



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS: INTERFACES COM A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Cristiane Silva do Nascimento Pereira

Mestre em Administração
Professora na Universidade Castelo Branco
profcristianepereira@outlook.com

Alberto Quintanilha Alves da Silva Correia

Bacharel em Direito
Pesquisador na Universidade Castelo Branco
albertotus@hotmail.com

Fernanda Estevão Lourenço

Especialista em Orientação Educacional e Pedagógica
Universidade Castelo Branco
nandaestevao86@gmail.com

Maria Laura da Silva Oliveira

Discente da Graduação Tecnológica em Marketing na Universidade Castelo Branco
marialaura.mkt@gmail.com



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

RESUMO

O artigo tem como objetivo demonstrar aspectos da comunicação interna e da gestão de procedimentos operacionais, realizando interfaces entre estes e a educação corporativa. Quanto à metodologia, trata-se de pesquisa pura e exploratória, que compreendeu leitura textual em livros e sites, realizando reflexões críticas sobre os elementos que compreendem o conjunto multidisciplinar abordado. A comunicação interna foi demonstrada como sendo o ponto de partida para o alinhamento das atividades em uma organização. Viu-se que uma equipe de trabalho em sintonia com os objetivos da empresa é um fator imprescindível para uma boa situação competitiva. A respeito da gestão de procedimentos, foi visto que a sua eficácia tem relação com a elaboração de normas e procedimentos, as quais não permanecem estáticas, mas se atualizam de acordo com o desenvolvimento das práticas operacionais. Foi visto que a educação corporativa tem relação com a realização de processos organizacionais, pois ela se direciona a uma aprendizagem contínua, prezando a qualificação para a atuação profissional imediata. O estudo das interfaces entre comunicação interna e gestão de procedimentos operacionais na relação com a educação corporativa resultou na percepção da necessidade da realização de práticas organizacionais planejadas para proporcionarem produtividade, formação intelectual voltada para o bom desempenho e competitividade empresarial.

Palavras-chave: comunicação interna. educação corporativa. gestão de procedimentos operacionais.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

INTERNAL COMMUNICATION AND MANAGEMENT OF OPERATIONAL PROCEDURES: INTERFACES WITH CORPORATE EDUCATION

ABSTRACT: *This article aims to demonstrate internal communication and the management of operational procedures with some interfaces with corporate education. For the methodology, it is pure and exploratory research, which comprised the textual reading in books and websites, making critical reflections on the elements that comprise the multidisciplinary set approached. Internal communication has been shown to be the starting point for the alignment of activities within an organization. It was seen that a team work in tune with the goals of the company and an essential factor for a good competitive situation. Regarding the management of procedures, it was seen as their effectiveness with regard to the elaboration of norms and procedures, which are not permanent statistics, but are updated according to the development of operational practices. It has been seen that corporate education is related to a realization of organizational processes, since it is directed towards a continuous experience, with a qualification for a professional update. The study of the interfaces between internal communication and management of operational procedures in relation to corporate education results in the perception of the need to carry out organizational practices planned for quantification, intellectual output geared towards good performance and business competitiveness.*

Keywords: *internal communication. corporative education. management of operational procedures.*



1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna é o ponto de partida para o alinhamento das atividades em uma organização. Uma equipe de trabalho em sintonia com os objetivos da empresa é fator imprescindível para uma boa situação competitiva.

A adequação dos funcionários aos objetivos da empresa propicia que os mesmos sejam capazes de corresponder às expectativas organizacionais e uma boa política de comunicação interna feita nesse intuito pode gerar bons resultados. Essa política pode ser percebida a partir de procedimentos que visam à comunicação no ambiente corporativo e a formação profissional específica para a atividade empresarial.

Os procedimentos a serem realizados em uma organização precisam de planejamento, técnicas e conhecimentos específicos. Se por um lado o planejamento pode colaborar para que as tarefas sejam realizadas, por outro lado, uma formação institucional pode favorecer para que conhecimentos sejam aplicados em benefício da organização.

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar aspectos da comunicação interna e da gestão de procedimentos operacionais e realizar interfaces entre estes e a educação corporativa.

Quanto à metodologia, trata-se de pesquisa pura, na qual se observa a aquisição do conhecimento de forma teórica (CORDEIRO, 2012) e exploratória, proporcionando conhecimento sobre assunto já conhecido, visto sob nova perspectiva (CASARIN, 2012).

A pesquisa compreendeu leitura textual em livros e sites realizando reflexões críticas sobre os elementos que compreendem o conjunto multidisciplinar abordado. Segundo Mascarenhas (2014, p. 49) a investigação bibliográfica baseia-se na análise de livros, artigos, dicionários e enciclopédias, por exemplo.

O tema foi escolhido com o intuito de demonstrar o potencial da comunicação interna e bem como a importância da gestão de procedimentos operacionais no âmbito corporativo, temas dos quais os autores do presente artigo são pesquisadores em projeto de extensão universitária.



