo a poder utilizá-las a seu favor.

## 2.5 Teorias da Comunicação Organizacional

Muitos autores citam a necessidade da comunicação ser trabalhada a partir de um modelo sistêmico, holístico e integrado que agregue um somatório de atividades e setores. Tal modelo permite a disseminação de uma imagem global e homogênea da organização, estabelecendo um canal coerente entre seus valores e as suas práticas administrativas e mercadológicas. (REGO, 1986, KUNSCH, 2003).

Com base no estudo desenvolvido por Scroferneker (2006) das principais teorias e estudiosos da comunicação organizacional, a autora destaca três modelos de abordagens ou perspectivas do processo comunicativo, modelos *tradicional*, *interpretativo* e *crítico*.

A autora explica que no primeiro modelo, o *tradicional*, a comunicação é vista como ferramenta que tem como principal objetivo observar, medir e controlar o comportamento humano, a fim de alcançar a eficiência na organização. Scroferneker lembra que, nesta abordagem, a organização, num primeiro momento, é vista como uma máquina, seguindo um modelo cartesiano, podendo as suas partes serem divididas, substituídas, uma vez que a organização é detentora do conhecimento sobre todos os processos, e tem total controle sobre as atividades de cada membro; estes, por sua vez, atuam como meros executores, onde o poder encontra-se não no indivíduo, mas na atividade desempenhada.

No segundo momento, a organização é vista como um organismo, um sistema vivo, no qual os indivíduos representam os órgãos, partes de um todo complexo e indissociável, onde este todo é maior que a soma das suas partes. A comunicação representa um processo orgânico e dinâmico. Aqui, o poder está centrado nos indivíduos.

Dentro da perspectiva do modelo tradicional, os indivíduos são vistos como peças de uma enorme engrenagem, cujo comportamento deve ser estudado, medido a partir de modelos padronizados de análise como se os indivíduos possuíssem atitudes e pensamentos idênticos. Aqui não se leva em consideração o fator da imprevisibilidade, eventualidade, bem como da autonomia e identidade individuais. É uma visão linear e mecanicista, fruto do

modelo cartesiano que por muito tempo norteou o conhecimento humano, a forma como os indivíduos percebiam o mundo.

Portanto, a comunicação era utilizada como uma mera ferramenta de conhecimento e controle das vontades individuais de modo a garantir o aumento da eficiência e eficácia dos membros, contribuindo cada vez mais para o pleno funcionamento do maquinário organizacional.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Silva e Oliveira (2003, p.1) utilizam a expressão visão *instrumentalizada* da comunicação no qual “é pautada essencialmente na valorização das relações unidirecionais de hierarquia e subordinação”, tal visão, como esclarece os autores, “tende a reduzir a noção de comunicação a uma mera questão de transmissão de ordens e diretrizes a serem executadas, geralmente sem questionamentos.” Esta perspectiva focaliza “os instrumentos e os dispositivos técnicos de transmissão de mensagens como determinantes da boa comunicação” (SILVA E OLIVEIRA, 2003, p.02).

Os autores mencionam ainda que a fundamentação da comunicação instrumentalizada tem como fonte a corrente teórica do estruturalismo lingüístico, cuja principal consequência desta “excessiva valorização da estruturação da linguagem e deste determinismo tecnológico tem sido o fato de se relegar os sujeitos dotados de palavra, ou seja, aqueles que são os verdadeiros autores e atores da comunicação, a um mero lugar acessório no processo.” (SILVA E OLIVEIRA, 2003, p.02)

Percebe-se que tal perspectiva é dominante em grande parte das organizações que conservam uma visão instrumentalizada, no qual as estratégias geralmente utilizadas para melhorar a comunicação dentro do ambiente organizacional consistem quase sempre em investir consideráveis somas de dinheiro em tecnologias de informação sem ao menos um planejamento prévio que esclareça os benefícios e finalidades.

Para os autores tais estratégias representam a ausência de incentivo da organização para a produção de novas idéias entre os indivíduos, no qual estes, por sua vez, continuarão sem compreender a importância do compartilhamento de conhecimento.

Ampliando o enfoque para a teoria clássica da comunicação, pode-se concluir que uma vez que tal teoria representa um modelo matemático, ela é constituída também de uma abordagem mecanicista e linear da comunicação. Ao caracterizar o processo comunicacional como um sistema dividido entre EMISSOR, RECEPTOR, MENSAGEM, CÓDIGO, CANAL e RUÍDO, tem-se um sistema fechado e, portanto, imperfeito; uma representação simplificada

da comunicação, uma vez que tal sistema descarta uma série de fatores que influenciam no processo, a exemplo dos fatores ambientais, sócio-culturais e pessoais.

Schuler (2004, p. 4) cita que “os atores (emissor e receptor) não são simples mecanismos que trocam sinais através de impulsos. Eles entram em contato trazendo cada um suas características pessoais próprias, seu repertório de signos e de informações, sua cultura e sua motivação.”

Assim, não se pode garantir jamais, como a teoria matemática propõe, um processo de comunicação perfeito e isento de falhas, no qual aquilo que o emissor deseja informar seja perfeitamente transmitido e recebido pelo receptor, uma vez que a relação que se estabelece entre os interlocutores é desigual, já que estes possuem identidades, culturas distintas, tendo, portanto, uma atuação diferenciada dentro do processo.

Cabe reforçar a idéia de que se comunicar é uma habilidade que não depende somente de um emissor que transmite a informação e um receptor que a compreenda, pois os seres humanos não são seres cartesianos, vistos como máquinas da razão. Compreender o mecanismo da linguagem é muito mais complexo do que se imagina, visto que cada sujeito utiliza sua própria linguagem que está imbuída de sentidos e significados próprios. Sendo assim, as informações codificadas em um mundo de valores individuais podem se transmitidas com essa sobrecarga e, conseqüentemente, chegarem de forma distorcida aos ouvidos de outra pessoa. (LIMA, 2003, p. 33)

O segundo modelo citado por Scroferneker, denominado *interpretativo*, consiste na compreensão de que a organização constitui um espaço de construção de significado coletivo, composto de realidades socialmente construídas através da comunicação. São culturas que necessitam da atuação de todos os indivíduos para existir. “Enquanto na perspectiva tradicional há o entendimento que o mundo da ação social, da interação, se constitui em comportamentos observáveis e tangíveis, a perspectiva interpretativa tenta revelar que a cultura é o que está por trás desses comportamentos manifestos.” (SCROFERNEKER, 2006, p. 2)

Este modelo apresenta-se sob uma ótica participativa, fazendo equivalência com o estudo de Silva e Oliveira (2003, p.1), no qual a comunicação é concebida “como uma arena de construção coletiva de significado que engloba os atores e seus meios de interação”. Portanto, a organização é composta de indivíduos que compartilham significados e conhecimentos, cujas interações permitem ainda modificá-los continuamente, num processo dinâmico de construção e reconstrução da realidade.

Por fim, a perspectiva *crítica* enquadra a organização como instrumento de opressão, sendo a comunicação uma ferramenta deste controle. Uma vez que a organização, a partir desta concepção, representa uma arena de enfrentamentos, por estar constituído dos mais distintos tipos sociais, ela necessita a todo criar mecanismos de identificação no qual permita aos indivíduos interiorizarem os interesses macro da organização como sendo seus. É a partir da comunicação que a organização consegue conduzir todo este processo simbólico de dominação.

Na sua análise, Scroferneker faz um apanhado das teorias que marcaram os estudos sobre a comunicação organizacional por dois grandes períodos, a saber, de 1970 até o presente momento, no qual estão representados pelas Teoria Moderna ou Empírica, Teoria Naturalista e Teoria Crítica, como mostra o quadro abaixo, a partir de uma síntese teórico-comparativa.

Quadro1 – Teorias da Comunicação

TEORIAS	ORGANIZAÇÃO	COMUNICAÇÃO
MODERNA OU EMPÍRICA	Modelo linear, mecânico e funcionalista. Organização como sinônimo de máquina humana para garantir a eficiência e eficácia.	Visão instrumentalizada, no qual visa conhecer, medir e controlar o comportamento humano para garantir a eficiência e eficácia.
TRADICIONAL	Objetivos voltados para o cumprimento de metas.	Valorização da hierarquia e subordinação.
NATURALISTA	Organização como um organismo, entidade cultural, cuja realidade é fruto da construção social contínua.	Negociação e discursos coletivos, compartilhamento de significados.
INTERPRETATIVO 2ª FASE DO TRADICIONAL		
CRÍTICA	Arena de conflito de classes e interesses, instrumento de dominação e opressão.	Mecanismo para reafirmar os interesses da organização, sua cultura, identidade e imagem.

Fonte: Adaptado de Scroferneker (2006).

### 2.3 Definição da Comunicação Organizacional

Uma vez que saber se comunicar de forma eficaz dentro da organização constitui uma tarefa um tanto quanto difícil devido, principalmente, a complexidade das identidades individuais, para a organização trabalhar a comunicação de forma estratégica, é necessário

estar atento para conhecer os elementos, fatores e ferramentas presentes no processo comunicacional, de modo a poder fazer melhor uso deles.

Como lembra Lima (2003, p.33), “nem sempre é fácil estabelecer uma comunicação completa e eficaz devido às inúmeras variáveis que influenciam no processo de compreensão e transmissão de informações.”

Um fato que deve ser levado em consideração, conforme destacado pela autora, diz respeito à necessidade da organização em saber lidar com os conflitos, seja através da negociação entre os indivíduos, ou agindo de maneira transparente, de modo a ser possível eliminar tais ruídos, contribuindo para que a comunicação flua de maneira eficaz e livre.

### 2.3.1 Níveis de Análise da Comunicação

Os níveis de análise da comunicação organizacional se referem ao indivíduo enquanto receptor das informações, a organização, ao ambiente e aos meios técnicos do ato comunicativo. Assim, eles estão divididos em níveis *intrapessoal*, *interpessoal* e *tecnológico*. (KUNSCH, 2003)

O nível *intrapessoal* constitui as motivações individuais, latentes, a capacidade, suscetibilidade e o universo cognitivo do indivíduo. Constitui o nível mais básico, pois é onde as informações são processadas. Como exemplo de barreiras que podem surgir neste nível são aquelas relacionadas com as limitações semânticas, psicológicas ou mesmo fisiológicas por parte do indivíduo que podem dificultar a qualidade da comunicação estabelecida com outros colegas ou com a organização.

No nível *interpessoal* é analisada a comunicação entre os indivíduos, o feedback da relação dialógica, onde as pessoas se comunicam e se influenciam mutuamente. Conflitos no nível interpessoal são mais frequentes e não menos prejudiciais à organização, no qual as dificuldades de entendimentos poderão incidir negativamente sobre a execução das atividades funcionais, de modo a comprometer o desempenho da organização, bem levar à disseminação de uma imagem negativa perante o público externo.

Para melhorar o relacionamento interpessoal, a organização pode fazer uso de estratégias que incentivem o trabalho em equipe, investir recursos e pessoal em treinamento comportamental para o desenvolvimento de lideranças etc. de forma que os indivíduos terão a oportunidade de otimizar suas relações focalizando no crescimento profissional.

O terceiro nível, *o organizacional*, diz respeito às relações que se estabelecem entre os membros, a organização, seus departamentos e unidades, e o meio ambiente.

O quarto e último nível é o *tecnológico* representado pela utilização dos equipamentos mecânicos, técnicos e eletrônicos que dão suporte às atividades desempenhadas pela organização e contribui com a produção, armazenamento, processamento e distribuição de informações e conhecimentos.

### 2.3.2 Redes Formais e Informais

Constitui uma visão simplista, embora não menos comum, considerar a comunicação organizacional como sendo representada pelas atividades desempenhadas nos departamentos de Relações Públicas, marketing corporativo, propaganda, entre outros setores encarregados de estabelecer o diálogo para com o público.

Este enquadramento superficial na realidade não explica a totalidade do processo comunicacional de uma organização, já que considera a comunicação como um mero mecanismo de divulgação de informações quanto às decisões tomadas internamente. Sendo uma comunicação oficial e unilateral, ela é reduzida a tão somente função de controle ou mesmo, mecanismo de informação.

A comunicação, independentemente dos procedimentos formais ou mecanismos de controle, continuará a fluir dentro da organização sob a forma de conversas eventuais e informais nos corredores dos departamentos, na forma de discussões, resistências acerca das políticas e decisões internas, ou ainda na forma de boatos, logo uma comunicação capaz de se sobrepor ao aspecto formal.

Assim sendo, tem-se que a comunicação encontra-se dividida em redes *formais e informais*. A comunicação formal constitui o gerenciamento estratégico das informações que atenda às necessidades organizacionais, com qualidade. Tem ainda o objetivo de influenciar positivamente a comunicação informal, reduzindo os focos de tensões.

Kunsch (2003, p.82) cita que “o sistema formal de comunicação de toda organização - o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplantado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicação, igualmente importante.”

Quanto à comunicação *informal*, esta é libertária e resistente, é a que foge do controle da organização, representada pela livre expressão dos indivíduos, que compartilham



conhecimentos, experiências, críticas, etc. Ela atualiza e é atualizada, constrói e é construída pela formal, chegando muitas vezes a ter mais credibilidade que a outra, a exemplo do boato.

A organização deve procurar estar atenta à comunicação informal, uma vez que ela representa o “termômetro” das animosidades dos indivíduos quanto à satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. A organização deve também procurar estabelecer uma administração mais participativa, incentivar o diálogo, consultar mais seus membros de modo a conhecer suas inquietudes para poder direcionar melhor suas estratégias administrativas, facilitando assim o convívio e gestão do seu pessoal.

### 2.3.3 Fluxos de Comunicação

Os fluxos de comunicação dizem respeito às direções assumidas pela comunicação a partir do organograma da organização. Sendo assim, os principais fluxos se dividem em *descendentes*, *ascendentes* e *lateral*.

- *Descendente ou vertical*

É a comunicação formal vinda de cima para baixo, ou seja, são as informações oficiais do corpo diretivo para os seus subordinados, suas normas, decisões, diretrizes, filosofia, política etc. Geralmente são decisões já tomadas pela direção da organização e que necessitam ser divulgadas aos seus membros, de modo a nortear a realização das funções destes, bem como nortear a maneira como eles devem se posicionar diante da organização. (LIMA, 2003)

- *Ascendente*

Na comunicação ascendente, o fluxo ocorre no sentido contrário, de baixo para cima. São as informações fornecidas pelos membros subordinados e direcionadas ao corpo diretivo, mediante, por exemplo, caixa de sugestões, reuniões, pesquisas sobre clima organizacional etc. Logo, tal fluxo ocorre a partir da consulta prévia, bem como da abertura da organização quanto a querer ouvir seus membros. Desta forma, encontra-se intimamente relacionada com a filosofia da organização, de modo que uma organização autoritária nem sempre se mostrará disponível ou interessada em ouvir seus membros.

Por outro lado, as informações provenientes deste fluxo são estratégicas, uma vez que retratam não apenas as satisfações ou insatisfações dos seus membros quanto ao seu

trabalho, política salarial, relacionamentos entre os colegas, como também quanto aos resultados da produção e controle de qualidade.

- *Lateral ou diagonal*

É a comunicação cujo fluxo se apresenta horizontalmente e ocorre entre departamentos e pessoas de mesmo nível hierárquico.

