



**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS
PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO**

**ALPAGARTAS: ESTUDO DE CASO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA
EMPRESA**

MAREMÍLIA LEITE DE ANDRADE

**CAMPINA GRANDE – PB
JUNHO, 2010**

MAREMÍLIA LEITE DE ANDRADE

**ALPAGARTAS: ESTUDO DE CASO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA
EMPRESA**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Mídia e Assessoria de Comunicação do Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos, em cumprimento aos requisitos para obtenção do título de Especialista em Mídia e Assessoria de Comunicação.

Orientador: Prof. Ms. Orlando Ângelo da Silva

CAMPINA GRANDE – PB
JUNHO, 2010

MAREMÍLIA LEITE DE ANDRADE

**ALPAGARTAS: ESTUDO DE CASO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA
EMPRESA**

Aprovada em: ____ de ____ de 2010

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Msc. Orlando Ângelo da Silva (Orientador)

Profa. Msc. Verônica Almeida de Oliveira Lima

Profa. Msc. Carla de Fátima Borba de Souza

Dedico, carinhosamente, este trabalho a minha irmã Grazyelle Leite de Andrade. Sem a sua ajuda eu não teria feito esta Especialização. Obrigada por ter me incentivado e me dado forças para nunca desistir da batalha.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que em momento algum me deixou sentir desamparada.

Aos meus pais, José Canuto de Andrade e Maria das Graças Leite, que se esforçaram sempre para que eu tivesse uma ótima educação.

Aos meus familiares, que sempre torceram por mim.

Ao meu querido professor e orientador Orlando Ângelo, pelos ensinamentos transmitidos em sala de aula e pela amizade sempre demonstrada.

As professoras Verônica Almeida de Oliveira Lima e Carla de Fátima Borba de Souza por aceitarem participar da Banca Examinadora desta pesquisa.

A minha grande amiga e ex-colega de sala, Tatiana Brandão, que me ajudou muito para a realização deste trabalho, estando sempre à minha disposição e me mostrando o significado da palavra amizade.

Aos meus grandes e eternos amigos, que em todos os momentos de minha vida se fizeram presentes. Em especial, Carlianne Brito, Leneide Victor, Shirley Carvalho e Vitor Bronzeado que sempre acreditaram em mim e estiveram ao meu lado.

A todos os professores da pós-graduação em Mídia e Assessoria de Comunicação da CESREI Faculdade que foram a minha bússola nesses dezoito meses.

ANDRADE, Maremília Leite de. **Alpargatas: estudo de caso sobre a comunicação interna da empresa.** 67 p. Campina Grande – PB. Centro de educação Superior Reinaldo Ramos.

RESUMO

O presente trabalho aborda o tema *Alpargatas: estudo de caso sobre a comunicação interna da empresa*. Esta pesquisa busca verificar a importância da comunicação interna para a eficácia organizacional de uma empresa, tomando como objeto de estudo a fábrica São Paulo Alpargatas. Como ocorre em toda empresa, o público interno é o responsável direto pelo bom desempenho de uma organização. Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados se a mesma não estiver bem informada. A comunicação interna, neste sentido, é algo prioritário, que merece grande atenção, inclusive por parte da cúpula da empresa. Mas, para isto, não basta que a comunicação ocorra. É preciso que o conteúdo seja efetivamente aprendido, para que os funcionários estejam em condições de usar o que é informado, de forma eficaz. O estudo foi realizado na própria organização. Foi analisado o perfil da empresa e de seus funcionários. Diante da avaliação feita, percebemos que a comunicação interna é de fundamental importância para o bom desempenho dos funcionários nas suas atividades. Questionário aplicado entre os mesmos apontou que, em média, 85% do público interno da São Paulo Alpargatas (percentual obtido com a soma dos percentuais de cada resposta do questionário dividida pelo número de questões aplicadas) considera importante e eficiente a comunicação interna executada na empresa.

Palavras-chave: comunicação interna e endomarketing.

ANDRADE, Maremília Leite de. **Alpargatas**: study of case on the internal communication of the company. 67 p. Campina Grande – PB. Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos.

SUMMARY

The present work approaches the subject *Alpargatas: study of case on the internal communication of the company*. This research searches to verify the importance of the internal communication for the organizational effectiveness of a company, being taken as study object the São Paulo Alpargatas. As he occurs in all company, the internal public is responsible the direct one for the good performance of an organization. It is not enough to have a team of great talents highly motivated if the same one well will not be informed. The internal communication, in this direction, is something with priority, that it deserves great attention, also on the part of the cupola of the company. But, for this, it is not enough that the communication occurs. It is necessary that content is effectively learned, so that the employees are in conditions to use what he is informed, of efficient form. The study it was carried through in the proper organization. The profile of the company and its employees was analyzed. Ahead of the made evaluation, we perceive that the internal communication is of basic importance for the good performance of the employees in its activities. Questionnaire applied between the same ones pointed that, on average, 85% of the internal public of the São Paulo Alpargatas (percentile gotten with the addition of the percentages of each reply of the questionnaire divided for the number of applied questions) consider important and efficient the executed internal communication in the company.

Word-key: internal communication and endomarketing.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
METODOLOGIA	12
1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS	13
1.1. Conceito de Comunicação	13
1.2. Objetivo da Comunicação	14
1.3. Comunicação Interna	15
1.4. Fatores que influenciam a Comunicação	17
1.5. A tipologia das comunicações nas organizações	18
1.5.1. Comunicação verbal	19
1.5.2. Comunicação não-verbal	20
1.6. Canais e Redes de comunicações nas organizações	21
1.6.1. Canais formais de comunicações e suas direções	21
1.6.2. Canais informais de comunicações: dois importantes aspectos	22
1.6.3. Redes de comunicação nas organizações	23
2. ENDOMARKETING	27
2.1. O Processo de Endomarketing	27
2.2. O Programa de implantação do Endomarketing	28
2.3. Análise do ambiente organizacional da empresa	29
2.3.1. Ambiente interno	29
2.3.2. Ambiente externo	32
3. BARREIRAS MAIS COMUNS E FORMAS DE COMO TORNAR A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL EFICAZ	33
3.1. Barreiras referentes ao pessoal	33
3.2. Diferenças entre emissor e receptor	34
3.3. Problemas relativos à transmissão das mensagens	34
3.4. A influência da comunicação eletrônica	35
3.5. Ruídos mais frequentes	36
3.6. Compreensão e sintonia com o receptor	38
3.7. Elementos e fatores para uma transmissão de mensagem eficiente	39
3.8. Clareza e eficácia das informações	43
3.9. A importância do feedback para o aprimoramento das habilidades de ouvir	44
4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SÃO PAULO ALPARGATAS	49
4.1. História da Empresa	49
4.2. São Paulo Alpargatas: Comunicação Interna na fábrica de Campina Grande	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXO	66

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

• Ilustração I	52
• Ilustração II	53
• Ilustração III	53
• Ilustração IV	54
• Ilustração V	54
• Ilustração VI	55

LISTA DE GRÁFICOS

• Gráfico I	58
• Gráfico II	58
• Gráfico III	59
• Gráfico IV	59
• Gráfico VI	60

INTRODUÇÃO

Comunicação interna nas organizações é o esforço de comunicação dispensado por uma instituição, seja pública ou privada, com o intuito de estabelecer canais de comunicação que possibilitem a troca de informações de forma clara e rápida da direção da empresa com o público interno e entre aqueles que formam o público interno em si.

Como coloca Medeiros (1998), atualmente, entender a importância do processo de comunicação para que este flua de forma eficiente (realizá-lo de forma adequada), para atingir o êxito organizacional¹, é um desafio para as organizações. O processo de comunicação interna é muito mais que simplesmente uma relação linear entre emissor e receptor, mensagem e canal. É um processo com fenômenos relacionados com a troca de informações, com quantidades inimagináveis de significados.

As mudanças a serem realizadas e que afetarão o futuro, por parte da comunicação, em todos os níveis hierárquicos, o entendimento de sua importância como um instrumento da Administração Estratégica, para que a empresa cresça, desenvolva-se e torne-se cada vez mais preparada para o mercado globalizado. Em tese, o processo de comunicação é simples, no entanto sua implementação é difícil. Por perceber a influência da comunicação interna no sucesso ou não de uma empresa, resolvemos realizar um estudo de caso, tendo como referência a Alpargatas, para identificar os benefícios de tal procedimento.

Mostra-se mais uma vez, a comunicação como ponto chave para a união entre povos, sociedades, organizações, e no caso das empresas, entre seus funcionários. De acordo com alguns autores, o endomarketing, ou mais conhecido como marketing interno, surgiu posteriormente ao marketing, com o propósito de aplicar ações e princípios de marketing voltados aos clientes internos. Mas, as organizações observaram que apenas as ações voltadas ao público externo não eram o bastante para alcançar todos os seus objetivos e planos estratégicos de ação e que havia um ponto muito importante que merecia dedicação e importância ainda maior, o público interno.

As organizações empresariais perceberam que o sucesso e o bom andamento de seus negócios dependem da forma com que elas se relacionam com o seu público interno, sejam funcionários, fornecedores ou parceiros.

¹ Diz respeito a realizar a comunicação de forma correta, no momento oportuno, de forma que seja alcançado o objetivo pretendido pelos colaboradores.

METODOLOGIA

A opção por este tema se deu em virtude de se tratar de um assunto de interesse desta pesquisadora, com base nas regras óbvias para a escolha de um tema de pesquisa citadas por Eco (1995, p.6), “que o tema responda aos interesses do candidato (ligado tanto ao tipo de exame, quanto às suas leituras, sua atitude política, cultural ou religiosa) [...] Que o quadro metodológico da pesquisa esteja ao alcance da experiência do candidato”.

A escolha da São Paulo Alpargatas como objeto de estudo da pesquisa seguiu, também, ao que orienta Eco (1995) de “que as fontes de consulta sejam acessíveis, isto é, estejam ao alcance material do candidato; que as fontes de consulta sejam manejáveis, ou seja, estejam ao alcance cultural do candidato”.

Foi aplicado questionário com 15 questões, junto a uma amostragem de 100 funcionários da empresa objeto de estudo, focando a comunicação interna, envolvendo respostas fechadas, como instrumento de pesquisa de campo. Tal material foi respondido por funcionários de diversos setores da São Paulo Alpargatas.

Isto foi feito com o objetivo de identificar, junto aos funcionários, os pontos positivos e negativos da comunicação interna, encontrados no dia-a-dia organizacional. A pesquisa incluiu várias etapas: a primeira foi à organização de um questionário, preparado pela orientanda e, posteriormente, analisado e revisado pelo orientador, obtendo assim orientações de como aplicá-los.

O passo seguinte foi à aplicação deste questionário na São Paulo Alpargatas, que ocorreu da seguinte forma: durante 10 dias, em grupos e individualmente, na própria empresa, foi explicado o objetivo da pesquisa, mas sem dar detalhes minuciosos para não influenciar as respostas dos funcionários. Foi frisado que os mesmos não estavam sendo avaliados, bem como solicitado que respondessem na ordem em que apareciam as questões e que não deixassem respostas em branco. Os questionários foram preenchidos e devolvidos de imediato e o tempo médio de aplicação de cada um foi de dez minutos.

Capítulo 1

A importância da Comunicação nas organizações empresariais

A comunicação eficiente é importante para as organizações por dois motivos. Primeiro, porque através da comunicação os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, por ser a comunicação uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo.

Atualmente, as organizações enfrentam um ambiente no qual a comunicação tornou-se cada vez mais complexa, à medida que eles refletem mudanças em valores sociais e culturais ininterruptamente que, na maioria das vezes, não são absorvidos com a rapidez adequada pelas organizações.

A comunicação é importante para o relacionamento entre as pessoas no trabalho, no esclarecimento, na explicação das decisões e na orientação para o desempenho das tarefas. A globalização, um fenômeno da atualidade, tal como a disponibilização da tecnologia, está contribuindo para se alcançar uma comunicação eficiente e exigindo, daqueles que a compõem que se tornem cada vez mais conscientes dos processos atuais de comunicação e das convenções transculturais.

Fazer com que os funcionários percebam a extensão e a velocidade das transformações no ambiente organizacional é uma oportunidade preciosa para a melhoria desse processo de comunicação no mundo dos negócios. Sendo assim, serão apresentados a seguir o conceito, o objetivo e o processo de comunicação.

1.1 Conceito de Comunicação

De acordo com Bartolomé (1999) na era da informação em que se encontra o mundo dos negócios, organizações viverão e morrerão, dependendo, dentre outros fatores, da habilidade que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-las adequadamente e usá-las com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações.

A comunicação nesta era da informação é, basicamente, o processo de troca de informações. Este processo é fundamental na vida de uma organização, porque nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão. Souza e Ferreira (2002, p. 88) afirmam que “a comunicação pode ser entendida como um processo de transferência de informações e influência, envolvendo duas ou mais pessoas”.

Tradicionalmente, a comunicação interna era relegada a segundo plano no planejamento de comunicação das organizações, órgãos ou entidades, certamente porque faltava aos empresários e executivos a consciência de que a comunicação (na verdade, a boa comunicação – transparente, ágil, democrática e participativa) é vital para o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações.

