

Desenvolvimento de uma escala de mensuração e análise estratégica da comunicação interna orientada para o alinhamento organizacional¹

Autor(a): Aléssia Franco Gonçalves

Mestre e Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Resumo

Esse artigo, preparado a partir de uma dissertação de mestrado, trata da pesquisa e desenvolvimento de uma Escala de Mensuração da Comunicação Interna que dimensiona os esforços das organizações na busca do alinhamento entre seus empregados. Utilizou-se, como principal metodologia, a pesquisa quantitativa descritiva. Foi elaborada a escala, sintetizada em cinco indicadores que descrevem a dimensão da infra-estrutura de comunicação interna (Estrutura e Tecnologia, Planejamento e Processos, Fluxos, Veículos de Comunicação e Relações com *Stakeholders*) e em seis indicadores que descrevem a dimensão das atitudes de comunicação interna (Liderança, Permeabilidade, Valores e Ética, Clima, Identidade e Orientação para o Mercado). A escala foi aplicada e validada em uma empresa, e seus resultados analisados mediante uma matriz que considerou a performance de seu alinhamento.

Palavras-chave: alinhamento organizacional; comunicação interna; mensuração.

1.Introdução

A necessidade de as organizações promoverem o alinhamento de seus empregados às suas estratégias e aos seus objetivos tem-se configurado como uma necessidade crescente, na medida em que os recursos humanos assumem maior importância como diferencial competitivo.

Têm-se atribuído significativas vantagens às organizações que desenvolvem e cultivam junto aos seus empregados o compartilhamento de valores, a unidade de linguagem, a compreensão e o comprometimento com as metas, a visão ampliada do negócio, a interação com os clientes, a colaboração entre áreas, a proximidade com as lideranças e a agilidade no repasse de informações (RIEL, 1997).

Entende-se que organizações com tais atributos estariam mais aptas a responder positivamente a situações contingenciais, de curto prazo, pontuais – como a implantação de uma tecnologia de impacto, a adoção de novas ferramentas de gestão, uma mudança de linha de produtos, a aquisição ou incorporação de um novo negócio –, nas quais a rápida mobilização e a coalização interna são indispensáveis à implementação desses projetos.

Esse alinhamento ainda influenciaria, incisivamente, na manutenção das competências essenciais das empresas, das suas peculiaridades, da sua cultura. Um processo que,

¹ GT 1 -Teorias, história e metodologia dos estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

intencionalmente dirigido, se pode estender ao longo da vida da organização, contribuindo para a perenização de seus valores, sua identidade, sua reputação.

Estudos demonstram que organizações internamente desalinhadas se mostram mais frágeis diante do ambiente competitivo do que as organizações que contam com uma resposta rápida e uníssona dos seus empregados (COLLINS; PORRAS, 1995).

Percebe-se que há um forte apelo sobre a infra-estrutura de comunicação interna, mas ainda pouca noção sobre a mensuração de sua influência e dos seus impactos sobre as atitudes dos empregados. A pouca referência dessa correlação, e mesmo de uma melhor compreensão de suas dimensões, particularmente, da atitudinal, inibe a percepção estratégica desses recursos e, até mesmo, a análise de custo x benefício e o monitoramento de sua evolução temporal, o que reforça a pertinência deste estudo.

2.Revisão da Literatura

2.1.Considerações sobre o alinhamento organizacional e sua importância nas organizações

A evolução de diversas teorias no campo da gestão vem demonstrando a importância que uma organização flexível, dinâmica e sintonizada com seus empregados assume em um cenário de complexidade e turbulências. Maslow (1970), Herzberg (1982), Trist (1983), Lawrence e Lorsch (1969) e Morgan (2000) discutiram sobre a importância de se fazer com que o empregado se sentisse útil e importante, ao mesmo tempo em que, pelas interações pessoais e por um novo estilo de liderança, se criasse um ambiente organizacional em que as constantes trocas, o estímulo à criatividade e à autonomia favorecessem as transformações internas.

Daft (2002), ao contextualizar o atual cenário das organizações – a competitividade global, os avanços da tecnologia e das comunicações, a ascensão do comércio eletrônico, a valorização do conhecimento, entre outros aspectos –, afirma, que a valorização dos indivíduos e sua participação no processo organizacional é mais do que uma consequência, é um componente estratégico para a competitividade dessas organizações. Esse autor atribui isso a fatores associados à excelência, entre eles a “orientação estratégica”, que trata do compartilhamento de metas claras e focadas. Essa perspectiva é apoiada por Nadler (1993), ao afirmar que as organizações passariam a manter, num ambiente difuso, sua singularidade e seus diferenciais exclusivos, pelo alinhamento de suas equipes à sua cultura e a seus valores próprios.