A comunicação lateral/diagonal geralmente se dá através da comunicação oral em organizações com estrutura horizontal, ou seja, com poucos níveis hierárquicos, por isso tende a ser mais rápida que a comunicação formal. O único inconveniente é que este tipo de comunicação que também é chamada de rede informal é propenso a se transformar no chamado 'rádio corredor'. (LIMA, 2003, p.35)

#### 2.3.4 Barreiras na Comunicação

Embora a comunicação tenha como principal objetivo estabelecer o entendimento e encontrar o ponto de consenso entre as partes, deve-se considerar que no ambiente organizacional sempre ocorrerão desentendimentos, as interações sociais sempre vão se mostrar conflituosas, uma vez que os indivíduos são dotados de personalidades distintas, com formação sócio-cultural também distintas. Portanto, a comunicação terá sempre uma atuação quanto a buscar o estado de equilíbrio em meio a um ambiente tão heterogêneo e instável.

Kunsch, (2003, p. 73), lembra que “não é pelo fato de existir uma comunicação formalizada ou sistematizada que todos os problemas de uma organização estão ou serão resolvidos”. Para chegar a um entendimento torna-se necessário compreender que sempre haverá barreiras que precisarão ser contornadas.

Diversas são as barreiras ou ruídos que se interpõe no contexto da comunicação. Quer seja no ambiente organizacional ou ainda no aspecto social, interpessoal, elas sempre existirão de modo a prejudicar a eficácia da comunicação entre os indivíduos.

As barreiras podem ser classificadas em *gerais ou comuns* e *específicas*. Vale salientar que todas elas estarão presentes no ambiente organizacional. (KUNSH, 2003)

Assim, as barreiras *gerais* constituem aqueles ruídos de natureza mecânica (barulho ambiente, equipamentos, elementos físicos que dificultam ou impedem que a comunicação ocorra), fisiológica (má formação dos órgãos da fala, surdez, gagueira etc.),

semânticas (utilização de códigos e signos desconhecidos por algum dos interlocutores), psicológicas (preconceitos, estereótipos, crenças, valores, culturas etc.)

Quanto às barreiras *específicas*, Kunsh limita-se a analisar quatro grandes classes gerais: barreiras pessoais (depende do tipo de personalidade, estado de espírito, valores etc.), barreiras administrativas/burocráticas (relações de poder, autoridade, distâncias físicas etc.), excesso de informação (reuniões desnecessárias, aumento do número de meios impressos, eletrônicos etc.) e por fim, as comunicações incompletas e parciais.

Merecem destaque ainda as barreiras *audição seletiva* no qual o indivíduo bloqueia aquelas mensagens que contrariam seus valores e crenças, suas percepções preconcebidas, a *credibilidade da fonte* cuja mensagem recebida é afetada pelo nível de credibilidade que o receptor atribui ao emissor, e *filtragem da informação* que constitui a manipulação da informação para que seja recebida positivamente pelo receptor.

## 2.4 Tipos de Comunicação

A comunicação organizacional ou corporativa constitui uma área cujo objetivo é analisar o funcionamento, o processo da comunicação junto aos seus distintos públicos. A utilização da expressão ‘organizacional’ mostra-se mais adequada por englobar uma variedade de organizações, quer seja pública, privada e sem fins lucrativos. Logo, não se restringindo unicamente às empresas que visam o lucro. (KUNSCH, 2003). Riel (1995) apresenta a seguinte definição:

Comunicação corporativa é um instrumento de administração no sentido do qual todas as formas usadas conscientemente de comunicação interna e externa são harmonizadas tão eficiente e efetivamente quanto possível, afim de que se crie uma base favorável para o relacionamento com grupos no qual a companhia é dependente. (Riel, 1995, p. 26)

Uma vez que a comunicação se processa das mais variadas formas dentro da organização, ela encontra-se dividida em *administrativa, mercadológica e institucional* (KUNSCH, 2003, RIEL, 1995, SILVA, 2003). Kunsch cita ainda um quarto tipo denominado *de comunicação interna*.

Assim, a *comunicação administrativa* é a responsável pelo processamento de informações no âmbito interno, está relacionada com a execução das funções diárias da organização.

A comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 153).

Uma vez que a administração só é possível mediante o consenso, consentimento do administrado, pois ninguém se deixará ser administrado contra sua vontade, desta forma, a comunicação administrativa atua de modo a buscar continuamente a cooperação dos indivíduos, persuadi-los, convencê-los de que as metas da organização são desejáveis.

A *comunicação interna*, por outro lado, é a que estabelece o relacionamento da organização para com seus subordinados, visa a integração dos indivíduos, a compatibilização dos interesses dos empregados e da organização.

O objetivo predominante é estabelecer um novo tipo de posicionamento diante dos funcionários, no qual a organização passará a enxergá-los não mais como simples mão-de-obra, mas como cidadãos, dotados de necessidades e direitos que precisam ser respeitados e valorizados. A comunicação contribui assim com a qualidade de vida dentro da organização, ao estabelecer um discurso coerente com a prática de forma a estimular a identificação dos indivíduos para com a empresa, pois está atenta quanto à necessidade de criar mecanismos de integração.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, 2003, p.160)

A *comunicação mercadológica* está voltada para a divulgação dos produtos e serviços da organização, por intermédio do marketing e suas ferramentas, a saber, propaganda, promoção, vendas pessoais etc. de modo a ser possível persuadir, conquistar o público-alvo.

Entende-se por *comunicação institucional* como um mecanismo capaz de promover a construção de significado da organização, a partir da disseminação dos seus valores, crenças e práticas junto aos seus públicos, objetivando a reafirmação de sua

identidade de modo a influenciar os demais e gerando, assim, uma identificação com os mesmos.

É através das ações articuladas da comunicação institucional que a organização passa a garantir visibilidade, reconhecimento e credibilidade junto aos seus funcionários, clientes, parceiros etc.

Até pouco tempo atrás as empresas costumavam focalizar suas estratégias unicamente nas suas marcas e produtos, melhorando a qualidade do que produziam/forneciam. Com o passar dos anos, com a dinâmica da concorrência e a elevação do padrão de qualidade, tais empresas passaram a perceber a necessidade de se comunicarem com o seu público de outras formas.

Para anunciar sua política, traduzir sua missão, cumprir seus objetivos, a empresa não pode se restringir como uma 'emissora de marcas'. Deve recorrer a outras instâncias, a outra voz que estabeleça uma relação diferente e vá além do registro puramente comercial: a instituição. A empresa revela uma tomada de consciência. Vê-se agora como um sujeito pensando e dirigindo sua produção (KUNSCH, 2003, p.165)

A autora lembra ainda que trabalhar a comunicação institucional implica conhecer a organização e compartilhar seus atributos. Para Santana (2004, p.169) “a comunicação institucional destaca os valores mais amplos da empresa; sua contribuição para a sociedade”. Ela cita que “sua justificativa econômica e financeira e, principalmente, sua justificativa social é alvo desse tipo de comunicação. Tem, portanto, um conteúdo moral, político e filosófico, necessário ao desenvolvimento de qualquer atividade”.

É importante destacar a necessidade da coerência do discurso elaborado pelo planejamento estratégico da comunicação com a prática, com as ações desenvolvidas pela empresa. Torna-se necessário um comportamento de mudança. Portanto, se a organização pretende “vender” a imagem de comprometida socialmente, de instituição séria e profissional, para isso necessitará agir de modo coerente.

Neves (1998) cita que,

O sentido do compromisso, da urgência, a pontualidade, o respeito pelas pessoas, a satisfação do cliente, do acionista, a ética nos negócios, a seriedade no julgamento, a disciplina, a determinação, o espírito de equipe, são atitudes fundamentais no comportamento profissional moderno. Todos estes aspectos comportamentais, além de trazerem inúmeros ganhos que, isoladamente, já são fatores de vantagem competitiva, contribuem ainda para a construção da imagem empresarial. (Neves, p. 315, 1998)

Uma estratégia que, inevitavelmente, trará visibilidade à sua imagem diz respeito a uma atuação responsável e transparente junto aos seus funcionários. Uma vez que para a comunicação fora das organizações atuar de forma a estimular a sua valorização é necessário que ela seja inicialmente eficiente dentro das mesmas, que ela favoreça a integração dos funcionários, que contribua para a afirmação de uma imagem positiva, de modo que seus membros assumam os valores da empresa como seus e, conseqüentemente, transmitam tais valores ao público externo. Portanto, a organização deve enxergar nos funcionários verdadeiros disseminadores dos seus ideais mundo a fora.

De acordo com Neves (1998), os diferentes públicos-alvos e os objetivos a serem atingidos com as ações de comunicação podem ser visualizados como mostra a figura a seguir:

Quadro 02 – Relação entre o público e os objetivos da comunicação

PÚBLICO	OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO EM RELAÇÃO AO EMPREENDIMENTO	
	OBJETIVO-MEIO	OBJETIVO -FIM
1. Cliente/consumidor	Ganhar preferência	Razão do negócio
2. RH	Atrair e reter os melhores quadros - motivar	Operação
3. Investidor	Ganhar preferência	Sustentação
4. Autoridades	Antecipar-se aos problemas, influenciar <i>decision-makers</i>	Decisão antecipada, remoção de obstáculos
5. Mídia	Construir a comunicação com a opinião pública	Posicionamento correto junto à opinião pública
6. Opinião-pública	Proteger e fortalecer imagem	Alavancagem, boa vontade
7. <i>Opinion-makers</i>	Influenciar	Influenciar a opinião pública

Fonte: Neves (1998, p. 55)

Dentre os públicos principais de uma empresa a contribuir para a construção da imagem destacam-se: consumidores, acionistas, líderes de opinião, empregados, comunidade, fornecedores etc. Quanto aos principais instrumentos que podem ser utilizados para disseminar a imagem e identidade corporativa estão: setor de Relações Públicas (responsável pelo delineamento e gerenciamento desta comunicação), o jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, publicidade/propaganda institucional, marketing social e cultural etc. (KUNSCH, 2003, p.66).

Uma vez que a comunicação é dependente dos mecanismos de percepção, no qual tudo aquilo que é comunicado é, inicialmente, percebido pelo indivíduo, tal compreensão também é de fundamental importância dentro do processo da comunicação.

Desde a representação formal que o emissor constrói de sua idéia (a mensagem) até a representação mental que o receptor fará dela, existe a interposição de diversos filtros perceptivos. Eles determinam a percepção e a interpretação das mensagens. (SCHULER, op.cit.)

Assim, devemos considerar ainda que as falhas na comunicação, na absorção e interpretação das informações não apenas são decorrentes de ruídos externos, mas também das diferenças de percepções dos indivíduos, no qual estes acabam por absorverem apenas aquilo que lhes interessam.

Na definição de Robbins (1999) a comunicação consiste na transmissão de pensamento ou de uma idéia de modo que a imagem mental percebida pelo receptor seja exatamente a mesma visualizada pelo emissor.

Portanto, para que a organização possa trabalhar a comunicação de modo adequado, ela deve, antes de tudo, compreender todos estes aspectos, de modo a saber direcionar as informações adequando-as aos diferentes públicos e suas diferentes formas de percepção, garantindo, assim, uma maior eficiência e eficácia quanto aos objetivos comunicacionais desejados.

## **2.5 Comunicação Organizacional Integrada**

É de consenso entre os teóricos da comunicação que só a partir de uma ação articulada entre todos os setores envolvidos no processo da comunicação organizacional, numa atuação sinérgica, é possível influenciar o comportamento dos indivíduos.

Riel (1995) cita que a comunicação deve ser utilizada principalmente para se obter os seguintes resultados:

1. Desenvolver uma visão compartilhada da companhia dentro da organização;
2. Estabelecer e manter a confiança na direção da organização;
3. Iniciar e administrar o processo de mudança;
4. Autorizar e motivar os empregados.

Mas para isso, o administrador necessita estabelecer um ponto de equilíbrio quanto à utilização da comunicação administrativa, institucional e mercadológica, pois não se concebe mais a utilização de estratégias fragmentadas visando gerar credibilidade e incentivo para os indivíduos.

Para o autor a ampla variedade de fontes de comunicação pode levar a uma fragmentação da atuação e imagem externa da companhia como um todo. É necessário, portanto, coerência, entre todas as formas de comunicação interna e externa.

Uma política de comunicação coerente contribui para a imagem favorável de cada componente individual, no qual, por vez, está trabalhando positivamente para contribuir com a performance total da companhia. Uma reputação favorável não é um objeto isolado, mas uma condição vital para criar uma base comercial sólida do qual o sucesso da companhia (no mais amplo sentido da palavra), evidentemente se enraizará. (RIEL, 1995, p.3)

Um dos elementos precursores do conceito da comunicação organizacional integrada foi o *house style* manual. A partir do seu surgimento, as empresas passaram a perceber a necessidade de criarem uma identidade própria, um simbolismo comum, que pudesse ser identificado por todos. O *house style* passou a produzir uma imagem uniforme a partir da criação da logomarca da organização, ou mesmo do estilo de trabalhar, a arquitetura do prédio etc.

Riel lembra que o movimento em prol da integração da comunicação é bem mais recente, cuja lenta evolução tem diversas razões, como a existência de conflitos de interesses dentro da própria organização onde o crescente número de especialistas em comunicação geralmente acabam por querer priorizar os interesses dos seus departamentos bem mais do que os interesses estratégicos de toda a organização.

Da perspectiva da comunicação corporativa, todas as formas de comunicação são levadas em consideração pela potencial orquestração dentro de um total coerente. A base filosófica no qual fundamenta esta noção pode ser descrita como direcionada a política de comunicação da companhia a partir do triângulo 'estratégia corporativa - identidade corporativa - imagem corporativa. (RIEL, 1995, p. 19).

Portanto, o foco das responsabilidades da comunicação corporativa pode assim ser resumido:

- 1) Desenvolver iniciativas com o objetivo de minimizar discrepâncias não-funcionais entre a identidade desejável e a imagem desejável, compreendendo o valor da interação da estratégia identidade-imagem;



- 2) Melhorar o perfil da companhia por trás da marca;
- 3) Indicar quem deve executar quais tarefas no campo da comunicação para executar e formular procedimentos efetivos com o objetivo de facilitar a tomada de decisão sobre problemas relativos à comunicação. (RIEL, 1995, p. 21).

## 2.6 Imagem Organizacional

Um dos principais desafios atualmente para a comunicação organizacional diz respeito à criação e manutenção de uma imagem positiva diante dos seus diversos públicos. Dentre as várias imagens que se formam sobre uma organização, devemos dar destaque maior à imagem corporativa, sendo esta constituída das interações de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimento que as pessoas possuem da organização (TAVARES, 1998).

Valério e Pizzinatto (2005) lembram que o termo imagem começou a ser usado popularmente nos anos 50. Para elas, a imagem institucional distingue-se da organizacional na medida em que esta é natural e espontânea, fruto das expectativas individuais, enquanto aquela é uma imagem construída, que está relacionada, por exemplo, aos objetivos da instituição, modo de trabalho, tratamento dos seus públicos etc.

As autoras esclarecem ainda que, visando ampliar a conceituação do tema, a imagem deve ser diferenciada do estereótipo, no qual este constitui uma imagem ampla, geral, distorcida e simplista sobre um objeto, enquanto a imagem constitui uma visão mais pessoa, individual de um objeto, que pode ter uma variedade de percepções distintas.

