



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Maíra Caon Pieruccini Orlandin

**PROPOSTA DE UM PLANO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA NA
EMPRESA PI ACESSÓRIOS**

**Porto Alegre
2016**

Maíra Caon Pieruccini Orlandin

**PROPOSTA DE UM PLANO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA NA
EMPRESA PI ACESSÓRIOS**

**Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em
Administração.**

Orientadora: Profa. Dra. Sílvia Generali da Costa

**Porto Alegre
2016**

CIP - Catalogação na Publicação

Caon Pieruccini Orlandin, Maíra

Proposta de um Plano para a Comunicação Interna na
empresa Pi Acessórios Ltda / Maíra Caon Pieruccini
Orlandin. -- 2016.

77 f.

Orientadora: Silvia Generali da Costa.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2016.

1. Problemas de Comunicação Interna. 2. Plano de
Comunicação Interna. 3. Percepção sobre a Comunicação.
I. Generali da Costa, Silvia, orient. II. Título.

Maíra Caon Pieruccini Orlandin

**PROPOSTA DE UM PLANO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA NA
EMPRESA PI ACESSÓRIOS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Sílvia Generali da Costa

Conceito final:

Aprovada em: dede

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. ..Rudimar Baldissera– [UFRGS - FABICO]

Prof. Dra. ..Lisiane Quadrado Closs – [UFRGS]

Convidado : Renan André Orlandin – [Sócio diretor da empresa PI Acessórios]

Orientador – Profa. Dra. Sílvia Generali da Costa - UFRGS

AGRADECIMENTOS

À minha família, principalmente ao meu pai e minha mãe, que me ensinaram os valores que norteiam minha vida e sempre apoiaram e confiaram nas minhas decisões, lutando ao meu lado e, apesar de todas dificuldades passadas, nunca deixaram eu desistir dos meus sonhos;

Ao meu esposo, Renan, pela compreensão e apoio incondicional nesses anos de dedicação ao mestrado;

Ao meu filho Ricardo, que sempre torceu e rezou por mim, estando ao meu lado todos os dias e em todas as dificuldades, quero pedir desculpas pelos momentos de ausência.

Aos meus colegas de trabalho, que por inúmeras vezes neste período assumiram minhas responsabilidades para me auxiliarem;

À minha orientadora, Profa. Dra. Sílvia Generali da Costa, pelos conselhos, pelas conversas, pelos questionamentos que me fizeram amadurecer e importantes sugestões para elaboração desta dissertação;

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela sabedoria e pelas oportunidades de enriquecer nossos conhecimentos;

Ao meu eterno mestre Prof. Rudimar Baldissera, que sempre lembrei quando estava em momentos de decisões e escolhas importantes relacionados ao meu mestrado;

Em especial agradecer a Deus, que Ele é a razão da minha persistência e que me ilumina todos os dias para seguir no caminho certo.

“Deus não escolhe os capacitados, capacita os escolhidos.
Fazer ou não fazer algo só depende de nossa vontade e perseverança.”

Albert Einstein

RESUMO

Estando há dois anos inserida no ambiente organizacional da empresa PI Acessórios LTDA, foi possível perceber problemas de comunicação interna, tais como: informações que se perdiam, assuntos não resolvidos, problemas de relacionamento, fofocas, ruídos na comunicação, clima organizacional tenso, dúvidas nas tarefas de cada um e problemas na produção. Por isto, a pesquisadora escolheu propor um plano de comunicação interna para a empresa. Por plano de comunicação interna entenda-se uma ferramenta estratégica de compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis. Para direcionar a pesquisa foram escolhidos seis fatores principais relacionados ao plano de comunicação, com base no estudo da International Association of Business Communicators (IABC): Liderança, Comunicação, Motivação, Gerenciamento, Mensuração e Feedback. Um plano de comunicação interna provê a organização com uma direção clara e coordenação dos processos, estabelece uma estrutura de trabalho, deixa explícito quem é responsável por cada função, define orçamentos e cronogramas e cria um *benchmark* para a mensuração de resultados. Garante também que se tenha o maior impacto possível com o orçamento disponível. Para tanto, a comunicação interna deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem). A comunicação interna é um meio para desenvolver a empresa. É necessário que as informações sejam tratadas como um ativo (que tem que ser gerenciado) e um recurso (que tem que ser aproveitado). Ela permite criar um clima de confiança, motivação, relacionamento e comunicação por parte dos colaboradores dentro da empresa. Assim, foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativa e descritiva, por meio de uma pesquisa aplicada a todos os funcionários como também para a direção, observações, e-mails, conversas informais, skypes. O resultado do levantamento evidenciou e analisou os seis fatores acima relacionados a fim de que os funcionários se envolvam e participem ativamente na organização, bem como demonstrou a real necessidade da criação de um plano de comunicação interna na empresa. Sendo assim, o plano de comunicação interna proposto será avaliado e aplicado a partir dos resultados mensurados conforme a pesquisa aplicada e conforme a aprovação do cronograma.

Palavras-chave: Problemas de Comunicação interna. Plano de comunicação interna. Percepção sobre a comunicação.

ABSTRACT

Being two years ago inserted in the company's organizational environment PI Accessories LTDA, it was revealed internal communication problems, such as information that is lost, unresolved issues, relationship issues, gossip, noise in communication, tense organizational climate, doubts in each task and problems in production. Therefore, the researcher chose to propose an internal communication plan for the company. For internal communication plan is meant a strategic tool for aligning the interests of employees and the company, through the stimulus to dialogue, exchange of information and experience and participation at all levels. To direct the research were chosen six main factors related to the communication plan, based on the study of the International Association of Business Communicators (IABC): Leadership, Communication, Motivation, Management, Measurement and Feedback. An internal communication plan provides the organization with a clear direction and coordination of procedures, establishes a framework, makes it clear who is responsible for each function, set budgets and schedules and creates a benchmark for measuring results. It also ensures that it has the greatest possible impact with the available budget. Therefore, internal communication must be understood fully, permeating all organizational actions, enabling permanently the construction of their culture and identity, and scoring an own style and ways of projecting outwardly (building your image). Internal communication is a means to develop the company. It is necessary that the information is treated as an asset (which has to be gestionado) and a resource (which has to be used). It allows you to create a climate of trust, motivation, relationship and communication by employees within the company. Thus, we conducted a case study of qualitative and descriptive nature, through a survey applied to all employees as well as to the direction, comments, emails, informal conversations, Skypes. The result of the survey showed and analyzed the six factors listed above in order that the employees involved and actively participate in the organization and demonstrated the real need to create an internal communications plan in the company. Thus, the proposed internal communication plan will be evaluated and applied from the results measured as applied research and according to the approved schedule.

Key words: Internal communication problems . Internal communication plan. Perception of communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Elementos da comunicação.....	19
Figura 02: Categorias.	29
Figura 03: Problemas relacionados à comunicação, à avaliação e ao feedback	30
Figura 04: Classificação das contribuições na área sócio emocional.	30
Figura 05: Diferença entre chefe e líder	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Idade	34
Tabela 2 -Setor.....	37
Tabela 3 – Tempo de empresa.....	38
Tabela 4 – Grau de escolaridade.....	39
Tabela 5 – Sexo	39
Tabela 6 – Percepção da Comunicação	41
Tabela 7 – Como recebe as instruções de trabalho.....	42
Tabela 8 – Sugestões de melhoria	44
Tabela 9 – Percepção em relação a comunicação.....	48
Tabela 10 – Influência no desenvolvimento.....	49
Tabela 11 – O que faria de diferente	51
Tabela 12 – Percepção sobre a liderança.....	54
Tabela 13 - Motivação	57
Tabela 14 - Gerenciamento.....	59
Tabela 15 - Mensuração	61
Tabela 16 – Processo de Feedback.....	63
Tabela 17 – Cronograma.....	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	18
2.1 CONCEITO.....	18
2.2 FLUXOS, COMPREENSÃO E EMISSOR.....	24
3 COMUNICAÇÃO INTERNA E A AÇÃO DOS COLABORADORES.....	27
3.1 IMPORTÂNCIA DO PÚBLICO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES.....	29
4 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO BASEADA NOS SEIS FATORES IABC.....	31
4.1 FATOR LIDERANÇA.....	31
4.2 FATOR MOTIVAÇÃO.....	31
4.3 FATOR GERENCIAMENTO.....	31
4.4 FATOR COMUNICAÇÃO.....	32
4.5 FATOR FEEDBACK E AVALIAÇÃO.....	32
4.6 FATOR MENSURAÇÃO.....	32
5 ELEMENTOS QUE COMPÕEM UM PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	33
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	34
6.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DAS CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES... 34	
6.1.2 SETOR.....	36
6.1.3 TEMPO DE EMPRESA.....	38
6.1.4 GRAU DE ESCOLARIDADE.....	38
6.1.5 SEXO.....	39
6.2 PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO A COMUNICAÇÃO.....	41
6.3 COMO VOCÊ RECEBE AS INSTRUÇÕES DE TRABALHO.....	42
6.4 SUGESTÕES DE COMO MELHORAR O RECEBIMENTO DAS INSTRUÇÕES.....	44
6.5 QUAIS DIFICULDADES EM RELAÇÃO A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	47
6.6 QUANTO A INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	48
6.7 O QUE FARIA DE DIFERENTE NA FORMA.....	50
6.8 COMO É A FORMA DE LIDERANÇA NA EMPRESA.....	54
6.9 DESCREVA COMO ESTÁ SUA MOTIVAÇÃO.....	57
6.10 DESCREVA SUA OPINIÃO SOBRE O GERENCIAMENTO.....	58
6.11 VOCÊ ACREDITA QUE ACONTECE MENSURAÇÃO NA PI ACESSÓRIOS.....	60
6.12 COMO É O PROCESSO DE FEEDBACK NA EMPRESA.....	63
6.13 COMENTÁRIOS, SUGESTÕES, CRÍTICAS OU ELOGIOS.....	64.
7 PROPOSTA DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	66
7.1 JUSTIFICATIVA.....	66.
7.2 OBJETIVO.....	66

7.3 PÚBLICO ALVO.....	66
7.4 FINALIDADE.....	67
7.5 AÇÕES.....	67
7.6 CRONOGRAMA.....	68
8 CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICES	75

1 INTRODUÇÃO

Há mais de quinze anos a pesquisadora trabalha com consultoria organizacional. Sempre foi uma área que envolveu sua atenção. Atua nas empresas diretamente com a direção e os funcionários. Desenvolve as equipes, realiza atividades relacionadas à comunicação interna, ministra treinamentos, auxilia na criação, implantação e divulgação do Planejamento Estratégico, do programa de qualidade 5S's e no recrutamento e seleção de pessoas.

Nestes dois últimos anos, a pesquisadora fez uma parceria com a empresa PI Acessórios Ltda, na ocupação do espaço físico e na utilização dos recursos administrativos. Estando inserida no ambiente organizacional da PI, foi possível perceber alguns problemas relacionados à comunicação interna. Entre eles: informações que se perdiam, assuntos não resolvidos, problemas de relacionamento, fofocas, ruídos na comunicação, clima organizacional tenso, dúvidas nas tarefas de cada um e problemas na produção.

A PI Acessórios é uma indústria que fabrica peças e acessórios para reboques. Conta com onze funcionários divididos em quatro na área administrativa e sete na área da produção e mais dois diretores. Fica localizada em Caxias do Sul, com mais de quinze anos de existência. É especializada em produtos automotivos, atendendo a diversas empresas situadas em todo o Brasil. Sempre comprometida com a satisfação de seus clientes, a PI garante qualidade, uma vez que todos os seus produtos possuem certificação ABNT.

Sabe-se que as diferentes abordagens e perspectivas dos estudos organizacionais desenvolvidas recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações¹.

Assim, devido aos problemas acima citados referentes à comunicação, concluiu-se pela necessidade de a mesma ser pensada de forma integrada na PI Acessórios, a fim de sanar esses problemas com a criação de um plano de comunicação interna. Por plano de comunicação entenda-se como uma ferramenta estratégica de compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis², complementando com a definição de

¹ Disponível em <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm>, visitado em treze de setembro de 2013.

² Plano de Comunicação Social da Rhodia, 1985

Kunsch (2003, p. 154), “ela seria um setor planejado, com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados.”³

Para Curvello⁴ (2008), plano de comunicação interna é um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e para a construção de boa imagem pública.

Segundo Baldissera⁵ (2000) importa esclarecer que, por comunicação, estende-se o processo de construção e disputa de sentidos os quais sempre serão construídos e disputados por sujeitos interlocutores, a partir do seu saber prévio. Logo, percebe-se a importância da comunicação no desenvolvimento de uma empresa.

Tendo presente essa importância, foram escolhidos seis fatores principais relacionados ao plano de comunicação para direcionar a pesquisa com base no estudo da International Association of Business Communicators (IABC), são eles: Liderança, Comunicação, Motivação, Gerenciamento, Mensuração e *Feedback*. A pesquisa feita apontou as melhores práticas de Comunicação Interna atuais resumidas em motivar os colaboradores para que estejam alinhados com a estratégia de negócio; envolver os líderes no gerenciamento da comunicação e da informação e para que possam manifestar sua opinião; gerenciar o excesso de informação, especialmente a desorganizada; mensurar o retorno sobre investimento na comunicação interna, o que justifica a escolha dos fatores. A eles a pesquisadora acrescentou o *feedback* (HILSDORF, 2012)⁶ por considerá-lo essencial para o processo de comunicação.

Estes fatores foram escolhidos a fim de contribuir na análise da situação problemática de comunicação interna na empresa PI Acessórios. A referida análise teve por pressuposto responder à questão: qual o plano ideal de comunicação interna para a PI Acessórios Ltda. que norteie e oriente as ações da empresa?

Com a proposição de um plano de comunicação interna, a pesquisadora quer contribuir com a empresa PI Acessórios, bem como obter conteúdo que possa auxiliar futuros estudos sobre o desempenho e aplicação de um modelo de comunicação interna em pequenas empresas.

³ KUNSCH, M. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

⁴ CURVELLO, João José A. Comunicação Interna. Brasília: Casa das Musas, 2008.

⁵ BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: O treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.

⁶ HILSDORF, Carlos. O que é feedback? Artigo disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-feedback/64884/> Visitado em 09/09/2015.

O plano de comunicação interna provê a organização com uma direção clara e coordenação dos processos, estabelece uma estrutura de trabalho, deixa explícito quem é responsável por cada função, define orçamentos e cronogramas e cria um benchmark para a mensuração de resultados. O plano garante que se tenha o maior impacto possível com o orçamento disponível, pela orquestração de mídias e mensagens⁷.

Considerando a decisão de estabelecer um plano de comunicação interna para a empresa PI Acessórios, foi estabelecido o objetivo de propor um plano de comunicação interna capaz de nortear e orientar a comunicação gerada na PI Acessórios Ltda com seu público interno.

Como objetivos secundários determinou-se:

- a) Identificar como ocorre a comunicação interna na PI Acessórios Ltda.
- b) Verificar como a direção percebe a comunicação interna à luz da influência dos seis fatores baseados na pesquisa IABC bem como o que espera com esta pesquisa em relação à comunicação interna.
- c) Verificar como a equipe percebe a comunicação interna à luz da influência dos seis fatores baseados na pesquisa IABC bem como o que espera com esta pesquisa em relação à comunicação interna.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos, optou-se pela realização de um estudo de caso de natureza qualitativa e descritiva. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34)⁸.

⁷ <http://blog.fipecafi.org/entenda-como-funciona-um-bom-plano-de-comunicacao/> visitado em 15 de novembro de 2015.

⁸ GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 1997, p. 34

A pesquisa descritiva, conforme Thomas, Nelson e Silverman (2007)⁹ tem por premissa buscar a resolução de problemas, melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, por meio de entrevistas.

Nesse estudo foram analisadas dados coletados a partir de quatro fontes:

a) Análise documental – formal/escrita. E-mails, comunicação por Skype, bilhetes, relatórios. Conforme Ludke e André (1986) a análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

b) Observação – comunicação informal oral: na observação incluímos participação em reuniões e acompanhamento das rotinas diárias dos funcionários e da direção da empresa PI Acessórios. Segundo Thomas, Nelson e Silverman (2007) as duas vantagens da observação são: o comportamento é observado como acontece, em vez de perguntar às pessoas após o ocorrido e, geralmente, o observador pode obter dados que os sujeitos não podem ou não querem fornecer por si mesmos.

c) Entrevistas com a equipe e com a direção da empresa– percepção da comunicação. Entrevista para Lakatos e Marconi (1985)¹⁰ é um procedimento da investigação social para coletar dados, ou ajudar no diagnóstico ou tentar solucionar problemas sociais.

d) Questionários. Lakatos e Marconi (1985) conceituam que se trata de um instrumento para recolher informação. Aplicados durante as entrevistas, constituídos com base na revisão bibliográfica com o propósito de obter respostas a fim de atingir os objetivos mencionados neste trabalho.

Na análise dos dados, foi feita análise interpretativa. A análise interpretativa de dados coloca o “interesse central no significado humano na vida social e na sua elucidação e exposição por parte do investigador” (ERICKSON, 1986, p. 119). Segundo o mesmo autor, (p. 120) é uma questão de foco substantivo e intenção e não uma questão de procedimentos para a recolha.

Foi apresentado referencial que aborda assuntos como comunicação organizacional, fluxos, compreensão e emissor, importância do público interno, elementos que compõem o plano de comunicação e análise da comunicação baseada nos seis fatores IABC.

⁹ THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. Métodos de pesquisa em atividade física. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

¹⁰ LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.: Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

Depois da análise e discussão dos dados levantados com a pesquisa foi estabelecido um plano de comunicação interna para a empresa PI Acessórios Ltda e teceu-se algumas considerações finais.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1 CONCEITO

Observa-se facilmente nas organizações a comunicação de fatos, sentimentos, percepções, insinuações e algumas outras coisas, todas da mesma forma "simples". Comunica-se não apenas por meio da palavra falada ou escrita, mas por meio de gestos, postura, tom de voz, do ritmo com que se fala, do que não se diz, e assim por diante.

De forma transparente, adequada aos parâmetros da cultura empresarial e reflexo do modelo de gestão, a Comunicação Interna deve ser ágil, dinâmica e, mais do que tudo, flexível, para se adaptar às constantes mudanças pelas quais passam as organizações na velocidade de nossa era digital. Cabe aos profissionais de comunicação interpretar as profundas mudanças no comportamento pessoal e empresarial para administrar a comunicação sem fronteiras dentro de suas organizações¹¹.

Em um processo de comunicação interna eficaz, conforme o 4º C.C.O. Caderno de Comunicação Organizacional¹², em primeiro lugar é preciso se ter presente que comunicar é um processo complexo pelo qual se pretende dar sentido à realidade, fazendo com que o colaborador tenha uma mudança de atitude e de percepção em relação às informações recebidas. Assim, para que a Comunicação interna atinja seus objetivos, o ato de comunicar deve considerar que a mensagem possa ser interpretada de acordo com cada receptor, suas experiências e vivências

Todavia, elaborar um processo de comunicação interna eficaz é o desafio que as organizações enfrentam, pois alguns problemas em empresas podem ser atribuídos às falhas de comunicação.

As dificuldades começam já na conceituação do termo. Segundo Pentead, (1989, p.1), “milhares de sistemas ou meios poderiam ser descritos, levando-se em conta apenas as formas pelas quais o homem transmite e recebe ideias, imagens ou experiências de toda ordem”. Por esse enfoque, a comunicação humana seria um compreensível compartilhamento dessas ideias, imagens ou experiências. Shermerhorn, (1991, p. 250), é mais sucinto, “definindo comunicação como sendo o processo de enviar e receber mensagens com inclusão

¹¹ Associação Brasileira das Agências de Comunicação, Rua Pedroso Alvarenga, 584 Cj. 51 Itaim Bibi São Paulo SP.