Collins e Porras (1995) investigando a competitividade das organizações ao longo das décadas, identificaram nas empresas consideradas de alta performance a presença de um alinhamento interno tão marcante que se constituía em verdadeira “cultura de devoção”.

O alinhamento estratégico ainda é um tema carente na literatura, principalmente, em termos de abordagens descritivas, com tratamentos quantitativos que possibilitem mensurações e prescrições estratégicas, não respondendo amplamente às muitas questões que se apresentam.

Day (2001) trabalha com a questão do alinhamento estratégico valendo-se da perspectiva da orientação para o mercado, tendo desenvolvido uma escala de mensuração da orientação das empresas para esse mercado, na qual uma das dimensões descritas no construto é o alinhamento organizacional, considerado uma configuração que reúne (a) cultura, capacidades e processos na estrutura da organização.

Também Mintzberg e Quinn (2001) discutem a lacuna existente entre as fases de elaboração e de implementação da estratégia corporativa, afirmando que esse é um dos principais assuntos a ser trabalhado nos próximos anos tanto do ponto de vista do estrategista como dos gerentes de projeto.

2.2. Principais Dimensões da Comunicação Interna nas organizações

Argenti (1994) considera a comunicação interna como um dos aspectos mais importantes da comunicação corporativa, destacando que os empregados podem ser motivados a trabalhar pelas metas da organização se tornando aliados poderosos, mas alerta que, empresas que se descuidam da sua comunicação interna podem ter nos empregados verdadeiros “embaixadores da indiferença”.

Programas de comunicação interna integram ações para gerar melhorias na qualidade dos produtos e serviços, na inserção da empresa no seu entorno comunitário, nas práticas de governança corporativa. Mais que um alinhamento temporário, a prática sistemática da comunicação interna se constitui em um dos importantes componentes de formação da identidade organizacional, definida por Riel e Balmer (1997) como a forma que a organização se apresenta por intermédio dos símbolos, de sua comunicação e do seu comportamento.

Riel (1997) define duas dimensões presentes nas organizações que expressam sua identidade:

- **Comportamento:** considerado o mais importante e efetivo meio pelo qual a identidade organizacional é criada. Destaca que os públicos com as quais a organização interage constroem sua percepção pelas experiências diretas ou

indiretas. Nesse sentido, é possível enfatizar aspectos particulares do comportamento de uma organização mediante a comunicação e seus símbolos;

- Comunicação: considerada como uma estratégia mais flexível e uma tática fundamental em determinados momentos, permitindo agilidade na tradução de atributos abstratos em conceitos direcionados a cada um dos públicos da organização, inclusive o interno. Utilizando-se símbolos (logotipos, cores, desenhos, campanhas, slogans, sinalizações), pode-se também explorar e reforçar conceitos desejados.

Riel (1997) conclui ainda que o alinhamento pressupõe identificação com a organização e que os empregados geralmente sentem-se orgulhosos por trabalhar em uma organização em que eles confiam e respeitam, assim refletindo a sua satisfação. Também destaca que a qualidade da comunicação melhora esse processo de identificação e vice-versa e que as comunicações pessoais são ainda mais relevantes, na medida em que possibilitam *feedback* exclusivo, ações personalizadas e conhecimento mais profundo sobre as expectativas dos empregados e o impacto de suas ações.

Esses fatores são as bases que Fombrun e Riel (2002) definem como os meios para criar a medida de identificação dos empregados para com a organização e a probabilidade que eles demonstrarão em apoiá-la nas suas atitudes e comportamentos.

Assim, as relações interpessoais também se configuram num dos principais instrumentos da comunicação interna, apoiada pelas suas ferramentas já tradicionais, aspecto também enfatizado por Gronroos (1995) ao descrever ações de marketing interno voltadas para a mobilização dos empregados em torno das metas estratégicas da organização.

Gronroos (1995), se referindo a um conjunto de práticas de comunicação orientadas para o público interno, ainda que sob o enfoque do marketing interno, distingue dois diferentes tipos de dimensões: o gerenciamento das atitudes e o gerenciamento da infra-estrutura de comunicação.

Considera-se o fato de muitas organizações privilegiarem o gerenciamento da infra-estrutura de comunicação em detrimento do gerenciamento das atitudes, o que Gronroos (1995) classifica como uma perspectiva empobrecida e unilateral, manifestada por campanhas que não encontram ressonância e que, muitas vezes, geram mais frustração e insatisfação do que o contrário.

Grunig (1992) ao trabalhar conceitos da comunicação simétrica ressalta a importância de as organizações promoverem a mão dupla do relacionamento, estimulando aspectos como a

abertura, a confiança, a reciprocidade, o *feedback* e a negociação ao mesmo tempo em que se abre espaço para a discordância e liberdade de expressão dos empregados.