Nos últimos anos, contudo, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas, mas é preciso ainda derrubar uma série de tabus e, sobretudo, democratizar a estrutura formal de algumas organizações, que se caracterizam por uma hierarquia rígida e autoritária.

1.2 Objetivo da Comunicação

A primeira questão a se levantar ao analisar a comunicação, tentando assim melhorar a habilidade de comunicar é: o que o comunicador desejava que ocorresse como resultado de sua mensagem? O que pretendia que os outros acreditassem, que pudessem fazer que dissessem em consequência de sua comunicação? Tais questões parecem óbvias, entretanto, frequentemente, os funcionários perdem de vista os propósitos de comunicação.

A propósito deste fato, Berlo (1999, p. 13) possui o seguinte posicionamento:

Dissemos que o objetivo da comunicação é influenciar. Contudo esta discussão implica que o homem “desconhece” ou “esquece” o seu objetivo. Isso não quer dizer que haja um objetivo próprio e que o homem deva estar ciente dele. Quer dizer que há um objetivo na comunicação do qual muitas vezes não estamos côneos em nossa própria conduta.

Transportando essa consideração para o objetivo do estudo deste trabalho - o mundo organizacional - é possível verificar que muitos profissionais de organizações esquecem que estão procurando influenciar seus funcionários, preocupam-se em “fazer reuniões” ou “concluir programas”, mas de forma ineficiente, causando uma percepção errônea da outra parte.

Segundo Bom Junior (2002), o propósito de qualquer comunicação é assegurar uma resposta positiva. Algumas delas vêm imediatamente e outras são demoradas; na verdade, algumas tardam tanto que não parecem mais relacionar-se com um estímulo particular. A resposta final – pouco importando quão demorada ou diminuta – será, matematicamente falando, uma função do interesse e aceitação do destinatário com relação à mensagem.

1.3 Comunicação Interna

O interesse pela comunicação interna surge como um fator estratégico nos processos de mudança de qualquer empresa. O amadorismo com o qual muitas vezes o público interno é tratado gera grandes dificuldades dentro da relação colaborador x empresa. Para Robbins (1994, p.242), “a comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações, porque atua, principalmente, em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos”.

Relacionar o sucesso de determinadas ações com o processo de comunicação é algo intangível. Muitas das ações positivas que se tem na empresa São Paulo Alpargatas não teriam chance de sucesso sem a comunicação, como, por exemplo, as atividades internas. A comunicação interna na São Paulo Alpargatas foi um processo que teve início em 2002 e disseminado dentro da organização graças à grande motivação e abertura de comunicação vertical que os funcionários têm na empresa.

Com a globalização e a revolução digital que mudaram a realidade mundial e fizeram emergir novas exigências de excelência em produtos e serviços, o público interno adquiriu papel de destaque no sucesso dos negócios. É dele que depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização. Hoje, para que uma empresa seja competitiva, é necessário que ela se atualize constantemente, aprimorando processos e modelos de gestão. Neste sentido, a comunicação de duas vias entre a organização e seu público interno é fundamental.

A comunicação integra os funcionários aos objetivos da empresa. A empresa tem que ter clareza dos seus rumos e do que está tentando construir. A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores em comum e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização, sua missão e valores. Desta forma, todos se sentem parte do empreendimento, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas.

Embora não possa se justificar como algo exato, é sabido que o sucesso de uma organização depende do comprometimento de seus funcionários. Programas de qualidade, por exemplo, tornam-se inviáveis se os colaboradores não “comprarem” a idéia. Para envolver os

funcionários com os objetivos da organização, a comunicação é um fator fundamental. Para tanto, ela deve ser uma preocupação de todos e, principalmente, dos principais executivos.

A comunicação é um fator de motivação e satisfação entre os colaboradores. Por meio da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, conhecer a sua opinião, sentimentos e aspirações. Na medida em que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e motivado.

Além de motivar os colaboradores, a comunicação interna é um importante fator de satisfação do público interno. Seu objetivo principal é de promover a máxima integração entre a organização e seus empregados, sendo um setor planejado, com objetivos definidos para viabilizar toda a interação

Embora seja necessário um grupo de profissionais planejando e executando as ações específicas de comunicação, o grande desafio das organizações, atualmente, é fazer com que todos se sintam responsáveis por ela. Depois de constatar a importância da comunicação entre a organização e o ambiente, adotando ferramentas de publicidade, propaganda e marketing, as organizações passaram a valorizar, também, a comunicação interna, com o uso das ferramentas de relações públicas.

A qualidade da comunicação interna também requer veículos e instrumentos adequados. Com os avanços tecnológicos e mudanças nas relações de trabalho discutidas anteriormente, também houve um desenvolvimento dos veículos de comunicação utilizados nas empresas. Na maioria das organizações, a comunicação tende a se tornar cada vez mais informal: as circulares e os memorandos caíram em desuso, cedendo rapidamente lugar ao e-mail, a correria do dia a dia induz as pessoas à agilidade e comunicação de duas vias.

Devemos analisar os processos de comunicação da organização se quisermos conhecer a sua cultura. Segundo Robbins (1994, p.157) “a comunicação se constitui em um dos elementos essenciais do processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”. A comunicação é um dos fatores centrais no estabelecimento, manutenção e modificação da cultura organizacional. A cultura e a comunicação mantêm uma relação de influência mútua.

A relação entre cultura e comunicação não se refere a duas entidades distintas e etéreas - a “comunicação” e a “cultura” -, mas ao comportamento das pessoas no dia a dia da organização. Analisando o estilo da comunicação, como foi descrito acima, podemos inferir importantes características da cultura organizacional. Desta forma, torna-se mais fácil conduzir a comunicação de modo que ela atinja os seus objetivos.

Bekin (1995, p.205) diz que “o discurso, entretanto, não deve ter um caráter manipulador ou parcial. O papel da comunicação é no sentido de conscientizar e conhecer os anseios do público interno, para ajudá-lo a transpor o período mais difícil das mudanças e promover a sua manutenção”. Para tanto, é necessário analisar a situação como um todo e a partir daí determinar as melhores ferramentas e meios de comunicação. É necessário que a organização tenha o público interno como prioritário, fazendo com que ele seja o primeiro a ser informado. É importante que os colaboradores fiquem sabendo dos fatos que podem influenciar a organização por meio da própria empresa e não pela mídia.

Além da comunicação verbal, os ritos e símbolos da organização podem ser especialmente importantes durante esforços de mudança em grande escala esses conjuntos de atividades relativamente elaborados, dramáticos e planejados combinam várias formas de símbolos e expressões num esforço para estabelecer novos padrões de atitude e comportamento. A comunicação deve ser um valor cultural, desenvolvida constantemente pela organização. Desta forma, terá maior efetividade e credibilidade junto ao público interno, funcionando como um fator estratégico nos processos de mudança.

1.4 Fatores que influenciam a comunicação

Vários fatores peculiares às organizações influenciam a eficácia da comunicação. Apresentamos, a seguir, quatro fatores postulados por Stoner e Freeman (1999), que influenciam a eficácia da comunicação nas organizações, são eles: canais formais de comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e propriedade da informação.

Os canais formais influenciam de duas maneiras a eficácia da comunicação. Primeiro, à medida que as organizações se desenvolvem e crescem os canais formais cobrem uma distância cada vez maior. Atingir a comunicação eficaz, por exemplo, em uma grande organização de varejo, com muitas filiais dispersas, é muito mais difícil do que em uma pequena loja de departamentos. Segundo, esses canais inibem o fluxo livre de informação entre os diversos níveis da organização. Quase sempre um trabalhador de linha de montagem, por exemplo, comunicará problemas a um supervisor e não ao gerente da fábrica.

Essa restrição aceita nos canais de comunicação tem sua vantagem, como a de impedir que os funcionários do nível mais alto se atolem no excesso de informações; e tem sua desvantagem, como a de algumas vezes impedir que os funcionários de nível mais alto recebam informações que deveriam receber.

No que se refere à estrutura de autoridade, pode-se verificar que as diferenças de *status* e de poder ajudam a determinar quem irá comunicar-se com quem. O conteúdo e a exatidão da comunicação também serão afetados pelas diferenças de autoridade. A conversa entre o presidente de uma empresa e um funcionário de escritório, por exemplo, pode ser caracterizada por uma polidez e uma formalidade um tanto tensas. É provável que nenhum dos dois diga muita coisa importante.

Já a especialização do trabalho é a divisão do mesmo em tarefas padronizadas e simplificadas que, usualmente, facilita a comunicação dentro de grupos diferenciados. Os funcionários de um mesmo grupo de trabalho provavelmente compartilham do mesmo jargão, dos mesmos objetivos e tarefas. Entretanto, a comunicação entre grupos altamente diferenciados provavelmente será inibida.

E, por fim, a propriedade da informação significa que os funcionários possuem informações e conhecimentos especiais sobre os seus trabalhos. Um chefe de departamento, por exemplo, pode ter um modo particularmente eficaz de lidar com os conflitos entre seus subordinados. Esse tipo de informação é uma forma de poder para os funcionários que o possuem, muitos com essas habilidades e conhecimentos não querem compartilhar essas informações com outros funcionários, não ocorrendo em decorrência à comunicação totalmente aberta na organização.

Saber a influência desses quatro fatores ao bom andamento do processo de comunicação nas organizações é extremamente importante, os funcionários precisam saber trabalhá-los para que assim possam atingir a boa comunicação no ambiente em que atuam.

1.5 A tipologia das comunicações nas organizações

As organizações só se tornam viáveis quando possuem meios apropriados para adquirir informações a respeito de si mesmas e de seu ambiente. Seus objetivos e metas são cumpridos à medida que os processos eficientes de comunicação as impulsionam na direção do que foi previamente estabelecido. O sucesso das organizações também depende de um sistema de comunicação eficaz, tanto interna, quanto externamente. Quando a comunicação é imprecisa, ambígua e insuficiente gera a ruína de muitos funcionários. (MEDEIROS, 1998)

Nas organizações, as comunicações apresentam formas e aspectos diferenciados de acordo com elementos, contexto e tipo de comunicação a ser utilizado. A seguir será apresentada a tipologia das comunicações nas organizações dividida em dois sub-itens: comunicação verbal e não-verbal.

1.5.1 Comunicação verbal

Para Medeiros (1998), as relações de trabalho necessitam de linguagem compreensível para que se estabeleça o entendimento comum. A própria definição de comunicação envolve participação, transmissão, troca de conhecimento e experiências. Da eficácia dessa comunicação depende o resultado do desempenho em uma empresa. Com isso serão apresentados os tipos de comunicações verbais mais utilizados nas organizações.

- **Comunicação unilateral e bilateral:** a comunicação pode envolver um maior ou menor grau de diálogo. No caso da unilateral, a comunicação atravessa a organização de cima para baixo, sem regresso do destinatário ao emissor. Um exemplo disso são as ordens do chefe que dita aos subordinados o que fazer. A estes cabe, apenas, receber a mensagem e executar o seu conteúdo. Já na bilateral, a informação passa em ambos os sentidos, do superior ao subordinado e vice-versa, formando um ciclo contínuo de mensagem – resposta.

- **Comunicação interna e externa:** considerando o contexto, a comunicação pode ser de dois tipos: a interna que ocorre dentro da empresa não ultrapassando os limites da organização e a externa que ultrapassa os limites da organização, realizada entre a empresa e os funcionários ou instituições de fora da empresa.

- **Comunicação explícita e implícita:** quanto à exposição, a comunicação apresenta dois tipos: a explícita, mensagem externa que flui por qualquer dos meios formais ou informais, fisicamente ao alcance do receptor. É a que se percebe através das palavras, dos símbolos. E a implícita, que são as implicações “captadas” pela maneira de transmitir a mensagem, ou mesmo deixar de transmiti-la. É o que está por detrás das palavras ou das atitudes dos superiores. Exemplo: um ar de desprezo pode levar a não cooperação espontânea por parte do subordinado.

- **Comunicação oral e escrita:** no que se refere à forma de como transmitir a mensagem a comunicação apresenta duas formas: oral que é a mais íntima (coloquial), e escrita, que é mais acurada, com maior precisão. A escolha de uma forma ou outra dependerá do tempo, custo, rapidez, preferências pessoais, habilidades individuais e recursos disponíveis.

- **Comunicação formal e informal:** quanto ao tipo de comunicação a ser utilizado, a comunicação pode ser abordada de dois tipos: formal, que é a mensagem enviada, transmitida e recebida por meio da hierarquia (cadeia de comando), e informal, que é a mensagem que circula fora dos sistemas convencionais, por via oral e, às vezes, por escrito.