¹² Idem

de um significado”. O que seria muito simples, se não houvesse vários elementos envolvidos nesse processo, inclusive ruídos.

E é em Keller e Kotler (2006, p. 536), que é encontrada a exemplificação dos elementos envolvidos na comunicação:

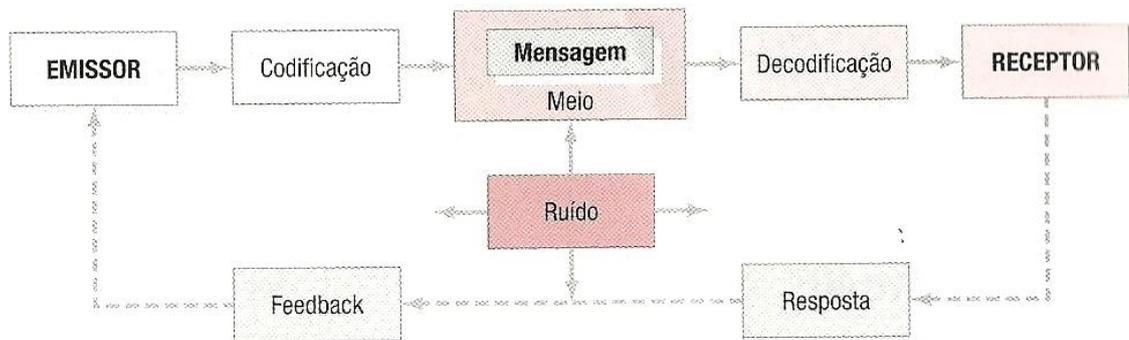


Figura 01: Elementos da Comunicação
Keller e Kotler (2006, p. 536)

Percebe-se, ao observar a figura acima, que a comunicação está embasada nas trocas de informações entre um transmissor e um receptor e que ambos se intercalam na situação de um ou de outro. Essa troca, contudo, não se dá apenas com a simples existência desses dois elementos, mas estes se mantêm condicionados a outros, os quais, somados formam os elementos necessários para que haja a comunicação eficaz.

Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (1999, p. 240) acrescentam que o receptor pode ou não dar *feedback* à fonte e que muitos tipos de ruídos podem causar problemas em todas as tentativas de comunicação.

Assim, o que chama atenção na figura é a presença de ruídos que interferem na resposta e no *feedback* da mensagem. Vale dizer, ruídos que atrapalham a significação da mensagem para o receptor. Os setores da empresa, sem exceção, devem começar a promover a discussão a respeito destes ecos comunicativos. Sobretudo é preciso entender o ambiente de uma organização. Pois fatores importantes que impactam na cultura de uma empresa podem ser o ponto principal de uma comunicação ineficaz.

Conforme Sobral (2008), o ambiente organizacional refere-se ao conjunto de forças, tendências e instituições, tanto externas como internas à organização, que têm potencial para influenciar o desempenho organizacional.

Percebe-se por meio das diferentes abordagens e perspectivas sobre comunicação que o elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar comunicação

organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações. A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.

Kreeps (1990) entende a comunicação organizacional como um processo, por meio do qual, os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva de Kreeps, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (*data-gathering*) para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização. Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (1999, p. 246) definem comunicação organizacional como “o processo específico segundo o qual a informação se movimenta e é trocada através da organização e entre a organização e seu ambiente”.

Contudo, para ser eficaz, o processo de comunicação na organização precisará ser permanente, acurado e adequado ao contexto em que vivem os empregados. Vale dizer, que a comunicação deve ser eficiente. Ou seja, os funcionários necessitam de uma comunicação *just in time*, isto é, a informação certa, na medida certa e no tempo certo para executarem com êxito suas tarefas.

Uma comunicação é eficaz, conforme Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (1999, p. 251) “quando tanto o transmissor quanto o receptor interpretam a mensagem da mesma forma; a comunicação é eficiente quando as mensagens são transferidas a um custo baixo”.

Redfield (1985, p. 29), descreve sete princípios para que a comunicação seja eficiente: “clareza, coerência, adequação, oportunidade e atualidade, distribuição, adaptação e uniformidade, interesse e aceitação”.

Clareza na comunicação é definida (REDFIELD, 1985, p. 30), “como um esforço para melhorar o emprego e o entendimento da linguagem, reforçando que o grau de compreensão é mais importante que a facilidade de leitura”.

Coerência significa que não adianta nada uma mensagem que não seja coerente com a realidade da empresa ou com a própria atividade a ser executada. Redfield (1985) chama de ordens só pra constar a falta de coerência nas mensagens.

A adequação, ainda conforme Redfield (1992) é a necessidade de adequar a comunicação a seu objetivo para assegurar o perfeito fluxo das informações. É necessário determinar o equilíbrio entre a comunicação recebida e a utilizada. A mensagem deve ser “enxuta”, pois o excesso de detalhes dificulta a sua compreensão ou instrução.

Oportunidade e atualidade significam que as mensagens devem ser transmitidas no momento oportuno e serem sempre atualizadas.

Distribuição implica em cumprir o grande objetivo da comunicação que é, além de informar, fazer chegar essa informação ao destino certo. O que requer ter-se sempre o público bem definido. Adaptação e uniformidade tornam-se então necessárias à medida que as organizações crescem, e se espalham.

Interesse e aceitação, segundo Redfield,

contribuem para a eficácia da comunicação. Nas comunicações descendentes, é mais fácil despertar o interesse pela presença da autoridade, entretanto a aceitação é variável conforme o nível de moral do superior. O caminho da comunicação ascendente é mais difícil, excepcionalmente nos casos de relatórios em que o superior está particularmente interessado, ou excepcionalmente pedindo. Nesses casos a informação sobe com a mesma velocidade com que foi pedida. (1985, p. 36)

Na comunicação organizacional sob o ponto de vista de um sistema tradicional, conforme Daniels, Spiker e Papa (1997, p. 93-98), “a informação e seu significado são considerados dentro de um contexto simples ou complexo. Incluem a fala e a escrita e seus códigos de um sistema de linguagem”. Segundo os autores “as palavras de um vocabulário e as funções gramaticais, combinando-se nas expressões são as características básicas de um sistema de linguagem”. 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 de trás desses comportamentos manifestos.

No estudo da comunicação organizacional pela visão interpretativa, Putnam e Pacanowski (1983, p.31-54), “consideram as características da abordagem interpretativa como alternativa à análise da visão funcionalista aplicada à vida organizacional”. Esta investigação auxilia na escolha da corrente de pensamento metodológica, como marco teórico para análise das expressões simbólicas discursivas. Os atos retóricos são elementos fundamentais na construção simbólica da legitimidade organizacional perante seus públicos-alvo. As funções gramaticais incluem as regularidades que ocorrem no comportamento verbal de um grupo de usuários da linguagem, sendo comuns certos modos de expressão para determinada comunidade como função representativa da mesma.

Ainda na perspectiva interpretativa, a visão do significado é centrada na comunicação organizacional. Nessa abordagem, os estudos dos documentos escritos da organização ilustram como os significados são socialmente construídos, pelo processo de interação dos atores na vida organizacional. O processo refere-se ao prosseguimento, à mudança contínua

dos comportamentos dos interlocutores e à criação de eventos na comunicação organizacional. Segundo Putnam (1983, p. 41), “o pesquisador interpretativista busca o porquê e como se compartilham os significados existentes, formulando-se interpretações e explicações causais, que determinam o modo como os significados são criados e sustentam um estudo em particular”.

Portanto, a perspectiva interpretativa concentra-se no processo simbólico por meio do qual a realidade organizacional é socialmente construída. E essa realidade organizacional é socialmente construída através da comunicação (Putnam, 1983), isto é, a realidade é criada e mantida através da interação entre os indivíduos.

Pelo exposto, percebe-se que na busca de uma comunicação organizacional são utilizadas formas linguísticas verbais e não-verbais cujas investigações podem receber contribuições sob várias abordagens. Tais investigações são possíveis ao considerar o(s) contexto(s) em que os interlocutores fazem parte, abrangendo variáveis sócio-históricocultural, constituindo cenários para negociação de interesses, expressados em seus atos de fala na relação organização-públicos.

Torquato (1986) destaca em número de quinze as estratégias da referida comunicação organizacional: planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada; abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação; valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação; estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa; criar uma linguagem sistêmica e uniforme; valorizar o pensamento criativo; acreditar na comunicação como um poder organizacional; reciclar periodicamente o corpo de profissionais; investir maciçamente em informações; ajustar os programas de *marketing* social ao contexto sociopolítico; valorizar os programas de comunicação informal; assessorar, não apenas executar programa de comunicação; focar a comunicação para prioridades e ter coragem para assumir riscos e gerar inovações. Vale dizer, estabelecer uma comunicação de forma sinérgica e integrada, que nada mais é do que a possibilidade de não se esconder nada de ninguém (não confundir informação sigilosa com divulgação correta dos fatos cotidianos de uma empresa).

Uma comunicação sinérgica é capaz de integrar clima sócio-organizacional com as comunicações entre todos os departamentos de uma empresa. A partir de uma comunicação clara e objetiva, sugere-se o não-surgimento de ruídos e do constante disse-me-disse.

Uma organização que funciona bem atinge seu objetivo com os benefícios da sinergia, isto é, a criação de um todo maior que a soma de suas partes. Para obter a sinergia, as organizações dependem basicamente do esforço coletivo das pessoas, ou seja, são indispensáveis os recursos humanos. São as pessoas que colocam em uso os recursos materiais, incluindo-se aí tecnologia, informação, equipamentos, instalações físicas, matéria prima e dinheiro para criar produtos finais e serviço (Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn, 2001, p. 30)

É a abordagem sinérgica da comunicação com base no diálogo que é utilizada para a elaboração de um plano de comunicação interna, que precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação gerada na organização PI Acessórios Ltda. Isso porque se considera Restrepo J. (1995) para quem a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem). A organização pode ser percebida então como uma expressão particular e concreta de sistema de ação histórica e de relações de classe e como uma atividade regulada por decisões que emanam de um sistema político.

Anderson e Hadley (2002) sugerem que as seguintes questões sejam respondidas quando se pretender a elaboração de um plano de comunicação interna:

- o que a administração está tentando alcançar e o que ajudará ou impedirá seu sucesso do ponto de vista de uma perspectiva da Comunicação?
- como os públicos provavelmente responderão às decisões da administração?
- quais as respostas que a administração gostaria que os públicos dessem às suas metas?
- como os programas de comunicação podem ajudar a alcançar essas metas?
- o que a comunicação pode fazer de mais efetivo além de coordenar anúncios, colaborar em promoções e dar consultoria à alta administração?

Para que haja uma comunicação, se faz necessário termos um fluxo de comunicação, ter a certeza de que o outro entendeu a mensagem e um emissor.

2.2 FLUXOS, COMPREENSÃO E EMISSOR

A comunicação interna deve ser avaliada profunda e criticamente para que as empresas atinjam suas metas em parceria com seus funcionários. É possível dizer que a existência de um plano de comunicação interna provoca um certo impacto positivo no desempenho individual dos funcionários.

Vale dizer que a comunicação organizacional pode atuar na motivação das pessoas para o exercício de suas tarefas organizacionais. Isso significa que trabalhar em um ambiente onde o diálogo permeia as atividades, o clima entre as pessoas é de confiança, contentamento, produção e realização, provocando o comprometimento com o próprio trabalho e com os objetivos planejados.

Conforme Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn, (1999) há a necessidade de, ao lado de uma boa comunicação, existir também o saber ouvir e a demonstração de entendimento e compreensão do que está sendo dito. O saber ouvir envolve os ouvidos, a postura, a atenção, o interesse e a simpatia para com os demais colegas de equipe.

Para o professor Demétrio Luiz Pedro Bom Júnior,¹³ uma comunicação organizacional positiva requer: falar a verdade; ser consistente no que faz, no que fala ou transmite; ser discreto; evitar gestos exagerados ou tocar nas pessoas; usar posturas abertas ou receptivas; ser objetivo e direto; confirmação de que a outra pessoa entendeu o que foi transmitido; simplificação das mensagens; evitar o gerundismo e as repetições.

Diante do exposto, pode-se pensar que comunicação organizacional interna deva ser a garantia do conhecimento e o entendimento da transformação, pois os indivíduos contribuem melhor quando inseridos no processo.

Os autores Terciotti e Macarenco (2009) relacionam os seguintes elementos necessários para tornar o ato comunicativo eficiente:

- a) Emissor ou remetente: responsável por elaborar (codificar) a mensagem.
- b) Receptor ou destinatário: o público a que a mensagem se destina. É responsável por receber, decodificar e interpretar a mensagem enviada pelo emissor;
- c) Mensagem: a essência e razão da comunicação. É constituída por um conjunto organizado de sinais (ou signos).

¹³ Comunicação como fator de motivação. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/7231/comunicacao-como-fator-de-motivacao.html>, visitado em 24/08/2013.

d) Ambiente ou contexto: local ou situação em que o ato comunicativo ocorre.

e) Canal ou meio de comunicação: pode ser oral, escrito, visual ou corporal e serve de suporte físico para esse evento;

f) Código: conjunto dos sinais (ou signos) linguísticos ou não, comuns ao emissor e receptor, e das regras de utilização desse conjunto.

A ausência de qualquer um desses elementos faz com que a comunicação impacte negativamente na comunicação interna. (PENTEADO, 1989).

A interação desses elementos permite concluir um circuito que depende ainda de canais formais, estabelecidos pela organização, ou informais, que surgem de forma individual para interações pessoais e sociais. (ROBBINS, 2005).

São considerados canais de comunicação relatórios e boletins, discursos, grupos de discussão, pessoais ou on-line, videoconferências, correspondências oficiais, ligações telefônicas, e-mail e comunicações eletrônicas em geral, mensagens instantâneas, redes de intranet e extranet e a conversa face a face.

Existe ainda a “rede de rumores” (por exemplo, a rádio peão), meio amplamente questionado em sua exatidão, e definida por Robbins (2005) como sendo um canal informal que se apresenta como fonte de informações.

É Hampton (1992, p. 430), quem apresenta algumas conclusões sobre o impacto das comunicações na comunicação interna:

- 1- Os aumentos de incerteza, complexidade e interdependência de tarefas estão ligados com o aumento de necessidades de compartilhar ou processar as informações;
- 2- A maneira como as redes ou sistemas de comunicação estão estruturados faz diferença em sua capacidade de compartilhar ou processar suas informações.
- 3- Quanto mais adaptado estiver o sistema de comunicação aos requisitos do processamento de informação, maiores serão as probabilidades de que a tarefa seja desempenhada com eficiência.

Vale referir que a comunicação interna adequada precisa de amplo entendimento dos fatores que estimulam e motivam as pessoas, principalmente os que têm a capacidade de interferir nos valores e no comportamento. Sua utilização precisa amenizar os impactos.

Para Patrícia Bispo¹⁴, algumas características revelam uma comunicação interna falha e as consequências que isso pode gerar:

¹⁴ Sinais de falha na comunicação de uma equipe. Disponível em <http://www.impactoconsultoriامت.com/2012/08/sinais-de-falha-na-comunicacao-de-uma.html>. Visitado em 24/08/2013.

1 - À deriva - Uma equipe que não estabelece uma boa comunicação entre seus membros passa a impressão de um barco à deriva.

2 - Espírito de equipe - Um requisito fundamental para que as pessoas formem uma equipe é a presença da comunicação clara. Sem a presença dela, não adianta "tentar" disseminar a importância do espírito de equipe.

3 - O líder - Quando ocorre falha na comunicação interna é sinal de que o gestor deve entrar logo em ação, para que ele possa neutralizar a raiz do problema.

4 - Retrabalho - Sem uma comunicação estabelecida, as pessoas ficam perdidas e passam a adotar o "eu me viro". Isso faz com que as chances de que ocorram erros sejam significativas e essa realidade traz consigo o retrabalho.

5 - Desempenho prejudicado - Uma vez que o retrabalho surge a partir da falha de comunicação entre os profissionais, tanto o desempenho individual quanto o da equipe será prejudicado.

6 - Conflitos - Com a falha da comunicação na equipe surge o erro e, conseqüentemente, o retrabalho. E de quem é a culpa? Dificilmente alguém chegará para assumir a falha diante do líder e da empresa com receio de represálias.

7 - Fofocas - Surgem os conflitos se a falta de comunicação permanecer. Isso dá margens ao surgimento de ruídos nos corredores, ou melhor, de fofocas sobre A e B.

8 - Resistências à mudança - Quando a empresa decide instituir um processo de mudanças, os profissionais entram em caos. Lidar com o novo torna-se muito mais complicado quando a comunicação é falha ou praticamente inexistente.

9 - Imagem da empresa - Uma vez que a comunicação é prejudicada, não é apenas o profissional que corre o risco de ter a sua imagem comprometida. A empresa também corre o mesmo risco.

10 - *Turnover* - Não há profissional que se sinta feliz em um ambiente de trabalho que lembra mais a "Torre de Babel", onde as pessoas parecem falar idiomas completamente diferentes. É bom lembrar que a falha na comunicação dentro de uma empresa pode contribuir para o aumento do *turnover* (rotatividade de profissionais).

A partir do exposto, pode-se afirmar que a comunicação interna deve orientar a diretoria sobre como comunicar seus propósitos de modo eficiente, criando um ambiente participativo que favoreça a gestão dos processos de mudança e quantifique o impacto das iniciativas comunicacionais de modo a personificar uma identidade de empresa colaborativa, orientada para seus principais clientes: funcionários, consumidores e sociedade.

Vale dizer que a comunicação interna não significa apenas informação, mas, principalmente, o compartilhamento da missão, da visão, da estratégia e dos valores

organizacionais de modo a contribuir para o alcance dos objetivos estrategicamente planejados. E que isso tudo precisa ser estabelecido pelo diálogo transparente e eficaz.

3 COMUNICAÇÃO INTERNA E A AÇÃO DOS COLABORADORES

A comunicação então pode ser entendida como um composto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é.

Hoje em dia comunicação é:

o processo de troca de mensagens entre duas ou mais pessoas ou entre dois sistemas diferentes. Implica, portanto, dois polos, a saber, um transmissor (ou emissor, ou fonte) e um receptor (ou destinatário, ou público), em processo que ocorre através de um meio (chamado canal). Esse pode ser natural, como o aparelho fonador, ou industrialmente concebido como a imprensa, rádio, televisão etc. Contudo, para que as mensagens possam ser intercambiadas, é preciso que repousem sobre um sistema simbólico, solo comum ao transmissor e ao receptor. Esse sistema simbólico se forma através de um código, dentro do qual são concebidas as mensagens. Na acepção científica do termo, a comunicação não é um processo natural, portanto exige o conhecimento prévio de um código cultural, o da língua ou da linguagem em que se formulam as mensagens¹⁵.

Assim, o assunto e o modo de comunicar interagem para a produção do significado, e a informação flui nos dois sentidos no ato da comunicação. Toda comunicação envolve um contexto de mudança, troca e reformulação. A comunicação grupal abrange todas as formas de comunicação utilizadas pelos membros para se relacionarem e interagirem.

Para Melo¹⁶, a comunicação interna começa a firmar seu papel estratégico e transformador. Os esforços se traduzem na tentativa de mediar conflitos e buscar soluções preventivas, a fim de que haja uma coerência entre o discurso e a prática diária dentro das organizações.

Segundo Tibúrcio e Santana¹⁷, a função da comunicação interna é transmitir aos funcionários as ações e as mudanças que ocorrem na organização. Também outros assuntos que se referiam ao meio ambiente, a eventos culturais e sociais e até notícias importantes.

¹⁵ ENCICLOPÉDIA MIRADOR INTERNACIONAL. São Paulo: Melhoramentos, 1981, Comunicação 1.2.