Kunsch (2003) vai mais além, lembrando que o ambiente interno é também de interlocutores sociais e de conflitos e que, o cultivo de valores comunitários e o pensamento coletivo devem preceder a defesa de interesses individuais e capitalistas, em que predomina a busca por vantagens próprias e por sucesso econômico.

Riel, Berens e Dijkstra (2005) consideram quatro as principais dimensões da comunicação interna: a estrutura da comunicação, os seus fluxos, o conteúdo e o clima da organização.

Já Downs e Hazen (1997) sintetizam oito perspectivas diferentes da comunicação interna definidas a partir da satisfação do empregado com cada uma delas e apresentada por Clampitt e Downs (2004) como a satisfação do empregado com: clima da comunicação, comunicação com o superior, integração organizacional, qualidade dos meios, comunicação horizontal e informal, comunicação da perspectiva organizacional, comunicação com os subordinados, satisfação com o feedback pessoal.

As diferentes abordagens apresentadas convergem para uma percepção dos esforços que as organizações empreendem para obter alinhamento interno, como um campo que abrange aspectos instrumentais – como as campanhas e os instrumentos da comunicação interna –, e aspectos comportamentais – como a identidade, cultura, os valores, o relacionamento, a interatividade, o comprometimento –, que existem entre os empregados e a organização.

Compreender, conciliar e gerenciar estrategicamente essas dimensões se constitui no principal foco da gestão da comunicação interna nas organizações, exigindo, inclusive, seu monitoramento e mensuração.

3. Metodologia da Pesquisa

3.1. Tipo e Estratégia da Pesquisa

3.1.1. Primeira Fase: Construção da Escala de Mensuração da Comunicação Interna

Na primeira fase, de natureza exploratória, buscou-se identificar os principais elementos que deveriam compor uma escala de mensuração da comunicação interna nos seus dois principais eixos: Infra-Estrutura e Atitudes. Entre as técnicas mais usuais, foi escolhida a Escala de Likert por ser a metodologia mais utilizada para medidas de atitude (MATTAR, 2001).

Nessa primeira etapa da pesquisa exploratória foi utilizado o levantamento documental de dados secundários e como instrumento de coleta de dados primários foram listadas 40 afirmações relativas à Infra-Estrutura e 41 relativas às Atitudes de comunicação interna das organizações. Posteriormente, foi elaborado um questionário auto-aplicável.

O instrumento foi aplicado a uma amostra de 206 profissionais das áreas de comunicação e marketing, matriculados em programas de pós-graduação em Comunicação Empresarial, Marketing, Recursos Humanos e Gestão de Negócios, em instituições de ensino superior de Belo Horizonte – MG, através de amostragem aleatória simples, mantendo-se um nível de confiança de 90% e um erro máximo tolerável de 5,7%.

Por se tratar de um conjunto de variáveis que atuavam de modo simultâneo, utilizaram-se técnicas de estatística multivariada (JOHNSON; WICHERN, 1992; HAIR JR. et al., 1998) que permitissem levar em conta as correlações existentes, objetivando a construção de um modelo capaz de mensurar as dimensões investigadas.

3.1.2. Aglomeração dos Principais Componentes

Como descrito, por Malhotra (1999), a análise de conglomerados é uma técnica usada para classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos chamados “conglomerados”. Os objetos em cada conglomerado tendem a ser semelhantes entre si, mas distintos de objetos em outros conglomerados. Por vezes, utiliza-se a análise de conglomerados para agrupar variáveis com a finalidade de identificar grupos homogêneos.

Neste estudo, utilizou-se a análise de conglomerados, com o intuito de estabelecer grupos de variáveis subjacentes à comunicação interna (agrupamento das afirmativas do questionário de pesquisa em blocos). Ressalta-se que a aplicação desses métodos ocorreu separadamente para as questões relacionadas à Infra-Estrutura e às Atitudes.

3.2. Segunda Fase: Validação da Escala e Construção da Matriz

A segunda fase da pesquisa foi a validação da Escala de Mensuração das Dimensões da Infra-Estrutura Atitudes de Comunicação Interna das organizações. Para essa validação foi utilizada uma unidade empírica de análise, qual seja: uma empresa privada, na área de tecnologia, com 1.524 funcionários e atuação em todo o território nacional. Visando à preservação de privacidade, denominaremos essa empresa, para fins de apresentação nesta pesquisa, de “empresa Alfa”.