2 DESENVOLVIMENTO

Esta seção compõe-se da fundamentação teórica, que aborda as temáticas da comunicação interna, gestão de procedimentos operacionais e educação corporativa e encerra-se com as discussões, estabelecendo interfaces entre os assuntos abordados.

2.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é o meio pelo qual ocorre uma comunicação efetiva entre os integrantes de uma organização. Ela tem como foco alinhar as ações do capital humano com as com as estratégias organizacionais (TIBURCIO e SANTANA, 2014).

De acordo com Matos (2009, p. 93), a comunicação interna é uma atividade ligada à administração, sendo uma ferramenta que permitirá à administração tornar comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. O conjunto de valores advindos da gestão, a missão e a sua visão de futuro irão proporcionar qualidade na comunicação empresarial, qualificando-a eficaz.

Um programa bem elaborado de comunicação interna é capaz de motivar os funcionários a compreenderem novas posturas da empresa. Nesse sentido é necessário sejam realizadas ações que favoreçam para que os funcionários obtenham o necessário conhecimento em prol de objetivos e que a organização deseja alcançar (MATOS, 2009. p. 99).

De acordo com o entendimento de Tiburcio e Santana (2004), uma das formas de valorização do capital humano se demonstra a partir de ações que a empresa realiza tendo como foco a adequação dos funcionários às práticas organizacionais, para que os mesmos sejam bons contribuintes na conquista de vantagens competitivas, processo no qual a comunicação interna tem papel imprescindível para que seja realizado com êxito.

Por outro lado, a comunicação interna contribui para uma série de fatores que refletem diretamente nos resultados das empresas. No entendimento de Cerqueira (1994) “a comunicação interna contribui para um clima organizacional favorável, estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas com o sistema organizacional, estabelecem a



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

sinergia do comprometimento: para a qualidade, para a maior produtividade, para a redução de custos e para a racionalização dos sistemas”.

2.2 A GESTÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 58), explicam a teoria da administração científica, situada na abordagem clássica da administração, na qual Frederick Taylor desenvolveu quatro princípios básicos para aprimorar o desempenho organizacional: o estudo das tarefas, usando medidas objetivas visando encontrar a melhor maneira de executá-las; a seleção das melhores pessoas para a execução das tarefas; o treinamento das pessoas com a utilização dos métodos mais eficientes e incentivo monetário para os que realizam as tarefas.

Os autores elucidam também as contribuições de Max Weber, outro teórico da teoria clássica da administração, que defendeu a existência de um conjunto de normas a serem seguidas por todos os pertencentes a um grupo corporativo, dessa forma, salientando a necessidade de haver na organização uma formalização que favorecesse a realização de propósitos bem definidos (p. 41 e 42).

Chiavenato (2010, p. 19 e 25) relata que a centenária teoria das organizações - TO surgiu de maneira simplista, mas hoje constitui ampla área multidisciplinar, que envolve uma complexidade crescente. Nela encontramos a temática da organização na perspectiva das tarefas, teoria elaborada por Taylor, que proporcionou alavancagem na eficiência e na produtividade do mundo dos negócios, conduzindo a um intenso progresso em diversos países.

Para Rikard (2008), toda organização precisa operar de acordo com um conjunto de normas, tendo seus objetivos e obrigações formalmente regulamentados no ambiente interno. A eficácia dos objetivos estabelecidos pela organização depende da elaboração de boas normas e procedimentos e de sua eficiente sistemática de divulgação e controle.

Dainesi e Nunes (2007) explicam que o procedimento operacional padronizado - POP “é um procedimento que busca fazer com que um processo, independente da área, possa ser realizado sempre de uma mesma forma, permitindo a verificação de cada uma de suas etapas. Ele deve ser



escrito de forma detalhada para a obtenção de uniformidade de uma rotina operacional, seja ela na produção ou na prestação de serviços".

2.3 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O capital humano é o ativo principal das organizações contemporâneas. Na era da informação, a gestão do conhecimento é fator preponderante para o alcance de vantagem competitiva na economia global e ela pode atuar através de meios que proporcionem rapidez de transmissão, como inteligência artificial, gerenciamento sistemático da informação, entre outros. Na visão da nova gestão de conhecimento entendem que o conhecimento é um processo, baseado em competências, habilidades e atitudes (GONÇALO E BORGES, 2010).

Para Seleme (2011), o mercado contemporâneo necessita de formação continuada e permanente, fazendo com que as empresas utilizem diversas estratégias que passam pela inovação, inteligência competitiva e organizações aprendentes. A ideia da educação corporativa exige que uma cultura propícia seja implantada na organização, isto que não adianta formar colaboradores se as novas ideias se perderem no comportamento tradicional e não forem aplicadas.

A Educação corporativa tem relação com a realização de processos organizacionais, que se direcionam a uma aprendizagem contínua, ou educação continuada, atingindo o próprio recurso intelectual e pessoal da empresa. O compartilhamento de experiências, ações e informações, visando à solução de problemas, o aprendizado e o reaprendizado, junto com toda a equipe, é a nova política de gestão, que considera mais a competência do que a qualificação por si só. (MUNDIM, 2002).

