



## **A Humanização Organizacional por meio da Comunicação: um estudo exploratório para identificação de indícios.<sup>1</sup>**

Jade Cristianetti<sup>2</sup>

Taís Flores da Motta<sup>3</sup>

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - RS

### **Resumo**

O presente trabalho busca refletir sobre a humanização nas organizações potencializada pela comunicação. Para isso, a partir dos conceitos de Organização e Comunicação, Cultura Organizacional, Humanização, Endomarketing e Motivação, de autores como Margarida M. Krohling Kunsch (2010), Denis K. Mumby (2010), Saul Faingaus Bekin (2004), Daniel Costa (2014) e Rudimar Baldissera (2010) desenvolvemos nosso referencial. Essa problematização teórica faz parte de um estudo maior. Até o momento, nossa pesquisa empírica foi exploratória e buscou identificar quais itens fazem parte da cultura da organização. Conforme os resultados obtidos, até então, os principais itens percebidos na cultura organizacional são a liberdade, o reconhecimento e o ambiente. Em um segundo momento, vamos observar estes aspectos na pesquisa sistemática.

**Palavras-chave:** humanização; cultura; comunicação; motivação; organização.

### **Introdução**

A humanização nas organizações é foco da pesquisa mais ampla que está sendo desenvolvida no Trabalho de Conclusão do Curso. O objeto é a comunicação organizacional da empresa RedeHost Internet, situada na cidade de Gravataí-RS. O contexto atual nos leva a pensar sobre como a delegação de poder, a unificação dos setores e a sistematização de processos da empresa, influenciam diretamente no surgimento de novas ideias, da criatividade e do empreendedorismo, sobretudo, na liberdade do ser humano enquanto profissional, assim como todos estes aspectos podem influenciar uma cultura organizacional de uma empresa.

Considerando a importância do conceito de cultura e humanização, o referido estudo tem foco na cultura organizacional por meio da comunicação. Para compreender a presença da humanização e contribuição da comunicação neste processo, nas

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ 03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 4 a 6 de junho de 2015.

<sup>2</sup> Estudante do 7º semestre do Curso de Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, email: jadecristianettirp@gmail.com

<sup>3</sup> Professora Mestre em Comunicação Social. Atua nos Cursos de Publicidade e Propaganda e Relações Públicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, email: tais@unisinis.br.



organizações utiliza-se de pesquisas teórica e empírica realizadas na empresa RedeHost Internet.

Este artigo tem como objetivo identificar os principais itens que constroem e mantém a cultura organizacional da RedeHost, assim como se os objetivos dos funcionários estão de acordo com os da empresa. Para a obtenção dos dados empíricos, foi realizada uma pesquisa exploratória, a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, respondidos por 31 funcionários da organização e enviado para 60.

Refletimos que em um mundo organizacional onde as pessoas se sentem cada vez mais presas ao modo de produção capitalista, as regras impostas e a hierarquia no ambiente de trabalho, surge a necessidade de se repensar a forma de gestão. No decorrer dos anos enxergou-se a desmotivação dos indivíduos perante este cenário, e foi identificado que o desejo de todos se volta ao reconhecimento e valorização, tanto como profissional como humano. (KUNSH, 2010)

Com isso, sentimos a necessidade de descobrir como uma empresa humanizada gera motivação e união daqueles que a constituem, pois atualmente ainda existem poucos estudos sobre esta área<sup>4</sup>, que vem crescendo por suas possibilidades de uma nova gestão organizacional.

## **RedeHost**

Vamos iniciar nossa reflexão contextualizando a empresa Rede Host. Conforme proposto por Maldonado (2006) o contexto é parte constitutiva e crucial da formulação do problema, já que determina as relações do objeto estudado com a realidade na qual o mesmo está fixado, criando assim sentido entre o imaginário e o real.