Para Schuler (2004, p. 37) a imagem corporativa “corresponde a um modelo mental que os indivíduos criam para representá-la”. Ela cita que as informações que os indivíduos adquirem sobre a organização são de ordem cognitiva, afetiva e sensorial, sendo todas elas organizadas em verdadeiros ‘bancos de dados’ mentais e que lhes permitem a configuração da respectiva imagem.

São informações cognitivas porque representam um somatório de experiências que o indivíduo absorve da organização, sensoriais e afetivas porque a imagem é uma representação, é uma visão subjetiva da realidade, logo é resultante do processo perceptivo do

indivíduo, no qual a influência dos chamados filtros perceptivos determinam a forma particular com que cada um projeta a imagem sobre um dado objeto ou fenômeno.

Em linhas gerais, temos que a percepção constitui a forma com que o indivíduo enxerga, interpreta a realidade a sua volta; ou seja, ele absorve tal realidade, a partir de filtros cognitivos, como, por exemplo, seu nível sócio-cultural, os sentidos, os mecanismos de auto-defesa etc. e, a partir daí, faz sua interpretação pessoal.

Seguindo este conceito, temos que a realidade torna-se uma representação; a representação do mundo pelo indivíduo, como mencionado por Schuler (2004). O mundo corresponde àquilo que nós pensamos, é uma criação individual que pode não condizer com a realidade tal qual se apresenta. “A realidade é, antes de tudo, a experiência subjetiva que temos dela”. (SCHULER, 2004, p.24)

A experiência física que temos do mundo é limitada ao que nossos sentidos podem captar, às estruturas do cérebro e ao sistema nervoso próprios de cada espécie. Captamos apenas uma pequena parte da realidade física, e nosso sistema nervoso possui a propriedade de organizar e selecionar o que percebemos, numa ordem que tem mais a ver com nossa capacidade de ordenamento do que com a ordem da realidade em si mesma. (SCHULER, 2004, p. 24)

Em meio a uma cultura do imagético, vemos que o desafio constante da sociedade é despertar uma identificação coletiva quanto às imagens que se deseja disseminar. Assim temos que os *mass media*, a publicidade, buscam disseminar no inconsciente coletivo a imagem ou representação do que é belo, justo, politicamente correto, desejável.

Morin *apud* Sousa (2005) afirma que a cultura é formada por um conjunto de entidades espirituais, míticas e simbólicas, no qual sua conservação, desenvolvimento e multiplicação ocorrem porque as impressões e idéias vão passando de uma mente para outra, através dos diversos recursos da expressão e comunicação.

Mas de que forma uma imagem conseguirá ser aceita pela maioria de modo homogêneo, semelhante, uma vez que também irá recair sob tais filtros perceptivos? Neste caso, para que uma imagem consiga ser aceita pela maioria de modo homogêneo, ela deve antes estar intrinsecamente ligada aos anseios, desejos dos indivíduos, deverá satisfazer suas necessidades. No aspecto organizacional, a imagem deverá ser constantemente trabalhada de modo a se adequar às necessidades dos indivíduos.

Assim como uma marca tem por função identificar a promessa de benefícios (TAVARES, 1998), benefícios estes descritos como funcionais, ou seja, os que são ligados às motivações básicas como as necessidades fisiológicas; os experienciais, de natureza

emocional, constituindo os sentimentos experimentados no uso/consumo do produto/serviço; além dos benefícios simbólicos que tratam dos papéis sociais, relativos à necessidade de aprovação social, expressão pessoal e auto-estima.

Da mesma forma a imagem institucional deverá fazer uso de tais aspectos materiais e simbólicos para uma maior aceitação por parte dos seus públicos; uma vez que a relação da empresa-cliente constitui uma troca não apenas mercadológica, mas também de valores, culturas, de benefícios simbólicos e intangíveis.

Portanto, a imagem corporativa deverá ser constituída de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimento que as pessoas possuem sobre a organização.

Embora a imagem seja resultado de um processo individual, para que a organização possa ganhar de maneira estratégica com a sua manipulação, é necessário que ela consiga disseminar uma imagem única na mente dos seus públicos, canalizar esforços de todos os seus setores para criar uma unidade lógica e coerente que resulte numa percepção unificada entre suas práticas e a imagem que ela deseja passar.

A organização deve compreender a necessidade de expressar não apenas o que é necessário informar, mas também o que os indivíduos desejam ouvir, de modo a conseguir despertar a identificação com eles, mas para isso, muitas vezes, ela necessitará até mesmo mudar seu modo de trabalho, suas metas, uma vez que suas ações e comunicação devem ser coerentes.

Toda e qualquer organização que deseje estar inserida no mercado deve trabalhar sua imagem, porque é ela quem vai determinar a escolha do indivíduo pelos seus produtos e ou serviços. É também trabalhando a imagem que as organizações conseguirão fazer dos seus funcionários verdadeiros parceiros, uma vez que estes se tornarão orgulhosos e satisfeitos por serem parte de uma instituição que possui uma imagem forte, que transmite credibilidade e prestígio externo e, conseqüentemente, tornar-se-ão disseminadores dos valores corporativos.

É através da imagem que a organização adquire seu diferencial competitivo, seu espaço no mercado e na mente dos seus vários públicos. Mas como saber de que forma seus diversos públicos vêem a organização? Se ela é percebida de uma maneira positiva e favorável? Como construir uma imagem que possa refletir a real missão da organização?

Embora a forma como o público percebe a organização, como absorve e interpreta suas mensagens e cria tal modelo mental seja algo pessoal, individual, a organização é

responsável pela forma como tais indivíduos pensam sobre ela, uma vez que tal imagem formada depende da informação que cada um recebe da mesma.

É a partir da administração da comunicação que a organização passa a ter um maior controle sobre as informações que são transmitidas de modo que elas sejam condizentes com suas metas; é trabalhando a comunicação que o público passa a construir uma imagem favorável e adequada aos propósitos da instituição.

A organização pode influenciar positivamente no processo de criação da imagem individual a partir do momento em que ela informa constantemente sua filosofia, objetivos, seu modo de trabalho, suas políticas, personalidade, quando ela passa a comunicar que é uma organização séria e responsável e, de igual forma, passa a agir de maneira coerente com o discurso produzido.

A construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação integrada, por meio de ações convergentes da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. (KUNSCH, 2003, p.174)

A autora esclarece ainda que a imagem não se resume, como a maioria prefere crer, a uma mera apresentação visual, mediante nomes criativos, logomarca etc. ela é bem mais complexa e abrangente. Ela constitui a imagem que é projetada junto ao seu público consumidor, ou seja, a forma como ela se mostra para ele. Representa também a imagem funcional, que é decorrente do seu comportamento corporativo, bem como a sua auto-imagem, caracterizada por sua cultura corporativa.

Seguindo este raciocínio, Barich e Kotler *apud* Schuler et. al (2005) apresentam quatro tipos de imagem: a da marca (como as pessoas percebem uma marca particular em relação às suas concorrentes); a dos produtos (como as pessoas vêem uma determinada categoria de produtos); a de marketing (a forma como é vista a qualidade da oferta e mix de marketing da organização) e a imagem corporativa (como as pessoas percebem a empresa como um todo).

Para Neves (1998, p. 64) a imagem de uma instituição deve, antes de tudo, ser competitiva, ou seja, deve:

1. Gerar negócios - conquista clientes, acionistas, parceiros, fornecedores etc;
2. Atrair - mantém e motiva os melhores profissionais;
3. Conseguir a boa vontade de certos públicos – abre portas, dá credibilidade à entidade etc.

Torna-se importante acrescentar ainda a relação que usualmente se faz entre a identidade, a cultura, a imagem e a reputação das empresas.

Para Amorim et al (2004, p.16) “há um relacionamento muito próximo entre a identidade da organização e sua imagem”. Os autores citam que a identidade da organização reflete os valores e opiniões tanto dentro quanto fora da organização. Diz respeito, portanto, não apenas de como a organização trabalha, mas como esta se apresenta, se comunica com os seus membros e, em resposta, como estes a vêem.

Tavares (1998, p.60-61) esclarece que “a identidade e o posicionamento correspondem às ações deliberadas da empresa, materializadas na sua interação com os seus públicos e, principalmente, na sua estratégia de comunicação. A imagem e a reputação, por sua vez, correspondem ao reflexo dessas ações junto aos seus vários públicos”. Sua construção depende da forma como a organização se relaciona junto ao seu público interno e externo.

Portanto, a construção da imagem institucional deve levar em consideração todos estes aspectos, integrando o trabalho de gestores da informação estratégica e de profissionais de comunicação institucional, de relações públicas e de marketing que estão direta ou indiretamente ligados à gestão da imagem.

Numa atuação de modo a canalizar os esforços com vistas à permitir a adoção de métodos eficazes de alavancagem da imagem, com a adoção de estratégias bem elaboradas que não apenas direcionem as ações das organizações frente às atuais exigências do mercado, mas também que as deixem preparadas para enfrentar as adversidades e instabilidades atuais.

Todas as pessoas criam imagens acerca de algo, que diferem de pessoa para pessoa e representa uma significação e conceito ou pré-conceito sobre um dado objeto, fruto das informações, conhecimentos acumulados a respeito. Tal imagem, quer seja positiva ou negativa tem o poder de influenciar bem ou mal, muito ou pouco no comportamento dos indivíduos.

De acordo com Dutton e Dukerich, (1994) em seu estudo sobre a influência da imagem organizacional na identificação e comportamento dos indivíduos, para que estes criem uma imagem organizacional positiva, de modo a influenciá-los positivamente diante da organização é necessário que os indivíduos se identifique com a mesma, que possa encontrar nela atributos semelhantes aos seus. “Quando o auto-conceito de uma pessoa contém os mesmos atributos como aqueles na percepção da identidade organizacional, nós definimos

esta conexão, cognitiva como identificação organizacional.”(DUTTON e DUKERICH, 1994, p.2)

A identificação passa a se tornar um processo de auto-definição, pois o indivíduo passa a se perceber como uma extensão, um membro da organização, compartilhando dos seus ideais. Ao equiparar seu auto-conceito com a percepção de identidade organizacional, o indivíduo é fortemente atraído para a organização, uma vez que esta lhe proporciona a oportunidade de exercer sua auto-expressão (DUTTON e DUKERICH, 1994, MAEL e ASHFORTH, 1994).

Desta forma, a identificação e imagem estão intimamente relacionadas, são interdependentes, no qual a percepção de identidade organizacional representa a imagem que o indivíduo cria da organização, onde uma identificação positiva ou negativa para com a organização acarretará numa imagem também positiva ou negativa, que influenciará no comportamento do indivíduo diante da organização e de si próprio.

Assim, Dutton e Dukerich (1994, p.2) definem a percepção de identidade organizacional como sendo “a imagem que o membro acredita como sendo distintiva, central e duradoura sobre a organização.” A identidade é o conceito que se sobressai, predominante acerca da organização.

Ao mesmo tempo em que uma imagem positiva gera comportamentos positivos em relação à organização, no qual o indivíduo passa a se sentir mais motivado quanto a querer, por exemplo cooperar mais com a organização, interna e externamente ele projetará satisfação quanto a ser parte da organização pois ambos possuem atributos e portanto, objetivos semelhantes. Uma imagem negativa também terá o poder de influenciar no seu comportamento para com a organização e para com si próprio, pois gerará insatisfação para com aquela, assim como o indivíduo também se sentirá desmotivado consigo próprio.

Se os membros interpretam a imagem externa como desfavorável, estes resultados pessoais poderiam levar para indesejáveis resultados organizacionais, tais como crescente competição entre os membros ou esforço reduzido sobre as tarefas. Além disso, os membros podem também desencorajar-se das regras organizacionais prévias ou sair da organização.(DUTTON e DUKERICH, 1994, p.3)

A imagem construída pelos indivíduos da mesma forma em que é fruto das informações, conhecimentos acumulados, ela está continuamente sofrendo alteração do meio, está constantemente se transformando ou se reafirmando, pois a cada nova informação ela será reconstruída ou desconstruída.

A identificação organizacional é uma forma de anexação psicológica que ocorre quando os membros adotam a definição de características da organização como definindo características delas próprias. (DUTTON e DUKERICH, 1994, p. 5)

Da mesma forma o auto-conceito também tende a sofrer alterações contínuas do meio, uma vez que este é desenvolvido a partir das relações que vamos estabelecendo ao longo dos anos com os demais indivíduos, no qual passamos a nos comparar, a nos reencontrar e reafirmar ou mudar nosso auto-conceito. Portanto, é uma “estrutura interpretativa que mede como as pessoas se comportam e se sentem num contexto social”. (DUTTON e DUKERICH, 1994, p. 4)

Dutton (1994), Carmeli (2004) lembram que a percepção de identidade organizacional pode ser criada a partir da identidade organizacional coletiva, uma vez que a percepção da coletividade tem um forte poder de influenciar os indivíduos quanto as suas crenças, motivações, forma de pensar onde o indivíduo passa a representar um tipo de filtro social.

“A percepção dos *insiders* são formados pelas crenças dos *outsiders*” (CARMELI, p. 316). O indivíduo, enquanto ser social necessita constantemente do reconhecimento do próximo para ter sua própria auto-aprovação/definição, daí que organizações com uma boa imagem geram orgulho e identificação por parte dos seus membros, pois reflete a forma como as pessoas em geral o vê enquanto parte dela, a forma como o ambiente externo pensa sobre ele, como num processo de transferência de valor, onde a excelência e reputação da organização também se reflete na excelência e reputação dos seus membros.

O processo de atratividade dos membros para com a imagem organizacional apresenta três características, conforme descreve Dutton:

- Auto-continuidade – Os membros tendem a achar as imagens organizacionais mais atrativas se elas contribuírem para um consistente e coerente senso de si próprios;
- Auto-distintividade – Uma imagem que acentua a distintividade dos membros, num contexto interpessoal também será vista como mais atrativa;
- Auto-engrandecimento – Uma imagem que acentua sua auto-avaliação e seu valor diante dos outros tende a ser mais atrativa.

Portanto, a partir de tal poder de atratividade, a identificação conduzirá os indivíduos a um tipo de comportamento que é próprio da identidade da organização. Uma vez filiado a esta, passa a assumir seus modos, atitudes de maneira a ser possível identificá-lo como parte daquela. Cria visibilidade para sua escolha, pois o indivíduo passa a ter a necessidade de tornar pública sua escolha, desta forma, como afirma o autor, o indivíduo se

vê na condição de ter que explicar, justificar, defender seu papel e ponto de vista frequentemente e isto tende a “fortalecer a correlação entre a atratividade da imagem e a força de identificação.” (ASHFORTH e MAE, 1992, p.16)

Para Ashforth e Mae (1992) a identificação dos indivíduos para com as organizações teve início a partir da desestruturação dos seguimentos da sociedade, tais como família, Estado, religião etc. Desta forma, com o enfraquecimento da identidade e a necessidade de se encontrar um substitutivo, coube às empresas assumir tal papel.

Sob uma concepção sociológica da identidade, Ashfort e Mae (1992) citam que a categorização é um processo constante dos indivíduos, pois eles estão a todo o momento buscando classificar a si próprio e aos outros dentro de grupos estabelecidos, a exemplo da classe social, profissão, idade, gênero etc. como uma maneira de identificarem-se, de distinguir os indivíduos e a si próprio da multidão.