¹⁶ Brenda Marques Madureira de Melo. Dissertação publicada em 2006: COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O SUCESSO EMPRESARIAL. Disponível: <http://www.ufjf.br/facim/files/2013/04/BMMdeMelo.pdf> Acessado em 12/09/2015

Para que isso ocorra são utilizados veículos de comunicação tais como: Jornal Corporativo, Mural, Intranet, Ouvidoria, Mala direta, Redes Sociais, entre outros. Isso porque em uma organização há colaboradores com graus de escolaridade diferenciados e de origens diversas, logo, o veículo de informação a ser utilizado deve atingir todos os públicos, mas a linguagem para quem trabalha na produção não será a mesma usada para diretores, acionistas ou outros públicos.

Para Riel (1995), comunicação grupal engloba relacionamentos, estratégias e *marketing* pessoal, enfim, um grupo heterogêneo de atividades de comunicação voltadas, fundamentalmente, para os interesses do grupo com o qual o grupo está se relacionando.

Kreeps (1990) entende a comunicação grupal como um processo, por meio do qual, os membros do grupo obtêm as informações pertinentes sobre ele e as mudanças que nele ocorrem. Na perspectiva de Kreeps, a comunicação grupal desempenha uma função de fonte de informação para os membros do grupo. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação aos membros do grupo.

O importante nisso tudo são as interações que os membros colaboradores produzem durante o processo comunicativo.

A Abracon ¹⁸ resume os seguintes passos para a elaboração de uma estratégia de comunicação interna, que precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação gerada na organização e que seja passível de avaliação:

- Identificar traços da cultura organizacional favoráveis ao processo de comunicação;
- Envolver a liderança no processo;
- Motivar o colaborador para que se envolva na estratégia do negócio;
- Permitir a manifestação da opinião do colaborador de forma organizada;
- Gerenciar o processo de informação, evitando excesso de dados.

¹⁷ Jussara Santana Tibúrcio e Lídia Chagas de Santana: Artigo: A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL. Acessado em 09/09/2015: Disponível em: http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf

¹⁸ Idem

3.1 IMPORTÂNCIA DO PÚBLICO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações precisam direcionar e compreender seus públicos, pois cada um deles adquiriu capacidade técnica de interpretação, de reflexão crítica e ainda, segundo Argenti (2006), uma singularidade de interesses e percepções – sejam elas negativas ou positivas – além de desempenhar diversas funções sociais que impactam direta ou indiretamente na organização.

Para Kunsh (2003), o público interno é um público multiplicador, pois detém credibilidade para falar sobre a organização perante a sociedade e transmite, conforme sua percepção e engajamento, o que a organização realmente é. Ressalta ainda essa mesma autora que é preciso legitimar o discurso por meio da implantação de uma Comunicação Interna participativa e coerente, na qual os discursos sejam legitimados pela prática no dia-a-dia das organizações.

Vale salientar que manter a equipe bem informada é essencial, principalmente, em momentos de crise, pois colaboradores bem informados produzem mais e melhor.

Bales (1950) escreve que cada contribuição oferecida no decorrer das interações no desenvolvimento da comunicação interna entre os colaboradores seja registrada conforme as categorias apresentadas no quadro abaixo:

Principais categorias	Subcategorias	Comportamento ou demonstrações ilustrativas
A. Reações positivas	1. Demonstra solidariedade. 2. Demonstra alívio de tensão. 3. Demonstra acordo	1. Faz piadas, auxilia, ajuda aos outros e é amistoso. 2. Ri, demonstra satisfação e sente-se aliviado. 3. Aceita passivamente, compreende, concorre e cumpre.
B. Respostas	1. Faz sugestões. 2. Emite opiniões. 3. Dá informações.	1. Dirige, sugere, conduz os outros à autonomia. 2. Alivia, analisa, expressa sentimento ou desejo. 3. Orienta, repete, esclarece e confronta.
C. Perguntas	1. Pede informações. 2. Solicita opinião. 3. Solicita sugestão	1. Solicita orientação, repetição e confirmação. 2. Solicita avaliação, análise, expressão de sentimento ou desejo. 3. Solicita direção, maneiras possíveis de ação.
D. Reações Negativas	1. Demonstra desacordo 2. Demonstra tensão 3. Demonstra antagonismo	1. Rejeita passivamente, recorre à formalidade, não dá auxílio. 2. Solicita auxílio, encolhe-se, devaneia. 3. Deprecia o status dos outros, defende-se ou impõem-se 4. É hostil.

Figura 02: Categorias
Baseado em Bales (1950)

Na área da tarefa, surgem no grupo problemas relacionados à comunicação, à avaliação e ao *feedback*.

Problemas	Categorias
1. Comunicação	Pedir ou dar informação, orientação, repetir, esclarecer, confirmar, explicar, etc.
2. Avaliação	Pedir ou dar opinião, avaliação, análise, expressar sentimento, desejo, etc.
3. Feedback	Pedir ou dar sugestão, direção, modos de ação possíveis, etc.

Figura 03: problemas relacionados à comunicação, à avaliação e ao *feedback*.
Conforme Bales¹⁹.

As contribuições na área sócio emocional, ainda segundo Bales, podem ser classificadas da seguinte maneira²⁰:

Problemas	Reações Positivas	Reações Negativas
1. Decisão	Concorda, mostra aceitação passiva, compreende, colabora, aceita.	Discorda, mostra rejeição passiva, nega ajuda.
2. Redução de tensão	Reduz tensão, conta piadas, provoca risos, satisfação etc.	Mostra tensão, pede ajuda, deixa o grupo.
3. Reintegração	Mostra solidariedade, eleva o status do outro, ajuda, recompensa.	Mostra antagonismo, reduz o status, defende-se, afirma-se.

Figura 04: Classificação das contribuições na área sócio emocional.

Retoma-se que a existência de boa comunicação no grupo motiva a boa execução das tarefas, diminui as incertezas, as ambiguidades e produz confiança e segurança. Daí a importância da comunicação no processo de elaboração de um plano de comunicação interna, que precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação gerada na organização PI Acessórios Ltda.

Para efetivar o que as pessoas têm de melhor cabe a um bom gestor fazer os funcionários se sentirem felizes e recompensados. Para tanto, não basta apenas um plano de carreira ou políticas de reconhecimento. É necessário que o transcurso seja conduzido de forma horizontal e com ruídos reduzidos. Enfatizar também a exercitar o processo de comunicação – perceber ruídos bem como trabalhar as soluções com a prática do *feedback*.

A partir do que disserta Santana, (2014) é preciso memorizar que os protagonistas envolvidos no processo de comunicação interna não constituem um conjunto uniforme de indivíduos. Eles possuem características específicas que devem ser consideradas.

¹⁹ BALES, Robert Freed. Disponível em:

<http://pt.scribd.com/doc/46569743/Robert-Freed-Bales#scribd>

²⁰ BALES, Robert Freed. O comportamento de personalidades e interpessoais. Disponível em:

<http://pt.scribd.com/doc/46569743/Robert-Freed-Bales#scribd>

4 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO BASEADA NOS SEIS FATORES IABC

A análise da comunicação baseada nos seis fatores da International Association of Business Communicators (IABC) - SANT'ANA (2014) aponta as melhores práticas de Comunicação Interna atuais: motivar os colaboradores para que estejam alinhados com a estratégia de negócio; liderar e gerenciar a comunicação; gerenciar o excesso de informação, especialmente a desorganizada; e mensurar o retorno sobre investimento na comunicação interna.

Os fatores abaixo tem como finalidade identificar traços da cultura organizacional favoráveis ao processo de comunicação; envolver a liderança no processo; motivar o colaborador para que se envolva na estratégia do negócio; permitir a manifestação da opinião do colaborador de forma organizada; gerenciar o processo de informação, evitando excesso de dados.

4.1 FATOR LIDERANÇA

Segundo Moreira, Coelho, Pinheiro (1997) liderança é considerada como um processo de influência interpessoal. Acontece em uma situação determinada; é exercida por meio do processo de comunicação e visa a consecução de um ou diversos objetivos específicos.

Para Chiavenato (1997), Liderança é um processo dinâmico: Focalização nos objetivos; Orientação para a ação; Autoconfiança; Habilidades no relacionamento humano; Criatividade e inovação; Flexibilidade; Tomada de decisões; Padrão de desempenho.

4.2 FATOR MOTIVAÇÃO

Conforme Moreira, Coelho, Pinheiro (1997) motivação é o conjunto de condições responsáveis pela variação de intensidade, qualidade e direção do comportamento. É o esforço exercido para alcançar algo.

De acordo com Chiavenato (1997) a motivação é um dos fatores que contribui para o bom desempenho e funciona como um dinamizador do comportamento humano.

4.3 FATOR GERENCIAMENTO

Em concordância com Schermerhorn, Jr; Hunt, James G.; Osborn, Richard N. (1999), um gerenciamento eficaz considera a reação das outras pessoas; não se preocupa em chegar a um acordo rápido; evita resolver conflitos por “votação”; tende a envolver todos no processo

decisório; ouve com atenção e incentiva a participação de todos. Evita a parcialidade do líder. Atribui a cada um dos membros do grupo o papel de avaliador crítico. Cria oportunidades para que indivíduos e grupos contribuam com a organização, tendo, ao mesmo tempo, satisfação pessoal.

4.4 FATOR COMUNICAÇÃO

Conforme Moreira, Coelho, Pinheiro (1997) a comunicação impulsiona as organizações, gerando forças indispensáveis à sua dinâmica, quer contribuindo para criar, reforçar ou modificar comportamentos, quer atuando na consecução dos objetivos.

Para Chiavenato (1997) a comunicação ocorre somente quando a pessoa que a recebe compreende ou interpreta a mensagem, ideia ou informação.

4.5 FATOR FEEDBACK E AVALIAÇÃO

Para Moreira, Coelho, Pinheiro (1997) feedback e avaliação é a resposta àquilo que está sendo feito. Uma ajuda, uma possibilidade de mudança na conduta da equipe, para Chiavenato (1997) existem seis etapas de avaliação de desempenho da equipe: Formulação de objetivos consensuais; Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos; Alocação dos recursos e meios para o alcance dos objetivos; Comportamento no sentido de efetivar o alcance; Medição dos resultados – comparação com os objetivos formulados; Retroação e avaliação conjunta (*feedback*).

4.6 FATOR MENSURAÇÃO

Segundo Schermerhorn, Jr; Hunt, James G.; Osborn, Richard N. (1999) pesquisadores do comportamento organizacional interessam-se em medir a satisfação no trabalho e em compreender suas consequências para as pessoas (no trabalho).

Para Malhotra, Y. (1993²¹) o procedimento de medir poderia ser definido como um processo que visa a determinar o valor ou nível, seja qualitativo ou quantitativo, de um atributo pertencente a uma unidade de análise.

Além da utilização central dos 6 fatores, também é importante conhecer os elementos abaixo para compreender o problema proposto.

²¹ Disponível em <http://www.brint.com/papers/comprint.htm>

5 ELEMENTOS QUE COMPÕEM UM PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA²²

Um plano de comunicação interna consiste na tradução operacional da estratégia de uma empresa. É um meio de gestão cujo objetivo é traduzir a política de comunicação interna da empresa num conjunto de ações coerentes e ordenadas.

Para proceder um plano de comunicação interna, deve-se passar por algumas etapas antes deste ficar estabelecido e ser colocado em prática:

- 1) Inventário e análise das necessidades – para se ter um plano de comunicação eficaz, deverá começar pelo inventário e análise das necessidades, onde deverá ser feito um estudo da situação atual da empresa, passando pelo monitoramento do tipo de informação que cada trabalhador recebe.
- 2) Definir os objetivos – após, um segundo passo para saber como fazer um plano de comunicação interna é definir os objetivos dessa comunicação.
- 3) Conteúdo da comunicação – em terceiro lugar deverá ser definido qual o conteúdo de comunicação, o que passa pela definição de mensagens, representações e imagens que se pretendem difundir e também os comportamentos a serem encorajados.
- 4) Instrumentos e ações utilizados – também se deve saber quais os instrumentos e ações que vão ser utilizados e ter lugar. Existem alguns critérios de escolha, como o impacto previsível que a comunicação vai ter, a qualidade de como vai ser recebida e o custo de ser fabricada e difundida.
- 5) Orçamento – corresponde às despesas a efetuar com os suportes e ações previstas.

Após a aplicação da pesquisa, descrição da mesma e análise, segue a apresentação dos resultados.

²² <http://gestaodeempresas.net/como-fazer-um-plano-de-comunicacao-interna> visitado em 12 de outubro de 2015.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este estudo buscou identificar e analisar a forma da comunicação interna na empresa PI Acessórios bem como suas dificuldades, facilidades a fim de propor um plano de comunicação interna. A pesquisa foi desenvolvida no período de janeiro a fevereiro de 2016, utilizando-se do método qualitativo e descritivo. A pesquisa foi realizada com todos os funcionários da empresa, bem como seus dois sócios, totalizando treze respondentes.

6.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DAS CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

6.1.1 Idade:

- a) 19 a 30 - 7
- b) 31 a 45 - 3
- c) Mais de 45 - 3

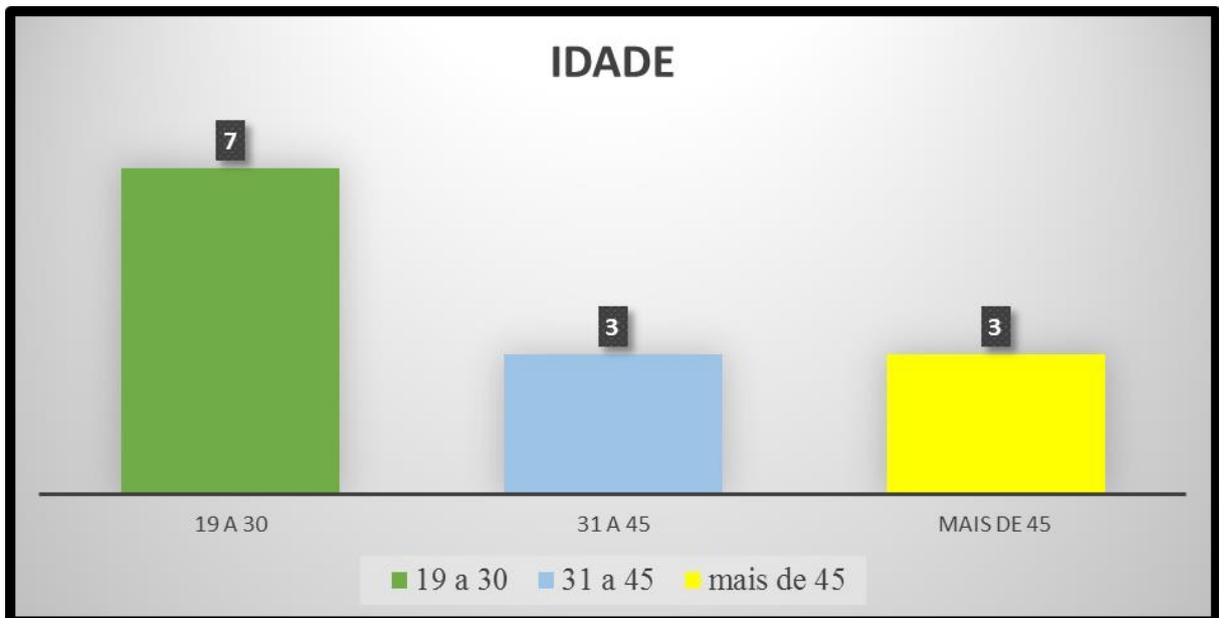


Tabela 1 – IDADE

Autor: Pesquisador

O maior número de colaboradores da empresa em estudo situa-se entre 19 e 30 anos de idade. Conforme Ribeiro²³, as principais características psicológicas dos indivíduos nessa faixa etária são:

- a) fisicamente, o indivíduo se encontra no auge. Máximo desempenho da capacidade cognitiva e mental;
- b) é um período de aprendizagem e conflito de papéis;
- c) seu sucesso está relacionado ao amor e ao trabalho (satisfação em relação a sua profissão e realização afetiva). Porém a satisfação no trabalho, ainda, que significativa, aparentemente não constitui elemento essencial tanto quanto a satisfação amorosa;
- d) preocupam-se com o desempenho, mas distraem-se com facilidade, não concluindo projetos e são movidos a elogios;
- e) gostam de trabalhar sozinhos.

Também podemos dizer que o maior número de colaboradores pertencem a Geração Y, também chamada geração do milênio ou geração da Internet. É um conceito em Sociologia que se refere, segundo alguns autores, como Don Tapscott, à corte dos nascidos após 1980 e, segundo outros, de meados da década de 1970 até meados da década de 1990, sendo sucedida pela geração Z. É uma geração que vivenciou muitos avanços tecnológicos, crescimento de diversos países, que acabaram tornando-se potências mundiais.

É um público ávido por inovações, querem ter sempre a televisão mais moderna, o *smartphone* do momento, todos os produtos mais tecnológicos possíveis.

Também ficou conhecida por ser a geração mais preocupada com o meio ambiente, uma vez que seus pais não se preocuparam tanto, eles estão muito interessados em deixar um bom lugar para seus filhos viverem.

No mercado de trabalho e no contexto empresarial, muitas vezes existem conflitos entre elementos que são de diferentes gerações, porque têm formas muito diferentes de agir e pensar. Podem ser mais difíceis de recrutar, reter, motivar e gerir do que qualquer outra geração, mas também podem ser os da mais alta *performance*, se souber geri-los.

Para o presidente e COO da Sprinklr, Carlos Dominguez, a geração Y abriga pessoas que foram feitos para serem livres pensadores, conectados, famintos e questionadores.

A geração Y precisa ter uma visão bem realista do mundo organizacional, da consequência de seus atos, que é bom contestar o *status quo*, mas é necessário propor alternativas, que os processos nas organizações, geralmente, não caminham na velocidade com que ela gostaria e que as oportunidades e promoções são seletivas e devem ser resultado

²³ RIBEIRO, Mônica Cintrão França. Teorias Psicológicas do Desenvolvimento. Disponível em http://unipvirtual.com.br/material/2011/licenciatura/teorias_psic_des/unid_1.pdf. Acessado em 14/03/2016.

de desempenhos concretos anteriores. Também enfrenta pela primeira vez uma piora significativa nas condições do emprego. Em sua primeira crise econômica, mostra-se relativamente menos confiante no futuro.

A ansiedade é um dos traços característicos da geração Y, o que se reflete em uma maior rotatividade da mão-de-obra entre os jovens: segundo dados do Ministério do Trabalho, em 2011²⁴.

6.1.2 – Setor:

- a) direção: 2
- b) administrativo/comercial: 3
- c) produção/engenharia: 8

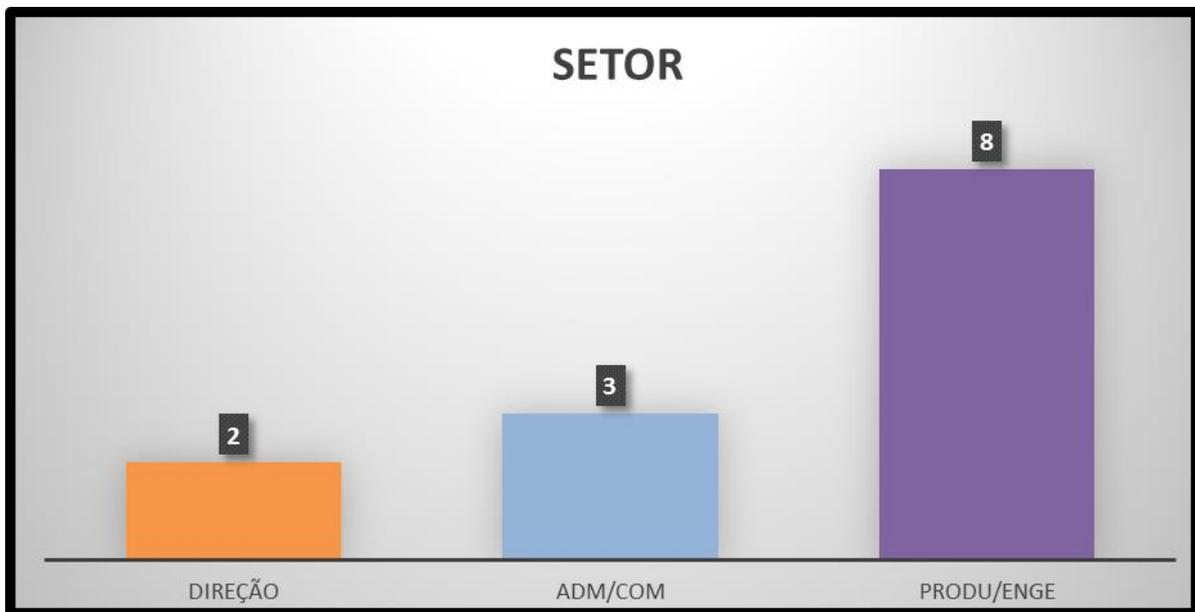


Tabela 2 – SETOR

Autor: Pesquisador

A produção assumiu sempre uma posição central nas organizações. Na verdade, esse papel de destaque tem vindo a ser reconhecido não só por quem trabalha diretamente na produção mas também pela maioria dos colaboradores dos departamentos de suporte²⁵.