A RedeHost está há 12 anos no mercado de Host<sup>5</sup>, iniciou com apenas uma pessoa em uma pequena sala e atualmente conta com 70 profissionais distribuídos em vários ambientes. Nesse processo de crescimento a empresa nunca foi muito atenta a processos comunicacionais, porém sempre buscou instigar os funcionários à buscarem melhorias internas através do diálogo aberto, mas as ações eram isoladas e sem foco,

---

<sup>4</sup> DE OLIVEIRA, Samantha Lima. **A humanização das condições de trabalho: um estudo de caso na Alumínio Brasil**. Salvador: UNIFACS, 2009. Tese (Mestrado em Administração Estratégica) - Programa de Pós-Graduação em Administração Estratégica, Universidade de Salvador, Salvador, 2009.

FILHO, Ademir Balbino Siqueira. **Comunicação Organizacional e fatores de humanização: capital social e humor**. São Paulo, Faculdade Cáspero Libero, 2012. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Programa de Mestrado em Comunicação, Faculdade Cáspero Libero, São Paulo, 2012.

<sup>5</sup> Hospedagem de sites



pois apesar da vontade de implementação existiam as obrigações trabalhistas e rotineiras que eram prioritárias.

Diariamente a comunicação funciona por meio de e-mail corporativo ou slack<sup>6</sup>, não há um sistema de intranet para comunicação entre os funcionários, e muitas conversas são feitas no corredor, de forma informal. Buscando resolver problemas de comunicação interna e motivação no início de 2012, a empresa começou a utilizar algumas técnicas de comunicação interna, o que cresceu no decorrer dos anos, porém de forma isolada, com isso foram contratadas duas profissionais de RH que não se encaixaram no perfil da empresa, e assim os gestores descobriram que pesquisa de clima não funciona muito bem no contexto da organização, já que nos dois modelos apresentados pelas profissionais (pesquisa de clima e em profundidade) os resultados encontrados já eram conhecidos pelos gestores devido ao diálogo constante com os funcionários. Com isso a RedeHost buscou ajuda de uma consultoria externa em endomarketing, com foco em ações divertidas e sem burocracia ou formalidades, assim foram desenvolvidas ações e mudanças físicas conforme a necessidade da organização.

Outros projetos são colocados em prática na empresa desde antes da consultoria como o sarau de leituras, que é um momento onde todos do setor leem um determinado livro ou artigo, e apresentam aos outros com o objetivo de agregar e compartilhar conhecimento, assim todos mantêm um mesmo nível intelectual, e é possível debater e compartilhar ideias. O projeto foi idealizado há cinco anos pelo Gerente Geral, Guilherme Soll, que finaliza dizendo “... para a RedeHost este processo é mais efetivo do que contratar um coach, ou pagar treinamentos, e mesmo que um sarau não esteja em andamento, todos estão lendo algo, afinal, o que foi instigado se tornou rotina”.

## **Organização e Comunicação**

A organização é formada pela associação de sujeitos que em conjunto e de forma coordenada combinam esforços individuais para realizar um mesmo objetivo. Desta forma as empresas precisam gerar oportunidades para que seus membros atinjam não só o objetivo da empresa, mas sim os seus. (BALDISSERA, 2010)

---

<sup>6</sup> Chat interno da empresa



A forma com que a empresa busca o equilíbrio entre as expectativas trabalhador-empresa são fundamentadas no conhecimento que os gestores têm na vida organizacional, assim as tendências são de que o sujeito gere sentimentos de amor-ódio/liberdade-dependência com a organização. Com isso o trabalhador entende que deve atentar para os objetivos da empresa em detrimento dos desejos pessoais. (BALDISSERA, 2010)

Com isso, Baldissera (2010) pondera que as organizações são resultado dinâmico de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo. As organizações são, pois, sistemas vivos permanentemente tecidos por seus imaginários, culturas e subjetividade, e reforça:

Relações e lugares de encontros que potencializam as competências e habilidades individuais, ao mesmo tempo em que podem se exercer como sistemas castrados de criatividade e inibidores das manifestações de subjetividade. São lugares de exercício de forças, de sujeitos em disputa, de atualização de estratégias por meio de processos comunicacionais. Até porque, como se viu, as próprias organizações têm na comunicação suas possibilidades de existir. (BALDISSERA, 2010, p. 72-73)