A identificação, então é a percepção de pertencimento para um grupo de classificação. Os indivíduos percebem-se como um atual ou simbólico membro de um grupo. (...) Através de uma identificação social, ele ou ela percebe-se como psicologicamente entrelaçado com o destino do grupo, como dividindo um comum destino e experimentando de seus sucessos e fracassos (ASHFORT e MAE, 1992, p.4).

Portanto, para o autor a identificação organizacional é a extensão pelo qual o indivíduo define-se em termos de uma organização. Para Riel (1995), é premente apresentar uma distinção acerca dos conceitos de identidade e imagem, em razão da generalização quanto a confusão em torno dos temas por parte da grande maioria dos teóricos. Assim, Riel define a imagem organizacional como sendo a figura que as pessoas criam da companhia, são “simplificações da realidade” latentes e individuais, fruto das informações processadas da organização a partir do conhecimento prévio proporcionado pelo ambiente, no qual são filtradas e recuperadas cada vez que o indivíduo pensa na organização.

Mas a imagem pode ainda ser vista como reflexo da identidade uma vez que a identidade representa o modo como a companhia se apresenta para a sociedade, mediante o uso de símbolos, de seu comportamento e da forma como ela se comunica. Logo, são todas as formas de expressão que contribuem para a construção da sua personalidade, de modo que esta identidade é o que vai ser percebido pelos indivíduos e que determinará a criação do modelo mental e a imagem reproduzida na mente das pessoas. Portanto, imagem é a percepção dos indivíduos e identidade é auto-representação, apresentação da companhia.

Uma vez que a imagem é latente e individual não se pode garantir que a figura que o indivíduo tem na mente constitua de fato a identidade que a organização deseja passar para



seu público, pois, sempre existirão fatores ambientais que também influenciarão na criação de tais imagens, de uma maneira positiva ou negativa.

Já Carmeli (1994, p.17) define identidade como uma “avaliação individual sobre o que a organização representa ou admite.” Onde os indivíduos farão sempre a interpretação dos sinais que são apresentados pela organização.

Para o autor, a percepção de identidade organizacional, percepção do prestígio externo e a reputação constituem três formas distintas de imagem. Na sua concepção a reputação constitui “a avaliação total de uma vantagem comum da firma, de uma posição comum e de um comportamento futuro e se refere às crenças dos *outsiders* e opinião sobre estes critérios.”(CARMELI,1994, p. 24)

Logo, está relacionado à visão que a sociedade possui sobre a organização Já a percepção de prestígio externo é a avaliação dos seus membros quanto a estas crenças e visões, a forma como o ambiente externo percebe a organização, o qual determinará seu alto-conceito.

Em seu estudo, no qual relacionou a imagem com os elementos organizacionais (clima, cultura, comunicação) e a performance, Carmeli descobriu, dentre outras coisas, que uma reputação favorável é determinante para a performance organizacional, quanto a influenciar e atrair clientes, uma vez que estes fazem basicamente suas escolhas com base na reputação da organização.

## **2.7 Elementos do Processo de Formação da Imagem**

De Toni (2005) apresenta três abordagens na conceitualização da imagem, três fatores que atuam no processo de sua formação, a saber: a imagem enquanto *representações mentais*, enquanto *representações sociais* e como uma perspectiva do *marketing*.

O autor explica que tais abordagens não podem ser vistas de maneira dissociada, uma vez que se encontram interligadas dentro do processo de construção das imagens. Desta forma, na representação mental a criação da imagem é avaliada do ponto de vista do indivíduo, das suas representações internas ou modelos mentais usados no processamento das informações.

A imagem é fruto das experiências vividas pelo indivíduo, das informações que ele vai acumulando em sua mente gradativamente e que determinarão a forma como ele percebe, enxerga a realidade a sua volta. As imagens são conhecimentos subjetivos, representações dinâmicas, prévias e incompletas sobre a realidade, mas que são fundamentais para a compreensão e interpretação do mundo.

A partir do seu estudo bibliográfico, o autor identifica dois aspectos chave no processo de criação dos modelos mentais. No primeiro aspecto, o modelo mental não pode ser visto apenas como um mecanismo de absorção e estocagem de informações e experiências passadas, uma vez que este mecanismo tem a função de servir como uma lente, no qual determinará a forma como o indivíduo percebe o mundo. Tais informações serão recuperadas sempre que o indivíduo necessite fazer a leitura, interpretação de um dado objeto. Portanto, são condicionantes para o seu comportamento, determina a maneira como o indivíduo se posicionará diante da realidade.

O segundo aspecto identificado explica que a formação dos modelos mentais é resultado das interações sociais, é um processo socialmente mediado. Portanto, ambos os aspectos citados estão presentes na constituição do modelo mental onde sua construção é fruto de várias operações que tem como principal função servir como um mecanismo de defesa pessoal para aquilo que lhe é desconhecido, uma vez que, fazendo uso de tais recursos, o indivíduo tem a sensação de que a realidade não se encontra totalmente fora do seu controle, que as inferências, as recuperações que faz sobre as experiências individuais ou sociais acumuladas na sua memória lhe dão poder e controle, lhe reconforta diante do novo, do desconhecido.

Uma vez que os modelos mentais estão em constante processo de formação, o ambiente representa a fonte para as informações acumuladas, a sua construção na realidade é um processo de troca entre o meio, onde o indivíduo vai se moldando, se ajustando a este, ao mesmo tempo em que se transforma, também transforma o mundo a sua volta. Os modelos passam a determinar “a forma como ele entende o mundo e, conseqüentemente, como age sobre ele.” (DE TONI, 2005, p.30)

No aspecto da imagem enquanto representação social, o autor faz uso da Teoria das Representações Sociais, desenvolvida por Moscovici, no final da década de 50 que permite explicar de que forma tais representações contribuem para o conhecimento da realidade e como influencia o comportamento dos indivíduos.

Assim, o autor define que “as representações sociais podem ser consideradas como formas de conhecimento, como produtos da interação e da comunicação. E também são sistemas simbólicos, socialmente construídos, que constituem os saberes e valores socialmente elaborados e partilhados, criando uma visão prática do mundo e concorrendo para a construção de uma realidade comum a um conjunto de relações sociais.” (DE TONI, 2005, p.36)

Tal teoria tem por finalidade analisar os fenômenos a partir do indivíduo e do seu contexto social, de modo que a representação social representa as interações entre os indivíduos, onde estes se conhecem, se identificam, criam sua própria significação a partir da relação que estabelecem com o outro.

Deste modo, a maioria das idéias, significações e representações são criadas não no indivíduo, mas no contexto social, são frutos de um somatório de conceitos absorvidos do meio ambiente, dos outros indivíduos, no qual ele vai filtrando, processando e incorporando-os, de uma maneira tal que ele nem sempre tem controle, uma vez que este processo de culturalização ocorre até mesmo inconsciente, e como lembra o autor, o homem acaba sendo vítima do que lhe é imposto externamente.

Dentro da perspectiva mercadológica, a partir dos conceitos do marketing, a imagem é classificada em imagem de marca, de produto e de corporação. O autor cita que, embora haja uma importante distinção entre a imagem do produto e da marca, é comum a utilização de ambos os conceitos como sinônimos, pelo fato de ambos estarem voltados ao aspecto mercadológico. Assim, a imagem da marca está direcionada para aspectos simbólicos, cognitivos e emocionais, enquanto a imagem de produto inclui ainda os aspectos funcionais.

Mas ambos constituem um somatório de significados e impressões situadas na mente das pessoas, oriundos de várias fontes de informações como a propaganda, marketing, estilo de comunicação, bem como as associações psicológicas que o indivíduo estabelece. No aspecto simbólico, o produto é adquirido não apenas pelo valor, mas também pelo que ele representa para o indivíduo; já no aspecto pessoal e social, são os bens simbólicos que representam as necessidades físicas, bem como o status, o desejo de reconhecimento, a auto-estima, as metas etc. O produto ou marca é ainda ‘personificado’ na mente do indivíduo, (DE TONI, 2005, p.47), ambos são descritos como tendo personalidade própria os quais o indivíduo busca associá-los com a sua própria. Assim, a imagem passa a ser representada por “um processo de transação entre os estímulos oferecidos pela marca e a percepção destes pelo consumidor.” (DE TONI, p.49).

Quanto à imagem da corporação, esta é percebida pelo indivíduo a partir de um processo de planejamento e criação. Nessa perspectiva, torna-se possível para a organização ter um certo controle sobre a forma como a imagem chega até o público. A imagem torna-se uma impressão generalizada e homogênea na medida em que a organização passa a trabalhá-la conscientemente.

Ao mesmo tempo, no contexto externo, as fontes que influenciam na criação da imagem nem sempre podem ser controladas, a exemplo das mensagens emitidas pelas pessoas fora do contexto da empresa. Por outro lado, no que diz respeito ao seu contexto interno, como sua conduta social, seu posicionamento diante dos empregados, dos produtos e serviços oferecidos, dos negócios de modo geral a organização tem poderes para controlar. (DE TONI, 2005, p.52). Desta forma a imagem organizacional corresponde a um conjunto de atitudes e comportamentos da organização perante seus públicos e as atividades desempenhadas.

## **2.8 Modelos de Mensuração da Comunicação e Imagem Organizacionais**

Para Roberts e O'Reilly (1974) a comunicação representa uma das mais difíceis variáveis organizacionais a se medir, uma vez que esta constitui antes um processo do que simplesmente uma variável estatística. As dificuldades residem, principalmente, na heterogeneidade e multiplicidade de características presentes no processo da comunicação.

Mueller e Lee (2002) citam que diversas pesquisas demonstraram a comunicação como sendo influenciada por vários aspectos como motivação, envolvimento, formalidade, bidirecionalidade, comportamentos, atitudes, valores etc. o que confirma a multidimensionalidade do construto. Assim, muitos modelos de mensuração têm sido desenvolvido ao longo dos anos, enfocando variadas dimensões, bem como avaliando a comunicação como antecedente para distintos construtos, como desempenho, processos de tomada de decisão, liderança, satisfação no trabalho, comprometimento, produtividade. (PETTIT et al, 1997; WHEELER e HOWARD, 1983; MUELLER e LEE, 2002; MOUNT e BACK, 1999, GRAY e LAIDLAW, 2004).

Para que a comunicação gere satisfação dentro do ambiente organizacional, uma série de aspectos devem ser observados. Mueller e Lee (2002, p. 221) citam que a satisfação na comunicação organizacional é explicada como uma satisfação individual no contexto

interpessoal, grupal e organizacional da comunicação. Portanto, a comunicação satisfatória é aquela no qual as interações indivíduo-organização ocorrem de maneira eficiente. Mas é importante observar que os empregados mantêm níveis diferenciados de satisfação para várias dimensões da comunicação organizacional, de modo que nem sempre é possível garantir a eficiência total de tais interações. Desta forma, a comunicação organizacional passa a assumir tanto um aspecto informacional, no qual focaliza a satisfação com o conteúdo e fluxo da informação, quanto um aspecto relacional, focalizando os relacionamentos comunicativos com os demais membros da organização, uma vez que os empregados interagem com os colegas de trabalho e superiores para satisfazer suas necessidades interpessoais de inclusão. (GRAY, LAIDLAW, 2004, p. 426, 430)

Dentre os instrumentos de mensuração existentes, o modelo proposto por Downs e Hazen (*apud* MUELLE e LEE, 2002) denominado de *Communication Satisfactory Questionnaire*, vem sendo replicado ao longo de mais de vinte anos, demonstrando ser um instrumento capaz de avaliar a comunicação organizacional de maneira satisfatória, cujas razões inclui não apenas o fato de englobar um conjunto de fatores-chave presentes na comunicação organizacional, a exemplo da direção do fluxo da comunicação, do relacionamento com os membros da organização e das diferentes formas de comunicação, mas também pela concisão e coerência com que as variáveis são medidas. O modelo apresenta ainda uma alta confiabilidade, cujo alfa é de 0.94.

Assim, os entrevistados são perguntados sobre o seu nível de satisfação com a comunicação a partir dos seguintes fatores identificados por Downs e Hazen:

- *Comunicação Corporativa*: São as informações descendentes sobre o funcionamento da organização. Ex. mudanças organizacionais, informações financeiras da companhia e metas organizacionais.
- *Integração Organizacional*: São as informações recebidas pelos funcionários sobre seu imediato ambiente de trabalho que lhes permitem se sentir integrados com a organização, como os objetivos departamentais e as exigências para a realização das atividades.
- *Qualidade da Mídia*: Percepção dos empregados quanto à efetividade dos mecanismos internos de disseminação da informação ou mídia interna, que inclui reuniões, diretrizes, publicações organizacionais etc.
- *Clima na Comunicação*: Reflete o nível de satisfação com os resultados pessoais e organizacionais, a partir das atitudes, compreensão dos problemas, motivação,

identificação. Portanto, é o nível pelo qual a comunicação motiva e estimula os trabalhadores para interiorizarem as metas organizacionais e se identificarem com a organização.

- *Comunicação com os colegas de trabalho:* A extensão pelo qual a comunicação informal é precisa e flui livremente e inclui percepções sobre os boatos. Portanto, é o fluxo da comunicação horizontal e informal.
- *Comunicação com o Supervisor:* São os aspectos descendentes e ascendentes da comunicação com os supervisores. A extensão pelo qual eles estão abertos a idéias, ouvem e oferecem orientação para a resolução dos problemas.
- *Comunicação com os Subordinados:* É a comunicação ascendente e descendente com os subordinados. Suas responsabilidades, excesso de comunicação, iniciativa de comunicação.
- *Feedback Pessoal:* São as informações sobre como o desempenho do empregado está sendo avaliado.

Em seus estudos, Mueller e Lee estabeleceram uma divisão para as variáveis propostas por Downs e Hazen. Assim, o *Contexto Interpessoal* é formado por Feedback Pessoal, Comunicação com o Supervisor e Comunicação com os Subordinados, uma vez que constitui a interação do indivíduo com seu superior imediato. O *Contexto Grupal* é composto pelas dimensões Comunicação com os Colegas de Trabalho e a Integração Organizacional e constitui as interações com os demais funcionários e setores departamentais. Já o *Contexto Organizacional* é formado pelas dimensões Comunicação Corporativa, Clima na Comunicação e Qualidade da Mídia, cuja interação é estabelecida com a organização como um todo.

Roberts e O'Reilly (1974, p.321) citam que a partir de uma revisão da literatura organizacional é possível perceber similaridades quanto a aspectos da comunicação que frequentemente são alvos de investigação. Aspectos como a direcionalidade do fluxo da informação, a precisão e distorção da informação, as modalidades ou veículos utilizados na transmissão e armazenamento da informação.

Conforme foi mencionado em capítulo anterior, a imagem e identidade encontram-se intimamente relacionadas, no qual a identidade significa a forma como a organização se apresenta, são suas ações, atitudes diante dos seus público. Já a imagem é o reflexo desta identidade, é como a organização é percebida por este público. Portanto, se o indivíduo tem

uma imagem positiva ou negativa da organização, fruto das ações desta, de modo a influenciar no seu comportamento, logo, ele tende a se identificar positiva ou negativamente com a mesma (DUTTON e DUKERICH, 1994).