O dimensionamento da amostra e a seleção dos entrevistados foram realizados pela expressão do modelo de Amostragem Aleatória Simples (SCHEAFFER *et al.*, 1996). O número de entrevistados foi determinado utilizando-se um nível de confiança de 95% e um erro máximo tolerável de 3,8%. Em outros termos, a amostra dimensionada é capaz de assegurar, com 90% de certeza, que as estimativas obtidas não se afastam mais que 3,8% dos seus verdadeiros valores. Com esses requisitos, encontrou-se um tamanho de amostra de 437 entrevistados.

4.Principais Resultados do Estudo

4.1.A Escala de Mensuração da Comunicação Interna

O primeiro resultado do estudo redundou na caracterização da Escala de Mensuração da Comunicação Interna nas duas dimensões pesquisadas. Assim, os indicadores que caracterizaram a dimensão da Infra-Estrutura, podem ser descritos pelos seguintes aspectos :

- **Estrutura e Tecnologia:** esta dimensão descreve aspectos ligados aos recursos tecnológicos que as organizações utilizam na comunicação interna, à especialização dos profissionais responsáveis por essa área e à adequação dos investimentos das empresas no setor perante as suas necessidades.
- **Planejamento e Processos:** a segunda dimensão representa a clareza com que os objetivos de comunicação interna são percebidos pelos empregados, sua coerência com a estratégia organizacional, a visibilidade dos resultados de comunicação e como estes são mensurados.
- **Fluxos:** esta dimensão está ligada ao quanto a organização estimula formalmente o fluxo de comunicação nos dois sentidos: da alta administração para os empregados, dos empregados para a alta administração. Representam esses esforços os espaços que os veículos de comunicação interna dedicam aos colaboradores, o quanto esses veículos se mostram interativos com eles no dia-a-dia, bem como o tratamento editorial que amplia a base de informações e de visão do empregado, extrapolando sua rotina. Também integram essa dimensão as pesquisas realizadas com os empregados e sua respectiva divulgação.
- **Veículos de Comunicação:** a dimensão relativa aos veículos de comunicação presentes nas organizações tem como indicadores a sua agilidade no atendimento às demandas de informação da organização e a adequação da sua linguagem e conteúdo.

- **Relações com Stakeholders:** a última dimensão descrita no eixo Infra-Estrutura diz respeito ao relacionamento das organizações com importantes públicos preferenciais: o próprio público interno, os familiares e a comunidade. As questões que descrevem esta dimensão tratam da identificação de um calendário de eventos internos formal que abrange atividades com os empregados e também com seus familiares, além da inserção da empresa na comunidade por meio da realização de programas de responsabilidade social.

Já os indicadores que caracterizaram as Atitudes, podem ser assim descritos:

- **Liderança:** a dimensão descreve o conjunto de indicadores que avaliam as atitudes de comunicação das lideranças imediatas com suas equipes, levando-se em consideração sua proximidade, a qualidade de suas reuniões face a face, e se sua capacidade de comunicação e a forma como se dá o *feedback* atende às expectativas da equipe.
- **Permeabilidade:** o conjunto de indicadores que definem a dimensão Permeabilidade traduz o quanto a organização se apresenta informalmente disposta a realizar trocas com os seus empregados. As questões que descrevem a dimensão estão ligadas ao nível de acessibilidade da empresa em relação a seus empregados, tanto pela alta administração quanto pelas lideranças imediatas, e também ao estímulo às manifestações individuais e espontâneas e ao *feedback* que é dado a esses empregados.
- **Valores e Ética:** a terceira dimensão das Atitudes trata do relacionamento da organização com seus colaboradores em relação ao cumprimento de promessas, à honestidade, à ética e ao respeito com que se relacionam mutuamente, ao seu comportamento com os empregados na situação de conquistas e sucessos e ao reconhecimento aos desempenhos individuais.
- **Clima:** esta dimensão foi caracterizada por questões que definem como as organizações lidam com o erro considerado honesto de seus empregados, como se reconhece o desempenho das equipes, o quanto o clima se mostra aberto e favorável, o quanto as áreas se mostram colaboradoras entre si, e se a organização apresenta perspectivas de crescimento pessoal e profissional.
- **Identidade:** o quanto os líderes se orgulham da organização, assim como o quanto os empregados se orgulham dela, foram aspectos relacionados à dimensão Identidade, assim como o sentimento de pertencimento à organização e à equipe e o

quanto os empregados se identificam e se encontram comprometidos com os valores da empresa.

- **Orientação para o Mercado:** por fim, a dimensão Orientação para o Mercado descreve como os empregados avaliam o seu conhecimento sobre o negócio da organização, o mercado, a concorrência, os clientes, as estratégias adotadas e as metas pretendidas. Também são considerados indicadores dessa dimensão se o empregado já manteve contato com clientes e o nível de comprometimento dele com os resultados pretendidos pela organização.