Objetiva-se, assim, que haja possibilidade de trocas para aprender e ensinar, fortalecendo os relacionamentos de cada um de seus membros. (BALDISSERA, 2010)

Podemos conferir então que conforme o ambiente em que estamos inseridos, as empresas vêm mudando sua forma de atuar no mercado, e tais influências marcam a competitividade que ocorre em nível mundial, provocando rupturas e exigindo novas relações no mundo do trabalho, levando em conta a mobilidade e flexibilidade. (CURVELLO, 2010)

Quando falam em um novo ambiente de trabalho, Davidow e Malone (1993) trazem o modelo de organização “virtual”, que é um local sem nível hierárquico, sem integração vertical, com relações baseadas na flexibilidade, na confiança, na sinergia e no trabalho em equipe. (DAVIDOW; MALONE, 1993)

O modelo virtual de uma organização pode ser utilizado como forma de controlar o trabalho sem ser agressivo, com estratégias mais persuasivas do que punitivas, obtendo o lucro como resultado. (FIGARO, 2010)



Mumby questiona então, como descentralizar o sujeito humanista da modernidade gera possibilidades de humanização na prática da comunicação? E responde:

Eu sugeriria que essa descentralização do sujeito abre possibilidades para pensar sobre maneiras diferentes de se conectar uns aos outros. Dentro desse molde, não mais concebemos a comunicação como a expressão exterior de um interior específico, subjetividade fixa, e sim como a interseção dialética de possibilidades e horizontes experimentais. (MUMBY, 2010, p. 26)

Assim podemos reforçar que a comunicação organizacional influencia comportamentos, e modifica organizações. A comunicação tem ligação direta com os objetivos da empresa e dos funcionários e tem poder de uni-las, seja a comunicação formal ou a informal, o que importa é jamais perder o foco de onde se quer chegar com isso, o que está diretamente ligado ao formato de cultura da organização.

### **Cultura Organizacional**

Neste item procuramos refletir sobre cultura organizacional, para isso iniciamos com conceitos sobre o que é e como podemos trabalhar com diferentes culturas dentro de um ambiente corporativo. Devemos levar em conta também o uso da comunicação para disseminar as culturas, e ajudar a ajustá-las conforme for o interesse dos grupos envolvidos.

“A cultura é única, e isso deve ser fortemente considerado por aqueles que representam, percebem e interpretam uma organização.” (MARCHIORI, 2008)

As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social, afinal as organizações são vistas como fenômenos comunicacionais, pois sem a comunicação seria impossível haver uma empresa. Desta forma, o processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura e revela suas atividades comunicativas. (FREITAS, 1991)

Para Marchiori (2008), a criação da cultura possui elementos como socialização, ritos e outros eventos que reforcem a cultura, e principalmente, a prática social. A autora reforça que o exercício social constrói manifestações culturais enquanto ritos e eventos relacionam-se com a reprodução da cultura.

Portanto, podemos afirmar que cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas quem criam significados e entendimentos. Pessoas são, portanto, criadores de cultura, e não



simplesmente transmissores e adaptadores de significados, de forma mecânica. (MARCHIORI, p. 93, 2008)

A integridade como item da cultura (MARCHIORI, 2008, *apud* MARTIN, 1992) cultiva o bem-estar dos colaboradores e encoraja a inovação, a abertura e a informalidade, que contribuem para que haja menos autoritarismo e mais espaço para conversas abertas. Este tipo de comunicação encoraja em todos níveis organizacionais, tendo por característica menos níveis hierárquicos e maior abertura para a parceria entre funcionário e líder, o que pode vir a ser uma cultura de humanização, o que trataremos abaixo.