1.5.2 Comunicação não-verbal

As formas mais utilizadas de comunicação são: falar, escrever, ouvir, ler e a linguagem dos sinais. Mas uma quantidade substancial de comunicação interpessoal também ocorre através de comunicação não-verbal, a transmissão de mensagens por meios que não são as palavras. O propósito deste tipo de comunicação é exprimir os sentimentos por trás de uma mensagem, como balançar a cabeça para indicar um enfático “sim”. Segundo DuBrin (2001), a comunicação não-verbal, de um modo geral, pode ser dividida em oito categorias:

- 1- **Ambiente:** o espaço físico em que a mensagem ocorre comunica um significado. Exemplo: a decoração do escritório e o restaurante ou hotel escolhidos para uma reunião de negócios.
- 2- **Posição do corpo:** a posição do corpo em relação a alguém é amplamente usada para transmitir mensagens. Exemplo: apresentar-se a uma pessoa em um estilo esportivo e informal pode indicar aceitação, mas pode, por outro lado causar uma má impressão se o receptor interpretar tal estilo como desleixo.
- 3- **Postura:** inclinar-se em direção à outra pessoa sugere uma atitude favorável com relação à mensagem que esta está tentando comunicar. Inclinar-se para trás comunica o oposto.
- 4- **Gestos das mãos:** incluem-se gestos das mãos como os movimentos freqüentes para exprimir aprovação e as palmas abertas para cima, que exprimem perplexidade.
- 5- **Expressões e movimentos faciais:** o aspecto particular da face e os movimentos da cabeça de uma pessoa proporcionam indicações confiáveis de aprovação, desaprovação ou descrença.
- 6- **Timbre de voz:** aspectos da voz como grau de intensidade, volume, tom e ritmo podem comunicar confiança, nervosismo ou entusiasmo.
- 7- **Vestuário, adornos e aparência:** a imagem que uma pessoa transmite comunica mensagens como: “Acho que esta reunião é importante”. Por exemplo, quando uma pessoa usa suas melhores roupas de trabalho para uma avaliação de desempenho, estaria comunicando que considera a reunião importante.
- 8- **Reflexão:** é a construção de um relacionamento com a outra pessoa pela imitação de seu tom e ritmo de voz, movimentos do corpo e linguagem. A pessoa se sente mais relaxada com resultado de sua imitação. Muitos sinais não-verbais são ambíguos. Por exemplo, um sorriso usualmente indica concordância e calor humano, mas às vezes pode indicar nervosismo.

A informação transmitida, seja através da comunicação verbal como da não-verbal, é indispensável aos funcionários como base para atingir metas e para que se possa descobrir e definir áreas problemáticas que impedem a organização de atingir seus objetivos. Por meio delas são avaliados desempenhos individuais e coletivos, visto que a eficiência do trabalho depende de informações que permitam fazer ajustamentos necessários.

1.6 Canais e redes de comunicação nas organizações

As mensagens nas organizações viajam através de muitos canais ou caminhos diferentes para chegar ao receptor pretendido. Os canais de comunicação podem ser formais ou informais conforme descrito abaixo.

1.6.1 Canais formais de comunicação e suas direções

Para DuBrin (2001), os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para o envio de informações dentro e fora da organização, tendo como fonte de informação o organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir.

Além de serem caminhos para a comunicação, os canais formais são, também, meios de se enviar mensagens. Esses meios incluem publicações como boletins e jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos mais elevados. As mensagens nas organizações, segundo DuBrin (2001), viajam em quatro direções: para cima, para baixo, horizontal e diagonalmente, conforme será apresentado a seguir.

A comunicação descendente é a que viaja para baixo, ou seja, do superior para o subordinado. Ela envolve relatórios administrativos, manuais de políticas e de procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares aos empregados, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados etc. Este tipo de comunicação é muitas vezes superestimado, a custa da recepção da comunicação ascendente, sendo exemplificado abaixo, segundo DuBrin (2001, p. 207).

Uma pesquisa com empregados de diferentes empresas indicou como uma área de preocupação a quantidade e qualidade de comunicações que eles recebiam da administração. Um representante dos empregados reclamou: 'Eu ainda me sinto como se não soubesse o que se passa nesta empresa'. Eu me sinto como se as decisões estivessem sendo tomadas e eu nunca tomasse conhecimento delas, e, quando tomo, na maioria das vezes já é muito tarde.

Já a comunicação ascendente é a que ocorre para cima, do subordinado para o superior. Envolve memorandos escritos, relatórios, reuniões grupais planejadas, conversas informais com o superior. Apresenta um propósito informativo, auxiliando na tomada de decisões. As empresas desenvolvem muitos programas e políticas para facilitar a comunicação da base para o topo. Três dessas abordagens são:

- **Política de portas abertas:** permite a qualquer empregado receber a atenção da alta administração – sem a necessidade de checar antes com o superior imediato. Essa política aumenta a comunicação ascendente porque informa a alta administração os problemas que os empregados estão enfrentando.

- **Programa de treinamento:** serve para avaliar vários aspectos das áreas da empresa, como relatórios e reuniões. Os funcionários discutem cada um deles e procuram trazer os problemas à tona. Isso fará com que a empresa atinja maior velocidade e simplicidade em suas operações.

- **Programas de reclamações:** as reclamações enviadas para cima, através dos canais, incluem aquelas sobre os supervisores, condições de trabalho, conflitos de personalidades, assédio sexual, métodos de trabalho ineficazes, entre outras.

A comunicação horizontal, efetuando-se no plano horizontal, é o envio de mensagens entre funcionários do mesmo nível organizacional. Toma frequentemente a forma de colegas do mesmo departamento falando uns com os outros.

E, por último, a comunicação diagonal diz respeito à transmissão de mensagens de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos, demonstrando, assim, maior dinamismo no tocante às direções de comunicação. Exemplo: Quando o chefe do departamento de marketing precisa de alguma informação sobre preço, ele telefona para o supervisor do departamento financeiro para obter esse dado. O supervisor, por sua vez, telefona para um especialista em processamento de dados do departamento a fim de obter a informação solicitada.

1.6.2 Canais informais de comunicação: dois importantes aspectos

As organizações, além de funcionarem com os canais formais de comunicação, também utilizam os canais informais quando necessário. Eles são a rede de comunicação não-oficial que complementam os canais formais. Serão apresentados a seguir, conforme abordagem de DuBrin (2001), dois importantes aspectos dos canais informais de comunicação, que são: a “rádio corredor” e os encontros casuais. O primeiro aspecto a ser

comentado é a “rádio corredor” que é o canal de comunicação informal mais importante, pois se refere aos caminhos tortuosos que distorcem a informação.

Às vezes, chega a ser usada propositadamente para disseminar informações ao longo das linhas informais. Por exemplo, a administração pode querer insinuar aos empregados que a fábrica será fechada, a menos que estes se tornem mais produtivos. Mesmo que os planos ainda não passem de conjecturas, divulgá-los, via “rádio corredor”, pode resultar no aumento de motivação e produtividade.

A “rádio corredor” é o principal meio para transmitir boatos e, portanto, pode criar alguns problemas. Boatos podem ser prejudiciais à moral e à produtividade. A melhor maneira de evitar que os boatos comprometam a imagem dos funcionários e da própria organização é manter reuniões com empregados e, talvez, com o público para discutir o boato. Uma discussão aberta pode ajudar a diminuir as suspeitas sobre um rumor catastrófico.

O segundo aspecto diz respeito aos encontros casuais, os encontros não-programados entre os superiores e seus subordinados que podem configurar um canal de comunicação informal eficiente e eficaz. Os superiores eficazes não restringem suas comunicações às reuniões formais, eles coletam informações valiosas durante encontros casuais. A comunicação espontânea pode ocorrer no bar, perto de uma praça, nos corredores e no elevador.

Um encontro casual difere da administração por perambulação no sentido de que esta é um evento planejado, e o primeiro ocorre de forma não intencional. É importante frisar que não se deve ter preconceito em utilizar os canais informais de comunicação, pois, muitas vezes, é através deles, ou seja, da informalidade de um encontro, que é possível coletar valiosas informações sobre a equipe e a própria organização. Ao conjunto de canais existentes (ou possíveis) num grupo de funcionários ou de departamentos dá-se o nome de rede ou estrutura de comunicação, que será abordada a seguir.

1.6.3 Redes de comunicação nas organizações

Ao longo do tempo, uma organização desenvolve redes de comunicação correspondentes a algumas direções. A rede de comunicação é um padrão ou fluxo de mensagens que a comunicação percorre do início ao fim para que a informação seja transmitida.

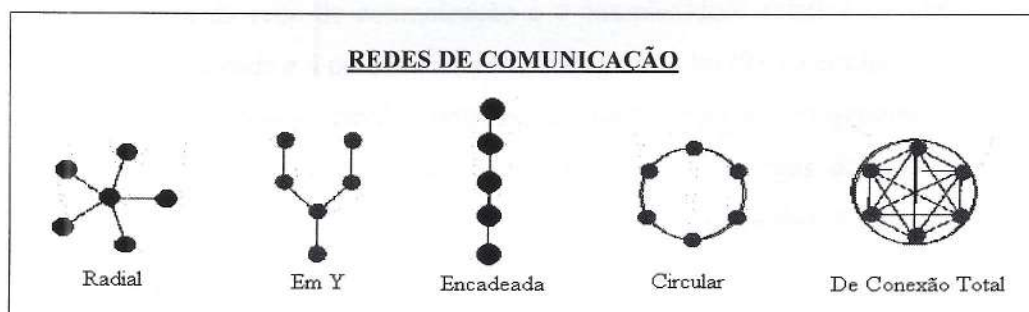
Se os membros de um grupo não conseguem trocar informações sobre seu trabalho, o processo de comunicação não funcionará eficazmente. Os funcionários de níveis mais altos têm influência sobre o modo como os canais de comunicação se desenvolvem em suas unidades. Por exemplo: a estrutura de autoridade formal estabelecida pelos funcionários de nível mais alto irá ajudar a determinar quem vai interagir com quem.

Assim, os mesmos podem organizar suas unidades de trabalho visando a facilitar a comunicação eficaz. Segundo Wagner III (2002), para os gerentes, por exemplo, é importante conhecer os diferentes tipos de rede ou estrutura de comunicação grupal e serem capazes de implementar aqueles que estimulem a maior produtividade.

As organizações projetam suas estruturas de comunicação – um conjunto de canais, dentro de uma organização ou de um grupo, através do qual a comunicação se processa – de várias formas. Algumas estruturas de comunicação são projetadas rigidamente: os empregados são desencorajados de falar com qualquer pessoa que não seja seu supervisor imediato, impedindo que os funcionários de nível mais alto fiquem sobrecarregados com informações desnecessárias e mantenham seu poder e status.

Outras redes são projetadas de modo menos rígido: os funcionários são encorajados a comunicar-se com qualquer pessoa de qualquer nível, essas redes costumam ser usadas sempre que seja muito desejável um fluxo livre de informações, como um departamento de pesquisas (STONER e FREEMAN, 1999).

Serão apresentadas cinco redes de comunicação que, segundo Wagner III (2002), tem recebido considerável atenção em pesquisas sobre comunicação e produtividade em grupo, são elas: radiais, em Y, encadeadas, circulares e de conexão total, mostradas abaixo.



As três primeiras redes são as mais centralizadas, já que um funcionário localizado no centro da estrutura pode controlar os fluxos de informação da equipe. Na rede radial, a partir de um eixo central, um membro da equipe pode comunicar-se com todos os funcionários. Já a

rede em Y, consiste em três hastes, duas das quais são prolongadas. Neste caso, em cadeias de dois funcionários, apresentando também um membro da equipe atuando como eixo central.

A rede encadeada é produzida por uma modificação adicional, na qual os funcionários são vinculados seqüencialmente, onde um funcionário pode comunicar-se apenas com os dois funcionários imediatamente adjacentes a ele. Os demais colaboradores das extremidades da cadeia podem comunicar-se com apenas um outro colaborador.

Nas redes descentralizadas circulares e de conexão total todos os funcionários são igualmente capazes de enviar e receber mensagens. Na circular, o círculo permite que cada colaborador se comunique com outros dois. Já a rede de conexão total permite que cada funcionário do grupo entre em contato com todos os demais. Essas redes de comunicação podem ser distinguidas nos seguintes aspectos:

- velocidade na qual a informação pode ser transmitida;
- precisão com que a informação é transmitida;
- grau de saturação, que é alto, quando a informação é distribuída de maneira uniforme em um grupo, e baixo, quando alguns membros possuem uma quantidade significativamente maior de informações do que os outros;
- satisfação dos membros com os processos de comunicação e com o grupo em geral.

A velocidade está ligada à quantidade de produção e a precisão está ligada à qualidade da produção. Já a saturação e a satisfação estão ligadas entre si, devido ao fato dos funcionários terem acesso às informações e serem os mais satisfeitos com os processos de comunicação da equipe; portanto, ambos os fatores podem exercer efeitos indiretos sobre a produtividade e a eficácia do grupo.

A natureza da rede de comunicação e a complexidade relativa da tarefa da equipe influenciam a velocidade e a precisão da comunicação. As tarefas de equipe podem variar em complexidade apresentando tarefas simples, as quais implicam exigências físicas, pouco esforço mental ou necessidade de comunicação entre os colegas de trabalho; e tarefas complexas que exigem maior esforço mental, menos empenho físico e considerável necessidade de comunicação.