Assim, grande parte das pesquisas desenvolvidas sobre o tema costuma avaliar a imagem como antecedente para a identificação junto a determinado público, replicando o instrumento desenvolvido por Mael e Ashforth (1992), ou ainda correlacionando-a, por exemplo, com o comprometimento organizacional (LIEVENS et al, CABONI E EISEMAN, 2003, CARMELI, 2005). Portanto, o instrumento desenvolvido por Mael e Ashforth tem por objetivo avaliar o poder de identificação de um dado público para com a organização, o qual inclui entre as variáveis a percepção de prestígio, reputação ou imagem organizacional, constituindo antecedentes da identificação.

Num dos estudos realizados por Mael e Ashforth (1992), no qual avaliaram os elementos presentes no processo de identificação dos alunos de uma instituição de ensino religiosa, capazes de influenciar na realização de doações filantrópicas à instituição, bem como de estimulá-los à participação nas práticas escolares, os autores obtiveram um coeficiente alfa de 0.87 para o instrumento, sendo que a percepção de prestígio atingiu um índice de 0.79.

## Capítulo 3

### Metodologia da Pesquisa de Campo

Este capítulo apresenta uma descrição da metodologia desenvolvida na pesquisa de campo utilizada. São apresentados os questionários utilizados, de acordo com os modelos propostos por Downs e Hazen (*apud* MUELLER, LEE, 2002), e Mael e Ashforth (1992), a população e a amostra do estudo, a descrição do procedimento de coleta dos dados e as técnicas utilizadas para analisá-los.

#### 3.1 Tipologia da Pesquisa

O presente estudo está classificado como uma pesquisa de campo que, conforme cita Fachin (2001, p. 134) é utilizada “em investigações que procuram avaliar a eficácia de um conjunto de processos para auxiliar a sociedade. A pesquisa de campo busca controlar a influência de obstáculos no meio social e que poderão interferir na relação que há entre as variáveis independentes e dependentes.” Assim, a pesquisa de campo investigou vendedores e gerentes de lojas situadas nos principais *shopping centers* da cidade.

A pesquisa assume ainda um caráter exploratório que tem por finalidade “proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, a cerca de determinado fato”. (GIL, 1999, p. 43). Portanto, mediante a técnica de análise dos fatores foram exploradas as dimensões latentes da comunicação de modo a poder identificá-las.

Uma vez que a pesquisa objetiva ainda descrever as relações das variáveis da comunicação com a imagem, de modo a identificar quais as variáveis independentes que influenciam na imagem, enquanto dependente. Logo, a pesquisa é ainda descritiva no qual “não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa, procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexão com outros fenômenos.” (BARROS et. al., 2000, p.70) para esta análise foi utilizada a técnica da modelagem de equações estruturais.



Uma vez que a pesquisa descritiva engloba ainda a pesquisa documental, bibliográfica e a pesquisa de campo, neste trabalho foi realizada uma revisão da literatura de modo a permitir conceituar o tema proposto, além de identificar as possíveis dimensões latentes dos construtos imagem e comunicação, a partir de pesquisas já desenvolvidas anteriormente.

E, por fim, ela é quantitativa que, como define Lakatos e Marconi, tem por finalidade “o delineamento ou análise das características ou fenômenos, avaliação de programas, ou isolamento de variáveis principais ou chave. (LAKATOS E MARCONI, 1990, p. 76). Logo, a amostra foi quantitativamente avaliada através do uso de questionários validados.

### **3.2 Universo e Amostra**

Segundo Barbetta (1999, p.45), a *população* constitui um "conjunto de elementos passíveis de serem mensurados, com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, estabelecimentos industriais, ou qualquer outro tipo de elementos, dependendo basicamente dos objetivos da pesquisa".

Desta forma, foram definidos como amostra as lojas de vestuário e calçados situadas nos principais *shoppings centers* da capital, a saber: Natal Shopping, Midway Mall, Shopping Cidade Jardim, Praia Shopping e Via Direta, cuja pesquisa de campo compreendeu os períodos de 01 de março a 04 de abril de 2006.

Para cada loja, foram escolhidos, aleatoriamente, dois respondentes, dentre os funcionários, mais o gerente, perfazendo um total de 267 respondentes, sendo 89 gerentes e 178 vendedores, de modo que todas as lojas foram visitadas.

### 3.3 Instrumentos de Coleta dos Dados

Os dados foram coletados mediante a utilização de dois instrumentos estruturados e validados, compostos de perguntas fechadas, cujas variáveis de respostas foram medidas em escala likert de 6 pontos, variando de discordo a concordo, totalmente, muito ou pouco.

As vantagens da utilização desta escala, como esclarece Malhotra (2001), vão desde a facilidade da sua construção e aplicação, uma vez que os entrevistados facilmente a compreendem. Malhotra (op.cit, p.255) esclarece ainda que a principal desvantagem, no entanto, é que “exige mais tempo para ser completada do que outras escalas de classificação por itens, porque os respondentes têm de ler cada afirmação”.

Para a mensuração da comunicação foi utilizado o instrumento proposto por Downs e Hazen, (*apud* MUELLER, LEE, 2002), no qual eles exploraram a multidimensionalidade do constructo. Denominado de “Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ), o instrumento é composto de 8 dimensões latentes ou variáveis para um total de 40 indicadores, sendo que destes, se optou pela utilização de 32 itens, com quatro indicadores para cada dimensão, de modo a facilitar na coleta dos dados.

Tabela 1 – Instrumento de Mensuração da Satisfação na Comunicação

Dimensões e Indicadores da Comunicação
<b><i>Comunicação com os Subordinados</i></b>
Nesta empresa os empregados são responsáveis pela comunicação com o chefe (COM_1)
Nesta empresa os empregados antecipam minhas necessidades por informação (COM_2)
Nesta empresa os empregados são receptivos a avaliação, sugestão e críticas (COM_3)
Nesta empresa os empregados se sentem responsáveis por iniciarem uma comunicação com o chefe (COM_4)
<b><i>Feedback Pessoal</i></b>
Meu chefe fornece informações sobre o meu trabalho que me permite compará-lo aos dos outros (COM_5)
Meu chefe me fornece informações relacionadas ao meu desempenho (COM_6)
Meu empenho é reconhecido pelo meu chefe (COM_7)
Meu chefe tem conhecimento e compreende os problemas enfrentados pelos empregados (COM_8)
<b><i>Comunicação com o Supervisor</i></b>
Meu supervisor ouve e presta atenção em mim (COM-9)

(continua)

Tabela 1 – Instrumento de Mensuração da Satisfação na Comunicação

(continuação)

---

Meu supervisor oferece orientação para a resolução de problemas relacionados ao trabalho (COM\_10)

Tenho facilidade em conversar com meu supervisor (COM\_11)

Meu supervisor é aberto às sugestões dos empregados (COM\_12)

***Comunicação com colegas de trabalho***

O boato se faz presente na organização (COM\_13)

A comunicação com outros empregados é precisa e flui livremente (COM\_14)

Há uma boa comunicação entre os colegas de trabalho (COM\_15)

A comunicação entre os colegas de trabalho é adequada (COM\_16)

***Integração Organizacional***

Meu chefe fornece informação sobre meu progresso no emprego (COM\_17)

Meu chefe fornece informação sobre controles internos e metas da empresa (COM\_18)

Meu chefe fornece informações suficientes para a execução do meu trabalho da forma desejada (COM\_19)

Meu chefe fornece informações suficientes sobre benefícios e pagamentos (COM\_20)

***Comunicação Corporativa***

Tenho conhecimento das políticas e metas organizacionais (COM\_21)

Tenho conhecimento sobre as mudanças em minha organização (COM\_22)

Tenho conhecimento da situação financeira da organização (COM\_23)

Tenho conhecimento das realizações e fracassos na organização (COM\_24)

***Clima na Comunicação***

A comunicação em minha organização motiva e estimula o entusiasmo para alcançar as metas organizacionais (COM\_25)

As pessoas em minha organização se comunicam bem (COM\_26)

Estou satisfeito quanto à forma como a comunicação na empresa é realizada (COM\_27)

A comunicação nesta empresa é realizada de maneira adequada (COM\_28)

***Qualidade da Mídia Interna***

As reuniões em minha empresa são bem conduzidas (COM\_29)

As normas e circulares escritos em minha empresa são claros (COM\_30)

A maneira como a empresa conduz a comunicação é adequada (COM\_31)

A quantidade da comunicação veiculada na minha organização é a suficiente (COM\_32)

---

**Fonte:** Traduzido do modelo CSQ, proposto por Downs e Hazen (*apud* MUELLER, LEE, 2002)

Para a mensuração da imagem foi utilizado o instrumento proposto por Mael & Ashforth (1992). Na coleta dos dados foi utilizado um conjunto de 5 itens, cuja variável e indicadores são os seguintes:

Tabela 2 – Instrumento de Mensuração da Imagem

Dimensão e Indicadores da Imagem
<b><i>Percepção de Prestígio Organizacional</i></b>
As pessoas da comunidade consideram um privilégio trabalhar nesta organização (IMAGEM_1)
As pessoas da comunidade tem uma ótima impressão desta empresa (IMAGEM_2)
Esta empresa é considerada pelos clientes como uma das melhores (IMAGEM_3)
Meus amigos consideram um privilégio o fato de eu trabalhar nesta empresa (IMAGEM_4)
As pessoas se sentem orgulhosas em serem clientes desta empresa (IMAGEM_5)

**Fonte:** Traduzido do modelo proposto por Mael & Ashforth (1992)

Ambos os instrumentos foram cuidadosamente traduzidos do inglês para o português e adaptados de modo a estabelecer equivalência conceitual e lingüística do idioma de origem com a realidade dos participantes da pesquisa.

### 3.4 Coleta dos Dados

O método de coleta de dados consistiu de abordagem direta, mediante entrevista pessoal, além da entrega do questionário com uma posterior devolução, no qual dependeu da disponibilidade de tempo dos respondentes. Estes foram orientados pelos pesquisadores a responderem a todas as perguntas, cujas respostas variavam entre concordar ou discordar, totalmente, muito ou pouco.

Dentre algumas limitações durante a coleta dos dados, pode-se destacar as dificuldades quanto a atingir a quantia estipulada de respondentes para cada estabelecimento em razão das freqüentes ausências do gerente ou proprietário da loja, cuja não autorização levavam os funcionários a se recusarem a responder, ou ainda do reduzido número destes devido a loja constituir-se de pequeno porte.

Embora o entrevistador explicasse o caráter acadêmico da pesquisa, bem como o tratamento sigiloso para as informações, muitas lojas se recusaram a responder, por acreditar se tratar de informações estratégicas para as mesmas e, portanto, comprometedoras.

### **3.5 Tratamento dos Dados**

Objetivando identificar as relações entre as variáveis da comunicação e imagem, foi realizada a análise dos dados, mediante a utilização das técnicas estatísticas de análise fatorial e a modelagem de equações estruturais.

Para se evitar a existência de *missing values*, que significa erros de respostas ou ausências destas, foi realizado um controle prévio por parte dos pesquisadores quanto a conferir as respostas na frente do entrevistado, bem como de corrigi-las de imediato ou ainda por telefone quando da falta de alguma resposta.

#### **3.5.1 Análise Fatorial**

Em termos gerais, a análise fatorial é uma técnica multivariada que tem por objetivo avaliar a interdependência entre as variáveis. Sua característica principal é de que ela é usada quando se deseja reduzir o número de fatores que explicam determinada variável, de modo que esta redução permita se chegar a um alto grau de explicabilidade desta variável. Ou seja, o objetivo é ‘filtrar’ os dados para se aumentar a explicabilidade e, conseqüentemente, a consistência deste fator junto a variável da qual faz parte.

Portanto, a análise fatorial permite avaliar os inter-relacionamentos entre as variáveis de modo que elas possam ser explicadas por um número menor de fatores que os originalmente utilizados, assim ela passa a facilitar a explicação daquele conjunto de indicadores, ou variáveis para algo que se pretenda testar, pois uma grande quantidade de dados tornam-se complexos de serem interpretados e assim ela reduz a amostra para um tamanho mais 'manuseável'.

O produto final da análise fatorial são as chamadas cargas fatoriais, ou seja, são coeficientes – número decimal, positivo ou negativo, menor ou maior que 1, que expressam o quanto uma variável explica aquilo que se pretende.

Na presente pesquisa, a análise fatorial teve como objetivo identificar o menor número possível de fatores que contivessem o mesmo grau de informações expressas no conjunto de variáveis. Hair et al. (2005, p.92) esclarecem que, em razão da análise fatorial constituir uma técnica de interdependência, desta forma ela passa a considerar, simultaneamente, todas as variáveis, onde cada uma delas é relacionada com todas as outras. Assim, as variáveis são formadas não para prever uma variável dependente, mais para maximizar o poder de explicar todo o conjunto.

Num primeiro momento, a análise fatorial na pesquisa assumiu um caráter exploratório, uma vez que, como esclarecem Hair, et al. (2005, p.466) teve por objetivo apenas definir possíveis relações de maneira geral, de modo a “deixar que o método e os dados definam a natureza das relações”. Portanto não obedece a estrutura de dependência dos dados junto a variáveis conforme o modelo de mensuração originalmente estabeleceu.

Uma vez que existem vários métodos utilizados para se escolher o número de fatores a serem extraídos, considerando que tal número deve ser sempre o menor possível e com um razoável poder de interpretabilidade, assim o método utilizado na presente pesquisa foi o Varimax ou Kaiser, o qual consiste na rotação ortogonal dos dados de modo que estes passam a gerar dimensões não correlacionadas, onde para cada fator é explicado por uma respectiva carga fatorial. As cargas representam o grau de explicabilidade do fator para a variável latente ou ainda, conforme enfatiza Hair et al. (*apud* MEDEIROS, 2005, p.12), em se tratando de análise fatorial com rotação oblíqua, tais cargas representam o coeficiente de correlação do indicador com seu componente. Assim, o método descarta os fatores com uma carga inferior a 1 e considera o valor mínimo de significância de 0,50.

### 3.5.2 A Análise de Confiabilidade

Para que um método de mensuração possa ser considerado confiável em estatística, ele precisa ser capaz de ser usado muitas vezes em outras pesquisas apresentando sempre consistência com o que se pretenda descobrir para determinado conceito, e cujos resultados se mostrem semelhantes e com um mínimo possível de erros. Assim, um método confiável de mensuração para a comunicação deve ser aquele no qual para qualquer amostra utilizada, é possível se chegar a resultados semelhantes e satisfatórios.

Um elemento determinante na confiabilidade do método diz respeito à quantidade de erros presente na pesquisa. Uma pesquisa isenta de erros apresenta uma confiabilidade

igual a 1. Mas como é impossível a não existência de erros, pois foge do controle do pesquisador, e mesmo que este tome todos os cuidados necessários os erros aparecerão das mais diversas formas, como erros de respostas dos entrevistados, erros de entrada nos bancos de dados, erros em razão da não adequação do construto quanto a explicar determinado fenômeno, dentre outros. Assim, o modelo de mensuração deve dar controle para o pesquisador de modo a ser possível explicar de maneira confiável um construto latente. Logo, a confiabilidade na análise dos fatores é inversamente proporcional ao número de erros contidos na medição.

Portanto, a confiabilidade tem por objetivo verificar a variabilidade com que os indicadores estão relacionados com seus respectivos construtos latentes para, a partir daí buscar melhorar a consistência interna dos fatores, o qual se consegue mediante a retirada de fatores que não explicam o construto.

Mas para identificar quais os fatores que apresentam um melhor índice de explicabilidade do construto e, portanto, possuem um melhor grau de consistência interna, e quais necessitam ser retirados do modelo de mensuração, torna-se necessário calcular o alpha de Cronbach.