A produção, para atingir seus objetivos e dar suporte aos dos objetivos estratégicos da organização, deve ser capaz de apoiar e dar ferramentas aos tomadores de decisões. (CORRÊA; GIANESI; CAON, 1997, p. 17). Em termos gerais, os sistemas

²⁴ Fonte: CAGED (Ministério do Trabalho) / Elaboração: FecomercioSP

²⁵ CRUZ, Mário Cesar da. Dissertação de mestrado, 2014, Disponível em <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20M%C3%A1rio%20Martins.pdf>

administrativos de produção devem ser capazes, por meio de informação, de integrar a função de operações dos sistemas produtivos com outras funções dentro da organização, de forma que proporcione a necessária integração de seu processo logístico, que é onde reside hoje, para grande número de empresas, o maior potencial de obtenção de melhoramentos competitivos. (CORRÊA; GIANESI; CAON, 1997, p. 20-21)²⁶.

Isso porque é a produtividade que determina e permite a competitividade de uma empresa. Uma empresa é competitiva em relação a outras, quando pode produzir produtos de melhor qualidade com custos reduzidos em um prazo de tempo menor.

Sendo assim, acredita-se que é justamente na produção que se deve concentrar o maior número de colaboradores.

6.1.3 – Tempo de empresa:

- a) De 01 mês a 1 ano – 4
- b) De 01 ano e 1 mês a 5 anos -7
- c) Mais de 5 anos - 2

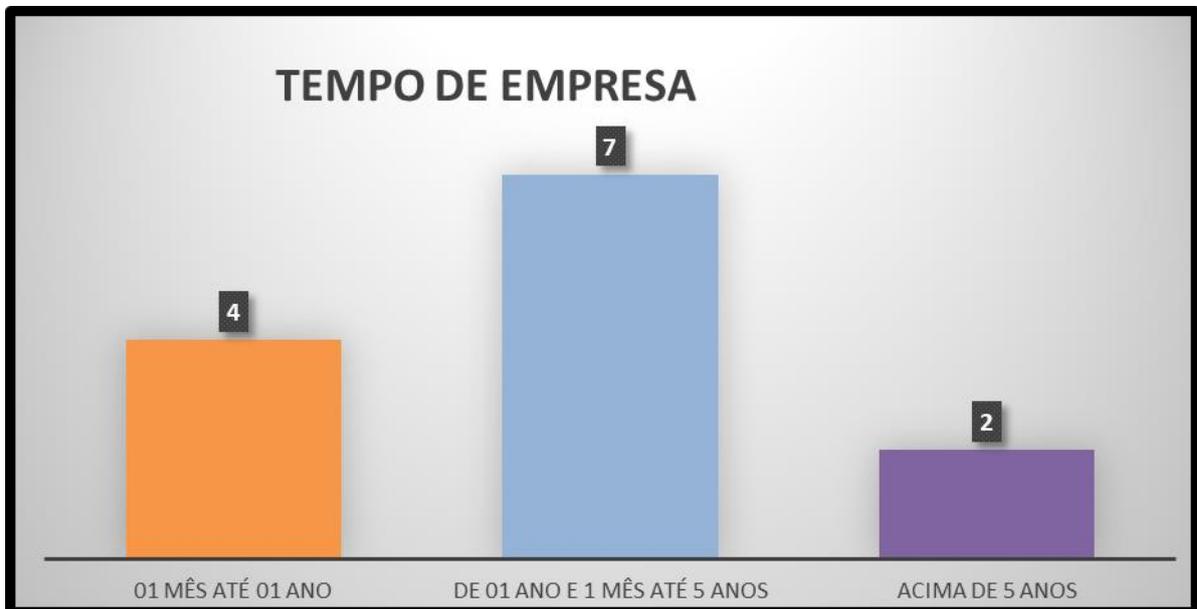


Tabela 3 – TEMPO DE EMPRESA

Autor: Pesquisador

²⁶ CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. N., CAON, Mauro. Programação e Controle da Produção: MRP II / ERP: conceitos, uso e implantação. São Paulo: Atlas, 1997.

Observa-se que a maioria dos colaboradores está na empresa até cinco anos. O número dos que estão há mais de cinco anos na empresa corresponde aos diretores.

6.1.4 – Grau de escolaridade:

- a) Ensino fundamental - 3
- b) Ensino médio - 4
- c) Ensino Superior – 6

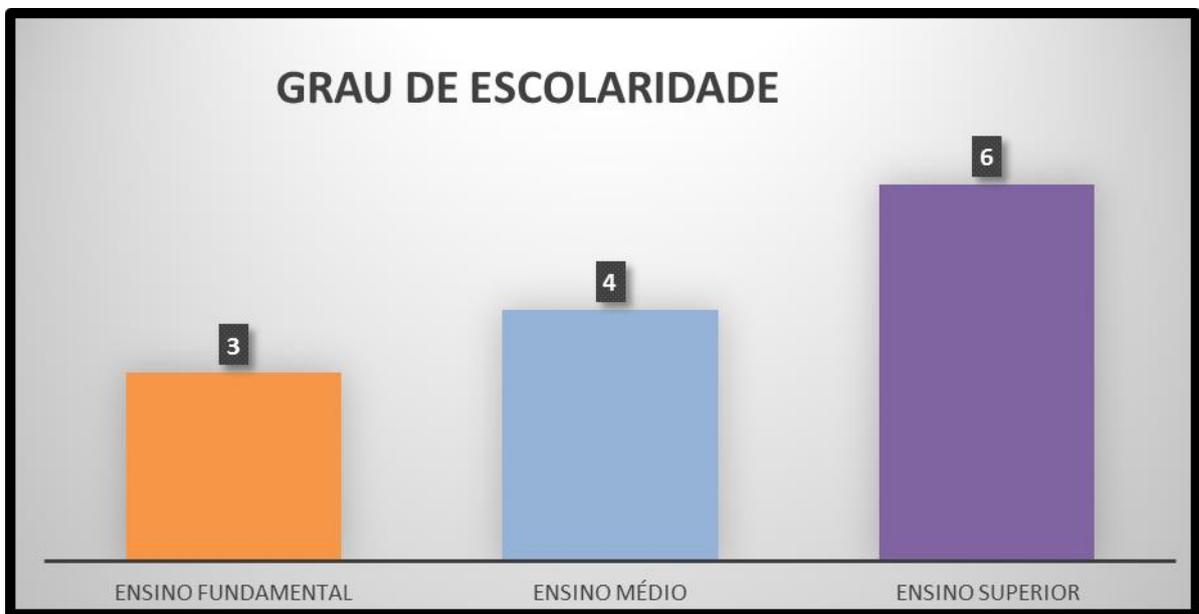


Tabela 4 – GRAU DE ESCOLARIDADE

Autor: Pesquisador

Este dado indica que esta variável não afeta a comunicação interna na empresa, pois apenas três entrevistados não concluíram o ensino fundamental.

6.1.5 – Sexo:

- a) Masculino - 11
- b) Feminino - 2

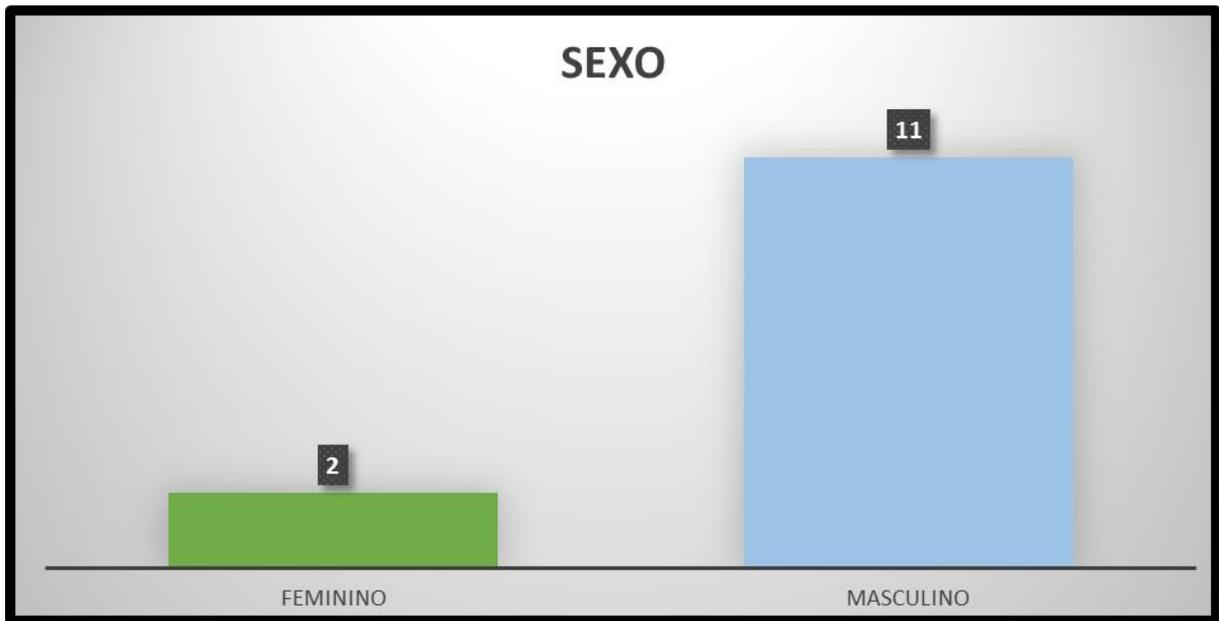


Tabela 5 – SEXO

Autor: Pesquisador

A produção metalúrgica é um setor composto em maior parte por homens e por atividades consideradas masculinas²⁷. Para Ana Nice Martins de Carvalho, coordenadora da Comissão das Metalúrgicas do ABC e funcionária da Panex, há resistência do setor patronal para a contratação de mulheres²⁸.

"Culturalmente, ainda há essa divisão de gênero, e a crença de que o trabalho nas metalúrgicas é pesado para as mulheres. No setor de eletroeletrônico e autopeças, por exemplo, encontramos bastante mulheres trabalhando, pois são funções que exigem o manuseio de peças pequenas e entende-se que as mulheres são mais delicadas para isso."

Percebe-se que vigora no mundo do trabalho remunerado uma distinção de homens e mulheres a partir de uma divisão sexual das atividades. Young (1996)²⁹ declara que a divisão sexual do trabalho, ao mesmo tempo em que possibilita que as mulheres possuam uma renda própria, ela constrange a maneira como as mulheres se inserem no trabalho, facilitando sua entrada em algumas áreas e dificultando em outras.

²⁷ MARQUES, Vinicius. Especial para o Rudge Ramos Jornal. Disponível em <http://www.metodista.br/ronline/rrjornal/metalurgicas-querem-mais-espaco-nas-fabricas>. Acessado em 25/03/2016.

²⁸ <http://www.vermelho.org.br/noticia/239460-8>. Acessado em 25/03/2016.

²⁹ YOUNG, Iris M. Gender as seriality: thinking about women as a social collective In NICHOLSON, L.; SEIDMAN, S. (orgs.). Social postmodernism: beyond identity politics. Cambridge University Press: Cambridge, 1996.

6.2 PERCEPÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMPRESA

FATOR IDENTIFICADO	NÚMERO DE INCIDÊNCIA	EXEMPLOS	FONTE COLETADA
Comunicação prejudicada	1	"Devido a falta de um organograma e indefinição de funções, a comunicação fica prejudicada".	Entrevistado "a"
Falta de comunicação	6	Motorista saiu para coletar material e não pediu se precisava passar mais em algum lugar. Assim que retornou a empresa, teve que sair mais duas vezes por não ter se comunicado com o responsável.	Observação
		Cliente ligou perguntando se o pedido dele havia saído, conforme o prometido pelo setor comercial. Expedição não mandou o material e não avisou o setor comercial.	Observação
		Cliente enviou e-mail para o setor comercial questionando o motivo da falta de uma parte do pedido enviado. Comercial não sabia do ocorrido bem como do motivo.	e-mail
		"Inexistente"	Entrevistado "b"
		Engenharia enviou um skype para a expedição separar um pedido a ser entregue na parte da tarde. Porém a expedição nem havia aberto o seu skype.	Skype
		"Procurar as pessoas em busca do que tem que ser feito"	Entrevistado "c"
Comunicação falha/complicada	4	"Várias pessoas opinam na hora de transmitir a tarefa, deixando o funcionário confuso, sem saber o que fazer primeiro ou quem atender primeiro"	Entrevistado "d"
		Cliente liga para saber retorno sobre seu pedido. É prometido lhe retornar e o cliente volta a ligar pois não obteve retorno.	Observação
		Setor comercial solicita para a expedição a separação de um material para determinado cliente. Expedição separa, porém para o cliente errado, pois não tinha o nome completo do mesmo.	Skype
		"Recebo uma tarefa e inicio o trabalho. Porém, em seguida, vem outra pessoa e me manda fazer outra tarefa.	Entrevistado "e"
Comunicação de forma verbal	2	"A comunicação acontece mais pela forma verbal"	Entrevistado "f"
		Expedição sobe e pergunta o que deve ser feito em seguida e o responsável FALA a próxima tarefa.	Observação
Comunicação razoável	1	"Razoável"	Entrevistado "g"

Tabela 6 – PERCEPÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Autor: Pesquisador

Conforme Bispo³⁰, alguns líderes pensam que “para se estabelecer uma boa comunicação com os funcionários, é suficiente que o líder repasse as atividades que cada um assumirá e todos se entenderão no dia a dia”. Na prática não funciona dessa forma.

Observa-se que na PI Acessórios a comunicação é mal conduzida, dificultando e até mesmo impedindo a compreensão do que se pretende pelos seus funcionários. E sabe-se que problemas de comunicação aumentam os gastos da organização e ocasionam perda de tempo e de materiais devido ao retrabalho.

Vale dizer que devem preocupar-se com o estabelecimento de uma boa comunicação, pois a falha de comunicação, ou simplesmente, a falta dela, provoca perdas na produtividade. Logo, saber identificar os motivos dessa comunicação falha e atuar sobre eles é uma das principais formas de obtenção de ganhos para a empresa e para os seus funcionários.

³⁰ BISPO, Patrícia. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/8035/sinais-de-falha-na-comunicacao-de-uma-equipe.html>. Acessado em 10/03/2016.

Conforme Baldissera³¹, “organizações são resultados dinâmicos das complexas interações entre sujeitos e entre eles e o entorno”.

Portanto, com a melhoria da ambiência e compreensão das pessoas sobre o que delas se espera na empresa e sobre aquilo que fazem, ocorre a melhora na comunicação, bem como um ganho no rendimento dos trabalhos. Desta forma, associando o bem estar de cada indivíduo ao seu trabalho, se extrai o potencial das pessoas³². Ainda segundo Baldissera, os sujeitos organizacionais, ao se comunicarem, organizam e reorganizam o ambiente e, permanentemente, a organização é reconstruída.

Analisando os dados levantados pela pesquisadora, os principais fatores responsáveis por falhas de comunicação dentro da empresa PI Acessórios foram:

- Inexistência de um organograma.
- Ausência de uma política de cargos e salários.
- Falta de percepção das lideranças nas pessoas
- Falta de feedback sobre o serviço realizado, causando desmotivação.
- Preconceito com os colegas de trabalho (intolerância a erros).
- Falta de humildade para aceitar que ideias alheias possam ser úteis para a melhoria de processos.
- Conflitos a nível de direção.
- Geração de dúvidas entre os colaboradores sobre o que, o como, o para que e o quando fazer, devido à falta de comunicação.
- Conflitos interpessoais.
- Falta de reuniões, principalmente para que seja dado o feedback sobre as ações realizadas.
- Comunicação falha, complicada e confusa.
- Necessidade de delegar funções e cobrar sua execução.
- Definição da liderança.
- Descentralização das funções.

Assim, a partir do que foi mostrado pelo levantamento, elaborou-se um plano de comunicação interna para a empresa PI Acessórios Ltda.

6.3 COMO VOCÊ RECEBE AS INSTRUÇÕES DE TRABALHO

³¹ BALDISSERA, R. in MARCHIORI, M (org.) Faces da Cultura e da Comunicação Social. Difusão Editora. São Paulo, 2010, p. 199.

³² XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005

FATOR IDENTIFICADO	NÚMERO DE INCIDÊNCIA	EXEMPLOS	FONTE COLETADA
Verbalmente	3	"Verbalmente"	Entrevistado "a"
		São passadas verbalmente, não importando se é momento oportuno ou não.	Observação
		"Verbal - avisam em cima da hora o que tem que ser feito e a maioria das vezes é alterado no meio do que está sendo feito".	Entrevistado "b"
Conforme demanda/necessidades	6	"Como gestor, tenho algumas atribuições cotidianas. Mas trabalho mais com as necessidades criadas através de problemas que surgem diariamente".	Entrevistado "g"
		Todos na empresa sabem o que tem que ser feito, porém depende do diretor.	Observação
		Como o diretor viaja em alguns dias, ele passa por e-mail as tarefas que o setor administrativo deve fazer naquele dia.	e-mail
		"Cada um coloca uma prioridade para nós e de alguma forma diferente". Comercial passa por skype para a expedição quais os pedidos que são prioridades que devem sair no mesmo dia.	Skype
		"Trabalho conforme a demanda do dia e dos pedidos dos clientes".	Entrevistado "c"
Através dos colegas de trabalho	4	"Meu colega de trabalho me passa o que eu devo fazer e como fazer"	Entrevistado "d"
		"De várias pessoas, cada um pede alguma coisa para fazer"	Entrevistado "e"
		Colaborador que está há mais tempo na empresa, do setor comercial, passa as tarefas para seus colegas.	Observação
		Engenharia passa skype para expedição e comercial faz a mesma coisa.	Skype
Através de vários gestores	3	"Muitos gestores passam o que devo fazer".	Entrevistado "f"
		Os gestores não definiram quem pede o que e para quem.	Observação
		"Cada gestor passa de uma forma".	Entrevistado "h"

Tabela 7 – COMO RECEBE AS INSTRUÇÕES DE TRABALHO

Autor: Pesquisador

Os colaboradores respondentes do levantamento tem diversas dificuldades quanto ao recebimento das instruções de trabalho. Pelas respostas obtidas, deve ser revista a forma de como as instruções são dadas aos funcionários.

Para Robbins (2005)³³, uma das maiores dificuldades das organizações é fazer com que as informações alcancem os colaboradores de forma clara. Para o autor citado, é necessário que a comunicação interna seja mais do que uma simples transferência de informações, pois falhas nesse processo podem acarretar conflitos dentro da empresa.