As redes de comunicação centralizadas facilitam a comunicação mínima necessária ao sucesso em tarefas simples, fazendo com que tanto a velocidade como a precisão sejam mais elevadas. Já as redes descentralizadas possibilitam velocidade e precisão menores quando as tarefas são simples, devido ao fato de que mais funcionários além do necessário estão envolvidos na comunicação. Em compensação, as redes de comunicação centralizadas reduzem tanto a velocidade como a precisão quando as tarefas são complexas, porque os

funcionários que servem de eixos das redes sucumbem à sobrecarga de informações. Essa sobrecarga tende a ocorrer menos nas redes descentralizadas, pelo fato dos funcionários envolverem-se no processamento das informações e dividirem responsabilidades pela comunicação.

Em redes descentralizadas, tanto a saturação da rede como a satisfação dos funcionários do grupo são, geralmente, mais altas, pois todos estão informados e plenamente envolvidos no processo e na tarefa de comunicação, sendo a única exceção a esta regra no que se refere ao funcionário localizado no eixo da rede centralizada que costuma ser o único satisfeito.

Com toda a abordagem feita sobre as redes de comunicação, pode-se perceber que a centralização aumenta a produtividade dos grupos que executam tarefas simples, exigindo pouca ou nenhuma comunicação, mas, geralmente, reduz a satisfação dos seus membros. Isso significa que um grupo de funcionários pode executar uma tarefa simples com eficiência, mas quando a satisfação de cada funcionário é baixa o grupo não é totalmente eficaz. Em compensação, a descentralização, além de aumentar a produtividade do grupo de funcionários que executam tarefas complexas, de exigir muita comunicação, aumenta a satisfação de cada colaborador.

Capítulo 2

Endomarketing

O endomarketing preocupa-se com o bem estar do cliente interno, ou seja, do funcionário, uma vez que com a realização das ações de marketing voltadas para o público da empresa, consegue-se incutir em seus funcionários, departamentos, agências e filiais valores adequados para servir aos clientes externos, isto é, os consumidores.

A intenção é fazer com que os funcionários sintam-se parte integrante da empresa e não apenas um mero executor de tarefas insignificantes. É fazer com que estes se vejam como responsáveis pela satisfação dos clientes e pelo lucro conseguido, o que consequentemente proporciona a criação e manutenção de um clima interno satisfatório, onde um funcionário estimulado implica em cliente satisfeito.

Segundo Bekin (1995, p.112), quatro pontos explicam os fundamentos do endomarketing. **Definição:** ações de marketing para o público interno (FUNCIONÁRIOS) das empresas e organizações. **Conceito:** um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. **Objetivo:** facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. **Função:** integrar a noção de "cliente" nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoa e de processos.

O endomarketing pode ser entendido com todo o trabalho desenvolvido pelas empresas voltado para o cliente interno, mas com a finalidade de atingir o cliente externo.

2.1 - O processo de endomarketing

Para desenvolver um processo de endomarketing, segundo Bekin (1995 p.40), faz-se necessário levar em consideração três premissas básicas: o endomarketing parte de um mercado orientado para o cliente, onde seus funcionários têm expectativas, são considerados valiosos dentro da organização e devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas. Nesta gestão de mercado, o endomarketing vem motivar os funcionários, a fim de conseguir a excelência dos serviços e o total gerenciamento dos recursos humanos, comprometendo-os com os objetivos e decisões da empresa.

Além das premissas destacadas acima, deve haver envolvimento dos funcionários, uma vez que o endomarketing é um processo holístico, por motivar e capacitar todos os colaboradores, de forma integrada, promovendo comunicação e troca de informações em todos os níveis da empresa, gerando um relacionamento cooperativo.

2.2 – O programa de implantação do endomarketing

Para um verdadeiro programa de endomarketing faz-se necessário um conjunto de instrumentos, diagnóstico e programas de ação. Para que um programa seja eficiente, é necessário um diagnóstico do ambiente interno da organização: avaliação do desempenho global, do desempenho dos setores, do nível de integração entre os setores, da relação com os consumidores e das expectativas dos clientes. Deve ser analisado, também, o perfil dos funcionários, a avaliação do desempenho, avaliação do potencial e das limitações de cada funcionário, avaliação das expectativas e aspirações dos funcionários, avaliação das necessidades de treinamento, avaliação do espírito de equipe existente e dos fatores que podem inibi-lo, nível de conhecimento que têm da empresa, de seus objetivos, de seus produtos e planos (BEKIN, 1995, p. 43).

Diante do exposto, convém mostrar o diagrama a seguir, que conforme Bekin (1995, p.44), trata-se do primeiro nível de um programa de endomarketing: o diagnóstico.

PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

Primeiro Nível: Diagnóstico

A – Avaliação do ambiente interno

B – Perfil dos funcionários

Avaliação do desempenho global

Diagnóstico A:

- Avaliação dos setores
- Nível de integração entre setores
- Relação com os consumidores

Potencial dos funcionários

Diagnóstico B:

- Imagem da empresa

- Nível de motivação
- Expectativas e aspirações
- Necessidades de Treinamento.
- Espírito de equipe
- Conhecimento dos objetivos da empresa.

Para melhores esclarecimentos, convém ressaltar algumas dimensões que compõem o programa de endomarketing.

2.3. Análise do ambiente organizacional da empresa

Segundo Robbins (1994, p.89), “o ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho”. Não adianta traçar, pensar e esquematizar um ou vários planos para a empresa, sem antes observar se o ambiente desejado a ser trabalhado é propício para tal planejamento, por isso deve-se fazer uma avaliação do ambiente interno.

No caso específico do endomarketing, deve-se fazer uma avaliação interna, é relevante observar a moral do pessoal da organização, o nível de satisfação do grupo, se existe ou não conflitos internos, e caso existam, o que levou a acontecer tal fato e como evitar que se repita. A avaliação interna deve ser bastante criteriosa para observar os pontos fortes e fracos de sua cultura.

Em síntese ao exposto por Bekin (1995, p.40), pode-se ver que o endomarketing é um processo holístico, onde a empresa é vista de forma homogênea, visível em todos os seus aspectos, e deve-se observar o processo de comunicação interna, tanto entre os funcionários de mesmo nível, como o relacionamento entre funcionário e chefia ou gerência da empresa. É um processo capaz de gerar um relacionamento cooperativo entre pessoas, setores, departamentos, filiais de cidades distintas, ou até sucursais em outros países.

2.3.1 Ambiente interno

Para todo e qualquer tipo de planejamento a ser posto em prática, deve-se ter uma boa base em seu início. Então, antes de pôr em prática o plano de endomarketing em uma empresa, deve-se observar, inicialmente, (como base do plano) o ambiente interno da

organização. Pois se o mesmo não for propício para a implantação, ou se não houver boa receptividade, todo o planejamento terá sido em vão.

Um aspecto que deve ser considerado no ambiente interno de uma empresa é a necessidade de coordenar suas atividades tanto de marketing como as demais. Algumas vezes isto pode ser difícil, por causa dos conflitos nos objetivos e personalidade dos executivos. O pessoal da produção, por exemplo, gosta de produzir itens padronizados. Já os executivos de marketing podem preferir modelos, tamanhos e cores variadas para satisfazer diferentes segmentos de marketing. Executivos de finanças normalmente reduzem mais o crédito e os limites de gastos do que o pessoal de marketing julga necessário para ser competitividade (ETZEL, 2001, p.4).

Em ambientes ricos em crescimento, são gerados recursos excedentes, o que pode servir de alavanca em termos de produção no ambiente interno. Ao analisar o ambiente interno da organização, pode-se observar dois fatores que influenciam o ambiente, que são a cultura e o clima da empresa.

A) Cultura organizacional

Cultura organizacional é o estilo, jeito, a forma de agir, onde existem vários tipos diferentes que podem ser observados nas empresas, ou seja, é o conjunto de significados, crenças, valores, histórias, símbolos e linguagem utilizada pelas empresas e que é marca registrada e identidade pessoal de cada uma delas.

Segundo Robbins (1994, p. 288), “cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização das outras. Esse sistema de significados comuns é, a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizada pela organização”. As pesquisas mais recentes sugerem a existência de sete características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização.

- ✓ **Inovação e Ousadia** - O grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos.
- ✓ **Atenção ao detalhe** – O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

- ✓ **Busca de resultados** – O grau em que a administração se concentra mais em resultados ou defeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.
- ✓ **Concentração nas pessoas** – O grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal a organização.
- ✓ **Orientação para a equipe** – O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos.
- ✓ **Agressividade** – O grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadas.
- ✓ **Estabilidade** – O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status em oposição ao crescimento.

Mas, além dessas características, observa-se que cultura organizacional também pode ser vista como cultura “forte” ou cultura “fraca”, onde cultura forte se refere a onde os valores da empresa são mais facilmente adquiridos pelos funcionários da empresa, isto é, quando ouvimos a expressão “vestir a camisa da empresa”. Dessa forma, os empregados aceitam os valores da empresa com muito mais comprometimento. Nos casos de cultura fraca, vê-se o inverso, onde empregados resistem mais aos costumes da empresa e, em muitos casos, não conseguem sentir-se bem com a cultura imposta.

B) Clima organizacional

O Clima organizacional é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impactos negativos sobre o desempenho. Hostilidade, agressividade, greves e sabotagens têm origem em sentimentos de insatisfação.

Ao comentar sobre clima organizacional, leva-se a perguntar quais os fatores determinantes do clima. A partir daí pode-se observar fatores como significado do trabalho, escolha da equipe, estilo de liderança, motivação das pessoas, produtividade, eficiência e eficácia do trabalho, entre outras, influenciam no clima da organização. É frente a esse exposto que alguns autores classificam o clima organizacional em RUIM, NEUTRO e BOM.

Daí vê-se a preocupação das empresas. Onde a análise do clima organizacional é de responsabilidade do chefe mais imediato, segundo critérios de desenvolvimento técnico e

cultural de socialização, o entrosamento com os demais companheiros e o entendimento aos clientes (ou usuários). E para obter maior êxito, esse chefe pode avaliar o clima organizacional utilizando instrumentos como entrevistas, fichários, pesquisas, entre outros.

Em ambiente estabilizado e competitivo, todos os aspectos que envolvem a gestão passam a ser importantes no intuito de gerar resultados concretos com o crescimento do negócio, inclusive um ótimo ambiente de trabalho. Em ambientes onde há um clima organizacional ruim, onde predomina a desmotivação da equipe, a ausência de integração de pessoas e departamentos, os conflitos entre chefias e pessoas, a ausência de objetivos individuais e coletivos, a falta de comprometimento das pessoas com o negócio, a falta de respeito do ser humano, os conflitos societários e ausência de transparência na gestão e comunicação deficiente são enormes geradores de problemas e de custos invisíveis para o negócio.

A felicidade de um ambiente organizacional produz resultados significativos em termos de produtividade do negócio e das pessoas e, com isso, acaba agregando valor ao negócio. O ganho financeiro e não-financeiro do negócio passa, necessariamente, pela melhoria do clima organizacional interno. Apenas é necessário que seus fatores estejam incorporados aos princípios modernos da gestão da empresa e que todos dentro da organização tenham a responsabilidade na sua implementação. Isto fará a diferença.

2.3.2 Ambiente externo

No caso específico do ambiente externo, deve-se enxergar um pouco mais além, pois as mudanças são feitas interiormente, têm o objetivo voltado para o cliente externo. Então, a análise do ambiente deve ser bem mais criteriosa, para que o impacto não acabe afastando e deixando de atrair clientes. O ambiente precisa ser avaliado em termos de complexidade, ou seja, o grau de heterogeneidade e concentração entre os elementos ambientais, geográficos, climáticos e físicos.

Capítulo 3

Barreiras mais comuns à comunicação interpessoal eficaz

Para se alcançar a comunicação eficaz é preciso, em primeiro lugar, reconhecer e compreender por que ocorrem os desentendimentos e, em seguida, aprender a reduzi-los ou evitá-los. Afinal, a comunicação entre dois funcionários é eficaz quando o receptor interpreta a mensagem do emissor da mesma forma que este pretendia que fosse entendida.

Para Robbins (1994), entender o que ocorre durante o processo de comunicação ajuda a diminuir as confusões que podem surgir entre as pessoas e a esclarecer suposições que as mesmas fazem acerca das intenções umas das outras. Muitas vezes os funcionários não comunicam o que pretendiam comunicar em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, como de barreiras à comunicação eficaz, tais como as diferenças de linguagem, os ruídos, as emoções, inconsistências entre comunicações verbais e não-verbais, entre outras.

3.1 Barreiras referentes ao pessoal

As barreiras referentes ao pessoal correspondem às interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa: motivação e interesses baixos, reações emocionais e desconfiança, que podem limitar ou distorcer as comunicações com os outros funcionários.

Algumas mensagens não seguem adiante porque o receptor não está motivado ou não está interessado em ouvi-las. O desafio ao emissor é estruturar a mensagem de modo que apele às necessidades ou interesses do receptor. “As mensagens devem ser enviadas na hora mais provável de serem bem acolhidas” (DUBRIN, 2001).