Hair et al. (2005, p.467) explicam que a confiabilidade consiste na “precisão com que determinado indicador mede ou se relaciona com um conceito que se pretende representar, ou ainda, é a extensão pelos quais dois ou mais indicadores compartilham em sua mensuração de um construto”. Assim, a técnica estabelece a unidimensionalidade dos construtos, no qual para que um conjunto de indicadores seja considerado confiável, ele deve medir uma mesma variável.

Desta forma, o coeficiente alpha de Cronbach, cuja medida diz respeito a um conjunto de dois ou mais indicadores de construto, representa valores que variam numa escala de 0 a 1, onde valores mais próximos de 1 indicam uma boa consistência interna, sendo que o valor mínimo aceitável é de 0,55. Portanto, quanto maior o valor, maior a confiabilidade do construto. A partir daí procede-se à retirada de indicadores de modo a melhorar os índices de confiabilidade de cada dimensão.

### 3.5.3 Modelagem de Equações Estruturais (SEM)

Originada dos modelos de mensuração da Psicologia e Sociologia, a modelagem de equações estruturais, ou comumente conhecida como análise de estrutura de covariância, de variável latente, fatorial confirmatória ou LISREL, constitui uma técnica multivariada no

qual avalia múltiplas relações existentes entre variáveis manifestas ou latentes simultaneamente; ou seja, a técnica permite dizer quais variáveis independentes explicam cada variável dependente.

Fazendo uma breve abordagem sobre o conceito de construto ou variável, tem-se que um construto constitui uma representação de um conceito teórico que não pode ser diretamente medido ou ainda medido sem erros. Um construto é medido por meio de indicadores ou variáveis independentes aos quais tem a função de explicá-lo teórica e empiricamente. Desta forma, o construto satisfação com o emprego, por exemplo, pode ser medido ou explicado pelos indicadores atitude com colegas e ambiente de trabalho. Enquanto conceito teorizado e não observado, o construto é denominado de variável latente. As variáveis observadas e medidas pelos indicadores passam a ser chamadas de variáveis manifestas. “Um construto pode ser definido em diversos graus de especificidade, variando de conceitos muito estreitos, tais como renda familiar total, até conceitos mais complexos ou abstratos, tais como inteligência ou emoções.”(HAIR et al., 2005, p.467)

Hair et al. explicam ainda que a modelagem possui a capacidade de estimar várias inter-relações ao mesmo tempo, de modo a se diferenciar das demais estatísticas multivariadas que analisam uma única relação por vez. Assim, uma variável considerada independente numa primeira relação, pode ser dependente em outra.

Os autores citam que a SEM é caracterizada por dois componentes básicos, a saber: o modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo de mensuração constitui aquele no qual o pesquisador pode utilizar diversas variáveis para explicar ou medir uma única variável dependente ou independente; já o modelo estrutural significa a representação dos relacionamentos das variáveis mediante equações ou pelo chamado diagrama de caminhos.

Outro aspecto importante diz respeito ao uso da teoria na explicação das relações. Os autores esclarecem que a teoria deve dar respaldo para o desenvolvimento dos indicadores de cada construto, bem como deve estar presente em todas as etapas da análise, “SEM é um método confirmatório, orientado mais por teoria do que por resultados empíricos” (HAIR et al., 2005, p.474)



## Capítulo 4

### Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo são expostos e discutidos os resultados obtidos na análise dos dados com a utilização da análise fatorial, o qual permitiu identificar as dimensões da comunicação e quais os indicadores que as compõem. Posteriormente, foi realizada uma modelagem de equações estruturais, que verificou as relações existentes entre a comunicação e a imagem empresarial, com a representação das relações causais entre as variáveis através do diagrama de caminhos.

#### 4.1 Identificando as Dimensões da Comunicação

Objetivando identificar as dimensões que compõem a comunicação organizacional, foi realizada uma análise fatorial exploratória com todos os indicadores da comunicação, de modo a verificar o poder de explicação dos indicadores para o conjunto de variáveis latentes. Os resultados da análise fatorial indicam que dos 32 itens da comunicação, divididos em oito dimensões latentes, do modelo proposto por Downs e Hazen (*apud* MUELLER, LEE, 2002) foram extraídos 28, sendo agrupados em 5 fatores, cujas cargas fatoriais, ou cargas primárias, estão apresentadas na tabela abaixo.

Tabela 3 – Estrutura Fatorial de Cada Componente Extraído

Componentes e Indicadores da Comunicação Organizacional	Cargas Fatoriais
<b><i>Comunicação Vertical</i></b>	
Tenho conhecimento das políticas e metas organizacionais (COM_21)	,70
Estou satisfeito quanto à forma como a comunicação na empresa é realizada (COM_27)	,68
Nesta empresa os empregados se sentem responsáveis por iniciarem uma comunicação com o chefe (COM_4)	,67
Nesta empresa os empregados são receptivos à avaliação, sugestões e críticas (COM_3)	,64
Tenho conhecimento da situação financeira da organização (COM_23)	,63
A comunicação nesta empresa é realizada de maneira adequada (COM_28)	,62
Tenho conhecimento das realizações e fracassos na organização (COM_24)	,62
A comunicação em minha organização motiva e estimula o entusiasmo para alcançar as metas organizacionais (COM_25)	,61
A comunicação entre os colegas de trabalho é adequada (COM_16)	,61
As pessoas em minha organização se comunicam bem (COM_26)	,57
Meu supervisor ouve e presta atenção em mim (COM_9)	-,54
<b><i>Comunicação Horizontal</i></b>	
Nesta empresa os empregados antecipam minhas necessidades por informação (COM_2)	,73
O boato se faz presente na organização (COM_13)	,71
A comunicação com outros empregados é precisa e flui livremente (COM_14)	,66
Meu chefe fornece informação sobre meu progresso no emprego (COM_17)	,59
Há uma boa comunicação entre os colegas de trabalho (COM_15)	,55
Nesta empresa os empregados são responsáveis pela comunicação com o chefe (COM_1)	,50
<b><i>Feedback Pessoal</i></b>	
Meu empenho é reconhecido pelo meu chefe (COM_7)	,83
Meu chefe tem conhecimento e compreende os problemas enfrentados pelos empregados (COM_8)	,80

continua

Tabela 3 – Estrutura Fatorial de Cada Componente Extraído continuação

Meu chefe fornece informações sobre o meu trabalho que me permite compará-lo aos dos outros (COM_5)	,80
Meu chefe me fornece Informações relacionadas ao meu desempenho (COM_6)	,76
<b><i>Comunicação com o Supervisor</i></b>	
Tenho facilidade em conversar com meu supervisor (COM_11)	,86
Meu supervisor é aberto às sugestões dos empregados (COM_12)	,86
Meu supervisor oferece orientação para a resolução de problemas relacionados ao trabalho (COM_10)	,67
Tenho conhecimento sobre as mudanças em minha organização (COM_22)	,66
<b><i>Integração Organizacional</i></b>	
Meu chefe fornece informações suficientes para a execução do meu trabalho da forma desejada (COM_19)	,86
Meu chefe fornece informações suficientes sobre benefícios e pagamentos (COM_20)	,86
Meu chefe fornece informação sobre controles internos e metas da empresa (COM_18)	,54

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora.

O segundo passo da análise dos dados consistiu na realização de uma análise de confiabilidade que teve por objetivo reduzir o número de indicadores de cada dimensão da comunicação. Assim foi procedida uma análise de confiabilidade selecionando-se os três indicadores que maximizavam o valor do alpha. Esse passo foi realizado como uma tentativa de se extrair sete fatores numa nova análise fatorial. Tal avaliação, conforme já mencionado, é feita mediante o cálculo do Alpha de Cronbach que indica o grau de consistência interna dos fatores, e que a partir de tais resultados torna-se necessário fazer a retirada de determinados itens para ir, gradativamente, melhorando a confiabilidade. Desta forma, a análise da confiabilidade efetuou a retirada de determinados indicadores, resultando, assim, em um número mínimo de três indicadores para cada dimensão.

Posteriormente, uma nova análise fatorial foi realizada para se tentar atingir as oito dimensões da comunicação, como propostas no modelo. Mas, conforme os resultados da análise dos componentes principais, a extração final resultou apenas em cinco dimensões, com o eigenvalor maior que 1 e que juntos explicam 71% da variação total. As dimensões

extraídas com a variação explicada por cada fator e a variação explicada acumulada são apresentadas abaixo:

Tabela 4 – Variação Explicada e *Eigenvalor* dos Componentes da Análise Fatorial

Fator na Extração	Denominação do componente	<i>Eigenvalor</i>	Variação Explicada	Var. Expl. Acumulada
1	Comunicação Vertical	8,74	41,63%	41,63%
2	Comunicação Horizontal	1,99	9,52%	51,15%
3	Feedback Pessoal	1,69	8,09%	59,24%
4	Comunicação com o Supervisor	1,45	6,90%	66,15%
5	Integração Organização	1,02	4,89%	71,04%

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora.

Na tabela seguinte são apresentados os cinco fatores ou dimensões encontrados, sendo cada um destes constituído por uma quantidade distinta de indicadores.

Tabela 5 – Estrutura Fatorial de Cada Componente Extraído

Componentes e Indicadores da Comunicação Organizacional	Cargas Fatoriais
<b><i>Comunicação Vertical</i></b>	
Estou satisfeito quanto à forma como a comunicação na empresa é realizada (COM_27)	,82
Tenho conhecimento da situação financeira da organização (COM_23)	,76
Tenho conhecimento das realizações e fracassos na organização (COM_24)	,73
A comunicação nesta empresa é realizada de maneira adequada (COM_28)	,69
As pessoas em minha organização se comunicam bem (COM_26)	,68
Nesta empresa os empregados são receptivos à avaliação, sugestões e críticas (COM_3)	,65
Nesta empresa os empregados se sentem responsáveis por iniciarem uma comunicação com o chefe (COM_4)	,62
A comunicação entre os colegas de trabalho é adequada (COM_16)	,49
<b><i>Comunicação com o Supervisor</i></b>	
Tenho facilidade em conversar com meu supervisor (COM_11)	,87
Meu supervisor é aberto às sugestões dos empregados (COM_12)	85
Meu supervisor oferece orientação para a resolução de problemas relacionados ao trabalho (COM_10)	,66

---

Tenho conhecimento sobre as mudanças em minha organização (COM_22)	,66
<b><i>Feedback Pessoal</i></b>	
Meu empenho é reconhecido pelo meu chefe (COM_7)	,88
Meu chefe tem conhecimento e compreende os problemas enfrentados pelos empregados (COM_8)	,83
Meu chefe fornece informações sobre o meu trabalho que me permite compará-lo aos dos outros (COM_5)	,76
<b><i>Comunicação Horizontal</i></b>	
Nesta empresa os empregados antecipam minhas necessidades por informação (COM_2)	,84
O boato se faz presente na organização (COM_13)	,72
Há uma boa comunicação entre os colegas de trabalho (COM_15)	,49
<b><i>Integração Organizacional</i></b>	
Meu chefe fornece informações suficientes para a execução do meu trabalho da forma desejada (COM_19)	,89
Meu chefe fornece informações suficientes sobre benefícios e pagamentos (COM_20)	,89
Meu chefe fornece informação sobre controles internos e metas da empresa (COM_18)	,52

---

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora.

Os resultados desta segunda análise fatorial indicam que o fator *Comunicação Vertical* passou a ser composto por indicadores provenientes de quatro outras dimensões (Comunicação Corporativa, Clima, Comunicação com os Subordinados e Comunicação com os Colegas de Trabalho). Da dimensão Comunicação Corporativa, foram extraídos dois indicadores: a) Tenho conhecimento da situação financeira da organização e b) Tenho conhecimento das realizações e fracassos na organização. O outro indicador migrou para formar o fator *Comunicação com o Supervisor*. Já da dimensão Clima na Comunicação permaneceram três indicadores: c) As pessoas em minha organização se comunicam bem; d) Estou satisfeito quanto à forma como a comunicação na empresa é realizada e e) A comunicação nesta empresa é realizada de maneira adequada.

Dos três indicadores da dimensão Comunicação com os Subordinados, foram extraídos dois: f) Nesta empresa os empregados são receptivos a avaliação, sugestão e críticas; g) Nesta empresa os empregados se sentem responsáveis por iniciarem uma

comunicação com o chefe; sendo que um indicador migrou para o fator *Comunicação Horizontal*. O outro indicador migrou para formar o fator *Comunicação Horizontal*. E por fim, um único indicador da dimensão Comunicação com os Colegas de Trabalho também passou a se unir a este fator: h) A comunicação entre os colegas de trabalho é adequada.

Portanto, este fator, composto por oito indicadores, representa uma comunicação verticalizada com um enfoque para o fluxo descendente, ou seja, são as informações oficiais de âmbito administrativas passadas pela empresa e que irão nortear a atuação dos seus membros, define como o funcionário irá trabalhar, a filosofia, as decisões da empresa visando a eficiência dos seus membros.

*Comunicação com o Supervisor* representa o segundo fator extraído pela análise e é formado pelos indicadores originalmente proposto no modelo, a saber: a) Meu supervisor oferece orientação para a resolução de problemas relacionados ao trabalho; b) Tenho facilidade em conversar com meu supervisor; c) Meu supervisor é aberto às sugestões dos empregados; além de um indicador oriundo da dimensão Comunicação Corporativa: d) Tenho conhecimento sobre as mudanças em minha organização.

Este fator representa a comunicação oriunda dos funcionários e direcionada ao seu supervisor imediato, a partir de mecanismos de consulta criados pela própria empresa e que retratam a insatisfação ou satisfação dos seus membros quanto às decisões e funcionamento da empresa. Para Mueller e Lee (2002) tal fator está relacionado tanto com a comunicação ascendente quanto a descendente, uma vez que inclui a preocupação da empresa quanto a valorizar as idéias dos seus empregados, bem como sua preocupação quanto a se mostrar aberta para ouvir as reclamações dos seus membros.

O terceiro fator extraído é o *Feedback Pessoal* e é formado pelos três indicadores originais, conforme proposto no modelo, ou seja: a) Meu chefe fornece informações sobre o meu trabalho que me permite compará-lo aos dos outros; b) Meu empenho é reconhecido pelo meu chefe; c) Meu chefe tem conhecimento e compreende os problemas enfrentados pelos empregados. Logo, tal fator representa a necessidades dos empregados quanto a saber de que forma eles estão sendo julgados dentro da empresa, bem como da necessidade de reconhecimento e valorização da sua performance. Akkirman e Harris (2005) explicam que este fator constitui uma das mais fortes dimensões por tratar da construção do auto-conceito para o empregado. Para Mueller e Lee (2002, p.222) o “o *feedback pessoal* tem de favorecer a compreensão dos empregados para os procedimentos de performance e métodos”.

O penúltimo fator extraído recebeu a denominação de *Comunicação Horizontal*, sendo constituído por dois indicadores oriundos da dimensão Comunicação com os Colegas de Trabalho: a) O boato se faz presente na organização; b) Há uma boa comunicação entre os colegas de trabalho; e por um indicador oriundo da dimensão Comunicação com os Subordinados: c) Nesta empresa os empregados antecipam minhas necessidades por informação. Predominantemente, este fator enfoca a comunicação horizontal e informal exercida entre os empregados, bem como o nível de exatidão com que as mensagens são transmitidas.