### **A humanização no ambiente de trabalho**

Nos Estados Unidos no ano de 1950 realizavam-se estudos críticos da organização, onde toda abordagem girava em torno de aspectos de liderança, satisfação do trabalhar, redes de informações, ambientes de comunicação, o que é muito importante, porém muitas vezes não são declaradas, com a eficiência corporativa e a produtividade, esquecendo-se de levar em conta aspectos humanos da vida organizacional. Desta forma em 1980 estes estudos tomaram outro rumo, focando na relação entre organização e humanização. Estes estudos passaram então a pesquisar como as pessoas podem atuar com maior liberdade em suas rotinas de vida, e também de se capacitar como cidadãos engajados, participando nos processos e nas práticas de democracia. (MUMBY, 2010) Desta forma Mumby declara:

“Eu iria mais além e afirmaria que toda a história do pensamento administrativo nos Estados Unidos é, na sua essência, uma história do desenvolvimento de métodos cada vez mais sofisticados para controlar a atividade coletiva dos seres humanos.” (MUMBY, 2010, p.20)

Enquanto a administração científica de Taylor é vista como inicial da eficiência do local de trabalho, ela é melhor compreendida como uma teoria de controle a qual fornece aos administradores um privilégio exclusivo sobre o conhecimento dos demais. Para Frederick Taylor o local de controle era o corpo do próprio trabalhador, afinal este era o meio usado para que o conceito de trabalho, fosse executado. (MUMBY, 2010) Neste novo cenário, o homem é visto então como “socialis” e não mais “economicus” tornando-se assim um ser total, cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas



simples, reducionistas e mecanicistas, ele tem necessidades naturais de sentir segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto realização. (KUNSCH, 2010)

Apesar de todos estes fatores, o foco continua sendo sempre o da garantia de altos padrões de produtividade, assim é necessário que a gestão seja repensada e mais voltada a satisfazer as necessidades humanas, valorizando as competências do profissional. (KUNSCH, 2010)

Com isso, o que se anuncia é a superação do paradigma linear-cartesiano, casual, onde o homem é submetido a apenas obedecer regras de quem somente controla, podendo hoje atuar nos desafios impostos pela diversidade, pela imprevisibilidade e pela complexidade<sup>7</sup>. (KUNSCH, 2010)

Uma empresa humanizada para Vergara e Branco (2001) é uma corporação preocupada em agregar outros valores além dos trabalhistas de obter lucro aos seus funcionários. Fazendo assim com que ocorra melhoria na qualidade de vida e de trabalho, construindo relações de um mesmo nível entre os funcionários, bem como devem ser justas, sem que haja qualquer tipo preconceito ou discriminação, contribuindo para o desenvolvimento pessoal nos aspectos: físico, emocional, intelectual e espiritual.

Mumby chama a atenção para o fato de que há a necessidade de se reconhecer e entender os membros das organizações como seres complexos que fazem muito mais que simplesmente trabalhar em seus locais de trabalho. (MUMBY apud MILLER, 2010)

Com isso, compreendemos que a organização onde há humanização é aquela que agrega ações promovendo a melhoria da qualidade de vida, não somente de estratégias que tem por fim lucratividade empresarial. Precisamos de uma visão mais profunda e de novos comportamentos institucionais para chegarmos a uma humanização efetiva. Assim, partindo do ponto de que já entendemos o conceito de humanização, devemos pensar em como esta gestão motiva e incentiva o funcionário.

### **Motivação por meio da comunicação**

---

<sup>7</sup> Neste contexto complexidade trata-se do comportamento imprevisível que ultrapassa o tradicionalismo, de forma a contrariar o mecanicismo clássico, porém não iremos nos aprofundar a teoria neste estudo. KANSO, Ali Mustafá, Teoria da Complexidade – o conceito, disponível em: <http://hypescience.com/teoria-da-complexidade-o-que-e-isso>. Acessado em: 19 de abril de 2015.