O construto final da Escala de Mensuração da Comunicação Interna está representado no Quadro 1 pelos seus indicadores e exemplos de questões que caracterizam sua mensuração. Note-se que, trata-se de uma síntese, uma vez que seria longa a sua exposição para os propósitos do artigo.

	INDICADORES	MEDIDAS
INFRA-ESTRUTURA	1. Estrutura Tecnologia	e Tecnologia do setor é adequada? Profissionais especializados?
	2. Planejamento processos	e Resultados mensurados? Clareza nos objetivos? Coerência com as estratégias?
	3. Comunicação Ascendente Descendente	x Pesquisas realizadas periodicamente? Resultados divulgados? Canais de comunicação interativos?
	4. Veículos Comunicação	de Ágeis? Linguagem clara? Conteúdo adequado?
	5. Relações Stakeholders	com Programas de responsabilidade social? Atividades com a comunidade? Inclusão de familiares campanhas / eventos?
ATTITUDES	1. Liderança	Próximas? Qualidade no “face-a-face”? “feedback” eficaz?
	2. Permeabilidade	Acesso fácil à alta administração? Acesso fácil à liderança imediata? Oportunidades de manifestações individuais?
	3. Valores e Ética	Empresa cumpre promessa? Age de forma coerente? Honesta? É ética?
	4. Clima	Aberto? Favorável? Setores colaboram entre si? Perspectivas de crescimento pessoal e profissional?

	5. Identidade	Há orgulho pela empresa? Há sentimento de pertencimento? Conhecem e identificam-se com valor da empresa?
	6. Orientação para o Mercado	Conhece o negócio, concorrentes, metas? Contato com clientes?

Quadro 1 – Indicadores da Escala de Mensuração da Comunicação Interna.

Fonte: GONÇALVES (2006)

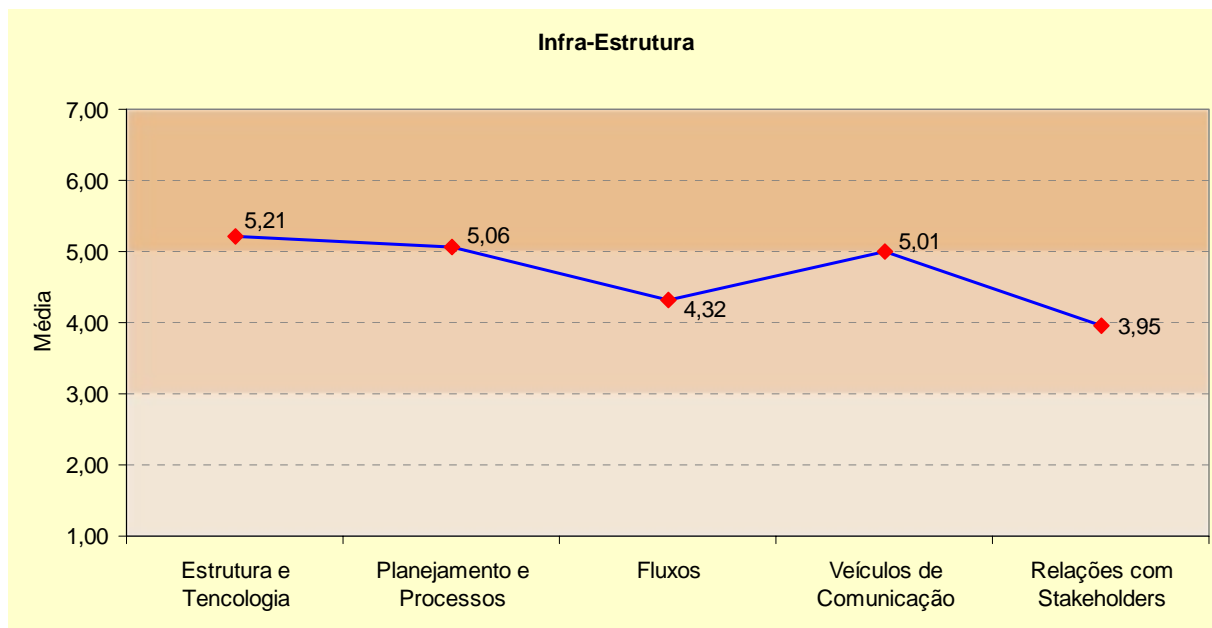
4.2. Validação da Escala de Mensuração da Comunicação Interna e construção da Matriz de Análise Estratégica de Alinhamento Organizacional

4.2.1. Os Resultados da Validação da Escala

A aplicação da escala na empresa Alfa, mais do que validar o instrumento quanto à sua confiabilidade, versatilidade e flexibilidade, sugere exatamente uma análise estratégica de como importantes indicadores de desempenho de comunicação interna se comportam diferentemente, podendo vir a comprometer a performance desejada pela organização. Nessa perspectiva, é importante ressaltar que a empresa Alfa, como uma organização de serviços do setor de tecnologia, é altamente dependente do elemento humano na gestão estratégica dos seus produtos de consultoria, *outsourcing*, treinamento, *web design* e *call center*.