O quinto e último fator, *Integração Organizacional*, manteve sua formação original, sendo constituído pelos três indicadores: a) Meu chefe fornece informação sobre controles internos e metas da empresa; b) Meu chefe fornece informações suficientes para a execução do meu trabalho da forma desejada; c) Meu chefe fornece informações suficientes sobre benefícios e pagamentos.

Quanto a este fator, a comunicação assume o papel de contribuir com a integração dos membros, uma vez que funcionários bem informados sobre a empresa e seu funcionamento interno, suas exigências e necessidades, tendem a se sentir parte da organização. Mueller e Lee (2002, p.222) citam que este fator está relacionado com as informações “que os empregados recebem dentro do seu imediato ambiente de trabalho ou unidades (ex. notícias departamentais, exigências do emprego e notícias pessoais)”.

Na validação do modelo CSQ por Mount e Back (1999), a partir de uma pesquisa realizada em hotéis, os oito fatores também não foram confirmados conforme o modelo proposto, uma vez que também houve migração de indicadores dos seus construtos originais, sendo identificado um modelo composto de sete fatores. Fazendo um paralelo dos resultados alcançados por Mount e Back com os da presente análise fatorial, o único fator identificado em ambos os estudos foi Feedback Pessoal. Comunicação Descendente foi denominado pelos autores para um conjunto de indicadores que guarda equivalência com Comunicação Vertical. Por sua vez, a denominação Comunicação Vertical integrou indicadores com equivalência para Comunicação com o Supervisor, enquanto que Comunicação com os Colegas de Trabalho está para Comunicação Horizontal. Outros fatores identificados pelos autores são Comunicação Corporativa, Clima e Comunicação com os Subordinados, em oposição aos resultados alcançados na presente pesquisa no qual estes se dissociaram dos seus construtos originais para se unirem a outros, já Qualidade da Mídia sofreu migração em Mount e Back, porém foi totalmente rejeitado na presente pesquisa. Integração Organizacional não foi

confirmada em Mount e Back. Portanto, os resultados podem ser verificados conforme tabela abaixo:

Quadro 3 – Relação entre os resultados das validações do modelo

<b>MODELO ORIGINAL (8 fatores)</b>	<b>MODELO IDENTIFICADO NA PESQUISA (5 fatores)</b>	<b>MODELO IDENTIFICADO POR MOUNT E BACK (7 fatores)</b>
Com. com os Subord.	MIGROU	CONFIRMOU
Feedback Pessoal	CONFIRMOU	CONFIRMOU
Com. com o Superv.	CONFIRMOU	MIGROU
Com. com Colegas	MIGROU	CONFIRMOU
Integração Org.	CONFIRMOU	MIGROU
Com. Corporativa	MIGROU	CONFIRMOU
Clima	MIGROU	CONFIRMOU
Qualidade da Mídia	DESCARTOU	MIGROU

**Fonte:** Autor

## 4.2 A Dimensão da Imagem Organizacional

Para o construto imagem, foi realizada uma análise de confiabilidade entre seus indicadores objetivando avaliar a intercorrelação entre seus indicadores. O alpha, ou medida de consistência interna dos cinco indicadores foi de 0,88, demonstrando que eles podem ser usados como uma variável. Assim, a imagem é formada pelos seguintes indicadores: a) As pessoas da comunidade consideram um privilégio trabalhar nesta organização; b) As pessoas da comunidade têm uma ótima impressão desta empresa; c) Esta empresa é considerada pelos clientes como uma das melhores; d) Meus amigos consideram um privilégio o fato de eu trabalhar nesta empresa; e) As pessoas se sentem orgulhosas em serem clientes desta empresa.

Dentre os estudos que replicaram o modelo proposto por Mael e Ashforth (1992), Lievens et. al avaliaram o impacto da imagem interna e externa do exército belgíco, a partir da análise de atributos simbólicos e instrumentais, correlacionando com a identificação dos militares e atratividade dos aspirantes à carreira.

Na pesquisa, os militares foram solicitados a responderem os ítems com base em sua própria percepção de imagem e identidade, bem como foram questionados a responder tais ítems com base em sua percepção sobre o que o público externo pensa sobre a instituição.



Ou seja, avaliaram a percepção da imagem externa, o qual corrobora com o enfoque dado na presente pesquisa. A consistência interna da escala foi de 0.78.

O estudo confirmou que a imagem exercia influência positiva sobre a atração dos aspirantes à carreira militar, no qual é determinada tanto pelos atributos instrumentais do exército, quanto pelos atributos simbólicos. Já a identificação dos militares é influenciada pela imagem que eles tem a respeito dos atributos simbólicos, de modo que a identidade neste caso está mais fortemente relacionada ao orgulho e respeito que o militar sente em ser um membro da organização em razão do seu papel na sociedade do que pelos benefícios materiais oferecidos.

Outro resultado importante diz respeito ao fato de que a identificação dos empregados é determinada principalmente pela percepção externa da imagem, ou seja, a opinião externa é fundamental para a identificação e imagem que os membros têm do exército, de modo que o prestígio, o respeito que ela tem junto à sociedade é que vai determinar a forma como os seus membros se sentirão e se comportarão diante da organização.

Já no artigo de Caboni e Eiseman (2003), no qual analisaram o relacionamento entre o envolvimento dos alunos de uma universidade, com a imagem, efetividade educacional e identificação, os autores verificaram que a imagem organizacional, de fato, contribui positivamente sobre o comportamento dos alunos. Na análise de confiabilidade das escalas, a imagem alcançou um alfa de Cronbach de 0.71.

### **4.3 Análise das Relações Causais**

Posteriormente à análise fatorial, com a identificação dos fatores que compõem a comunicação e imagem, foi realizada a modelagem de equações estruturais, que teve a finalidade de verificar quais dimensões da comunicação, neste caso variáveis independentes, explicam a imagem, como variável dependente.

Tabela 6 – Relações entre as dimensões obtidas com a análise de regressão

<b>DIMENSÕES</b>	<b>Coefficiente padronizado (beta)</b>	<b>Significância</b>
Comunicação Vertical	,49	,000
Comunicação com o Supervisor	,11	,057
Feedback Pessoal	,19	,001
Comunicação Horizontal	,27	,000
Integração Organizacional	,29	,000

**Fonte:** Dados primários coletados pela autora

Na análise de regressão múltipla, cujo objetivo, conforme orienta Hair, et al (2005), é avaliar as relações entre uma única variável dependente e várias variáveis independentes, os coeficientes revelam, conforme demonstrado na tabela 6, que a Comunicação Vertical tem um elevado índice de explicabilidade da imagem. De igual forma, a Integração Organizacional, juntamente com a Comunicação Horizontal também explicam bem o construto imagem. Com base em tais resultados, foi realizada uma análise de equações estruturais para se verificar, numa análise simultânea, quais relações identificadas na análise de regressão múltipla se mantinham. Na análise inicial, somente três dos cinco fatores da comunicação foram confirmados.

Foi realizada então uma segunda análise de equações estruturais, com as três dimensões apenas, para se verificar a importância de cada variável da comunicação na explicação da imagem. O modelo apresentou um bom ajuste quando da avaliação pelos índices Normed Chi-Square com um valor de  $X^2/df= 4,3$  e RMSEA = 0,13. Assim, o diagrama de caminhos com as relações causais está apresentado na figura abaixo.

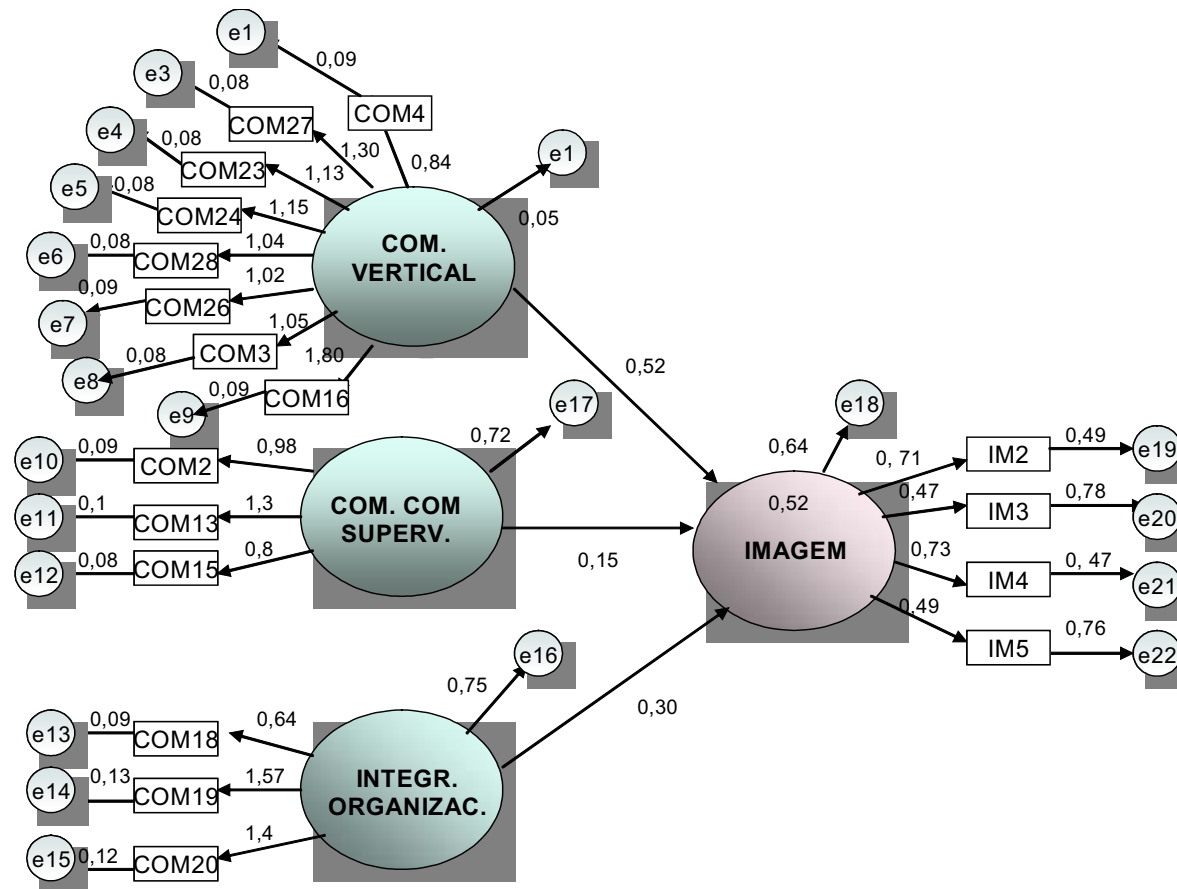


Figura 1 – Modelo Testado da Satisfação da Comunicação – Imagem Organizacional. Elaborado pela autora.

Os resultados da análise de equações estruturais indicam que a *Comunicação Vertical* encontra-se positivamente, ao nível de 0,52, relacionada com a imagem da empresa. O relativo índice de correlação reflete a percepção dos empregados quanto a importância de um direcionamento adequado e efetivo para a comunicação formal disseminada pela organização no desenvolvimento de uma imagem positiva.

Uma vez que a comunicação formal representa um gerenciamento estratégico das informações de modo a garantir a qualidade e eficiência das atividades desempenhadas pela empresa como um todo, assim, este fator se mostrou determinante no desenvolvimento de uma imagem forte para os empregados, tal resultado pode ser explicado pelo fato de os empregados ao mesmo tempo em que sentem a necessidade de terem maior autonomia e transmitir confiança e credibilidade na realização das suas atividades em decorrência da necessidade de reconhecimento e valorização das suas capacidades, ele também sente a necessidade de ser orientado, incentivado, direcionado para a realização dos interesses da empresa e, conseqüentemente, os seus.

Ao mesmo tempo em que a empresa necessita focalizar suas atenções para as metas, balanços financeiros, estratégias de vendas, ela deve também focalizar suas atenções no fator humano. Uma empresa que não orienta, não incentiva e valoriza seus funcionários, conseqüentemente, despertará uma imagem negativa diante de seus membros, no qual estes não se sentirão motivados, não terão senso de compromisso e identificação com a empresa, portanto, não se sentirão parte de uma equipe.

Sem uma identificação com a empresa, tais funcionários também passarão a refletir junto à sociedade suas insatisfações e frustrações, maximizando, assim, uma imagem negativa perante o público externo que, conforme lembra Riel (1995, p.96) “A experiência que as pessoas acumulam da companhia é influenciada mais por todos os contatos pessoais com os empregados da companhia.” Portanto, uma boa imagem externa requer também uma boa imagem interna.

O segundo fator a influenciar positivamente, ao nível de 0,30, na imagem foi a *Integração Organizacional* o qual, por possuir características semelhantes com o fator anterior, reforça a importância atribuída pelos empregados para o aspecto formal da comunicação. Assim, este fator representa as informações divulgadas pela empresa sobre seus planos, metas, mudanças, resultados, benefícios, performance, pois os indivíduos conscientes, inteirados da situação real da empresa tendem a compartilhar também de seus sucessos e

fracassos, de modo a despertar um sentimento de “pertencer” a uma equipe, uma vez que este passa a compartilhar dos desejos e anseios da organização, despertando sua identificação.

Portanto, diferentemente da dimensão anterior, no qual está relacionada a um contexto organizacional de mera divulgação da comunicação formal para garantir o bom funcionamento da empresa (MUELLER, LEE, 2002), esta dimensão busca integrar, está relacionada a um contexto mais grupal, despertado pela necessidade de identificação e socialização dos indivíduos. Assim, uma empresa que passa a direcionar suas atenções para estabelecer uma comunicação voltada para a integração dos membros, conseqüentemente contribuirá para que seus membros a se sintam mais responsável pela mesma, de modo a buscar uma maior eficiência para as atividades desempenhadas, tendo um impacto positivo sobre a imagem a ser projetada.

A *Comunicação com o Supervisor* também estabeleceu positivamente um relacionamento com a imagem, ao nível de 0,15. Tal fator representa o relacionamento existente entre o funcionário e o seu chefe imediato. Tem influência sobre a imagem na medida em que representa uma valorização da empresa para com seus membros, no qual ela se mostra aberta à ouvir suas idéias, seus problemas, de modo que o funcionário possa sentir-se orgulhoso em fazer parte de uma empresa que não apenas visa o seu crescimento financeiro, mas de todos aqueles que a constitui. Indivíduos reconhecidos, valorizados pela empresa são indivíduos satisfeitos e motivados, capazes de despertar a atenção do público-consumidor de que é parte de uma empresa ética e socialmente responsável, comprometida com o crescimento de todos.

Para *Feedback Pessoal e Comunicação Horizontal*, tais fatores não estabeleceram relacionamento com a imagem o qual confirma as descobertas de estudos que usaram o CSQ, conforme lembra Varona (1996), de que as áreas de menor satisfação na comunicação tendem a ser o fator feedback pessoal, enquanto a de maior satisfação são a comunicação com os supervisores e comunicação com os subordinados, ambos fatores que migraram para compor a sub-dimensão *Comunicação Vertical*, conforme já mencionado.