Convém ressaltar que a instrução verbal nesse questionamento se referiu àquela informação ao colaborador sobre a tarefa a ser executada e para quando deve ser a execução. A instrução verbal necessita da atenção do ouvinte para ser entendida. Para Dalgarrondo (2000)³⁴, a atenção voluntária envolve a seleção ativa e deliberada do indivíduo em uma determinada atividade, ou seja, está diretamente ligada às motivações, interesses e expectativas. Assim, vale ressaltar a importância das motivações dos colaboradores para que as instruções verbais sejam compreendidas adequadamente. Não basta receber ordens, é necessário que se esteja motivado para bem cumpri-las.

³³ ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

³⁴ DALGALARRONDO, P. (2000). **A atenção e suas alterações**. Em Dalgarrondo, P. Psicopatologia e Semiologia dos Transtornos Mentais (p. 71-73). Porto Alegre: Artes Médicas.

Conforme Bodstein³⁵, tentar gerenciar uma organização em clima de indefinição em relação aos seus rumos e a cada ação a ser levada a efeito no seu dia a dia, é caminho certo para o caos. Quando as pessoas não sabem quem dá as respostas que precisam, o que podem e o que não podem fazer, a quem recorrer quando precisam de ajuda, o que é prioritário e o que pode esperar, quanto e quando vão receber por seu trabalho e quem dá a palavra final, todos sabem que dali há pouco ou um pouco mais tarde, a empresa quebra.

Para Rodrigues³⁶, “o líder precisa aprender a delegar e distribuir tarefas para poder crescer e expandir o seu negócio”. Segundo a especialista, a desorganização e a falta de priorização das atividades deixam os funcionários inseguros e com dificuldades de produção.

O funcionário deve receber ordens de um único chefe. Dois chefes que exercem autoridade sobre um mesmo funcionário ou sobre um mesmo serviço, podem gerar ordens conflitantes dentro da empresa. Os funcionários ficam indecisos com a dualidade de comando. Ao emitir uma ordem ao funcionário de outro setor, o chefe mais alto deve imediatamente comunicar o fato ao chefe do setor³⁷.

6.4 SUGESTÕES DE COMO MELHORAR O RECEBIMENTO DAS INSTRUÇÕES

- a) Definir a estrutura hierárquica – 4
- b) Certeza de que a informação foi realmente entendida – 3
- c) Definir cargos e suas descrições – 2
- d) Colocar uma pessoa responsável pela divulgação das informações – 1
- e) Delegar/descentralizar – 4
- f) Criar um fluxograma – 1
- g) Instruções diretas aos funcionários – 2
- h) Explicar melhor as instruções de trabalho – 5
- i) Quando chegar na empresa, já saber o que tem que ser feito - 4

³⁵ BODSTEIN, Luiz Roberto. especialista em Sistemas de Gestão pela Qualidade, Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas. Consultor de Organizações. Disponível em http://www.luizrobertobodstein.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=130&Itemid=13. Acessado em 22/03/2016.

³⁶ RODRIGUES, Verônica. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-delegar-tarefas-na-sua-empresa>. Acessado em 22/03/2016.

³⁷ Disponível em: <http://www.spartan-erp.com.br/curso/>. Acessado em 22/03/2016.

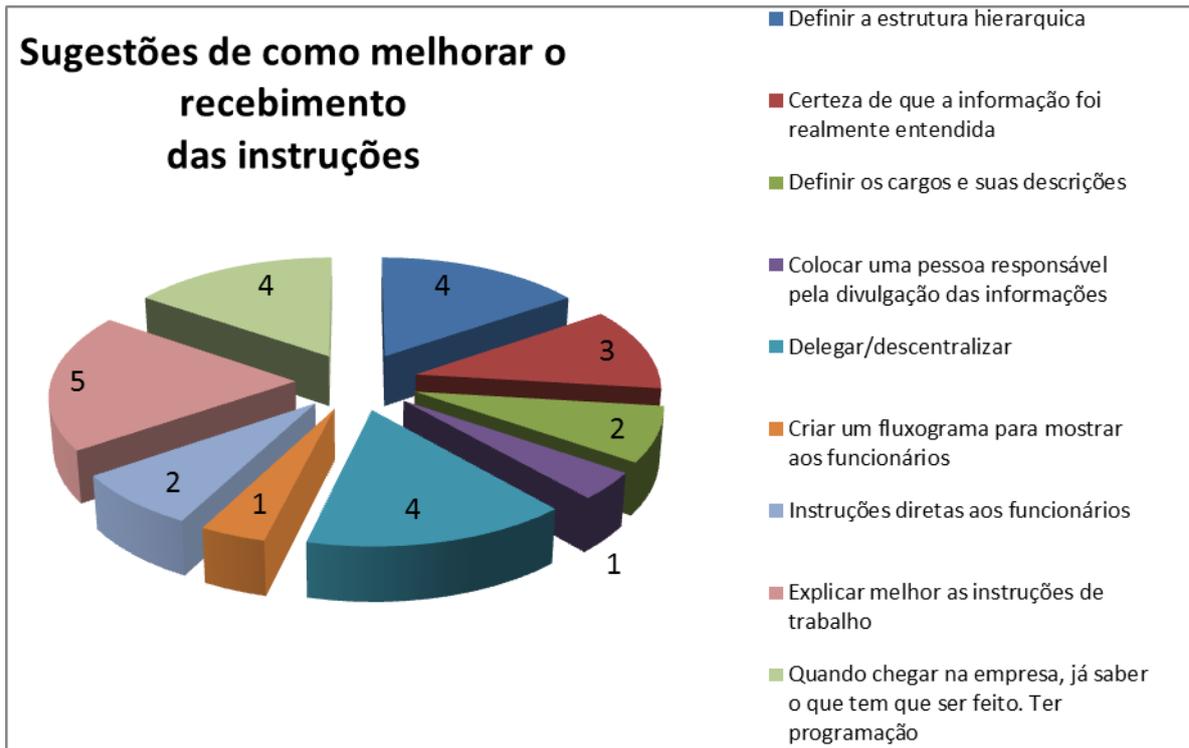


Tabela 8 – SUGESTÕES DE MELHORIAS

Autor: Pesquisador

Observa-se que há uma real preocupação para que avalie se a informação foi realmente entendida. Isso porque compreender é fundamental para que na empresa tudo flua melhor. Para Lunelli³⁸, uma qualidade essencial das informações é que elas sejam prontamente entendidas por aqueles a quem elas são dirigidas. Presume também que os colaboradores tenham um conhecimento razoável dos negócios, da atividade econômica da empresa. Ainda, para serem úteis, as informações devem ser relevantes à necessidade dos referidos colaboradores na tomada de decisões. Para Candido, Valentin e Contani³⁹:

As deficiências informacionais mais comuns encontradas nas organizações são, dentre outras, fluxos de informação inadequados; desconhecimento da informação como apoio ao desenvolvimento de ações cotidianas; subutilização das tecnologias de informação; tomada de decisão permeada pela insegurança e imprecisão; estresse e ansiedade diante de um vasto conteúdo informacional que não se consegue processar e colocar a serviço das decisões mais urgentes. A gestão estratégica da informação é fundamental para as organizações se tornarem competitivas. A falta de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação

³⁸ LUNELLI, R. L. Disponível em <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/qualidade-informacoes-contabeis.htm>. Acessado em 10/03/2016.

³⁹ Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.6 n.3 jun/05 ARTIGO 03

impede a sinergia entre os diferentes setores, tanto em virtude do excesso como da falta de informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão e imprecisão.

Significa que a informação correta e compreendida é fundamental para as organizações se tornarem competitivas. Sabe-se que não basta entender um enunciado para que a comunicação seja satisfatória. Os enunciados são heterogêneos e a troca de informação não acontece de modo linear nem estanque, mas, na prática, a comunicação ganha um sentido de curso, de fluência, de ação e movimento, que fazem com que os enunciados sejam chamados discursos. E essa condição de fluidez se faz presente em qualquer texto, inclusive nos impressos⁴⁰.

Para Baldissera⁴¹, a organização se atualiza em seu próprio discurso. Entende como discurso organizacional todas as articulações de linguagem (verbal, imagética, arquitetônica, etc.). Discurso é um processo social de produção de sentido (p. 205). Assim, todo discurso é por excelência constituído de palavras, gestos, expressões e comunicações não verbais. Daí sua importância para a comunicação. Ainda conforme Baldissera, o diálogo é a melhor estratégia de gestão e comportamento no ambiente de trabalho. Em termos organizacionais, o diálogo representa o empenho na execução dos objetivos propostos pela própria organização⁴².

Uma pesquisa realizada por Prochnow et al. (2005)⁴³, identificou que as falhas de comunicação interferem no bom andamento dos processos dentro das empresas, causando prejuízos e interferindo desde a qualidade até o prazo de entrega dos produtos finais. Os fatores responsáveis por falhas de comunicação dentro das empresas foram:

- Falta de percepção das lideranças nas pessoas coordenadas, atuando de forma única de acordo com as características cognitivas de cada indivíduo;
- Falta de feedback sobre o serviço realizado, causando desmotivação;
- Preconceito com os colegas de trabalho (intolerância à erros);
- Falta de humildade para aceitar que ideias alheias possam ser muito úteis para a melhoria de processos.

⁴⁰ COSTA, Heloiza de Castro da. Controvérsia - Vol. 8, nº 2: 17-27 (mai-ago 2012).

⁴¹ BALDISSERA, R idem

⁴² CAMPOS, Tais Cristina C. A importância do diálogo na gestão de pessoas. Disponível em http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/g200403.pdf. Visitado em 11/03/2016

⁴³ PROCHNOW, F. D.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro das Empresas. In: SIMPÓSIO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNESP, 2005. Disponível em: <http://www.fesppr.br/~bastosjr/Qualidade%20e%20Produtividade/1%BAsem2008_semin%E1rios/Sala%20202/Eq3b_Prochnow_fd_motivos%20causadores.pdf>. Acesso em: 11/03/2016.

O presente levantamento indicou a necessidade de elaborar uma estrutura hierárquica e definir quem é realmente “o chefe”. Demonstrou que os colaboradores sentem necessidade de saber quem realmente manda na empresa.

Sabe-se, na prática que, dependendo do tipo de chefe, podem resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação. Isso porque, segundo Oliveira⁴⁴ (2006, p. 27) "do líder (chefe) são cobradas determinadas formas e atitudes para lidar com valores básicos; e, entre os mais importantes, estão o amor, a integridade e o sentido". O chefe deve ser um gestor de pessoas. Como tal, precisa agir de acordo com seu discurso, já que ele deve servir de exemplo para as pessoas sob sua subordinação. A insegurança que os colaboradores sentem em relação à confusão de informações é expressada no indicativo de “só uma pessoa ser responsável pela divulgação das informações”.

A aparente ambiguidade entre descentralização e uma só pessoa responder pelas informações fica clara nas respostas obtidas: delegar poderes e ações, mas só um informar para que diminuam os ruídos na comunicação dentro da PI Acessórios.

Na empresa objeto desse levantamento ainda se confunde o papel do líder com o de chefe. Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que seja atingido determinado objetivo. Liderar é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, por meio de um processo de relações interpessoais adequadas à consecução de um ou mais objetivos, comuns a todos os participantes. está sendo substituído pelas expressões: supervisor, inspetor, coordenador, entre outros.

⁴⁴ OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. Profissão líder: Desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva. 2006.

Abaixo seguem algumas diferenças entre visões de chefia e liderança:

CHEFE	LIDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Aberto para sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de segurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade por meio da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Figura 05 - Diferença entre Chefe e líder.

Fonte: IANNINI, Pedro Paulo. Chefia e liderança – Capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p.24. Adaptado pela autora.

6.5 QUAIS DIFICULDADES EM RELAÇÃO A COMUNICAÇÃO INTERNA

- a) Comunicação falha – 12
- b) Conflituosa – 4
- c) Boa – 1
- d) Incompreensível – 2
- e) Quase não existe – 7
- f) Mal interpretada – 5
- g) Falta de organograma - 4

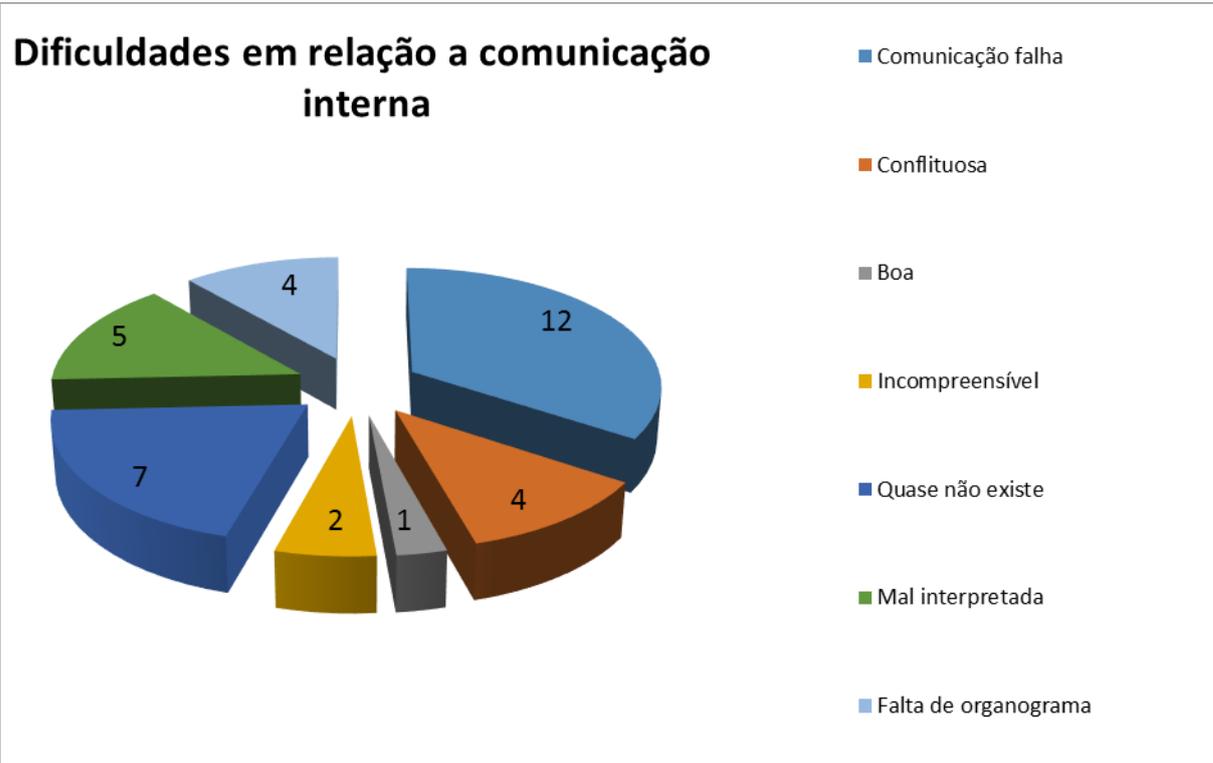


Tabela 9 – PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO A COMUNICAÇÃO

Autor: Pesquisador

6.6 QUANTO A INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO

- a) Negativa – 3
- b) Problemas na hora de produzir as peças – 4
- c) Problemas na hora de despachar a mercadoria – 5
- d) Perda de credibilidade por não cumprimento de prazos devido às falhas de comunicação – 3

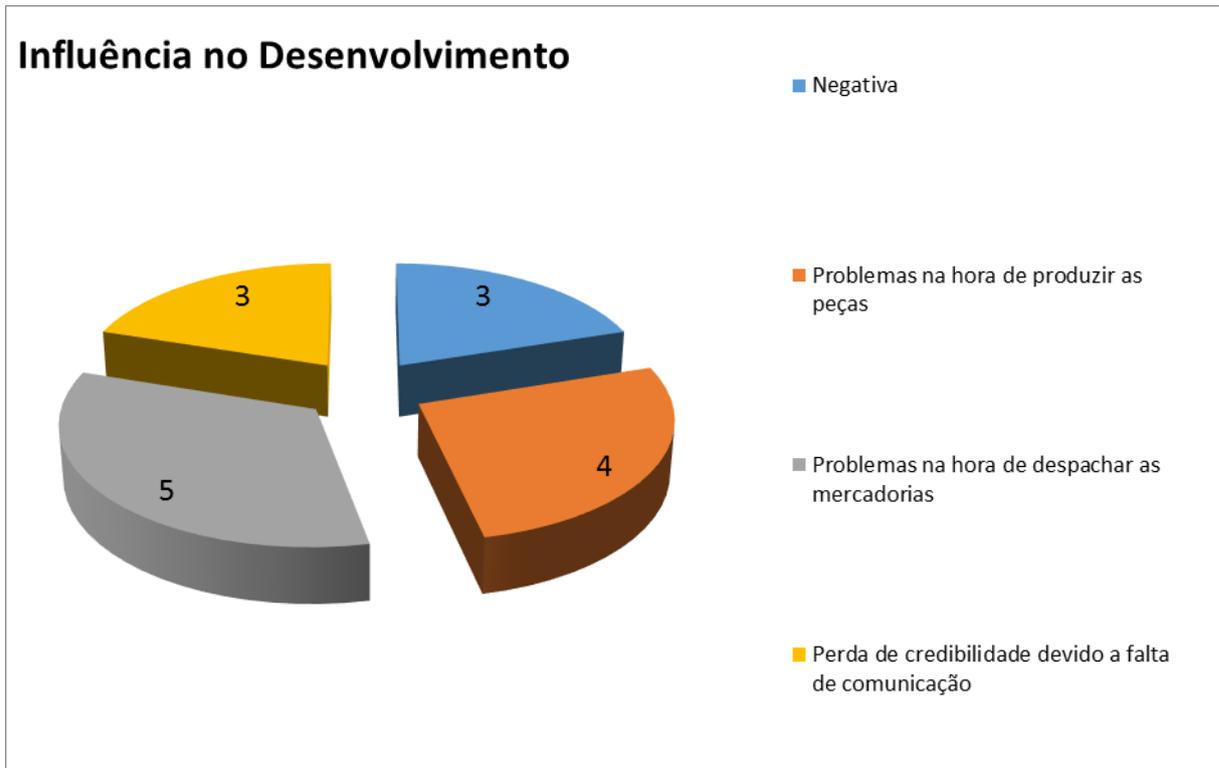


Tabela 10 – INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO

Autor: Pesquisador

Para Dinismore (1999),⁴⁵ quase tudo que acontece de errado em uma empresa pode ser atribuído a algum tipo de falha nas comunicações. Logo, enganos na interpretação de requisitos; dúvidas em uma solicitação ou mudança; data compromissada e não cumprida, são alguns dos possíveis resultados das falhas no processo de comunicação.

Tavares (2005)⁴⁶, informa que quando a comunicação interna é inexistente ou ineficaz podem surgir problemas como:

- Não entendimento do trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas por parte dos colaboradores. A falta de comunicação pode gerar dúvidas para os colaboradores sobre o que, o como e para quando fazer.

⁴⁵ DINSMORE, Paul Campbell. Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,1999, p. 226.

⁴⁶ TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira. 2005. Dissertação de Mestrado em Administração apresentado a USP. São Paulo, 2005. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24092007-161930/>. Acessado em 14/03/2016

- Não recebimento das informações necessárias no prazo adequado e com o nível de detalhamento necessário. Sem as informações necessárias para a realização das atividades, os colaboradores não tem como executar as tarefas.

- Não cumprimento do cronograma. Quando os colaboradores não são informados sobre os prazos de realização das atividades, o cronograma da produção como um todo é comprometido.

- Falta de comprometimento. Quando os colaboradores não são informados sobre os acontecimentos da produção, eles não se sentem parte integrante da empresa e, conseqüentemente, não estabelecem vínculos com ela.

- Surgimento de conflitos interpessoais. Quando os colaboradores não são bem informados, começam a surgir conflitos, que comprometem a sinergia de todos e o alcance dos objetivos da empresa.

- Mapeamento inadequado de riscos. Quando não existe comunicação ou esta é falha, o mapeamento dos riscos não é completo ou é superficial, podendo gerar um grande volume de problemas para a empresa.