Bayma (2004), afirma que o objetivo dos programas de educação corporativa devem ser o de aumentar o capital intelectual e que o conceito de universidade corporativa tem ligação com a finalidade de desenvolver competências profissionais em prol do bom andamento das estratégias de negócios.



2.4 DISCUSSÕES

Tiburcio e Santana conceituam a comunicação interna como o meio pelo qual ocorre uma comunicação efetiva entre os integrantes de uma organização e que tem como foco alinhar as ações do capital humano com as com as estratégias organizacionais. Podemos perceber que tal alinhamento tem relação com a necessidade de uma formação continuada, abordagem feita por Seleme (2011).

Na seção que abordou a gestão de procedimentos operacionais, foi possível perceber que, a elaboração de procedimentos planejados e formalizados pode viabilizar bom andamento das atividades empresariais. A verificação das abordagens clássicas demonstrou sucintamente as ideias que iniciaram a formalização de procedimentos operacionais. Nesse passo, podemos refletir sobre como os manuais operacionais foram se desenvolvendo ao longo do tempo.

Convém notar que, um manual operacional elaborado em nenhuma hipótese pode ser considerado concluído. Ele deve ser feito e atualizado de acordo com múltiplos fatores que contribuem para que seja usual e atenda às necessidades atuais. Por isso, não pode ser visto como um instrumento estático, mas sim dinâmico e flexível. Precisa ser alterado e adaptado de acordo com as exigências ambientais que forem ocorrendo. Um manual atingirá seus objetivos satisfatoriamente se forem feitas, constantemente, análises críticas tanto pelas áreas responsáveis pela sua elaboração quanto pelos seus usuários. Não ocorrendo desta forma ele será um instrumento de gestão sem utilidade prática.

Dainesi e Nunes (2007) ressaltam a obtenção de uma uniformidade na rotina operacional. A esse respeito, frise-se que, embora seja importante a adoção de padronização procedimental, é necessário atentar-se ao fato de que procedimentos operacionais sempre podem ser revistos e reformulados.

Segundo Matos (2009), é necessário sejam realizadas ações que favoreçam para que os funcionários obtenham o necessário conhecimento em prol de objetivos e que a organização deseje alcançar. Uma das práticas de formação empresarial que pode ser realizada para que um colaborador empresarial adquira conhecimento específico é a universidade corporativa, inovação no âmbito de educação corporativa.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

De acordo com Matos (2009, p. 93), a comunicação interna é uma atividade ligada à administração, sendo ferramenta destinada a motivar e estimular os integrantes da organização. O desenvolvimento competências profissionais, realidade que se desenvolve na educação corporativa, também pode ser considerada uma forma de motivação e estímulo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa tornou possível a percepção da importância da comunicação interna para a administração empresarial e também para que todos os integrantes de uma empresa estejam engajados aos objetivos corporativos. Por outro lado, foi visto que os procedimentos operacionais são fator imprescindível para o desenvolvimento das atividades empresariais e que as práticas de educação corporativa precisam ser acompanhadas de uma devida cultura organizacional, para alcançarem a sua finalidade.

Este trabalho despertou a sugestão para um outro estudo no âmbito da educação corporativa: a medição da eficácia das práticas de educação corporativa, no que tange a resultados concretos em favor da organização que a dispõe.

O estudo das interfaces entre, comunicação interna e gestão de procedimentos operacionais na relação com a educação corporativa proporcionou a percepção da necessidade da realização de práticas organizacionais planejadas para proporcionarem produtividade, formação intelectual voltada para o bom desempenho e competitividade empresarial.

REFERÊNCIAS

BAYMA, Fátima [Org.]. **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências** – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson, 2004.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C; KLOECKNER, Mônica C.. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson, 2005.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: Intersaberes, 2012.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

CERQUEIRA, Wilson. **Endormarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das Organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010.

CORDEIRO, Gisele do Rocio; MOLINA, Nilcemara Leal; DIAS, Vanda Fattori [Orgs.]. **Orientações e dicas para trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

DAINESI, Sonia Mansoldo; NUNES, Denise Batista. **Procedimentos operacionais padronizados e o gerenciamento de qualidade em centros de pesquisa**. Rev. Assoc. Med. Bras. Vol.53 nº1. São Paulo Jan./Fev. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-42302007000100005>. Acesso em: 29 de outubro de 2017.

GONÇALO, C. Reis; BORGES, M. De Lourdes. **A Gestão do Conhecimento Organizacional**. In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MASCARENHAS, Sidnei A. [Org.]. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2014. (Série Bibliográfica Universitária Pearson)

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa pela via do diálogo**. São Paulo: Manole, 2009. MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

SELEME, Roberto Bohlen. **Criando Universidades Corporativas no Ambiente Virtual**. São Paulo: Pearson, 2011.

TIBURCIO, Jussara Santana; SANTANA, Lídia Chagas. **A Comunicação Interna como Estratégia Organizacional**. Revista de Iniciação Científica Cairu. nº 0, Volume I. Jun 2014. Disponível em: <http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf>. Acesso em: 29 de outubro de 2017.