É importante citar que Comunicação com o Supervisor constitui um fator que frequentemente aparece nos resultados de pesquisas no qual analisam as relações causais entre satisfação no trabalho e comunicação. Wheelless et. al (1983) em seus estudos descobriram que a freqüência e qualidade das interações entre os subordinados e supervisores constitui um dos fatores a contribuir para a satisfação no trabalho. Os autores citam a importância do

supervisor estar atento quanto a necessidade de demonstrar receptividade às idéias, opiniões e problemas dos empregados, de modo a despertar confiança e empatia junto a estes.

A participação nas tomadas de decisão também recebeu considerável atenção como um antecedente da satisfação dos empregados, embora os resultados tenham demonstrado a comunicação com o supervisor como sendo mais fortemente correlacionada, ao nível de 76%, em detrimento de 35% para a participação nas tomadas de decisão.

“Os supervisores deveriam ser treinados (ou contratados) para serem receptivos às idéias e informações dos subordinados. Especificamente, o supervisor deveria ser flexível quanto a negociar com as opiniões, ser tolerante para tais diferenças de opinião, ter mente aberta, estar disposto a tentar novas idéias, estar disposto a ouvir.”  
(WHEELESS et. al, 1983, p. 157).

Em outro estudo que também relacionou a comunicação com a satisfação no trabalho, tendo também como antecedente o fator desempenho, os autores Pettit et. al (1997) descobriram que a satisfação no trabalho encontra-se mais fortemente relacionada com a comunicação organizacional do que com o desempenho.

Dentre as seis dimensões da comunicação encontradas como constituindo antecedente mais fortemente relacionada com a satisfação, a partir da análise do questionário de Roberts e O’Reilly, aparece a Confiança nos Superiores, Influência dos Supervisores, Precisão das Informações, Desejo de Interação, Satisfação com a Comunicação e Sobrecarga da Comunicação. Portanto, tais dimensões também corroboram com os resultados encontrados no presente trabalho (Comunicação Vertical, Comunicação com o Supervisor e Integração Organizacional) de modo que tais variáveis, além de contribuir para a imagem organizacional, também é geradoras de satisfação no trabalho.

De igual forma, os autores citam ainda os estudos desenvolvidos por Pincus (*apud* Pettit et. al, 1997, p. 82), fazendo a mesma correlação com satisfação e desempenho, no qual também confirmou as dimensões Comunicação com o Supervisor, Clima e Feedback Pessoal como fortemente relacionadas com a satisfação, concluindo que “o estudo confirmou a importância vital da Comunicação com o Supervisor sobre a satisfação dos funcionários no trabalho.”

“Supervisores podem promover adequados níveis de desempenho e satisfação no trabalho entre seus empregados, fornecendo-os informações apropriadas e precisas.”  
(Pettit et. al, 1997, p.93)

Tal resultado também é confirmado nos estudos de Downs e Hazen (*apud* Mount e Back, 1999) no qual ficou constatado que a satisfação no trabalho está relacionada com a

satisfação na comunicação, sendo determinante os fatores satisfação da Comunicação com o Supervisor, do Feedback Pessoal e Clima na Comunicação.

## Capítulo 5

### Conclusão

Um dos objetivos da presente dissertação consistiu em identificar as dimensões latentes da comunicação organizacional exercida por gerentes e vendedores de lojas de calçados e vestuário, situadas nos cinco maiores *shopping centers* de Natal, tendo como base o modelo de mensuração proposto por Downs e Hazen (*apud* MUELLER, LEE, 2002). Das oito dimensões originalmente propostas, os resultados da análise fatorial demonstraram a comunicação como sendo formada por apenas cinco dimensões, a saber: Comunicação Vertical, Comunicação com o Supervisor, Feedback Pessoal, Comunicação Horizontal e Integração Organizacional.

Portanto, o modelo não se mostrou totalmente adequado para medir a comunicação na amostra pesquisada, uma vez que só confirmou três das oito dimensões. Quanto às demais, percebeu-se que os indicadores se separaram das suas dimensões originais, migrando para outras, dificultando assim a explicabilidade e capacidade de medição das variáveis. Desta forma, os resultados demonstraram a necessidade de se realizar novas pesquisas, tendo como enfoque outras amostras, de modo a testar os indicadores, validando as dimensões encontradas ou descobrindo novas dimensões capazes de medir com maior consistência e precisão as variáveis, contribuindo, assim, com o aperfeiçoamento do modelo.

O objetivo seguinte da pesquisa consistiu na verificação das relações entre a comunicação e a imagem organizacional, a partir da identificação das dimensões da comunicação que influenciam na imagem. Para a mensuração do construto imagem, foram utilizados um conjunto de cinco indicadores presentes no modelo proposto por Mael e Ashfort (1992). Tal objetivo foi atingido, uma vez que os resultados da modelagem demonstraram existir positivamente relações em três dimensões latentes da comunicação com a imagem da empresa, a saber: Comunicação Vertical, Comunicação com o Supervisor e Integração Organizacional.



Uma vez que a comunicação constitui um construto multidimensional, tal fato explica as dificuldades quanto a se definir um modelo ideal para avaliá-la, justificando, assim,

as modificações ocorridas no modelo utilizado, bem como a necessidade de novas pesquisas. De igual forma, a imagem organizacional também necessita ser pesquisada mais profundamente, a partir de um modelo também de múltiplos componentes, uma vez que na presente pesquisa apenas um conjunto pequeno de indicadores tenha sido utilizado, enfocando apenas a avaliação individual dos empregados das lojas quanto à percepção da imagem externa, embora tal variável tenha se mostrado adequada para o que fora inicialmente proposto, pois verificou-se que a imagem era explicada por tal conjunto de indicadores, os quais possuem uma boa consistência interna. Assim, os resultados da presente pesquisa se mostraram satisfatórios quanto a responder aos questionamentos e objetivos inicialmente propostos.

Conforme orienta Mueller e Lee (2002), para que a comunicação dentro da empresa gere satisfação ela deve abranger os contextos interpessoal, grupal e organizacional, o qual além de contribuir para uma boa imagem ela gera também satisfação no emprego, influencia o desempenho, produtividade, compromisso e entusiasmo. Portanto, ela deve, por exemplo, estimular a cooperação entre os funcionários, influenciando o aprendizado e crescimento contínuo e conjunto, estimulando o diálogo junto aos supervisores quanto ao compartilhamento de sugestões e críticas, despertando, assim, o sentimento de ‘pertencimento’, de espírito de equipe. A comunicação deve ainda oferecer uma melhor orientação quanto às atividades desempenhadas pelos membros, de modo a inspirar o entusiasmo pelo compartilhamento dos resultados, metas e benefícios.

Logo, os resultados demonstram que, para o funcionário a construção de uma imagem positiva está relacionada com o fato da empresa dever orientá-lo bem quanto a realização das suas tarefas, o que não significa a centralização das decisões, pois a variável Integração Organizacional demonstra a necessidade dos funcionários quanto a terem maior participação e compartilhamento nas mudanças e resultados da empresa, o qual também é confirmada com a variável Comunicação com o Supervisor, revelando que eles necessitam ser ouvidos, de contribuir mais ativamente, com maior autonomia quanto a dar sugestões, críticas, opiniões que contribuam para os resultados da empresa.

Tal avaliação é corroborada com as afirmações de Mueller e Lee (2002), com base nos resultados da sua pesquisa que avaliaram as relações entre a liderança e a comunicação.

Eles confirmaram a importância da empresa quanto a proporcionar uma maior autonomia e participação para os funcionários nas tomadas de decisão, o que, além de favorecer a

demonstração e descoberta das aptidões, competências individuais, de modo a contribuir para melhorar a performance no trabalho, a empresa ainda contribuirá para a criação de uma imagem positiva, pois ao dar credibilidade para seus membros estes também passarão a acreditar, a confiar mais na empresa, pois perceberão que fazem parte de uma empresa que reconhece o valor de cada um e objetiva não apenas o seu crescimento, mas de toda a equipe.

O presente trabalho não teve a pretensão de apresentar resultados definitivos para a análise em questão, mas sim buscou contribuir empirica e teoricamente na ampliação dos conhecimentos em pesquisas sobre comunicação e imagem, de modo a fornecer informações que possam complementar estudos posteriores.

## Referências

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. et al. Avaliação da competência estratégica nas organizações. In: Anais do XXVIII ENANPAD, em CD-ROM. Curitiba: 2004.

AKKIRMAN, Ali D.; HARRIS, Drew L. Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. **Journal of Management Development**, vol. 24, nº 5, p. 397-409, 2005.

BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora UFSC, 1999.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CARMELI, Abraham. The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. **Corporate Reputation Review**, vol. 6, nº 4, p. 314-331, 2004.

\_\_\_\_\_. Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. **Organizational Studies**, 26(3), p. 443-464, 2005.

CABONI, Timothy C.; EISEMAN, James. Organizational identification and the voluntary support of higher education. Association for the Study of Higher Education Annual Meeting Held in Portland, november, 12-16, 2003.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL, Celia V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, vol. 39, nº 2, p. 239, 1994.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**, São Paulo: Pioneira, 1993.

ELTZ, Fábio Leandro Foletto. **Qualidade na comunicação: preparando a empresa para encantar o cliente**. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FIÚZA, Maria Sílvia Santos; KILIMNIK, Zélia Miranda. **Indicadores de mensuração da qualidade da comunicação – um estudo de caso em instituição de ensino superior**. Disponível em :<[http://www.fecap.br/adm\\_online/art0502/art5021.pdf](http://www.fecap.br/adm_online/art0502/art5021.pdf)> Acesso em: 09 dez. 2005.

GIL, A. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOEBEL, Daniel J.; MARSHALL, Greg W.; LOCANDER, William B. An Organizational communication – based model of individual customer orientation of nonmarketing members of a firm. **Journal of Strategic Marketing**, v. 12, p.29-56, 2004.

GRAY, Judy; LAIDLAW, Heather. Improving the measurement of communication satisfaction. **Management Communication Quarterly**, vol. 17, n°3, p. 425-448, 2004.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa. A utilização de RGT (*Repertory Grid Technique*) na mensuração de imagem de shopping centers. In: Anais do XXIX ENANPAD, em CD-ROM. Brasília: 2005.

HAIR, Jr, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação interna**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Súsi Barcelos e. A Comunicação organizacional rompendo barreiras. **Revista CCEI – URCAMP**, vol 7, nº 11, p. 32-37, 2003.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, M. de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAIDLAW, Judy Gray Heather. Improving the Measurement of Communication Satisfaction. **Management Communication Quarterly**, vol. 17, nº 3, 2004, p. 425-448

LIEVENS, Filip et. al. Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. **British Journal of Management**.

LEPSCH, Sérgio L.; TOLEDO, Geraldo Luciano. Estratégias para o varejo. Anais do III SEMEAD – Seminários em Administração da FEA/USP, 1996.

MARCIEL, Elaine C. et al. **Lícito versus ético: como as ferramentas de inteligência competitiva podem contribuir para a boa imagem corporativa**. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev20020816\\_02.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev20020816_02.pdf)> Acesso em: 12 abr.2005.

MUELLER, Bridget H; LEE, Jaesub. Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. **Journal of Business Communication**, vol. 39, nº 2, p. 220-244, 2002.

MAEL, Fred; ASHFORTH, Blake E. Alumni and their Alma Mater. A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, vol.13, p 103-123, 1992.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista de Administração, REAd**. 43 ed., vol. 11, nº 1, 2005.

MOUNT, Daniel J.; BACK, Ki-Joon. A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. **Journal of Hospitality e Tourism Research**, vol. 23, nº4, p. 401-418, 1999.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

\_\_\_\_\_. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PETTIT, John D. Jr. et. al. An Examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. **The Journal of Business Communication**, vol. 34, nº 1, p. 81-98, 1997.

RIEL, Cees B. M. van. **Principles of corporate communication**. Essex: Pearson, 1995.

\_\_\_\_\_. et al. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. **Academy of Management Journal**, vol. 49, nº 5, 2001.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

ROBERTS, Karlene H.; O'REILLY, Charles. Measuring Organizational Communication. **Journal of Applied Psychology**, vol. 59, nº 3, p. 321-326, 1974.

SANTANA, Shirley Arruda. Comunicação integrada de marketing em empresas de tecnologia da informação: realidade ou utopia no estabelecimento do valor de marca? In: Anais do XXVIII ENANPAD, em CD-ROM. Curitiba: 2004.

SILVA, José Roberto Gomes da; OLIVEIRA, Maria do Carmo Leite de. A composição de um quadro de referência para a gestão da comunicação organizacional. In: Anais do XXVII ENANPAD, em CD-ROM. São Paulo: 2003.

SCHULER, Maria et.al. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_; A Administração da comunicação empresarial. **Revista de Biblioteconomia e Comunicação**, vol.7, p.108-125, 1996.

\_\_\_\_\_; Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. **Corporate Reputation Review**, vol. 7, nº 2, 2004.

\_\_\_\_\_; TONI, Deonir de. **Gestão de imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ema2004-trabs-apres-e.html>. Acesso em: 15 abr. 2005.



SMIDTS, Ale et. al. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. **Academy of Management Journal**, vol. 49, nº 5, 2001.

SOUSA, Richard Perassi Luiz de. A visualidade das marcas institucionais e comerciais como campo de significação. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/xxiv-ci/np03/art-tp03.html>. Acesso em: 23 fev. 2005.

SCROFERNEKER. Cleusa Maria Andrade. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>. Acesso em: 12 abr. 2006

TONI, Deonir de. **Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto**. Dissertação de Mestrado. Em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca - como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Habra, 1998.

VALERIO, Danielle Magierski; PIZZINATTO, Nadia Kassouf. **Análise da imagem organizacional de universidades a partir da matriz familiaridade-favorabilidade**. Disponível em: [www.cientistasassociados.com.br/publicacoes/revista\\_mackenzie.pdf](http://www.cientistasassociados.com.br/publicacoes/revista_mackenzie.pdf). Acesso: 03 fev. 2005.

VARONA, Federico. Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. **Journal of Business Communication**, v.33, p.111-40, 1996.

WHEELLESS, Virginia Eman at. al. An analysis of the contribution of participative decision making and communication with supervisor as predictors of job satisfaction. **Research in Higher Education**, vol. 18, nº 2, p. 145-160, 1983.

ZEN, Roberto. **Modelo de diagnóstico do atendimento no comércio varejista de pequeno porte**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

## **Anexo**

### **Questionário**



A comunicação em minha organização motiva e estimula o entusiasmo para alcançar as metas organizacionais.

As pessoas em minha organização se comunicam bem.

Estou satisfeito como é realizada a comunicação na empresa.

A comunicação nesta empresa é realizada de maneira adequada.

As reuniões em minha empresa são bem conduzidas.

As normas e circulares escritos em minha empresa são claros.

A maneira como a empresa conduz a comunicação é adequada.

A quantidade da comunicação veiculada na minha organização é a suficiente.

As pessoas da comunidade consideram um privilegio trabalhar nesta empresa.

As pessoas da comunidade têm uma ótima impressão desta empresa.

Esta empresa é considerada pelos clientes como umas das melhores.

Meus amigos consideram um privilegio eu trabalhar nesta empresa.

As pessoas se sentem orgulhosas em serem clientes desta empresa.

Nesta empresa os empregados são responsáveis pela comunicação com o chefe

Nesta empresa os empregados antecipam minhas necessidades por informação.

Nesta empresa os empregados são receptivos a avaliação, sugestão e criticas.

Nesta empresa os empregados se sentem responsáveis por iniciarem uma comunicação com o chefe.