6.7 O QUE FARIA DE DIFERENTE NA FORMA DE COMO ACONTECE A COMUNICAÇÃO INTERNA

- a) Organograma: 6
- b) Política de cargos e salários: 4
- c) Um responsável pela comunicação: 2
- d) Programação de tarefas: 4
- e) Um objetivo claro e específico, explicado: 3
- f) Evitar informações cruzadas: 10
- g) Reuniões para ver o que foi resolvido e o que mais se tem que fazer: 9
- h) Ordens diretas aos funcionários e não delegar funções diferentes das desempenhadas: 1
- i) Reunião de os responsáveis por cada setor: planejar a produção, financeiro, vendas, entregas, etc : 3
- j) Descentralização por parte da direção - 3

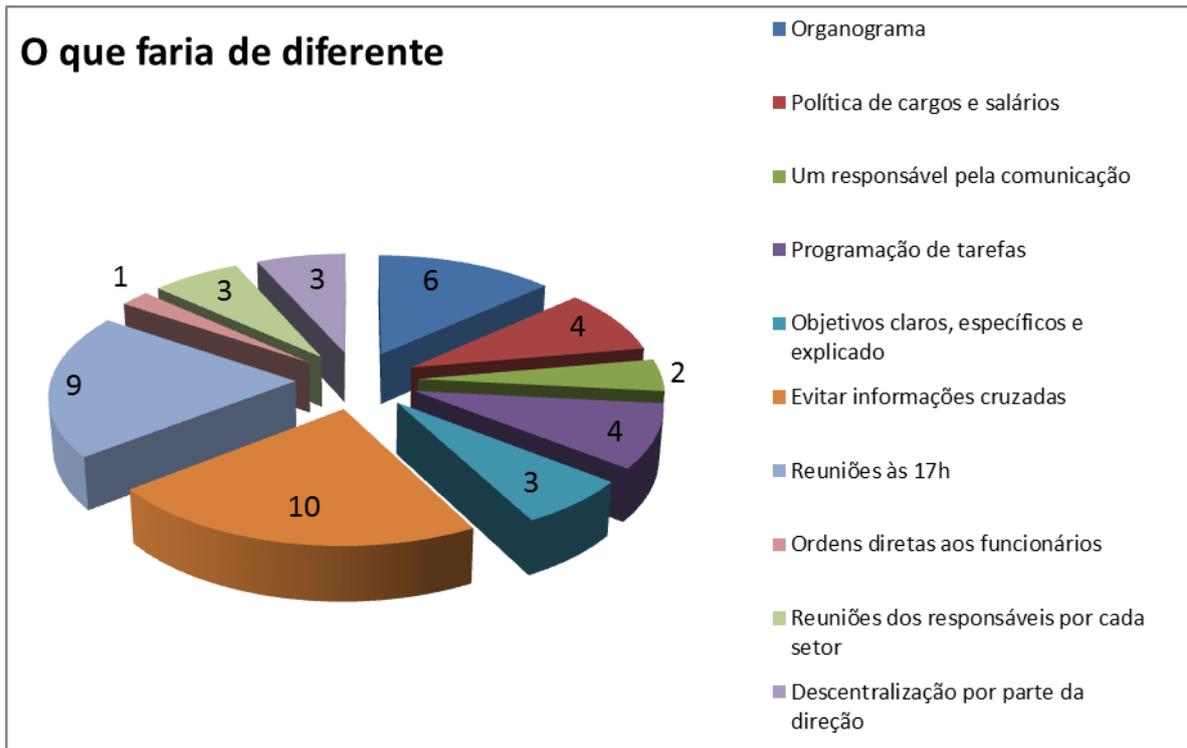


Tabela 11 – O QUE FARIA DE DIFERENTE

Autor: Pesquisador

Um dos pontos mais evidentes nesse levantamento foi “evitar informações cruzadas”. Ou seja, evitar os ruídos da comunicação.

Conforme Robbins, (2007), é por meio do feedback que é possível concluir se a comunicação foi feita com sucesso ou não. Ele instrui que “o feedback faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como originalmente pretendia. Ele determina se a compreensão foi ou não obtida.” (p. 180).

Pimenta (2009), define feedback como uma reação ao ato de comunicação. É ele a possibilitar que o emissor saiba se a mensagem foi aprovada, desaprovada, compreendida ou não. Sabe-se que a comunicação é eficaz quando seu resultado se dá se todos os envolvidos conseguem transmitir e receber exatamente a informação ou o conhecimento. Um excesso de informações não é processado no cérebro humano e dificulta a comunicação. Robbins (2007) ensina que há certa tendência em selecionar, ignorar ou esquecer informações, quando elas acontecem em grande número.

Os colaboradores da PI Acessórios indicam a carência de feedback quando sugerem “reunião às 17 horas para ver o que foi resolvido e o que mais se tem que fazer”. E ao referirem “evitar informações cruzadas” revelam que a comunicação nessa empresa não é

eficaz ocorrendo informações em grande número as quais eles não conseguem processar com clareza e entendimento.

“Um objetivo claro e específico, explicado”. Logo, ao definir um objetivo, não se deve deixar espaço à interpretações duvidosas. Quanto mais detalhado for o objetivo, melhor será sua compreensão e maiores as chances de ser atingido. E, sobretudo, ser comunicado eficazmente para os colaboradores. Importante ter claro que objetivo e meta são coisas distintas. Objetivo é o alvo, o fim, o propósito (aquilo que se pretende alcançar ou realizar). A meta são tarefas específicas para alcançar o objetivo, sendo que ela é temporal, ou seja, estipula prazos.

Para Teixeira , o objetivo do organograma é demonstrar claramente cada departamento da empresa e seus colaboradores, com intuito de esclarecer dúvidas. Serve para entender quem é o responsável e quais departamentos podem crescer e para onde os colaboradores podem almejar uma evolução. Nele são demonstradas as funções, a hierarquia e a relação de cada membro em relação à organização, o que facilita a tomada de decisão por parte dos gestores e a comunicação entre os setores e seus respectivos colaboradores.

A partir desse objetivo e conforme as respostas obtidas com o levantamento realizado na PI Acessórios parece claro que a elaboração de um organograma visível a todos os colaboradores resolveria em grande parte os problemas da empresa.

Como o organograma mostra a estrutura hierárquica da empresa resolveria também um outro ponto indicado pelos colaboradores: a existência de uma estrutura hierárquica conhecida.

As soluções apontadas no presente levantamento põe a descoberto a necessidade de haver um profissional da comunicação, exercendo suas funções na PI Acessórios. Para Cornelissen (2005), a atuação dos profissionais e a forma como a área de comunicação é organizada são fatores fundamentais para o sucesso de uma empresa.

“Desde os anos 70, escritos acadêmicos e profissionais têm enfatizado que as empresas devem consolidar, ao invés de fragmentar a sua comunicação, unindo os profissionais e a área em departamentos organizacionais centrais para consolidar suas habilidades e aumentar sua autonomia e visibilidade.” (CORNELISSEN, 2005, p. 4.)

Os colaboradores sentem a necessidade de um profissional da comunicação quando escrevem: “um responsável pela comunicação. O responsável por determinada área aplicaria a comunicação direcionada a quem realmente precisa ser informado. (Ex.: O executor da tarefa)”.

O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. (SILVA, 2002) .

Para Mendonça , o plano de cargos e salários é importante para obter uma boa contratação de empregado, tendo na análise e descrição de cargo uma das formas de ajudar.

É competência do gestor elaborar um plano de cargos e salários com uma descrição de cargo, focalizando em um conjunto amplo de tarefas e resultados finais, sem detalhamento excessivo. Em outras palavras: descrever o que se faz, como se faz e com que se faz.

A partir dessas colocações e analisando as respostas dos colaboradores da PI Acessórios torna-se pertinente escrever que os referidos colaboradores parecem sentir necessidade de serem orientados em relação ao que fazer, como fazer e com que fazer.

Mendonça aponta sete passos importantes para a elaboração de um plano de remuneração, carreira, cargos e salários:

- 1º Alinhar a estrutura organizacional à estratégia da empresa.
- 2º Definir claramente papéis e responsabilidades entre os diversos cargos.
- 3º Estabelecer um sistema interno de valorização dos cargos.
- 4º Escolher adequadamente as referências salariais.
- 5º Construir tabelas salariais que equilibrem a valorização interna e os salários de mercado.
- 6º Definir critérios de crescimento salarial coerentes com os objetivos de desenvolvimento profissional.
- 7º Documentar e divulgar amplamente o plano na empresa.

Observando-se esses sete passos e comparando com as colocações dos colaboradores da PI Acessórios, percebe-se que muitos problemas de comunicação estariam resolvidos a partir da criação do referido plano, uma vez que todos saberiam “o que fazer, como fazer e com que fazer”. E também saberiam o que se espera de cada um deles, facilitando o trabalho e melhorando as atividades de cada um.

Andrade (2003) afirma que colaboradores não estão suficientemente informados sobre “o que deve fazer; o que pode fazer; o local onde fazer; o local onde se informar; como satisfazer; as razões que justificam as exigências; as taxas e os preços cobrados; as razões dessas taxas e preços. Daí a importância de se elaborar um plano de comunicação para a PI Acessórios.

6.8 COMO É A FORMA DE LIDERANÇA NA EMPRESA

- a) Colaboradores não sabem quem é o líder: 12
- b) Liderança ignorada pela comunicação: 2
- c) Divergência de opiniões entre os líderes: 6
- d) Confusa: 8
- e) Alguns se acham líderes sem o serem: 1
- f) Falta de organização entre os superiores: 8
- g) Necessidade de definir a liderança: 5

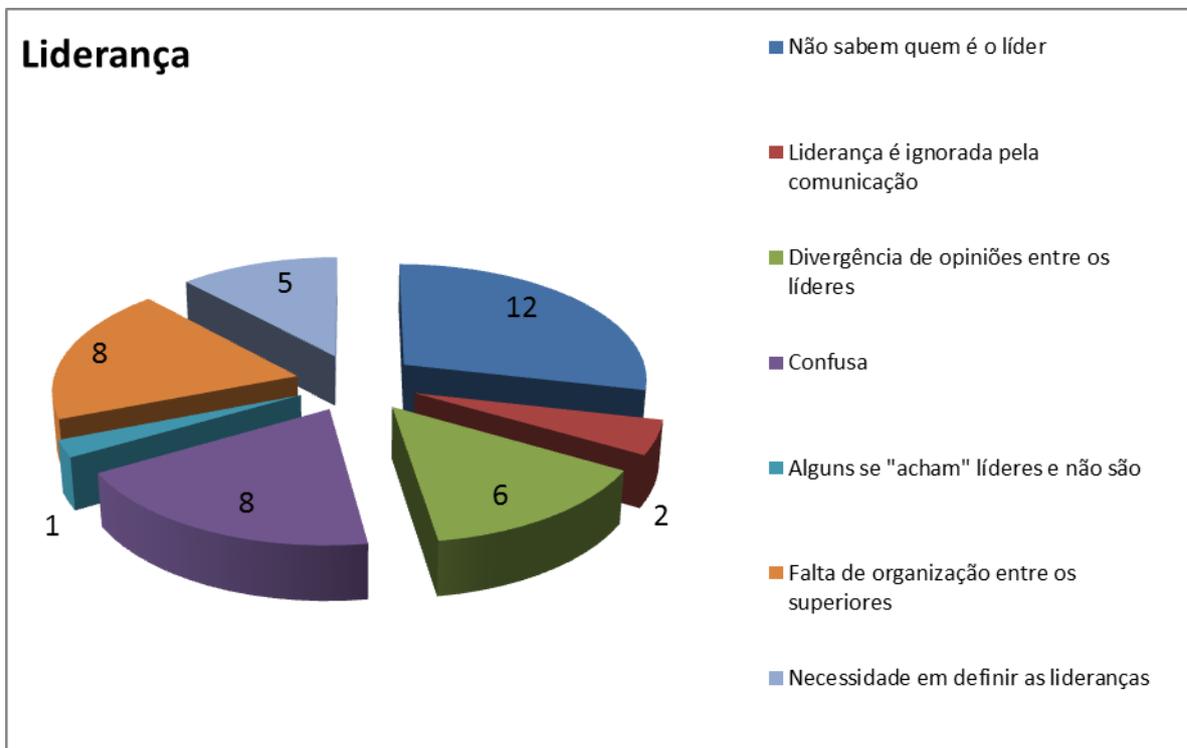


Tabela 12 – PERCEPÇÃO SOBRE A LIDERANÇA

Autor: Pesquisador

A maioria dos colaboradores da PI Acessórios não sabem identificar quem é líder na empresa. Percebem-na como confusa, divergente e sem comunicação. Segundo Siqueira e colaboradores (2004)⁴⁷, o líder deve fazer com que as pessoas compreendam as metas organizacionais e se comprometam com o trabalho.

⁴⁷ SIQUEIRA, E. S.; SPERS, V. R. E. ; SPERS, E. E. ; MACHADO, C. A. P. (2004) – Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo. ENEGEP 2004.

Ficou em aberto a questão: por a empresa ter mais de um dono “mandando”, os colaboradores não teriam confundido líder com dono da empresa?

Alves⁴⁸ expõe sobre líder o que Freud (1976, p. 154), escreveu: “iguais que se identificam uns com os outros, mas todos desejando ser dirigidos por uma só pessoa considerada superior a todos eles”.

Os colaboradores da PI Acessórios ressentem-se por não serem “dirigidos por uma só pessoa considerada superior a todos eles”. Isso porque não conseguem identificar o chefe. Escrevem que *“cada setor tem um chefe, mas os outros acabam se intrometendo e fazendo piadinhas com determinadas situações. Algumas pessoas acham que são chefes e te vigiam, fazem coisas que nem mesmo os chefes tem autorização de fazer. Cuidam o que se fala, o que faz, como faz, para depois criticar, se intrometer e te prejudicar”*.

Para Tortorette⁴⁹, liderança de transformação não é liderança de poder, e talvez seja essa a principal distinção que um líder deva fazer e praticar. Pois compete ao verdadeiro líder, considerando o seu cargo e qualificações, motivar e influenciar positivamente os seus liderados, buscando sempre atingir os melhores resultados. Sabe-se que quando os líderes se comunicam de maneira eficiente, conseguem obter relacionamentos positivos dentro do ambiente de trabalho por meio das observações que eles fazem com relação às pessoas lideradas.

Em relação a uma má liderança, conforme Leonardo de Campos, diretor da Simbiose⁵⁰, a má liderança pode gerar a falta de credibilidade por parte dos colaboradores. Os funcionários não saberão definir o seu real papel dentro da organização, o que poderá causar desmotivação em massa. “o líder deve manter uma postura firme, a fim de saber como melhor utilizar o seu poder de decisão e ter consciência de que as pessoas esperam essa postura dele”. Para ele, o bom líder faz com que as pessoas entendam a melhor forma de desenvolver suas atividades e apresentem bons resultados.

Percebe-se que nas funções de um bom líder estão praticamente elencadas todas as necessidades que os colaboradores expuseram no levantamento realizado.

⁴⁸ ALVES, S. in MARCHIORI, M (org.) Faces da Cultura e da Comunicação Social. Difusão Editora. São Paulo, 2010, p. 259.

⁴⁹ TORTORETTE, Maiara. A importância do líder para o desenvolvimento das organizações. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/lideranca/a-importancia-do-lider-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes>. Acessado em 13/03/2016.

⁵⁰ Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/lideranca/a-importancia-do-lider-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes>. Acessado em 13/03/2016.

Confrontando-se esse quadro com as principais respostas de os colaboradores percebe-se com nitidez que essa diferença não é compreendida na empresa. Acredita-se que se essas características ficarem claras para os colaboradores, muitos problemas deixarão de existir.

Diffenderffer (2006, p. 15)⁵¹ expõe:

Quando o líder é forte, visível e age de forma compatível com uma série de valores bem definidos, suas ações geram um efeito multiplicador que orienta todos os demais gerentes e empregados a agirem de forma compatível com esses valores. Isso cria um ambiente de gerenciamento ideal, pois dota todos os membros do grupo de gerenciamento de empowerment para tomar decisões difíceis e corajosas, necessárias ao sucesso, desde que suas ações estejam em conformidade com os valores.

Vale supor, a partir da citação acima, que o estabelecimento de uma liderança real, visível, comunicador eficaz e atuante na PI Acessórios permitirá um melhor desenvolvimento da empresa. Portanto, solucionar a questão da liderança é necessidade premente na empresa objeto do presente levantamento.

Na PI Acessórios, assim como nos líderes, mas também em todos os colaboradores, há inconstâncias e individualidades, considerando que conseguem falhar, apresentar imperfeições e características que podem atrapalhar os processos da organização. Cada um precisa fazer a sua parte.

As principais causas de conflitos em uma empresa decorrem de problemas de comunicação, da estrutura organizacional, da disputa de papéis entre os colaboradores, da escassez de recursos, dos mal-entendidos e da falta de compromisso profissional. (MOSCOVICI, 2008; CHIAVENATO, 1992; ANDRADE, ALYRIO e MACEDO, 2004)⁵².

A percepção de conflitos na PI Acessórios pode ser detectada pelas comunicações deficientes (lateral ou vertical); hostilidade e inveja intergrupais; fricção interpessoal – antipatia entre indivíduos de grupos diferentes; intervenção constante do alto escalão em conflitos menores; proliferação de regras, regulamentos, normas e mitos; e, moral baixo, por causa da frustração originada da ineficiência. Isso está exposto nas repostas dos colaboradores

⁵¹ DIFFENDERFFER, Bill. O líder samurai: liderando com a coragem, a integridade e a honra do Código Samurai. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

⁵² ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. Princípios de negociação: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1992

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

no levantamento realizado. O enfoque principal como causa de conflitos são as falhas de liderança e a comunicação ineficiente.

6.9 DESCREVA COMO ESTÁ SUA MOTIVAÇÃO

- a) Crença no negócio – 5
- b) Motivação para crescer na empresa pois seus produtos possuem qualidade e aceitação no mercado – 8
- c) Motivado, gosta do que faz – 9
- d) Boa – 10
- e) Baixa, oscilante e/ou sem motivação – 3

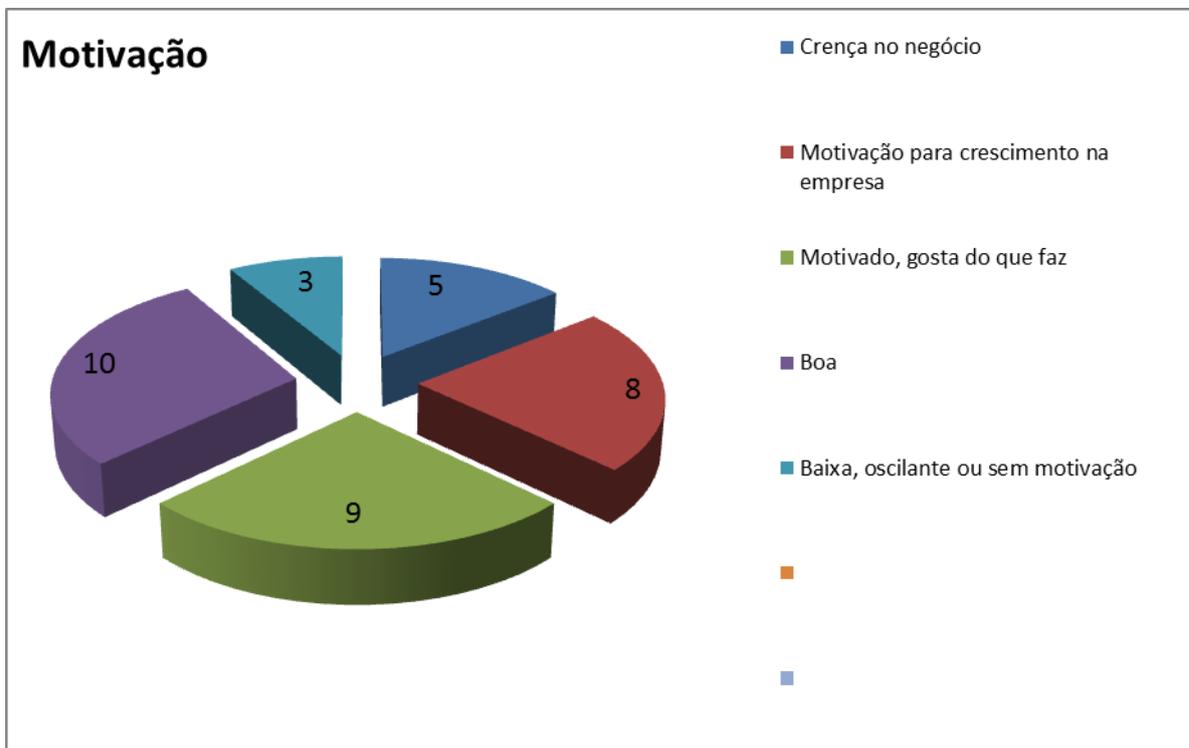


Tabela 13 – MOTIVAÇÃO

Autor: Pesquisador

Para Soto (2002, p. 118)⁵³, a motivação é uma pressão interna surgida de uma necessidade também interna, a qual impulsiona o organismo para a consecução de um objetivo.