A motivação deve ser compreendida em um sentido global, pois todo processo deve ser constituído por: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Cada um destes itens deve ser tratado isoladamente seguindo a sequência para que seja possível realizá-lo de forma plena. O processo de motivação é diário e constante, não tem fim, assim precisamos estimular reconhecer o trabalho, valorizá-lo e recompensá-lo, logo isso gera satisfação e comprometimento. (BEKIN, 2004)

Maslow (1954) merece atenção especial, já que contribuiu fundamentalmente ao despertar aos gestores de que itens econômicos não são os únicos importantes para as pessoas, pois há também a necessidade de natureza social e psicológica, relacionadas à qualidade de vida no trabalho (QVT). O pesquisador descobriu também que não apenas o meio de trabalho é fator motivacional, e sim muitos outros fatores intangíveis, como a autoestima e a automotivação. Com isso, Maslow criou a pirâmide das necessidades, a qual é composta de necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização, conforme vemos abaixo:

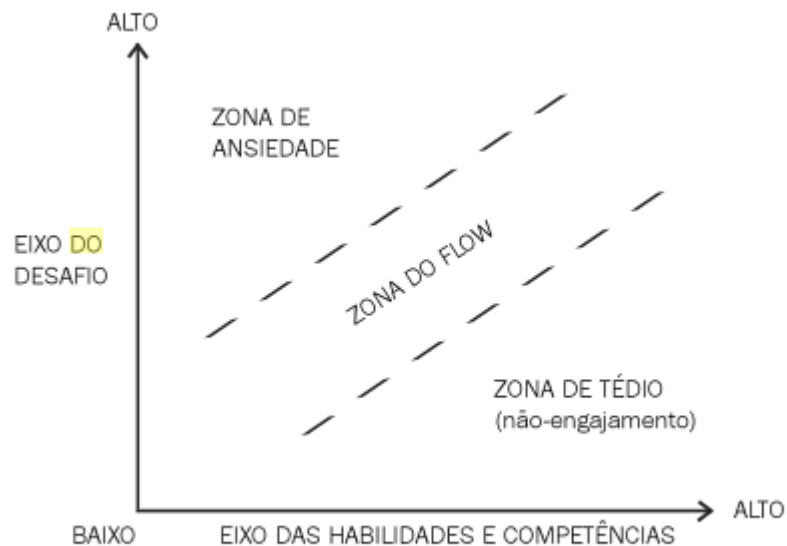


Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow

Depois destas colaborações para o mundo motivacional, poucas novidades foram desenvolvidas, mas uma delas propôs uma nova teoria, a zona do flow, fluxo, do autor Mihaly Csikszentmihaly. Neste conceito, Mihaly tentou se distanciar da Escola Comportamentalista, e indicou uma nova abordagem ao conceito motivacional, que ocorre durante a aplicação no desempenho das funções. Para o autor a zona do flow trata de um “estado de espírito extraordinário”, que ocorre quando a criatividade do indivíduo é focada em determinada função, a qual gera um desafio, onde o indivíduo



chega a perder a noção de tempo produzindo aquela atividade devido ao prazer que ela gera (COSTA, 2014). Abaixo podemos conferir o esquema do flow:



Teoria do flow de Mihaly Csikszentmihaly

Fonte: COSTA (2014, p. 21)

Essa experiência máxima implica no alcance de prazer pessoal por meio da execução do trabalho proposto. A intenção é de que o funcionário valorize o percurso a ser percorrido até o resultado final do trabalho tanto quanto o próprio resultado. Para Mihaly o prazer é um item de grande importância para a qualidade de vida, já que a zona do flow gera crescimento pessoal e psicológico, já que acrescenta conhecimento e traz felicidade e prazer como um todo. Porém para que haja o encontro de prazer e melhores resultados é necessário que a teoria do equilíbrio de Simon esteja em sintonia, teoria na qual os desejos do indivíduo e da empresa estejam interligados. (COSTA, 2014). Para equilibrar os desejos dos funcionários e da empresa existem muitas formas de se tentar motivar, mas nem todas duram ou funcionam, e conforme Bekin (2004), estudos comprovam que quando se é dado espaço para a contribuição dos funcionários, em troca temos o maior comprometimento dos envolvidos.



Portanto precisamos buscar a valorização como objetivo fundamental, e para isso existe uma receita básica, proporcione oportunidade, peça ideias, fomenta o interesse, implemente projetos com os funcionários, independente de setor, mas faça-o.