No que diz respeito às reações emocionais tais como raiva, amor, autodefesa, ódio, ciúme, medo e vergonha, pode-se dizer que as mesmas “influenciam o modo de como um funcionário compreende a mensagem do outro e como influencia os outros com as mensagens enviadas” (STONER e FREEMAN, 1999).

A confiança ou a desconfiança que o receptor tem na mensagem, segundo os autores, depende, em grande parte, da credibilidade que é atribuída ao emissor. A credibilidade do emissor é determinada por vários fatores. Em alguns casos, o fato da mensagem vir de um determinado colaborador irá aumentar sua credibilidade. Em outros, pode ser o efeito oposto. Em geral, a credibilidade do colaborador será alta se ele for visto como instruído, digno de confiança e sinceramente preocupado com o bem-estar dos outros.

3.2 Diferenças entre emissor e receptor

As diferenças entre emissor e receptor representam limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita. As palavras ou formas de comunicação como gestos, sinais, símbolos podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado. Colaboradores com conhecimentos e experiências diferentes costumam perceber o mesmo fenômeno a partir de perspectivas diferentes. O modo como os funcionários percebem uma comunicação é influenciado pelas circunstâncias em que ela ocorre.

Suponha que um novo supervisor cumprimente um trabalhador de linha de montagem por sua eficiência e qualidade de trabalho. O supervisor aprecia os esforços do trabalhador e, ao mesmo tempo, deseja encorajar os outros empregados a imitar seu exemplo. Mas os outros empregados podem ver a escolha do trabalhador para ser elogiado como sinal de que ele vem “puxando o saco” do chefe, podem reagir zombando ou sendo abertamente hostis. Assim, as percepções individuais da mesma comunicação diferem radicalmente.

As diferenças de linguagem estão, em geral, relacionadas às diferenças nas percepções individuais. As palavras devem significar a mesma coisa para emissor e receptor, para que uma mensagem seja adequadamente comunicada. Imagine que departamentos diferentes de uma empresa recebam um comunicado estabelecendo que um novo produto “em breve” será desenvolvido. Para os funcionários do departamento financeiro “em breve” pode ser de três a seis meses, ao passo que o departamento de vendas pode pensar que “em breve” se refere há algumas semanas.

Outra barreira à comunicação é o jargão, ou seja, a linguagem informal compartilhada por membros que há muito ocupam posições centrais às unidades. Dentro de um pequeno grupo fechado, o jargão pode ser extremamente útil, pois maximiza a troca de informações com um dispêndio mínimo de tempo e símbolos, aproveitando-se do treinamento e da experiência compartilhados por seus usuários. Por outro lado, “devido ao jargão ter a tendência de confundir aquele que carece do mesmo treinamento e experiência, pode ser uma barreira à comunicação com novos membros ou entre grupos diferentes” (GOLD, 2002).

3.3 Problemas relativos à transmissão das mensagens

As habilidades de comunicação deficientes, bem como a inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais, a sobrecarga de informações e o filtro são os problemas

relativos à transmissão das mensagens. As barreiras de comunicação podem resultar de deficiências internas do emissor e do receptor. Quando o emissor não tem habilidade eficaz de comunicação a mensagem pode não ser registrada. “O emissor pode deturpar uma mensagem escrita ou falada tão gravemente que o receptor pode não entender ou, até mesmo, entregar a mensagem de modo tão medíocre que o receptor não a leve a sério” (STONER e FREEMAN, 1999).

Quanto à inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais pode-se dizer que as mensagens enviadas e recebidas são, geralmente, efetuadas através da comunicação verbal, mas fortemente influenciadas por fatores não-verbais, como movimentos do corpo, roupas, distância de um funcionário para outro, postura, gestos, expressões faciais, movimentos dos olhos e contato físico.

Podem-se passar várias intenções diferentes através da comunicação não-verbal, mesmo quando a mensagem é simples como um “bom dia”. Um administrador que não queira ser perturbado pode responder ao subordinado sem afastar os olhos do trabalho que está fazendo, por exemplo.

No que diz respeito à sobrecarga de informações, é possível verificar que a mesma ocorre quando um funcionário recebe muitas informações e fica confuso. Como resultado, o mesmo desenvolve um trabalho de processamento de informações e recebimento de novas mensagens deficientes. “Uma estratégia importante para lidar com a sobrecarga de informações no ambiente de trabalho é aprender a diferenciar as informações relevantes das menos significativas” (DUBRIN, 2001).

A última barreira referente aos problemas relativos à transmissão a ser comentada é o filtro. Para DuBrin (2001, p. 210), “filtrar é colorir e adulterar a informação para torná-la mais aceitável ao receptor.” Por exemplo, um empregado toma conhecimento de informações que precisam ser comunicadas à direção. O empregado imagina que os diretores ficariam aborrecidos se soubessem toda a história, sendo assim, ele filtra a verdade para evitar lidar com a fúria da direção.

3.4 A influência da comunicação eletrônica

A tecnologia avançada nas organizações criou diversas novas barreiras de comunicação, como os problemas associados com o e-mail. Uma barreira de comunicação associada a esta tecnologia é a sua impessoalidade. Mais do que qualquer documento impresso, uma mensagem eletrônica pode ser vista como muito mais áspera do que uma

mensagem falada. O e-mail é, portanto, melhor talhado para comunicações de rotina do que para mensagens complexas ou sensíveis.

Outros fatores que influenciam a comunicação eletrônica são as mensagens de voz e o voice mail, pois criam tanto a emissores quanto a receptores, frustrações e barreiras de comunicação. Os emissores podem ser menos receptivos para realizar negócios com os receptores, pois podem não gostar da impessoalidade e do fato de não serem capazes de se comunicar pessoalmente. Já os receptores poderão reagir violentamente quando receberem respostas negativas de uma máquina, mas poderão reagir de forma contrária caso uma pessoa entregue essas mensagens.

Já a videoconferência está ganhando aceitação. Em uma videoconferência, funcionários em diferentes locais dialogam entre si, enquanto vêem as imagens uns dos outros em uma tela de TV. Com isso, uma reunião pode ser mantida com trabalhadores que estão em diversos lugares. Uma vantagem desse tipo de tecnologia é a diminuição de gastos com viagens. A técnica também aumenta a produtividade, porque os empregados precisam ir apenas ao centro de videoconferência próximo ao escritório. Mas isto também cria alguns problemas, porque se ressen-te do intercâmbio de idéias, propiciado apenas pelo contato pessoal. Outra desvantagem é o fato de que algumas comunicações não-verbais se perdem, pois os membros tendem a atuar com mais constrangimento diante das câmeras do que pessoalmente.

3.5 Ruídos mais freqüentes

Segundo Stoner e Freeman (1999), ruído é qualquer fator que confunda, perturbe, diminua ou interfira de outro modo na comunicação, podendo ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação. Ele pode ser interno (quando o receptor não está prestando atenção) ou externo (quando a mensagem é distorcida por outros sons no ambiente).

Para Gil (2001), a origem do ruído pode ser devida ao emissor ou ao seu codificador; a transmissão, ao receptor ou a seu decodificador. Sendo assim, serão apresentados a seguir alguns ruídos que podem ocorrer no processo de comunicação como: falta de clareza nas idéias, problemas de codificação, reação ao emissor, atribuição de intenções, audição seletiva, preocupação com a resposta, crenças e atitudes, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores, comunicação defensiva e suposição acerca do receptor.

O primeiro ruído a ser comentado é a falta de clareza nas idéias, ou seja, quando o emissor tem uma vaga idéia do que pretende comunicar ao receptor, transmitindo-a sem

aperfeiçoá-la, contando que o receptor se incumbirá disso. Quando um funcionário não pensa claramente nas informações que deseja emitir, dificilmente conseguirá comunicar-se com eficácia e obter retorno positivo, pois idéias obscuras conduzem a resultados confusos.

A clareza da exposição das idéias é obtida com a utilização de palavras simples e evitando-se as expressões ambíguas e abstratas. O cuidado com a linguagem é necessário, pois o emissor deverá garantir que a idéia seja clara para si e acreditar nela. No que diz respeito aos problemas de codificação, pode-se dizer que é necessário codificar as idéias adequadamente, tomando cuidado com a tonalidade, altura, timbre e velocidade da voz, para evitar ruído. A reação à pessoa que fala é outro exemplo de ruído que, neste caso, contribui para que se ouça menos do que foi dito. O sotaque, a maneira de vestir, a gesticulação, são capazes de provocar desagredo nos ouvintes.

Os receptores, por estarem preocupados em “ler nas entrelinhas” a mensagem que lhes é passada, correm o risco de atribuir intenções falsas ao emissor fazendo com que não se estabeleça um contato mais profundo com o mesmo. No que diz respeito à audição seletiva, os funcionários concentram-se no que julgam importante. As palavras consideradas sem importância costumam ser desprezadas, mas, muitas vezes, são fundamentais para o entendimento da mensagem. Por ficarem preocupados com a própria resposta, os funcionários deixam de prestar atenção a certas partes da mensagem, retendo, assim, apenas parte do seu conteúdo.

Uma grande parte dos funcionários tem opiniões sobre muitos assuntos abordados nas comunicações. Assim, tendem a valorizar determinados tipos de comportamentos e envolver-se emocionalmente em discussões. Já os preconceitos e os estereótipos impedem de sequer dar a outra pessoa a oportunidade de falar. Os funcionários que desempenham funções consideradas “menores” na empresa muitas vezes não são ouvidos, pois se supõem que os mesmos não têm coisa importante a dizer.

Com relação às experiências anteriores, pode-se dizer que o fato de todos terem idéias preconcebidas acerca do que os colaboradores querem dizer quando falam, promovem filtragens ou distorções nas mensagens recebidas.

Pode ocorrer também dos funcionários comunicarem-se defensivamente, através do processo de recusa, suprimindo as informações com as quais outro funcionário se sinta desconfortável. Devido ao fato de muitas mensagens enviadas nas organizações serem desconfortáveis, esta barreira é uma das que causam maior problema às organizações. DuBrin (2001, p. 210) apresenta o seguinte exemplo relacionado a esta barreira:

Um empregado antigo soube que lhe seria solicitado mudar-se de seu escritório com janelas para um outro sem esse conforto (uma perda de status percebido), o mesmo concordou com um aceno de cabeça. Porém quando o dia da mudança chegou o empregado descobriu que estava sendo transferido para um escritório interno, protestou junto ao presidente, dizendo que nunca soubera que a mudança significaria abrir mão de sua sala com janela. O empregado recusou a si mesmo a realidade de perder, além do escritório, a janela.

Além desses ruídos apresentados existe, também, o que representa suposição acerca do receptor, ou seja, quando a comunicação pode não se completar pelo fato de um funcionário iniciar a conversa supondo que o outro funcionário que irá receber a mensagem pensa ou sabe.

3.6 Compreensão e sintonia com o receptor

Para serem comunicadores eficazes, os funcionários precisam compreender o receptor. Essa é uma estratégia que pode ajudar na superação de cada barreira. Por exemplo, parte da compreensão do receptor é saber que ele pode estar sobrecarregado com informações ou fracamente motivado. Atingir a compreensão leva à empatia, à habilidade de ver as coisas como a outra pessoa vê ou a colocar-se no lugar da outra pessoa.

A empatia conduz a comunicação aprimorada, porque as pessoas desejam iniciar um diálogo quando se sentem compreendidas. Exemplo: um empregado que não se identifica com as metas da empresa e está, portanto, pouco motivado. Para motivá-lo, o gerente pode falar sobre a produtividade que poderá levá-lo a receber um salário mais elevado.

Para Gil (2001), primeiramente devemos procurar saber com quem se irá falar, porque fatores como a formação profissional, o *status*, o nível de linguagem, os conhecimentos e os interesses do receptor influenciam o entendimento da mensagem que lhe é dirigida. Antes de iniciar a comunicação, é importante que o receptor procure saber quais são os conhecimentos do receptor em relação ao assunto a ser abordado? Qual seu nível de linguagem? Qual seu grau de interesse?

A sintonia com o receptor nem sempre ocorre. Os profissionais apresentam dificuldade para abandonar o próprio código ao se dirigirem aos funcionários sem maior experiência nessa área. Com isso, serão apresentados a seguir os aspectos a serem considerados para uma transmissão de mensagem eficiente.

3.7 Elementos e fatores para uma transmissão de mensagem eficiente

Os aspectos referentes a uma transmissão de mensagem eficiente são: comunicar assertivamente, usar canais múltiplos, usar comunicação bidirecional, exprimir-se, apoiar-se, ser sensível às diferenças culturais e às diferenças de gênero.

O primeiro aspecto a ser comentado é comunicar assertivamente. Para DuBrin (2001), conforme ilustração abaixo, ao exprimirem suas idéias, muitos funcionários criam suas próprias barreiras de comunicação de um modo passivo ou indireto. A mensagem será melhor recebida se os funcionários explicarem suas idéias explícita e diretamente. Deve-se notar a diferença entre uma frase passiva (indireta) de um pedido e uma abordagem assertiva (direta):

Passiva	Assertiva
Membro da equipe: Por acaso existem ainda alguns recursos no orçamento? Se existirem, eu gostaria de saber.	Membro da equipe: Nós precisamos urgentemente de um novo computador em nosso departamento. O trabalho está sendo prejudicado, devido à lentidão do aparelho. Por isso, estou fazendo uma requisição de compra para aquisição de um novo computador.
Gerente: Eu terei de investigar. Lembre-me disso em breve.	Gerente: Seu pedido procede. Verei agora mesmo os recursos disponíveis no orçamento.