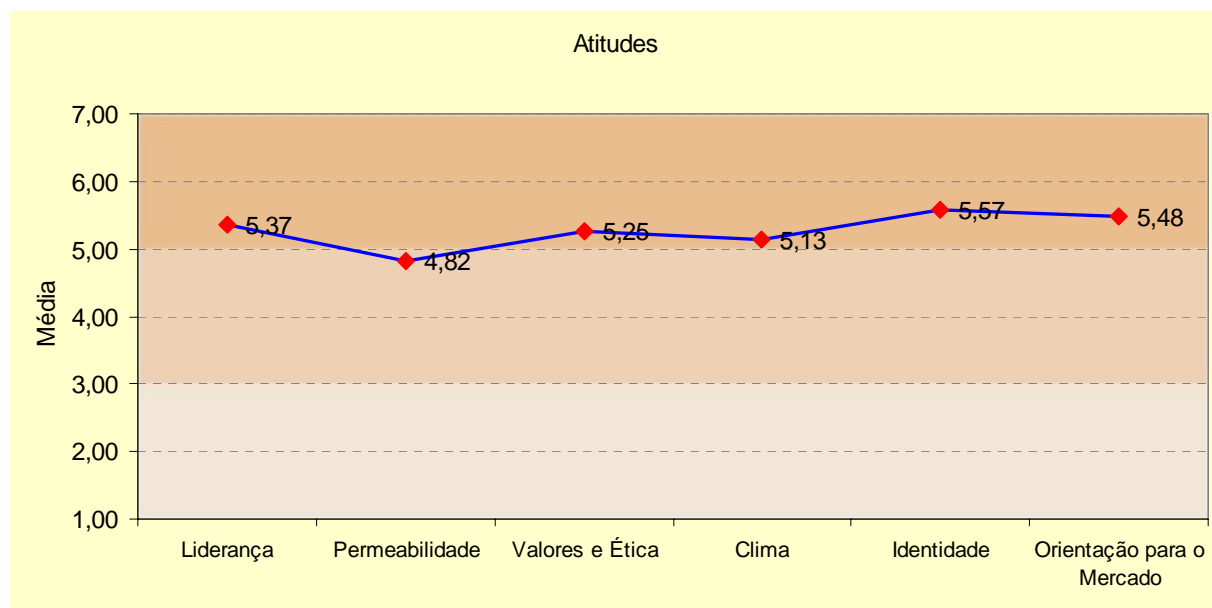
Também é importante destacar, para melhor análise da aplicação da escala, a questão relativa ao significado dos resultados e das médias apuradas, levando-se em consideração sua pontuação mínima e máxima, ou seja:

- resultados de 1 a 3 – representam áreas de discordância, portanto, de desalinhamento;
- resultados entre 3 e 5 – representam áreas de maior neutralidade, portanto, de transição (podem migrar a qualquer momento para o alinhamento ou o desalinhamento);
- resultados de 5 a 7 – representam áreas de concordância, portanto, de alinhamento.



Síntese da Dimensão Infra-Estrutura

Fonte: Gonçalves (2006)



Síntese da Dimensão Atitudes

Fonte: GONÇALVES (2006)

Em relação aos resultados da dimensão de Infra-Estrutura da empresa Alfa, o destaque positivo é a estrutura e a tecnologia, com uma média de 5,21, e o destaque negativo, as relações com *stakeholders*, 3,21.

A síntese dos resultados da mensuração das Atitudes da empresa Alfa, demonstra claramente que o indicador Permeabilidade se destaca negativamente em relação aos demais. Enquanto todos os outros quesitos demonstram certa homogeneidade – entre 5,13 e 5,57 –, a

permeabilidade da empresa se configura como um ponto que destoa da sua performance geral, com um índice de 4,82..

Se analisarmos as médias dos conjuntos de indicadores de Infra-Estrutura e Atitudes da empresa Alfa – 5,27 e 4,71–, respectivamente, em uma matriz de quatro quadrantes, em que: quadrante *a*: organizações com baixa performance (baixos índices) de Infra-Estrutura e Atitudes; quadrante *b*: organizações com alta performance (alto índice) de Infra-Estrutura, baixa performance de Atitudes (baixo índice); quadrante *c*: organizações com alta performance (alto índice) de Atitudes e baixa performance de Infra-Estrutura (baixo índice); quadrante *d*: organizações com alta performance (alto índice) de Infra-Estrutura e de Atitudes.