Concluindo, a motivação tem muitos vieses e abre um leque de possibilidades à serem aplicadas, porém existem elementos básicos que são suficientes. Por vezes nos preocupamos em criar grandes ações, de grande impacto, quando o ser humano só quer ser reconhecido, valorizado e recompensado. Parece uma receita simples, mas ainda é pouco aplicada no mercado, e se mostra muito difícil quando praticada, por isso tem que ser bem planejada e deve bater de encontro com os desejos dos que compõe a organização. Este planejamento e seu funcionamento depende muito das estratégias de Endomarketing.

## **Endomarketing**

Neste ponto iremos aprofundar o conceito e objetivos do endomarketing, termo este criado no Brasil e utilizado a primeira vez em 1975, o que é considerado novo e ainda muito desconhecido (BEKIN, 2004). Portanto, para começar, precisamos definir o que este termo quer dizer. Desta forma vamos iniciar com o conceito citado por Costa:

"O endomarketing é um processo gerencial desenvolvido em resposta às demandas complexas de gestão empresarial, com o objetivo de minimizar seus possíveis impactos negativos." (COSTA 2014, p. 15)

Segundo Bekin (2004), idealizador do termo "endomarketing", o conceito trata de ações de caráter interno e possuem a finalidade de promover entre os funcionários os valores que devem ser destinados aos clientes/consumidores. Neste termo a ideia é que todos internamente tenham os objetivos organizacionais bem definidos para poderem transpassá-los ao cliente final. O autor complementa dizendo:

"Mais que um nome ou uma marca, Endomarketing é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado." (BEKIN, p.4, 2004)

O objetivo do endomarketing é definido por Costa (2014), como: "...promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização" (COSTA, 2014, p.55)



Sendo assim, pode-se entender que o objetivo na visão de Costa, requer o bom funcionamento dos projetos de endomarketing para que haja equilíbrio entre os objetivos da empresa e do funcionário, do contrário podemos nos deparar com conflitos internos. Bekin, traz uma visão mais voltada ao fato de que as ações internas refletem a imagem da empresa externamente, e por isso a necessidade de estarem equilibradas.

Podemos entender que quando uma empresa dá o devido suporte ao seu público interno, não é apenas um benefício a mais que estão ganhado, mas sim, um benefício em troca do esforço alheio, o que melhora a vida do trabalhador e da empresa, por isso existe a importância de que os objetivos de ambos trilhem o mesmo caminho.

Daniel conclui dizendo:

"O endomarketing não está no leiaute bonito na tela do computador, está sim no setor mais agreste e ávido da empresa, junto às pessoas." (COSTA, Daniel, 2014, p.134)

Todo o processo de Endomarketing consiste, em um sentido amplo, em promover mudanças de valores para adequar as empresas à nova configuração da economia e do mercado de serviços, vimos nessa breve análise das mudanças que estão se processando a formação de um quadro coerente no qual o Endomarketing se insere. (BEKIN, 2004, p.167)

Finalizando, Bekin (2004) diz que o endomarketing é um poderoso aglomerado de instrumentos quando aplicado para seus públicos (stakeholders, funcionários), trazendo estratégias organizacionais, como um método para lançar, amparar e unir processos de fusões e aquisições, engajar e obter adesão a programas internos para a melhoria de atendimentos, ou de produção. Também proporciona conscientização quanto a importância do relacionamento entre áreas, mostrando como uma depende da outra, buscando assim, garantir melhoria de serviços os quais poderão ser percebidos pelos clientes externos. Bekin cita um último recurso, como o principal, o valor de aderir a sustentabilidade ecológica, sendo assim, equilibrando a vida econômica à biológica.

Quando refletimos a partir destas colocações e de todo conteúdo aqui proposto, pode-se entender que a função de endomarketing não pode ser apenas um plano de ações sem nexos já que o endomarketing é muito mais que isso, é uma função que ajuda a empresa nos processos gerenciais, e o foco é sempre o funcionário, mesmo que o objetivo real seja meramente econômico, é função dessa atividade proporcionar um



ambiente de trabalho que promova a motivação das pessoas envolvidas alinhado com os objetivos de ambos.