A confrontação de informações é outro uso da assertividade na superação das barreiras de comunicação no ambiente de trabalho, uma técnica de inquirir sobre discrepâncias, conflitos e mensagens confusas. Segundo DuBrin (2001, p. 212), um exemplo de como lidar com uma discrepância entre mensagens verbais e não-verbais é:

Você está falando com um membro da equipe que desconfia estar enfrentando problemas. O funcionário diz: "Está tudo bem" (mensagem verbal). Ao mesmo tempo, o funcionário está visivelmente inquieto, e apertando nervosamente o punho (mensagem não-verbal). Sua forma de conscientizá-lo poderia ser: "Você diz que as coisas estão bem, mas mexendo as mãos sem parar e apertando-as nervosamente".

Uma outra forma de ser assertivo é repetir a mensagem e usar canais múltiplos, pois as barreiras de comunicação podem impedir que as mensagens sejam recebidas à primeira tentativa de envio. Essas barreiras incluem sobrecarga de informações e o desejo do receptor de não ouvir ou ver a informação. “Uma mensagem importante deve ser repetida quando é enviada pela primeira vez e repetida, novamente, um ou dois dias depois, prestando sempre atenção na redundância” (MIRANDA, 1999).

É possível comunicar-se com o mundo de duas maneiras: através do que é assimilado e do que é emitido, sendo sempre possível utilizar canais múltiplos. Pode-se assimilar através dos cinco sentidos: visão, audição, olfato, tato e paladar. De acordo com Miranda (1999, p. 53):

Como observadores atentos, podemos identificar o canal que uma pessoa está vivenciando ou se comunicando, somente pelas palavras que ela usa, ou pelos seus gestos. As pessoas tendem a utilizar nas suas falas predicadas (verbos, advérbios, locuções) ou palavras que geralmente especificam os processos de ver, ouvir, sentir, degustar e cheirar. Dessa forma podemos identificar palavras visuais, auditivas, sinestésicas (olfato, tato e paladar), ou inespecíficas na linguagem usual dos indivíduos.

É possível emitir, através da fisiologia (postura, bioquímica, energia nervosa, respiração, suor, tensão muscular, relaxamento) e através do comportamento (verbal – falar; físico - fazer, mudança de colocação, entre outros). Comunicar-se através de todos os canais é importante, para que os funcionários possam ver, ouvir e sentir o que deseja informar. As pessoas que utilizam o canal visual apresentam características individuais como a tendência de:

Manter o corpo e a cabeça eretos, olhar para cima ao lembrar, valorizar as aparências, vestir-se bem, ser limpo e organizado, gravar imagens e figuras, memorizar mais o que lê do que o que ouve, apreciar paisagens e vistas, falar em tom mais alto, com ritmo acelerado, entusiasmado, piscar os olhos, se identificar com profissões onde as habilidades visuais sejam importantes, como arquitetura, desenho ou artes gráficas. (MIRANDA, 1999, p. 55)

Em geral, essas pessoas não se distraem com barulho, mas, sim, com claridade, cores, têm dificuldades de lembrar instruções verbais, etc. O que é importante para esses funcionários que utilizam este canal é: movimento, volume (tamanho), cor, brilho, imagem, paisagem, distância, contraste, foco, ângulo. Os funcionários que utilizam o canal auditivo apresentam características individuais como as tendências a:

Voz impostada, clara e bonita; fazer barulho com a boca, assobiar, memorizar fácil e rapidamente o que ouve, aprender ouvindo, gostar de música, de instrumentos e de conversar; olhar para o lado esquerdo ao tentar lembrar, apreciar o canto de pássaros e os sons da natureza, se identificar com profissões onde a fala e os sons sejam importantes, como a música, o canto e o ensino. (MIRANDA, 1999, p. 55)

Já para os colaboradores que utilizam este canal, o volume (som), o ritmo, o tempo, a pausa, a tonalidade, o timbre, a localização e a sintonia são fatores importantes para que possam absorver a mensagem de maneira eficiente. Os funcionários que utilizam os canais sensoriais (olfato, tato e paladar) apresentam características individuais como às tendências a:

Reagir bem ao toque físico no próprio corpo ou no corpo de terceiros, ser lento, falar sempre devagar, pausadamente, falar de perto com as pessoas, deixar os ombros caídos e relaxados, saborear uma comida ou bebida, memorizar facilmente aquilo que tocam, degustam, sentem ou cheiram; olhar sempre para baixo à direita e ficar corado facilmente. (MIRANDA, 1999, p. 55-56)

Para os colaboradores que utilizam este canal, a temperatura, a textura, a vibração, a pressão, a duração, a intensidade, o peso, o cheiro e a densidade são fatores importantes. Os colaboradores que utilizam os canais auditivos digitais são os que utilizam a comunicação intrapessoal, mantendo diálogos internos. Sua característica é a tendência a buscar a lógica em tudo e ver se as coisas “fazem sentido”, mas também apresentam características dos outros sistemas representacionais.

É possível, também, comunicar-se através da movimentação dos olhos. Apesar de ser muito pouco conhecida e divulgada, esse tipo de comunicação revela muitas informações sobre as pessoas que estão se comunicando, sem que o próprio funcionário saiba que está passando essas informações.

Miranda (1999, p. 56) descreve que “todos somos, ao mesmo tempo, visuais, auditivos e sinestésicos, mas cada um tem predominância de um ou dois canais, ou mesmo o equilíbrio de dois deles”. Existem funcionários que assimilam bem a informação apenas pelo canal auditivo, mas outros já absorvem melhor a informação através do canal visual. Também se pode verificar que existem funcionários que utilizando, por exemplo, os canais auditivos e visuais ao mesmo tempo, percebem que obtêm mais efeito do que se utilizassem apenas um deles. Os mesmos lembram do que foi dito fazendo associação ao que foi mostrado.

Um outro aspecto diz respeito à utilização da comunicação bidirecional que poderá fazer com que muitas barreiras de comunicação sejam superadas, a partir do momento em que os emissores envolvem os receptores na conversação. O diálogo ajuda a reduzir os mal-entendidos, porque comunica os sentimentos e fatos. Tanto o receptor quanto o emissor podem fazer perguntas um ao outro.

O próximo aspecto, que diz respeito a exprimir-se, é abordado por Gil (2001, p. 81) como “o ato de exprimir-se diante de uma pessoa ou de um grupo requer certo número de cuidados, que costumam ser objeto de cursos de oratória”. Abaixo os mais importantes:

1- A voz: precisa estar de acordo ao local e ao número de funcionários a quem se deseja comunicar a mensagem. Outro problema consiste em falar muito devagar ou muito rápido. Todavia, ainda há o problema da articulação. Alguns funcionários costumam “comer” as sílabas finais das palavras, fazendo com que os ouvintes tenham que prestar muita atenção e até mesmo adivinhar as intenções de quem está falando. E por se concentrarem no entendimento de cada palavra, podem ficar sem entender o conteúdo da mensagem. Fazer breves pausas para retornar o fôlego tanto no meio como no fim das frases também é importante.

2- Os gestos: A linguagem do corpo é mais sincera que a expressa com as palavras. Ao se falar, principalmente para um grupo, convém cuidar dos gestos, para que a comunicação seja harmoniosa.

Segundo Gil (2001, p. 82):

Atenção especial deve ser conferida ao olhar, pois este pode ser entendido como o liame entre o emissor e o receptor. Olhar o outro serve para certificar-lhe de que é para ele que se fala, para solicitar sua atenção, para incutir-lhe segurança e também para indicar-lhe como sua fala é recebida. Quando se fala para um grupo numeroso, convém olhar para todos os participantes. Algumas pessoas tendem a olhar mais para a direita e outros mais para a esquerda. Convém, pois, identificar as tendências pessoais e esforçar-se para olhar para todos os membros do grupo. Esta postura poderá inicialmente parecer um tanto artificial, mas com o tempo tenderá a integrar-se ao comportamento.

3- O silêncio: um breve período de silêncio poderá auxiliá-lo a refletir acerca do que ouviu e exprimir-se, caso julgue necessário. Nas reuniões, alguns minutos de silêncio, permitem aos participantes refletir acerca do que foi dito, antes de reiniciar a discussão.

O silêncio permite organizar pensamentos, encoraja a outra pessoa a expandir idéias, reações ou sentimentos, além de dar tempo para pensar no que foi dito e no que irá responder. Para Gil (2001), deve-se usar o silêncio depois de fazer perguntas; ouvir uma pergunta; levantarem-se questões importantes; exaltarem-se os ânimos; receber uma enorme quantidade de informações de uma só vez; olhar o outro nos olhos quando quiser levantar uma questão; evitar a tendência de “completar” antes que a pessoa tenha acabado de falar; usar pistas não-verbais para avisar ao seu interlocutor que deve dar mais informações.

4- A linguagem: para facilitar a compreensão deve-se procurar uma linguagem adequada. Utilizar termos claros e precisos, frases curtas, expressando sempre que possível, uma única idéia. Afinal, o discurso deve seguir uma lógica: para iniciar dá-se uma visão geral do assunto que se pretende comunicar. Logo em seguida apresenta-se o assunto e, por último, conclui-se com um resumo.

Um outro aspecto a ser considerado para uma transmissão de mensagem eficiente é o fato de apoiar-se na comunicação das outras pessoas, que Gil (2001, p. 83) aborda da seguinte maneira: “certos tipos de comportamento fazem com que as pessoas reajam defensivamente, inibindo a comunicação, enquanto outros fazem com que as pessoas se sintam apoiadas, facilitando, conseqüentemente, a comunicação”.

Segundo DuBrin (2001), a possibilidade de surgir barreiras de base cultural multiplica-se cada vez mais, devido ao fato de as organizações serem sensíveis e apresentarem diversidade na sua cultura. A seguir serão apresentadas cinco estratégias e táticas específicas para ajudar a superar barreiras de comunicação multiculturais:

1- Ser sensível à existência das barreiras multiculturais, ou seja, estar consciente de que estas barreiras alertarão sobre a importância de modificar sua abordagem de comunicação.

2- Usar linguagem franca e falar claramente. Falar de modo fácil de ser compreendido, quando trabalhar com funcionários que não falam fluentemente a mesma língua. Minimizar o uso de expressões idiomáticas, pois podem prejudicar a clareza do entendimento ou induzir o erro de interpretação.

3- Observar as diferenças culturais de etiqueta. A violação de regras de etiqueta sem uma explicação pode erguer barreiras de comunicação imediatas. Uma importante regra de etiqueta aceita em muitos países é que as pessoas se dirijam umas às outras pelo sobrenome, a não ser que já tenham trabalhado juntas ou já tenham alguma familiaridade.

4- Ser sensível às diferenças na comunicação não-verbal. Estar sempre em alerta à possibilidade de que os sinais não-verbais possam ser mal-interpretados por uma pessoa de outra cultura.

5- Não fazer brincadeiras a respeito de diferenças de estilo, sotaque, erros gramaticais ou aparência pessoal. Esses fatores superficiais, mesmo que estejam relacionados ao sucesso da empresa, são difíceis de ser interpretados quando se julga uma pessoa de outra cultura. Um indivíduo brilhante de uma outra cultura pode ainda estar aprendendo a sua língua e cometer erros grosseiros ao tentar expressar-se.

3.8 Clareza e eficácia das informações

A eficiência da comunicação no tocante à clareza encontra-se pautada no seguinte tripé: envio de mensagens claras, atenção aos significados simbólicos e uso do vocabulário comum.

Segundo Robbins (1994), enviar mensagens claras é responsabilidade compartilhada pelo emissor e pelo receptor, para garantir uma comunicação de ida e volta, clara e eficaz. Além de prestar atenção no envio de mensagens claras, convém considerar também os significados simbólicos, pois os hábitos de comunicação variam de uma cultura para outra e isso pode gerar enormes confusões.

O significado simbólico atua nas atitudes e na escolha das palavras que são usadas. Como as línguas costumam ter múltiplas definições para cada palavra, pode-se pensar num significado (gíria, por exemplo) e enviar mensagens que estão sendo recebidas por alguém que usa para aquelas palavras, uma outra definição (literal, por exemplo).

Dessa forma, conforme aborda DuBrin (2001), é necessário não só tomar cuidado com a simbologia, conotação, como utilizar um vocabulário comum. Dentro de várias unidades de uma organização, as pessoas podem utilizar termos tão diferentes que são erguidas barreiras de comunicação. Por exemplo, as equipes de Marketing e a de Recursos Humanos podem utilizar algumas palavras e frases não usadas pelas demais.

Primeiramente, os gerentes precisam identificar o trabalho central de uma empresa e, posteriormente, escrevê-lo em um vocabulário empresarial que seja compartilhado por todos. Os termos-chave devem estar claramente definidos, e os funcionários devem concordar sobre o seu significado. Os vários departamentos podem manter algum jargão e perspectivas próprias, mas eles devem também estar unidos em uma linguagem comum.