Considerando que cada uma das posições demonstra o grau de alinhamento ou não da organização, teremos o seguinte resultado em relação à empresa Alfa:

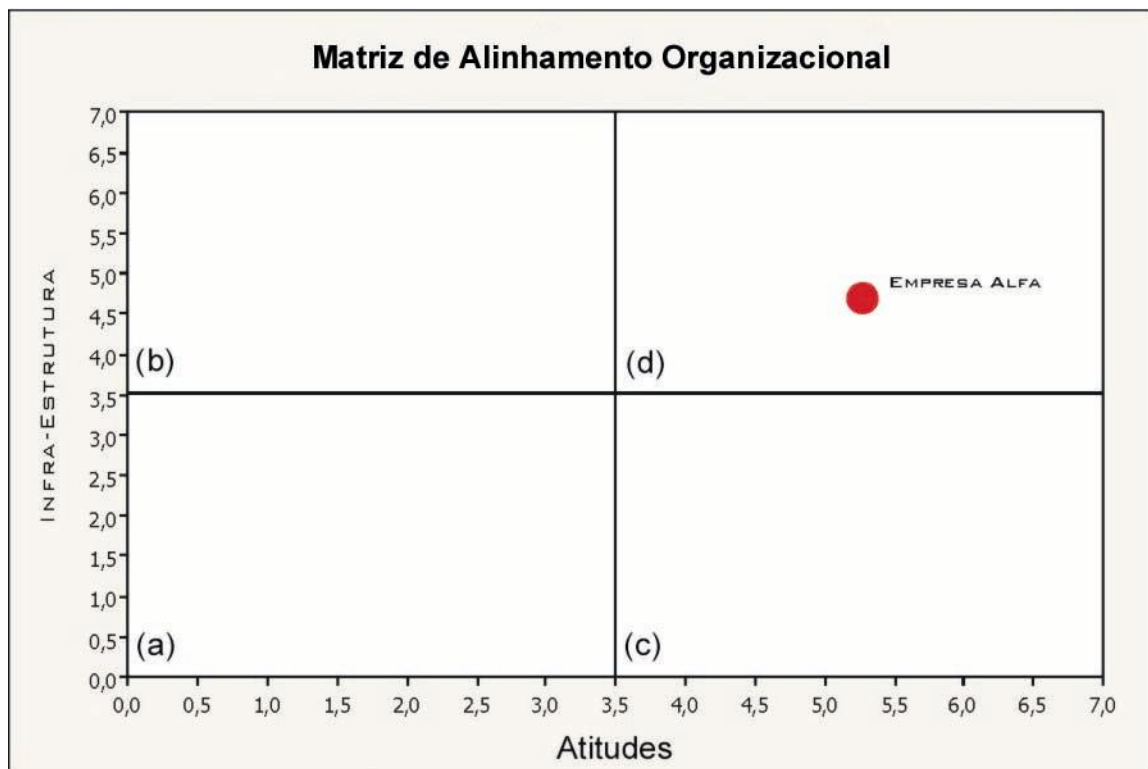


Figura 3: Matriz de Alinhamento Organizacional

Fonte: GONÇALVES (2006)

A posição da empresa Alfa na matriz sugere que, apesar de se situar num quadrante considerado de organização com Atitudes e Infra-Estrutura que refletem alinhamento, essa tem melhor performance de Atitudes do que de Infra-Estrutura (5,21 e 4,71, respectivamente).

Esse fato pode significar que, embora os empregados da empresa Alfa apresentem nesse momento grau de alinhamento satisfatório, alavancado, principalmente, por suas atitudes, essa

posição pode se mostrar transitória ou frágil, visto que a empresa não dispõe de uma infraestrutura avaliada como suficientemente madura para gerar respostas com maior agilidade, rapidez e controle.

5. Conclusões

Ao se resgatar o referencial teórico pesquisado diante dos resultados finais apurados na construção da escala e definição da matriz, é relevante considerar alguns aspectos.

A Matriz de Análise Estratégica do Alinhamento Organizacional complementa e amplia a compreensão dos resultados apurados pela Escala de Mensuração de Comunicação Interna interpretando e sugerindo prescrições estratégicas para as organizações, em função da correlação das médias obtidas entre a dimensão da Infra-Estrutura de Comunicação Interna e das Atitudes. Assim, podem ser descritos diferentes estágios de Alinhamento Organizacional caracterizados por organizações que apresentam baixa performance de infra-estrutura e atitudes; alta performance de infra-estrutura e baixa performance de atitudes; alta performance atitude, baixa performance de infra-estrutura; alta performance de infra-estrutura e de atitudes.