⁵³ SOTO, Eduardo. Comportamento Organizacional. O impacto das emoções. Thompson: São Paulo, 2002.

Segundo Chivenato (2005)⁵⁴, Maslow, afirma que o homem se motiva, quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica, surgindo sempre uma nova necessidade a cada conquista. Para o mesmo autor (2004)⁵⁵, a desmotivação é a perda da força interna, é a ausência da ação, ou falta de desejo por algo, é a falta de incentivo, entusiasmo que provoca a ação. Profissionalmente, pode causar queda de desempenho, passividade, pessimismo, insegurança, baixa produtividade, aumento de ausência, desinteresse pelo trabalho.

Dentro de qualquer empresa, há vários itens que desmotivam o colaborador, como por exemplo: falta de reconhecimento profissional, sobrecarga de trabalho, desvio de função, defasagem salarial e até mesmo problemas pessoais que o colaborador possa estar vivenciando em determinado momento.

Observa-se no gráfico acima que muitos colaboradores da PI Acessórios se encontra desmotivada. Mas há muitos também que acreditam que existe competência para reverter o quadro, que acredita no negócio e que veem na empresa uma oportunidade de crescimento. Importante que a maioria gosta do que faz.

6.10 DESCREVA SUA OPINIÃO SOBRE O GERENCIAMENTO

- a) Muito aquém do desejado, pois não existe sintonia entre os gestores: 5
- b) Sem planejamento: 4
- c) - Distribuir mais as funções: 3
- d) - Falta de comunicação atrapalha: 4
- e) - Não tem: 3
- f) - Superiores deveriam organizar as tarefas e delegar funções corretamente: 2
- g) - Várias Pessoas passam funções diferentes a um mesmo funcionário. Qual tarefa realizar primeiro: 8

⁵⁴ CHIAVENATO, I. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.

⁵⁵ _____. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2004.

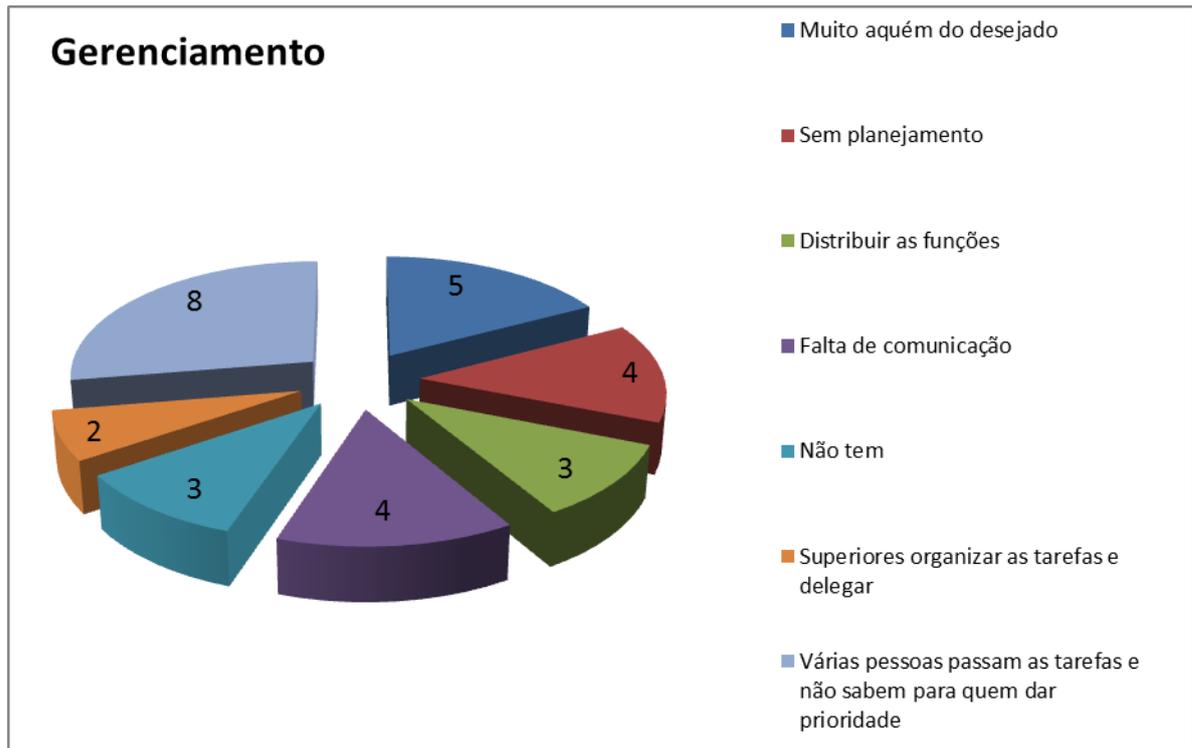


Tabela 14 – GERENCIAMENTO

Autor: Pesquisador

Os colaboradores da PI Acessórios identificam no gerenciamento o gargalo que dificulta o desenvolvimento da empresa. Os problemas que permeiam os diretores da empresa são percebidos pelos colaboradores a eles chegando como sérias dificuldades para a produtividade.

Bressane Junior⁵⁶ afirma que em todas as organizações há os gerentes competentes, que são os capazes de gerar altos resultados por meio da motivação das pessoas sob seu comando, mas também existem os gerentes incompetente, que desagregam equipes, geram redução de produtividade, diminuição do engajamento e, conseqüentemente, fazem os resultados despencar.

A seguir algumas características de gestores:

Falha na comunicação⁵⁷ - um bom gestor é aquele que sabe esclarecer metas e dividir angústias. A comunicação de duas vias é importante para que o gestor escute as mensagens

⁵⁶ Bressane Junior, Josué. Artigo da HR Magazine, SHRM, August 2014. Disponível em <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/5-tipos-de-gestores-que-podem-comprometer-resultados-nas-empresas/97866/>. Acessado em 14/03/2016.

⁵⁷ BASILIO, Andressa. 7 SINAIS DE QUE SEU CHEFE NÃO É UM BOM LÍDER. Publicado na Internet em 17/03/2015 08h19. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/03/7-sinais-de-que-seu-chefe-nao-e-um-bom-lider.html>. Acessado em 14/03/2016.

que estão sendo passadas pelo time. Precisa explicar a exata dimensão do acontecido antes de falar em “problemas”.

Não sabe fazer críticas⁵⁸: - as críticas precisam ser construtivas e não destrutivas. O *feedback* deve ser feito em particular e que seja feito da forma mais imediata possível. O ideal é que a crítica venha por meio de exemplos concretos para melhor assimilação.

É muito centralizador:⁵⁹ - a dependência de uma pessoa só é ruim para a empresa como um todo. Um bom gestor precisa saber delegar. É aquele que apresenta o planejamento e divide as responsabilidades para que todos se sintam parte dos resultados.

Não estimula o desenvolvimento⁶⁰: - oferecer desafios, incentivar cursos, exigir novas responsabilidades são maneiras de estimular o crescimento. Deve instigar a criatividade e a inovação para os funcionários não estagnarem.

As referidas características acima elencadas parecem ser percebidas pelos colaboradores nos diretores da PI Acessórios conforme o gráfico permite visualizar.

6.11 VOCÊ ACREDITA QUE ACONTECE ALGUM TIPO DE MENSURAÇÃO NA PI ACESSÓRIOS

a) Não: 11

b) Sim: 1

c) Apenas a que está na memória. A mensuração da produção e pedidos é colocada no PCP - 1

⁵⁸ Idem.

⁵⁹ Ibidem

⁶⁰ Idem ibidem

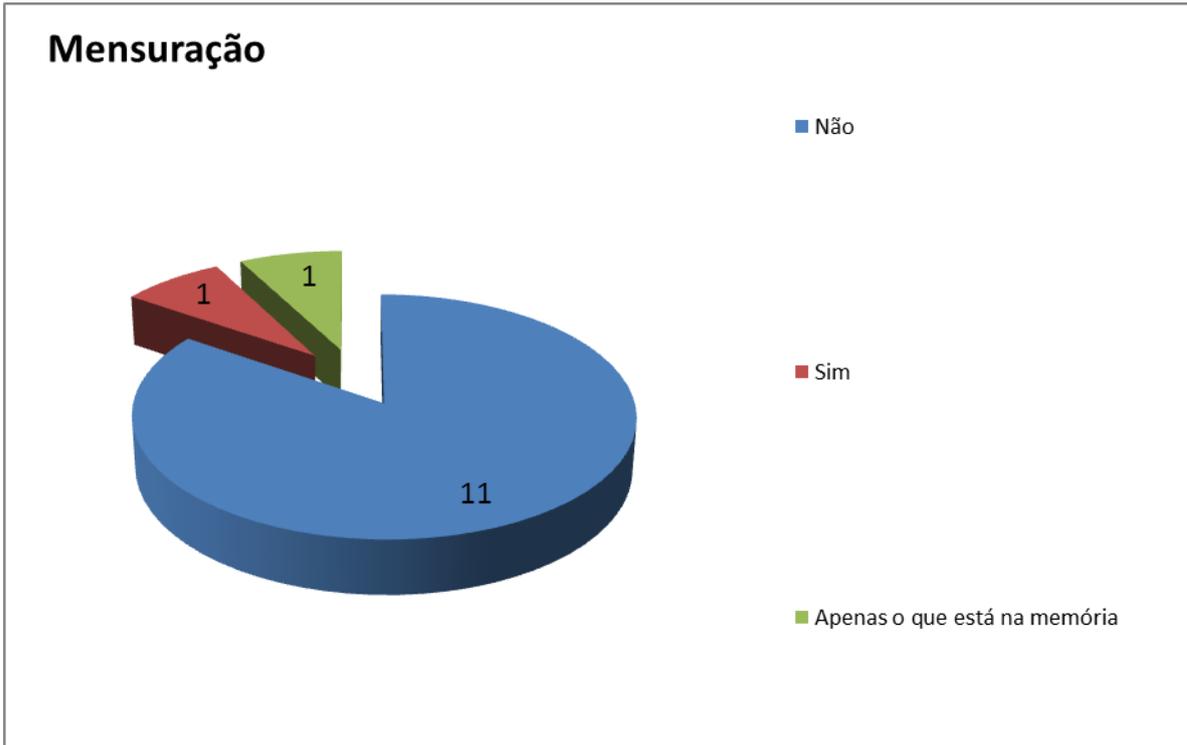


Tabela 15 – MENSURAÇÃO

Autor: Pesquisador

O sistema de medição de desempenho para a função produção compreende o conjunto de indicadores e relatórios que visam avaliar como a produção está indo em relação às metas estabelecidas na estratégia da empresa. Na PI Acessórios não existe a mensuração.

Pode-se dizer que a comunicação é um dos principais fatores de sucesso das estratégias organizacionais por preservar e realçar a imagem da empresa, e principalmente por ser um fator indispensável e capaz de agregar valor na busca constante pela competitividade, alinhando a empresa às exigências do mercado (FIÚZA; KILIMNIK, 2004)⁶¹.

Para ser possível alinhar a empresa às exigências de mercado, a mensuração é fundamental. Um dos motivos pelo qual se deve aplicar um modelo de mensuração de resultado é descobrir o hiato entre o patrimônio líquido visível no balanço patrimonial e o seu real valor de mercado. Os métodos de avaliação de resultados procuram cobrir a lacuna deixada pelos modelos tradicionais, na busca de alternativas para quantificar as variáveis que não geram medidas nos relatórios das organizações (DUSI, 2004)⁶². Aplicar a mensuração é

⁶¹ FIÚZA, M. S. S.; KILIMNIK, Z.M. Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação -estudo de caso em Instituição de Ensino Superior. Revista Administração On Line, v. 5. n.2, 2004. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art0502/art5021.pdf>. Acessado em 13/03/2016.

⁶² DUSI, M. de L. Avaliação do capital intelectual: um estudo de caso em empresa de fertilizantes. 2004. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <www.ufsc.br>Acessado em: 14/03/2016.

importante para se ter controle, minimizar o risco, melhorar continuamente, agir preventivamente e dessa forma avaliar a gestão.

Martins (2004, p. 55)⁶³ afirma: “O que não pode ser medido, não pode ser controlado nem mesmo gerenciado. Sem uma mensuração digna de confiança, não é possível a tomada de decisões inteligentes.”

Vale dizer que a mensuração de resultados é importante para se ter o controle dos processos, reduzir os efeitos causados com as oscilações do mercado, ser possível uma auto avaliação, poder estar sempre melhorando e também avaliar a gestão que está sendo feita, além de ser possível agir preventivamente às variações que a todo o momento ocorrem no ambiente em que a empresa está inserida.

Faria e Costa (2005),⁶⁴ destacam que “é de extrema importância mensurar os fatores logísticos de sucesso que estão vinculados ao plano estratégico da empresa, pois o desempenho econômico-financeiro da Logística que está além do nível de custo afeta positivamente o negócio”.

O Council of Logistic Management (Conselho de Gestão de Logística) conceitua Logística como o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e informações relativas desde o ponto de origem até o consumidor final, com o propósito de atender as exigências dos clientes. (CLM, 1991)⁶⁵.

Também é fundamental que sejam mensurados e controlados os materiais. Ross et al (2000)⁶⁶ fez a seguinte afirmação: “Numa empresa industrial típica, os estoques podem muito bem superar o nível de 15% dos ativos”.

Outros indicadores para mensuração da produção: custo total de produção; produtividade; custo com manutenção; percentual de matérias-primas no custo total; percentual de gastos com empregados no custo total; nível de capacidade utilizada; número de horas de produção perdidos por interrupções não previstas; número médio de dias de estoque; custos indiretos de fabricação; variação nos custos de produção; evolução do custo de produção; satisfação do cliente; defeitos na linha de montagem; avaliação dos fornecedores;

⁶³ MARTINS, J. R. Modelo para configuração de processos de apoio e mensuração de performance com base em processos de negócios de clientes internos. 2004. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <www.ufsc.br>. Acessado em: 14/03/2016.

⁶⁴ FÁRIA, Ana Cristina, COSTA, Maria de Fátima Gameiro. Gestão de Custos logísticos. São Paulo: Atlas, 2005.

⁶⁵ Disponível em http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1066. Acessado em 14/03/2016.

⁶⁶ ROSS, Stephen ; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradfor. Princípios de Administração Financeira. 2. ed. São Paulo: Atlas.

tempo de processamento ou tempo de espera; tempo de set up; percentual de pedidos atendidos fora do prazo; percentual do faturamento aplicado em treinamento de funcionários da produção; percentual de entregas feitas na data prometida; prazo médio de renovação dos estoques; número de produtos por linha; custo da qualidade; percentual do faturamento aplicado na aquisição de equipamentos; custo padrão; faturamento ou lucro por empregado; retrabalho; tamanho médio dos lotes produzidos; percentual do faturamento obtido com novos produtos; tempo de lançamento de novos produtos; percentual do faturamento aplicado em pesquisa e desenvolvimento⁶⁷.

6.12 COMO É O PROCESSO DE FEEDBACK NA EMPRESA

- a) Não vê acontecer: 4
- b) Um processo de feedback é dado também pelos clientes que reclamam ou elogiam o atendimento de vendas e sobre a qualidade das peças e os prazos de entrega - 3
- c) Sem elogios e nem se está errado. Não dizem se está correto ou precisa melhorar: 2
- d) Somente negativos: 1
- e) Muito lento: 1

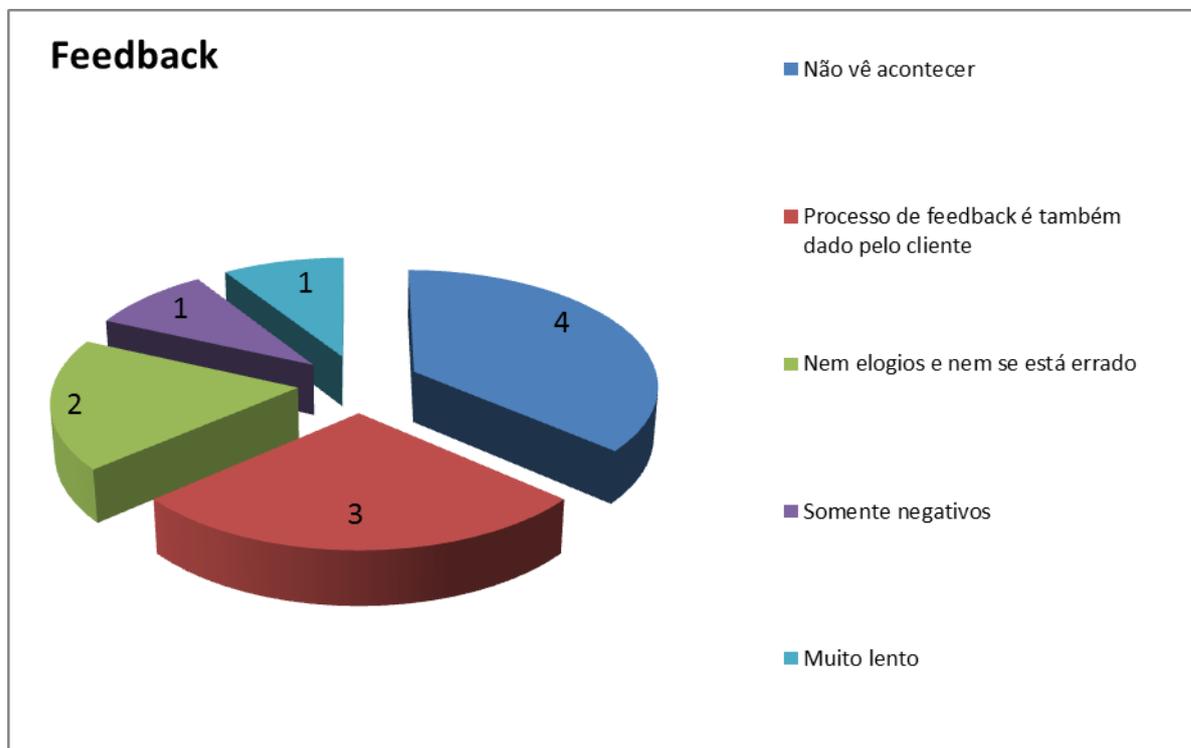


Tabela 16 – PROCESSO DE FEEDBACK

Autor: Pesquisador

⁶⁷ Elaborado pela pesquisadora.

Os colaboradores da PI Acessórios relatam que há problemas com o feedback, muitos até afirmando que não existe.

Conforme Gonçalves (2002) , a característica essencial para uma organização é a aplicação de seus indicadores para a medição de seu desempenho, possibilitando um maior conhecimento de seus processos, relacionados com os pontos críticos de sucesso, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas. Segundo Battaglia (2006) , a maioria dos indicadores das empresas está ligada aos resultados financeiros, ao volume de produção e à eficiência da mão-de-obra e do maquinário.