3.9 A importância do *feedback* para o aprimoramento das habilidades de ouvir

“*Feedback* ou retro alimentação é o processo de comunicação que se estabelece com o objetivo de oferecer a uma pessoa ou grupo informações sobre o grau de adequação de suas ações às expectativas de quem emite esse retorno” (SOUZA e FERREIRA, 2002, p. 92). Segundo Minicucci (2001, p. 56), “*feedback* é uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa verificar o próprio desempenho e corrigi-lo, se for necessário.”

O *feedback* organizacional pode acontecer numa variedade de forma, indo desde o *feedback* direto até o indireto, expresso através de ações ou documentos. “Embora possa vir de todos os tamanhos, formas e maneiras, de um gesto com a cabeça a um documento detalhado, ele vale ouro. A maioria dos executivos bem-sucedidos sabe que precisa de *feedback* constante, confiável e construtivo” (BOOHER, 1999).

Segundo Booher (1999), para que a necessidade de *feedback* seja suprida, é preciso tomar as seguintes providências:

1- Tomar a iniciativa: é imprescindível tomar a iniciativa, seja mandando uma carta-resposta, seja através de um telefonema, seja encontrando-se com o funcionário para se obter *feedback*, pois o mesmo não aparecerá automaticamente. O melhor *feedback* tem de ser extraído, digerido e analisado.

2- Fazer perguntas certas aos funcionários certos: muitas vezes fazem-se perguntas erradas ou pergunta-se aos funcionários errados sobre determinado assunto, não tendo, por isso *feedback*, causando intrigas e trabalho de adivinhação entre os mesmos. Para obter resposta correta é preciso perguntar aos funcionários certos, formulando perguntas de forma que os mesmos compreendam as solicitações. Quanto mais focalizadas forem as solicitações, mais proveitosas serão as respostas.

3- Decifrar o que foi comunicado: às vezes os comentários não são claros e precisam ser mais detalhados. As perguntas precisam ser claras e concisas, servindo para investigar o *feedback* que ambas as partes recebem.

4- Aproveitar o conhecimento dos funcionários que estão ao seu redor: por serem especialistas em outras áreas como: finanças, vendas, marketing, sistemas de informação etc., estes profissionais podem ter grandes idéias que muitas vezes outros funcionários nem sequer pensaram.

5- Manter a mente aberta: não fechar a mente a ponto de não ouvir sugestões melhores ou mais novas. Os profissionais eficazes são aqueles que sabem a quem perguntar e o que fazer com as respostas, uma vez que as obtêm.

6- Considerar o *feedback* negativo um fator importante, não visualizá-lo como um tormento: há *feedback's* que podem ser chocantes e, até mesmo, depressivos, mas a atitude dos funcionários é que irá determinar se devem usar ou ignorar a crítica.

7- Aplicar *feedback* à área afetada: devemos perguntar a nós mesmos: o que as pessoas estão realmente dizendo em seu *feedback*? É uma avaliação precisa? Devo mudar minha abordagem ou atitude? Se eu não preciso mudar, como respondo à pessoa que me deu *feedback*? O *feedback* deve ser trabalhado e não apenas reconhecido, deve ser útil. Então, é importante, avaliar, reconsiderar, modificar, transformar ou reafirmar.

A comunicação é um ato bilateral. Convém que ambas as partes mantenham essa atitude. A pessoa interessada em comunicar-se deve procurar obter do interlocutor a realização da mensagem. Primeiramente, os funcionários devem ficar atentos à expressão corporal do interlocutor, para identificar se a mensagem está interessando-o ou sendo compreendida.

Em seguida, devemos verificar em que medida a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor, através da formulação de perguntas. As perguntas nem sempre podem ser muito diretas, pois podem provocar reações indesejadas. Devem ser feitas com cuidado, permitindo à pessoa que fala oportunidade para desenvolver melhor suas idéias e expô-las novamente, caso não se tenha captado o sentido do que foi dito.

Segundo Gil (2001, p. 81), as perguntas bem elaboradas são as que:

- demonstram interesse pelo assunto. Por exemplo: "O que de fato aconteceu?".
- ajudam a esclarecer o que já foi dito. Por exemplo: "Você disse que...; é isso mesmo?".
- exploram sentimentos. Por exemplo: "Como você se sentiu em relação ao que aconteceu?".
- buscam informações adicionais. Por exemplo: "Poderia falar um pouco mais sobre isso?".

É necessário que a pessoa procure deixar claro que a comunicação se dará em duas vias. Convém, então, que o interlocutor seja colocado à vontade, encorajado a falar e pedir mais esclarecimentos. Para assegurar que a mensagem foi compreendida, convém solicitar *feedback* verbal. O receptor de uma mensagem deve, também, responsabilizar-se por oferecer *feedback* ao emissor. A expressão "foi isto o que ouvi dizer" é um instrumento de *feedback* eficaz.

Observar e enviar *feedback* não-verbal também é importante, pois indicadores não-verbais da compreensão ou da aceitação podem ser mais importantes do que os indicadores verbais. Por exemplo, o modo pelo qual alguém diz "é claro" pode indicar se essa pessoa está completamente de acordo; por outro lado, se a mensagem for transmitida um pouco apagada, pode precisar ser retransmitida com mais empenho. A expressão no rosto do receptor também pode ser causada pela aceitação ou pela rejeição.

Esses casos levam a perceber o quanto é necessário aprimorar as habilidades de ouvir. "Quantas vezes os relacionamentos no ambiente de trabalho ficam ameaçados porque as pessoas não parecem estar ouvindo o que outros precisam dizer? E quantas vezes tomam-se decisões com base no que pessoas pensaram ter ouvido ao que realmente foi dito?" (ROBBINS, 1994, p. 50).

Saber ouvir é uma das técnicas mais desafiantes e a mais freqüentemente ignorada. Segundo Gil (2001, p. 78), "saber ouvir incentiva à boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro". Pela prática, a forma de se ouvir poderá ser melhorada. Às vezes, pensamos que somos capazes de ouvir eficientemente o que os outros dizem, mas, segundo Robbins (1994), os pesquisadores do assunto chegaram ao seguinte consenso:

- imediatamente após um discurso, o ouvinte médio terá compreendido aproximadamente 50 por cento do que ouviu;
- em 48 horas, o nível de compreensão cai para 25 por cento, ou menos.

Para ouvir de forma eficaz é preciso criar um ambiente no qual a outra pessoa sinta que a conversa é importante. Segundo Robbins (1994), para que isso ocorra é preciso montar o cenário dando ênfase nos sete itens abaixo:

1- Diminuir ao máximo as distrações: dependendo do nível de interesse os funcionários se distraem mais ou menos com a atividade ao seu redor. Caso esteja concentrado no que o outro funcionário está dizendo, porque está com a cabeça cheia de outros pensamentos, interromper e marcar a discussão para outra hora é a melhor solução.

2- Reduzir todas as barreiras físicas: aproximar-se da pessoa com quem está falando, ao invés de, por exemplo, ficar do outro lado da mesa utilizando o móvel como sinal de superioridade também poderá ajudar a criar um ambiente que proporcionará aos funcionários ouvirem de forma eficaz.

3- Evitar ou limitar as interrupções: transferir, por exemplo, as chamadas telefônicas e fechando a porta da sala para que não haja interrupção na comunicação.

4- Disciplinar-se para se concentrar: tomar nota do que está sendo exposto, olhar nos olhos do funcionário e fazer perguntas para ter certeza de que compreendeu a mensagem são sinais que asseguram o mesmo de que está sendo ouvido ativamente.

5- Capitalizar sobre o fato de que o pensamento é mais rápido do que a fala: um bom ouvinte usa o tempo para avaliar cuidadosamente o que o interlocutor está dizendo. Também presta atenção ao tom de voz e observa os sinais não-verbais, podendo assim ler nas entrelinhas. Um ouvinte deficiente tende a dispersar sua atenção diante de interlocutores médios ou lentos.

6- Ser sincero: o emitente se sentirá mais confiante e à vontade quando o tom de voz, as expressões faciais e o contato dos olhos transmitirem sinceridade.

7- Deixar o preconceito de lado: evitar perceber o emissor da mensagem de modo predeterminado, encarando cada encontro como algo novo.

É importante que os funcionários sejam mais receptivos e, para isso, é necessário detectar a idéia central. Pelo fato dos funcionários falarem enquanto pensam, às vezes fica difícil determinar sobre o que a outra pessoa está falando. Para não perder o interesse no emissor é preciso procurar a idéia central da mensagem, avaliar todas as outras informações comparando-as com a idéia central e prestar atenção apenas na informação relevante para a idéia central, esquecendo o resto.

Além disso, devem-se controlar as emoções, pois, às vezes, as mesmas agem como barreiras para se ouvir o que os outros dizem eficientemente. Também é importante avaliar a mensagem, discutindo mentalmente as idéias do outro, levando em consideração as novas informações que está recebendo.

A superação das barreiras à comunicação organizacional eficaz exige que os funcionários, individualmente, reconheçam as dificuldades inerentes ao processo de comunicação e busquem solução para que as mesmas não voltem a ocorrer, contribuindo, assim, para atingir a eficácia da comunicação interna nas organizações.

Capítulo 6

Caracterização da Organização São Paulo Alpargatas

➤ **Denominação Social**

São Paulo Alpargatas S/A – SPASA

➤ **Nome Fantasia**

São Paulo Alpargatas S/A – SPASA.

➤ **Forma Jurídica**

Sociedade Anônima.

➤ **Inscrição Estadual**

16008217-0

➤ **Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ**

61079117/0164-43

➤ **Ramo de Atividade**

Indústria de Calçados

➤ **Endereço**

Fábrica 22 (Unidade Campina Grande)

Avenida Assis Chateaubriand, 4324 – Distrito Industrial

Campina Grande – PB - CEP: 58108 – 460

Fone/FAX: (83) 3315-4000

➤ **Número de Empregados**

5.500 colaboradores

6.1 História da Empresa

Tudo começou em 3 de abril de 1907. Vindo da Argentina, o escocês Robert Fraser associou-se a um grupo inglês e começou a construir a Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, no bairro da Mooca, em São Paulo. Logo no ano seguinte, a fábrica começou a produzir Alpargatas Roda, Lonas e Encerados. O sucesso foi imediato: as alpargatas mostraram-se perfeitas para colher café, porque não machucavam os grãos, e os encerados foram usados nos terreiros de secagem.

Em 1909, a empresa mudou o nome para São Paulo Alpargatas Company S.A. Durante a década de 10, começa a Primeira Guerra Mundial e a empresa enfrenta dificuldades em consequência do conflito. Para piorar, a gripe espanhola assola a cidade de São Paulo,

deixando de cama metade da fábrica. No final da década 20, turbulência a superprodução do café e a quebra da bolsa de Nova York obrigam a empresa a parar de produzir alpargatas, um dos calçados mais baratos do país.

Durante a década de 30, momentos de instabilidade e violência varrem o país. Getúlio Vargas assume o governo provisório. Empresas atolam-se em dividas e a Alpargatas, numa arriscada manobra de seus acionistas, consegue prosperar. Durante todo esse tempo de instabilidade, a empresa obtém apoio de seus funcionários, que lutam por ela.

Na década de 40, a empresa volta a produzir o calçado alpargatas e adota o seu nome definitivo: São Paulo Alpargatas S/A. Em 1941, assume um passo importante em favor de seus funcionários, concedendo abono de Natal. Logo, passou a conceder-lhes os domingos e feriados trabalhados, anos antes destes benefícios serem determinados por lei. O Brasil entra para a Segunda Guerra Mundial. Faltam alimentos e combustível e a sociedade vive uma grande inquietação, mas a empresa consegue a proeza de crescer em meio à adversidade. Quando a guerra termina, a Alpargatas lança o Brim Coringa, com o qual o Brasil produz sua primeira calça jeans, a Rodeio.

Em 1950, o Brasil perde a Copa do Mundo em pleno Maracanã, mas ganha um brim de muita qualidade, que dá origem as calças Far West. Os *jingles* da Alpargatas Roda e dos encerrados Locomotiva são cantados em todas as esquinas, e levam o povo a acreditar que a empresa é americana, porque naquela época, só americano fazia propaganda bem-feita. Enquanto os rádios divulgavam os produtos da empresa, vendedores embrenhavam-se numa "parada dura" para chegar nos mais remotos e pequenos armazéns do interior do país.

Em 1955, o mercado é presenteado com a colorida Lona Sempre Viva, para toldos comerciais e residenciais. No ano seguinte, Juscelino Kubitschek assume o poder decidido a progredir 50 anos. Trabalhadores abrem estradas e erguem Brasília, calçando Sete Vidas. Em 58, o Brasil consagra-se Campeão do Mundo na Suécia e a Alpargatas patrocina a transmissão dos jogos pela Rádio Bandeirantes.