Aprofundando nessas diferentes possibilidades de situação de alinhamento/desalinhamento, pode-se chegar aos seguintes cenários:

- a organização apresenta alto índice de Infra-Estrutura, baixo índice de Atitudes: podendo significar que investimentos realizados em comunicação e em marketing interno não estão encontrando ressonância, ou seja, torna-se necessário investigar os motivos pelos quais os esforços da empresa não encontram repercussão entre os empregados, sob o risco de se estar desperdiçando recursos e, mais, não contar com o discurso e o comportamento do público interno, conforme desejado (desalinhamento);
- a organização apresenta alto índice de Atitudes, baixo índice de Infra-Estrutura: podendo significar que a empresa não tem canais eficientes para gerar/influenciar Atitudes, ou seja: ela pode estar passando por uma situação de alinhamento circunstancial que poderá mostrar-se transitória ou frágil, visto a organização não dispor de instrumentos/processos formais de comunicação e marketing interno que permitam agir sobre os comportamentos/atitudes indesejáveis;
- a organização apresenta baixos índices de Infra-Estrutura e de Atitudes: podendo significar que a organização está passando por uma crise, por uma situação atípica

(mudança, fusão, aquisição), está iniciando suas atividades, ou, ainda, que prevalece uma abordagem mecanicista com suas respectivas disfunções em relação ao alinhamento. É uma perspectiva indesejável, já que essa circunstância caracteriza uma situação na qual empresa e empregados não compartilham de espaços, ou compartilham de poucos espaços comuns, não favorecendo as trocas, o diálogo, a interação, podendo gerar rigidez nos processos, corroborando a atuação mecânica (pouca compreensão e comprometimento com as metas e com a própria organização) e a desmotivação.

- a organização apresenta altos índices de Infra-Estrutura e de Atitudes: podendo significar que a organização se acha alinhada e, portanto, encontra ressonância entre os investimentos realizados em comunicação e em marketing interno e as atitudes de seus empregados. Nessa perspectiva, as empresas se mostram mais fortalecidas na medida em que essa posição proporciona condições de gerar maior rapidez de resposta entre organização e empregados, portanto maior agilidade, maior flexibilidade, maior motivação e comprometimento.

Finalizando, pode-se considerar que as organizações, ao incorporarem às práticas de gestão os princípios da comunicação interna em busca do alinhamento, devem considerar a amplitude inerente à questão. Mais do que agregar maior valor aos seus produtos e serviços, proporcionar vantagens competitivas e gerar maior satisfação dos seus clientes internos e externos, a busca pelo alinhamento organizacional envolve orientação estratégica, processos e gestão de pessoas. Especialmente, no quesito gestão de pessoas, há que se confrontar com novas fronteiras do conhecimento, além da assunção de um posicionamento de vanguarda, no que tange a sua disposição, à capacidade de inovação e à intencionalidade de promover verdadeira relação de proximidade e de trocas com seus empregados.

Referências Bibliográficas

ARGENTI, P. **Corporate communication**. Irwin: Burr Ridge, 1994.

CLAMPITT, P.G.; DOWNS, C.W. Downs-Hazen Communication Satisfaction Questionnaire. In: DOWNS, C.W.; ADRIAN, A.D. **Assessing organizational communication: Strategic Communication Audits**. New York: The Guilford Press, 2004.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

- DAY, G.S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DOWNS,C; HAZEN,M.A. Factor analysis of communication satisfaction. **Journal of Business Communication**, n.14, 1997, p. 63-74.
- GONÇALVES, Aléssia Franco. **Alinhamento Organizacional: mensuração e análise estratégica.** Belo Horizonte, 2006. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HERZBERG, Frederick. **The managerial choice: to be efficient and to be human.** Olympus, 1982.
- JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis.** 3. ed. New Jersey: Prentice Hall International, 1992..
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.
- LAWRENCE, Paul.; LORSCH. Jay. **Organization and environment.** Homewood, III. Irwin, 1969.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MASLOW, A. **Motivation and personality.** New York: Harper & Row, 1970.
- MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, G.**Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 2000.
- NADLER, David; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert Karl. **Arquitetura organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RIEL, Cees B. M van. **Comunicación corporativa.** Madrid: Prentice Hall, 1997.
- RIEL, Cees B. M van; BALMER, J.M.T. **Corporate Identity: the concept, its measurement and management.** European Journal of Marketing, 1997, 31/05-6:340-56.
- RIEL, Cees B. M van; FOMBRUN, C.J. **Which company is most visible in your country? An introduction to the special issue on the Global RQ – Project nominations.** Corporate Reputation Review. Londres, 2002.
- SCHEAFFER, R. A.; MENDENHALL, W.; OTT, L. **Elementary survey sampling.** Belmont: Duxbury Press, 1996.
- TRIST, E. **Referent organizations and the development of inter-organizational domains.** Human Relations, 1983.