### **Análise da cultura organizacional na RedeHost**

A pesquisa exploratória foi realizada com o objetivo de identificar quais são os principais fatores que formam a cultura da organização, assim como busca entender se os ideais da empresa *versus* funcionário estão alinhados. Esta é a primeira etapa da pesquisa do estudo, o qual ainda terá uma pesquisa em profundidade, a fim de aprofundar estes itens identificados alinhados a reflexão em torno da humanização. A mesma foi feita no formato de questionário, e enviada por e-mail para 60 funcionários, no período de uma semana obteve-se 31 respostas, com isso já foi possível identificar indícios de humanização na organização. Os principais itens que chamaram a atenção no resultado são o ambiente da empresa, a oportunidade de crescimento, e a liberdade proporcionada.

Os funcionários consideram que o ambiente de trabalho, tanto no aspecto físico quanto de relação com os demais colegas flui muito bem e é muito importante na sua permanência dentro da empresa. A oportunidade de crescimento foi apontada pela maioria como o principal motivo de entrada na organização, onde visa-se tal possibilidade, não só de cargo, mas sim de conhecimento. Já a liberdade proporcionada é tida como um sentimento de confiança no funcionário, que com a liberdade acaba possuindo autonomia e responsabilidades nas atividades de trabalho.

### **Considerações iniciais**

Com base nas reflexões teóricas pode-se considerar que a cultura organizacional de cada empresa é única, porém, criada e modificada por aqueles que fazem parte dela (MARCHIORI, 2008). Conforme os principais itens identificados na pesquisa exploratória (ambiente, reconhecimento, cultura e liberdade) entende-se que estes componentes estão integrados com as teorias de humanização trazida por Kunsh, Mumby, Curvello, Bekin e demais autores do estudo. A partir disso podemos refletir através de Bekin (2004) que o ambiente interno é onde as pessoas conversam umas com as outras, e têm a chance de opinar sobre questões estratégicas da empresa, ação esta que pode tornar o funcionário mais reconhecido por seu trabalho e conhecido, ainda mais quando responsabilidades forem direcionadas à ele. Desta forma podemos identificar na



pesquisa exploratória que o ambiente interno tem grande importância na permanência dos funcionários e em sua produtividade, assim como eleva o nível de reconhecimento dos funcionários, já que os mesmos se sentem instigados à isso no seu dia a dia.

Apesar dos pontos positivos visualizados na pesquisa foi identificado que o ideário que a empresa quer passar, como uma possível cultura organizacional, é considerada boa, mas não é reconhecida pelos funcionários. Para Marchiori (2008), a cultura é construída, mantida e reproduzida por aqueles que fazem parte dela, já que são estes que devem entendê-la com base nos significados transmitidos, com isso, entendemos que a cultura não é a mesma que a idealizada pelos gestores, na RedeHost. Ainda é necessário finalizar as etapas da pesquisa empírica para considerar informações assertivas acerca do objetivo maior deste estudo, que é saber se a empresa possui ou não indícios de humanização em sua cultura, porém com o resultado da pesquisa exploratória podemos ver quais são os principais itens destacados e percebidos na cultura da empresa (o reconhecimento, a liberdade, o ambiente, as oportunidades proporcionadas em suas atividades diárias), assim como identifica-se um dos pontos centrais deste estudo, o do equilíbrio entre os desejos da organização e dos funcionários, conforme citado pelo autor Bekin (2004).

### **Referências bibliográficas**

- BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- COSTA, Daniel. Endomarketing Inteligente: A empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2014.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.
- Práxis teórico/metodológica na pesquisa em comunicação: fundamentos, trilhas e saberes. In: MALDONADO et. al. Metodologias da pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos. Porto Alegre: Sulina, 2006. p.271-294.
- MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, vol.2.
- MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização: Difusora Editora, 2008.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.



VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, v. 41, n.2, p. 20-30, abr.-jun., 2001.

KANSO, Ali Mustafá, Teoria da Complexidade – o conceito, disponível em: <http://hypescience.com/teoria-da-complexidade-o-que-e-isso/> Data de acesso: 19/04/2015