Logo, a melhoria da produção deve ser tratada de forma completa, incluindo avaliação e feedback. São as informações produzidas que fornecem o feedback necessário para a melhoria do trabalho. É necessário avaliar a qualidade do trabalho antes de dar o feedback ao colaborador.

Para Kumar (2007) , o comprometimento dos gestores é o fator crítico de sucesso de maior importância para o sucesso da empresa. Na PI Acessórios ocorre o não comprometimento de um de seus diretores conforme indicado no levantamento realizado.

O feedback ou ciclo de retroalimentação permite sob sua forma negativa reduzir o erro e estabilizar um sistema. Sob sua forma positiva é uma situação de chegada aos extremos em um conflito. Acredita-se que o feedback tomado isoladamente é insuficiente para melhorar o nível de desempenho em uma tarefa. Há necessidade de conjugá-lo com os objetivos e as metas propostas, mas sua existência contribui para a melhoria do desempenho produtivo, pois aponta o que deve ser melhorado e/ou o que está bom.

Normalmente, as pessoas têm medo de errar, necessitam se sentirem importantes, se mostrarem úteis e serem reconhecidas. Daí a importância do elogio. Sabe-se que o elogio é o enaltecimento de uma qualidade, de um feito ou virtude de algo ou alguém.

Para Tomasi e Medeiros (2007) , o elogio faz parte da comunicação empresarial e auxilia no aumento da produtividade quando é positivamente absorvido pelos colaboradores. Conforme Moscovici (2011) , é por meio da comunicação efetiva que as pessoas esclarecem um problema, expressam um sentimento, resolvem conflitos e fazem elogios.

Os colaboradores da PI Acessórios, por meio do levantamento realizado, indicaram a falta de elogios que ocorre na empresa verbalizando que sentem a necessidade do mesmo.

6.13 COMENTÁRIOS, SUGESTÕES, CRÍTICAS OU ELOGIOS

- 1) Direção se organizar e alinhar suas expectativas e tarefas: 8

- 2) Informações corretas: 9
- 3) Todos saberem o que todos fazem: 2
- 4) Entender os processos para melhorar o relacionamento: 2
- 5) Estabelecer metas diárias para os colaboradores: 6
- 6) Deixar programado o que se deve fazer no dia: 7
- 7) Fazer fluxograma: 9
- 8) Fazer organograma: 10
- 9) Empresa boa de se trabalhar: 2
- 10) Comprometimento dos responsáveis da equipe: 3
- 11) Delegar as funções e cobrar que elas sejam feitas: 4
- 12) Não deixar os problemas pessoais misturar com os problemas profissionais: 12
- 13) Uma definição da direção para saber para onde quer ir e saber transmitir aos seus colaboradores: 5

Essa última questão do levantamento permitiu aos colaboradores que expressassem suas opiniões. E essa expressão corroborou as respostas identificadas nos itens anteriores, propiciando material para se elaborar um plano de comunicação interna para a PI Acessórios.

7 PROPOSTA DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A PI ACESSÓRIOS

O plano de Comunicação é um documento formal que tem por objetivo determinar os procedimentos que serão utilizados para tratar as informações e comunicações necessárias aos interessados, identificando quem necessita de qual informação, quando necessitará dela e como isso lhe será fornecido.

O plano de Comunicações são uma série de atividades que tornam mais fácil o desenvolvimento da empresa.

7.1 JUSTIFICATIVA:

“As organizações necessitam de sistemas de informação adequados para lidar com a complexidade ambiental e para transformar seus funcionários em parceiros e agentes ativos da mudança e inovação” (CHIAVENATO, 1999, p.404)⁶⁸.

O levantamento realizado na PI Acessórios possibilitou a identificação das falhas de comunicação que ocorrem na referida empresa. Também indicou alguns passos que nesse caso contribuirão para a correção dos referidos problemas.

Sabe-se que informações e comunicação eficazes potencializam a força humana de uma empresa. Isso porque possibilitam o relacionamento, ágil e transparente da direção com os diferentes públicos internos e entre os próprios elementos que os integram. Também é fator estratégico que os funcionários sejam os primeiros a conhecer novas posturas, produtos e informações da empresa. Isso faz com que eles se sintam parte importante do negócio, bem como contribui para uma imagem e um clima de trabalho positivos.

7.2 OBJETIVO

Definir um plano de comunicação para a empresa PI Acessórios a partir do levantamento realizado entre seus colaboradores.

7.3 PÚBLICO

Colaboradores da PI Acessórios (gerencial, administrativo e operacional).

⁶⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999

7.4 FINALIDADE

Direcionar todos a um mesmo objetivo, obter conscientização, envolvimento e comprometimento, fazer com que todos compartilhem os valores da empresa (vistam a camiseta da PI Acessórios), criar e manter um clima motivacional, promover integração entre os setores e estimular mudanças e quebra de paradigmas.

7.5 AÇÕES

- Inventário e análise das necessidades: realizado por meio do levantamento da pesquisa acima citada;

- Definir os objetivos: diminuir ao máximo as informações perdidas, ter uma comunicação horizontal e não vertical, trabalhar a equipe e a direção a fim de sanar os problemas de relacionamento, evitar as fofocas, os ruídos de comunicação, melhorar o clima organizacional, definir os cargos e as tarefas de cada um bem como os responsáveis por cada setor, descentralizar algumas tarefas da direção, estabelecer indicadores que facilitem o entendimento das informações, mensurar os resultados do plano de comunicação interna.

- Conteúdo da comunicação: apresentar para todos os funcionários da empresa o organograma, os cargos e suas funções, bem como quais as características que se pretende desenvolver de cada um. Mostrar o retorno da pesquisa aplicada e as ações aprovadas pela direção.

- Instrumentos e ações utilizados: fazer reuniões, conforme necessidades, utilizar os murais da empresa, e-mails, Skype, definir uma pessoa responsável pela comunicação interna da empresa, definir quais as informações serão passadas e a melhor maneira de fazê-la, organizar eventos para sensibilizar, aproximar e integrar as pessoas.

- Orçamento: conforme o cronograma apresentado a seguir.

7.6 CRONOGRAMA

O QUE	QUEM	COMO	QUANDO	OBJETIVO
Diminuir o índice de informações perdidas, tornando a comunicação o mais clara possível	Maíra e direção	1) Definir uma pessoa responsável pela comunicação	Imediato	1) Combinar reuniões DIÁRIAS da expedição, comercial e direção. 2) Saber sobre os problemas relacionados a clientes
		2) Treinar a mesma		
		3) Passar a informação para todos e ao mesmo tempo		
Desenvolver a direção e a equipe	Maíra	1) Desenvolvimento gerencial - 5 encontros com duração de 1h cada	Semanalmente	Trabalhar alguns assuntos pertinentes para melhorar a comunicação interna: feedback, gerenciamento e liderança, trabalho em equipe e a comunicação
		2) Desenvolvimento da equipe - 10 encontros com duração de 1h30 cada	Quinzenalmente	
Evitar fofocas, ruídos de comunicação e problemas de relacionamento	Maíra	1) Criar a descrição de cargos e salários	Imediato	Cada um saber qual seu papel e quem é seu líder, também saber a quem recorrer quando preciso, dependendo do assunto.
		2) Definir e apresentar o organograma da empresa		
		3) Treinar as lideranças		
Melhorar o clima organizacional	Maíra	1) Criar o manual de integração e apresentar	Conforme calendário	1) Todos saberem quais as normas da empresa 2) Comemorar datas tais como: dia do trabalhador, natal e dia dos pais.
		2) Trabalhar a integração, realizando calendário festivo		
Descentralizar algumas tarefas da direção	Renan	1) Repassar funções para os responsáveis	Imediato	Que o diretor possa pensar e agir estrategicamente a fim de montar as estruturas de todos os produtos desenvolvidos, delegando funções
		2) Acompanhar com feedback as ações e deixar de executar		
Definir indicadores da comunicação interna	Direção e Maíra	1) Satisfação dos funcionários	Semestralmente	Para obter dados que possam ser comparados
		2) Redução de erros		
		3) Faltas e atrasos		
Mensurar os resultados dos indicadores	Maíra	Comparar os dados de seis e seis meses para verificar como está o andamento do plano de ação	Semestralmente	Comparar os resultados, analisando e criando planos de ação para atingir as metas propostas

Tabela 17 – Elaborada pela Pesquisadora

8. CONCLUSÃO

Pelo resultado do levantamento realizado, observa-se que a comunicação interna na empresa PI Acessórios é complexa e se faz necessário o seu desenvolvimento para que seja possível evitar insatisfações e descontentamento no ambiente de trabalho. A utilização dos diversos canais da comunicação pode tornar este processo mais eficiente e as barreiras superadas, permitindo a intervenção dos colaboradores na apresentação de sugestões para a melhoria da comunicação na empresa.

A comunicação interna não é um fim em si, mas um meio para desenvolver a empresa. É necessário que as informações sejam tratadas como um ativo (que tem que ser gerenciado) e um recurso (que tem que ser aproveitado). Ela permite criar um clima de confiança, motivação, relacionamento e comunicação por parte dos colaboradores dentro da empresa.

Após a análise do levantamento proposto para a PI Acessórios evidenciaram-se os principais itens que devem constar em um plano de comunicação interna para a empresa objeto desse estudo. Também a necessidade de no referido plano de comunicação interna, o envolvimento e a participação de todos os funcionários. Identificou-se ainda que sem uma comunicação interna eficaz, a empresa não consegue atingir sua meta e seus objetivos.

Acredita-se que os problemas percebidos, tais como informações que se perdem, assuntos não resolvidos, problemas de relacionamento, fofocas, ruídos na comunicação, clima organizacional ruim e problemas na produção podem ser sanados com o desenvolvimento do plano de comunicação interna criado a partir do levantamento realizado.

A pesquisadora atingiu todos os objetivos a que se propôs. Também identificou que tanto os funcionários quanto a direção percebem a comunicação interna da empresa da mesma maneira.

REFERÊNCIAS

- ALVES, S. **IN** MARCHIORI, M (ORG.) **Faces da Cultura e da Comunicação Social**. Difusão Editora. São Paulo, 2010, 259
- ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo, Atlas, 2004.
- ANDRADE, CÂNDIDO TEOBALDO DE SOUZA. **Curso de relações Públicas com os diferentes públicos 6 HD** Pioneira Thompson Learning, 2003, pp 84-86.
- APLICAÇÃO DAS NORMAS DA ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração: atualizada às normas vigentes até maio de 2013. Porto Alegre 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR-14724: **informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação**. Rio de Janeiro, 2011.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial – A construção da Identidade, Imagem e Reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: O treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.
- BALDISSERA, R. in MARCHIORI, M (org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Social**. Difusão Editora. São Paulo, 2010, p. 199.
- CAMPOS, Tais Cristina C. **A importância do diálogo na gestão de pessoas**. Disponível em http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/g200403.pdf. Visitado em 11/03/2016
- CANDIDO, VALENTIN E CONTANI **Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão**. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.6 n.3 jun/05 ARTIGO 03.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.
- CORNELISSEN, Joep P; BETTEKE, Van Ruler; BEKKTUM, Tibor. **Corporate Communication: towards an extendend practice-based theoretical conceptlization**. **In: Breakout Session 5, 9th International Conference on Corporate Reputation, Image, Identity, and Competitiveness**. Madrid: Reputation Institute, May, 2005. Disponível em CD - ROM.
- COSTA, Heloiza de Castro da. **Controvérsia** - Vol. 8, nº 2: 17-27 (mai-ago 2012).
- CURVELLO, João José A. **Comunicação Interna**. Brasília: Casa das Musas, 2013.

DANIELS, Tom D.; SPIKER, K. Barry; PAPA, J. Michael. **Perspectives on organizational communication. Estados Unidos da América:** Brown & Benchmark, 1997.

DIFFENDERFFER, Bill. O líder samurai: liderando com a coragem, a integridade e a honra do Código Samurai. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DINSMORE, Paul Campbell. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,1999, p. 226.

DUSI, M. de L. **Avaliação do capital intelectual: um estudo de caso em empresa de fertilizantes.** 2004. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <www.ufsc.br>Acessado em: 14/03/2016.

ERICKSON, F. **Qualitative research on teaching.** In M. Wittrock, **Handbook of research on teaching.** New York: MacMillan, 1986.

EINBERG, Eric M. e GOODALL Jr. H.L. **Organizational communication: balancing, creativity and constraint.** Second edition. New York, USA: St Martin's Press, 1997.

FARIA, Ana Cristina, COSTA, Maria de Fátima Gameiro. **Gestão de Custos logísticos.** São Paulo: Atlas, 2005.

FIÚZA, M. S. S.; KILIMNIK, Z.M. **Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação -estudo de caso em Instituição de Ensino Superior.** Revista Administração On Line, v. 5. n.2, 2004. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art0502/art5021.pdf>. Acessado em 13/03/2016.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997

GONÇALVES, J. P. . **Desempenho Organizacional,** 2002. In *Semanário Econômico*, nº 815.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983, 1992.

ANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança – Capacitação gerencial.** Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p.24

KELLER, Kevin Lane e KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 12ª ed. São Paulo. Prentice-Hall, 2006.

KREEPS, Gary L. **Organization communication.** 2. ed. New York, USA : Longman, 1990.

KUMAR, M. **Critical success factors and hurdles to six sigma implementation: the case of a UK manufacturing SME.** International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage, v. 3, n. 4, p. 333-351, 2007.

KUNSCH, M. M, K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.: **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, J. R. **Modelo para configuração de processos de apoio e mensuração de performance com base em processos de negócios de clientes internos**. 2004. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <www.ufsc.br>. Acessado em: 14/03/2016

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

----- **Os 07 passos para estruturação e gestão eficaz do plano de cargos e salários. Remuneração, Carreira, Cargos e Salários**. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Os-07-passos-para-estruturacao-e-gestao-eficaz-do-plano-de-cargos-e-salarios&idc_cad=06auczxfv> Acessado em 13/03/2016.

MOREIRA, C. M. M e COELHO, C. U. F e PINHEIRO, A. S. **Habilidades Gerenciais**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1997.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora José Olímpio, 2011.

_____. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Profissão líder: Desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva. 2006.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 2. ed. São Paulo: São Paulo, 1989.

PUTNAM, L. L.; **Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis**. The Western Journal of Speech Communication, v. 46, n. 2, p. 192-206, 1982.

_____; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. **Metáforas da comunicação e da organização**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 77-125.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas: Alínea, 2009.

PROCHNOW, F. D.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. **Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro das Empresas**. In: SIMPÓSIO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNESP, 2005. Disponível em: <http://www.fesppr.br/~bastosjr/Qualidade%20e%20Produtividade/1%BAsem2008_semin%20Elrios/Sala%20202/Equ3b_Prochnow_fd_motivos%20causadores.pdf>. Acesso em: 11/03/2016.

PUTNAM, Linda L. The interpretative perspective; an alternative to functionalism. **In:** PUTNAM, Linda L.; PACANOWSKY, Michael E. (Eds.). **Communication and organizations: an interpretative approach**. Newbury Park, London: New Delhi, 1983.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações Administrativas**. 3. ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

RIBEIRO, M. C. F. **Teorias Psicológicas do Desenvolvimento**. Disponível em http://unipvirtual.com.br/material/2011/licenciatura/teorias_psic_des/unid_1.pdf. Acessado em 14/03/2016.

RIEL, B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead : Prentice-Hall, 1995.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____ **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education, Valinhos: Anhanguera Educacional, 2007.

RHODIA S.A. Plano de Comunicação Social. São Paulo, 1985.

ROSS, S; WESTERFIELD, R; JORDAN, B. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

SANT'ANA, Cristiano. **Dissertação de mestrado: Comunicação interna e planejamento estratégico na modernidade líquida**. Acessado em 09/09/2015. Disponível em <http://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/04/Comunica%C3%A7%C3%A3o-interna-e-planejamento-estrat%C3%A9gico.pdf>

SHERMERHORN, JR. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

SHERMERHORN JR, John R., HUNT, James G. e OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SIQUEIRA, E. S.; SPERS, V. R. E. ; SPERS, E. E. ; MACHADO, C. A. P. (2004) – **Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo**. ENEGEP 2004

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração. Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional. O impacto das emoções**. Thompson: São Paulo, 2002.

TAVARES, Rosalina S. de A. A. **Importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa**

brasileira. 2005. Dissertação de Mestrado em Administração apresentado a USP. São Paulo, 2005. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24092007-161930/>. Acessado em 14/03/2016

TEIXEIRA, S. **Organograma: entenda sua importância para a empresa**. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/organograma-entenda-sua-importancia-para-a-empresa>. Acessado em 12/03/2016.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação empresarial na prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TIBURCIO, Jussara Santana e SANTANA de, Lídia Chagas. **ARTIGO: A Comunicação interna como estratégia organizacional**. Disponível em: [http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2 COMUNICACAO INTERNA ESTRATEGIA.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf). Acessado em 09/09/2015.

TOMASI, Carolina e MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORTORETTE, Maiara. **A importância do líder para o desenvolvimento das organizações**. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/lideranca/a-importancia-do-lider-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes>. Acessado em 13/03/2016.

XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO PRELIMINAR DA PESQUISA

I. QUESTÕES PARA IDENTIFICAR COMO OCORRE A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PI ACESSÓRIOS.

1. Identificação e características gerais da comunicação interna na PI Acessórios:

- a) Como você percebe a comunicação interna na empresa?
- b) Como você recebe as instruções de trabalho em seu ambiente de trabalho?
- c) Teria alguma sugestão para melhorar a forma de como recebe estas instruções?
- d) Quais as dificuldades que você observa em relação a comunicação interna?
- e) Se você pudesse alterar a forma de como a comunicação interna acontece na empresa, o que faria de diferente?

II. QUESTÕES SOBRE A PERCEPÇÃO DA DIREÇÃO E DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO A INFLUÊNCIA DOS SEIS FATORES BASEADOS NA PESQUISA IABC.

1. LIDERANÇA: Considerada como um processo de influência interpessoal, acontece em uma situação determinada. É exercida por meio do processo de comunicação e visa a consecução de um ou diversos objetivos específicos. Então, como é a forma de liderança na empresa?

2 COMUNICAÇÃO: A comunicação ocorre somente quando a pessoa que a recebe compreende ou interpreta a mensagem. Sendo assim, como você descreve a comunicação interna da empresa PI Acessórios Ltda?

2.1 Como a comunicação interna tem influenciado positivamente e/ou negativamente no desenvolvimento da empresa?

3 MOTIVAÇÃO: Refere-se às forças internas de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho. Reflete-se na satisfação pelo trabalho realizado. Sendo assim, descreva sua motivação atualmente aqui na empresa:

4. GERENCIAMENTO: Aqui entendemos gerenciamento como a capacidade de delegar tarefas de forma que todos possam entendê-la. É distribuir afazeres aos seus subordinados e conferir a tarefa realizada. Descreva sua opinião sobre o gerenciamento na PI Acessórios:

5. MENSURAÇÃO: Entende-se mensuração como a capacidade de medir e criar parâmetros a fim de realizar comparações posteriores. Você acha que acontece aqui na PI Acessórios mensuração?

6. FEEDBACK E AVALIAÇÃO: É a resposta àquilo que está sendo feito. Uma visão, uma possibilidade de mudança na conduta da equipe. Assim sendo, como é o processo de feedback/avaliação na empresa?

7. Características do respondente do questionário:

- a) Idade:
- b) Setor:
- c) Função:
- d) Tempo de empresa:

8. Grau de escolaridade do respondente do questionário.

- () a. Ensino fundamental
- () b. Ensino médio normal
- () c. Ensino médio técnico
- () d. Ensino superior
- () e. Tecnólogo
- () f. Pós-graduação

9 . Acrescente comentários, sugestões, críticas, dúvidas.