As Havaianas são lançadas em 1962. Em 1965, a empresa lança a calça Topeka e em 67 as Colchas Madrigal. Em 68, um ano antes do homem ir à lua, a Alpargatas recria o seu logotipo: um triângulo que lembra o "A" inicial de Alpargatas e dá a idéia de movimento. Em 1970 o Brasil torna-se Tricampeão Mundial no futebol e a empresa dá início à campanha de cunho social, como a que percorre escolas estaduais com o "mote criança calçada, criança sadia".

Em 1972, os jovens ganham uma calça velha azul desbotada, Us Top. A empresa inaugura fábricas de Norte a Sul do país e entre a de sola num segmento promissor, o dos

artigos esportivos, com o lançamento da marca Topper em 75 e a compra da Rainha em 79. Em 1982, em comemoração aos seus 75 anos, a Alpargatas adquire a Jeaneration. No ano seguinte lança marcas como Samoa e Top Plus. Em 1955 a empresa licencia a marca americana Timberland, especializada em esportes de ação e inaugura o mercado de outdoor wear. Em 96 adquire a licença da fabricação e comercialização da Mizuno. Líder nos mercados de sandálias e de lona e calçados esportivos encerra a década com um recorde: 100 milhões de pares de Havaianas.

No ano de 2000, bate um novo recorde de vendas das sandálias e é considerada pela revista Exame uma das “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar”. A São Paulo Alpargatas, fábrica 22 (Campina Grande – PB) já produziu vários outros artigos além das Havaianas; entre estes podemos citar os tênis Conguinha e Allcolor. Atualmente, sua produção concentra-se apenas em Havaianas, chegando a um volume diário de 620 mil pares de sandálias e a uma produção mensal de 18,6 milhões de pares, sendo, portanto, o carro chefe da Companhia.

Superando inúmeras dificuldades ao longo dos seus 100 anos, a companhia tornou-se uma das maiores indústrias calçadistas do Brasil. Hoje, é controlada pelo Grupo Camargo Corrêa.

6.2 São Paulo Alpargatas: Comunicação interna na fábrica de Campina Grande

Os primeiros projetos para implantação de um sistema padronizado de comunicação interna surgiram no início de 2002. Até esta época, os funcionários do setor de Recursos Humanos ficavam com a responsabilidade de trabalhar o endomarketing da empresa, por meio do material enviado pela sede, de São Paulo, e estas pessoas repassavam o material à fábrica sem maiores preocupações ou revisões, não havendo profissionais habilitados ou capacitados para tais atividades.

Com a necessidade de contratação de profissionais da área de comunicação, a gerência de RH da Fábrica Campina Grande solicitou a seleção de um estagiário do Curso de Comunicação Social. A principal tarefa em início deste processo foi à reestruturação da comunicação existente. Depois de alguns estudos voltados à realidade interna da empresa, foi apresentado à gerência da fábrica um plano de comunicação interna. Neste plano, toda a comunicação interna centralizava-se no setor RH Comunicação, criado na oportunidade.

Os canais antigos foram reavaliados e modernizados. Alguns ganharam, além de um novo visual, uma maior amplitude e abrangência. Acompanhando os avanços das

comunicações, a empresa investiu em novos canais que suprissem as necessidades de seus funcionários, bem como de suas próprias necessidades. Os meios de comunicação utilizados eram:

➤ **Intranet**

Um dos meios de comunicação mais utilizados, atualmente, pelas empresas é a intranet. Trata-se de um sistema comparado à internet, mas voltado ao público interno, aos usuários cadastrados, geralmente funcionários da própria empresa. A intranet contém informações sobre a empresa, seu histórico, suas ações, marcas e produtos, além de serviços.

É uma página interativa e dinâmica, atualizada periodicamente, com diversos conteúdos, todos ligados à empresa e suas ações. A intranet na São Paulo Alpargatas foi implantada há cerca de nove anos, mas seu grande impacto na organização fez-se somente há seis anos, quando a mesma passou pela sua primeira reformulação e o sistema aproximou-se ainda mais dos colaboradores.

O sistema on-line interno da SPASA oferece serviços como: história da empresa; onde se localizam as suas unidades; as marcas; as políticas e valores da empresa; fotos; últimas informações de cada unidade, com eventos e notícias diversas; canais de comunicação; endereços úteis, entre outros. O usuário pode, ainda, pela intranet, fazer empréstimos; perguntas aos diretores e gerentes das unidades, através da ferramenta “A Palavra é Sua”, onde os funcionários não precisam se identificar; compras de produtos da própria empresa; entre outros serviços.

➤ **Inforserv**

Os colaboradores que trabalham diretamente ligados aos computadores têm acesso direto à intranet. Para dar maior abrangência e oportunidade igual a todos os seus funcionários, a São Paulo Alpargatas criou o inforserv, que são terminais eletrônicos nos quais os colaboradores da produção ou todos aqueles que não utilizam o computador constantemente podem usufruir dos mecanismos disponíveis da intranet.

Estes terminais estão disponíveis em locais de fácil acesso na empresa e funcionam 24 horas. Os colaboradores podem utilizar todos os recursos oferecidos pela intranet. Antes da instalação desses terminais foi realizado um treinamento com todos os funcionários, através de uma



equipe de teatro (imagem acima) vinda de São Paulo, ensinando de forma dinâmica e divertida o manuseio do computador e seu respectivo sistema.

➤ **Sistema Lotus Notes Mail**

Alguns colaboradores da São Paulo Alpargatas dispõem de Notes Mail, um sistema de e-mail interno por meio do qual os funcionários da mesma unidade e das outras podem trocar informações, notícias ou atividades de forma segura e instantânea. Este sistema também é disponível para envio e recebimento de mensagens externas, funcionando como qualquer outro provedor que oferece contas de e-mails.

➤ **Quadros de Avisos**



Para dar início ao novo sistema de comunicação interna foram confeccionados mais quadros de avisos (em alumínio e acrílico), totalizando onze. Estes quadros foram distribuídos em diversos setores da empresa, colocados em pontos estratégicos, de fácil visualização, como mostram as imagens acima. São alimentados periodicamente, com todas as informações necessárias e básicas aos funcionários.

Estes comunicados vão desde reuniões a treinamentos; pagamento de prêmio, convocação de colaboradores, entrega de produtos, reformas, mudanças em atendimento ou processo, eventos ou comemorações. Os avisos colocados nos quadros seguem um padrão e são feitos, exclusivamente, pelo RH Comunicação, que recebe as informações e confecciona os avisos. Na fábrica de Campina Grande existem sete quadros para informações e comunicados da fábrica. Há mais quatro quadros exclusivos para assuntos e interesses diferenciados.

Em um deles são expostas matérias, semanalmente, relacionadas à saúde e bem-estar. Este trabalho faz parte do programa “Alerta da Hora”, que visa repassar, através de trabalhos claros e objetivos, informações úteis aos colaboradores, como: doenças sexualmente transmissíveis, dengue, entre outros. Em outro, o “Doutor Sabe Tudo”, constam assuntos voltados à cultura, buscando sempre falar também sobre artistas do estado (Paraíba).

No terceiro, são expostos, mensalmente, os resultados do Prêmio de Participação nos Resultados (PPR). E, por último, há um quadro destinado a publicação das promoções internas. Todos os funcionários promovidos são homenageados com a publicação de suas fotos e novas atribuições.

➤ **Informativos – Revista Alpargatas Hoje, Jornal Hoje Fábricas e Folder’s**



Na Alpargatas há dois tipos de publicação: o “Hoje Fábricas” e “Alpargatas HOJE”. O “Hoje Fábricas” é um jornal bimestral que traz as notícias de cada unidade da empresa. Esta publicação traz informações como eventos, ações comunitárias, esportes, e/ou qualquer outra ação de impacto e relevância.

O “Alpargatas HOJE” é uma revista trimestral que publica as informações sobre as marcas e produtos da empresa. Este veículo de comunicação é distribuído entre funcionários da SPASA e grandes clientes. A revista publica as notícias que envolvem as marcas da empresa, como Havaianas, Topper, Rainha, Mizuno, Timberland, entre outras, trazendo seus

últimos lançamentos, eventos, patrocínios. Os dois meios são produzidos e editados em São Paulo, na sede da empresa, onde há uma diretoria para Comunicação e Mídia. Mas cada unidade fica responsável em enviar as matérias relacionadas à sua localidade.

➤ **DNA – Descobrindo Nossa Alpargatas**

O DNA é a oportunidade que um familiar ou amigo do funcionário tem de conhecer todo o processo de produção das Havaianas. São sorteados 30 funcionários por mês para indicar três familiares ou amigos que queiram conhecer a fábrica. Sete funcionários já treinados fazem o *tour* com os familiares/amigos pela produção, explicando cada processo. As visitas são realizadas aos sábados e ao final é distribuído um lanche para os visitantes.

➤ **Destaques SPASA**

É um programa de reconhecimento da São Paulo Alpargatas, no qual os colaboradores que contribuíram com projetos capazes não só de gerar economia para a empresa, mas, também, de programas voltados para a melhoria da segurança, saúde e meio ambiente, recebem um troféu e o reconhecimento de todos que fazem parte da equipe.

➤ **Aniversariantes do mês**

Cada funcionário que estiver completando ano naquele respectivo mês recebe um convite para participar de um evento, que é realizado sempre na última quinta-feira de cada mês, com direito a bolo, refrigerante e um grupo de teatro para fazer a animação.

➤ **Pesquisa de Clima**

A São Paulo Alpargatas realiza a cada dois anos a Pesquisa de Clima, com 100% dos seus funcionários, tendo como objetivo mensurar o nível de satisfação dos seus colaboradores. Os pontos negativos são discutidos e a empresa passa a construir metas e planos de ação em cima das dificuldades, para que os pontos de insatisfação sejam superados. Os pontos positivos são estendidos às demais empresas e reconhecidos.

Nesta pesquisa, os aplicadores recebem treinamentos para orientar os funcionários. As questões são de múltipla



escolha e baseadas nas rotinas profissionais. No seu resultado são apresentadas informações necessárias para identificar oportunidades de melhoria e elaboração de planos de ação.

➤ **Empresa Nota 10**

É um programa de melhoria do clima organizacional. Surgiu a partir da Pesquisa de Clima e é implantado através de planos de ações. Através deste programa, a Alpargatas tem por objetivo criar e manter um ambiente de confiança, credibilidade, respeito e imparcialidade. No quadro da Empresa Nota 10 estão os principais planos de ações e o funcionário pode acompanhar como estão a implantação e o desenvolvimento destes planos através das seguintes marcações:

☺ **Ação ainda não foi realizada**

☺☺ **Ação já foi iniciada**

☺☺☺ **Ação já foi concluída**

6.3 Resultados no processo de Comunicação Interna da fábrica Campina Grande

Após seis anos de trabalho intenso e modificações nos planos de comunicação interna, os bons resultados referentes à implantação da comunicação interna na São Paulo Alpargatas – Unidade Campina Grande já podem ser colhidos. Além da percepção de como as comunicações correm com maior facilidade, é possível ver que os colaboradores estão lendo mais e mantendo-se informados.

Mas o resultado mais preciso foi verificado através da última aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional 2008². Nesta pesquisa, os pontos negativos são discutidos e a empresa passa a construir metas e planos de ação em cima das dificuldades. Os positivos são estendidos às demais empresas e reconhecidos. Nela, a comunicação interna apareceu entre os cinco pontos de maior destaque para os colaboradores, que registram a percepção da melhoria das comunicações e os benefícios que eles estão trazendo à empresa.

A comunicação na São Paulo Alpargatas reforçou a idéia da estreita interligação e interdependência entre a comunicação interna, a cultura organizacional e os processos de mudança na vida das organizações. Portanto, ações que envolvam qualquer uma dessas variáveis deverão levar em conta as demais.

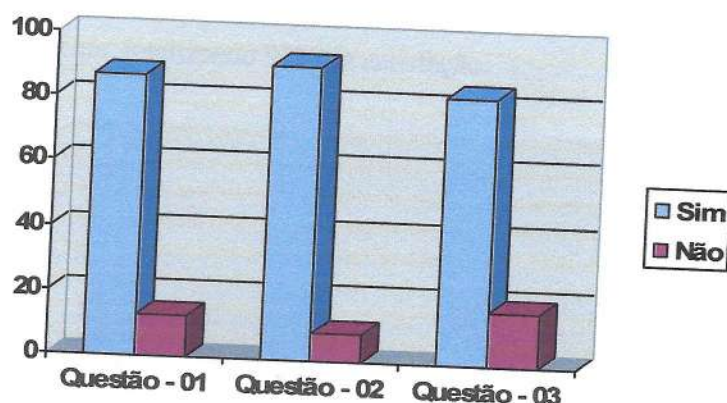
² Questionário aplicado a cada dois anos entre todos os funcionários da empresa, abordando todos os assuntos, recursos e ações da empresa, medindo o índice de satisfação deles.

O desenvolvimento do trabalho levou a constatação de que o público interno é um fator chave no sucesso dos negócios. A comunicação pode construir a forma, a cultura organizacional e impulsionar os processos de mudança. À medida que a capacidade de mudança se configura como uma condição para que as empresas mantenham ou alcancem a vantagem competitiva e que esta capacidade depende do público interno, devemos considerar o impacto entre as inovações, cultura organizacional e comunicação.

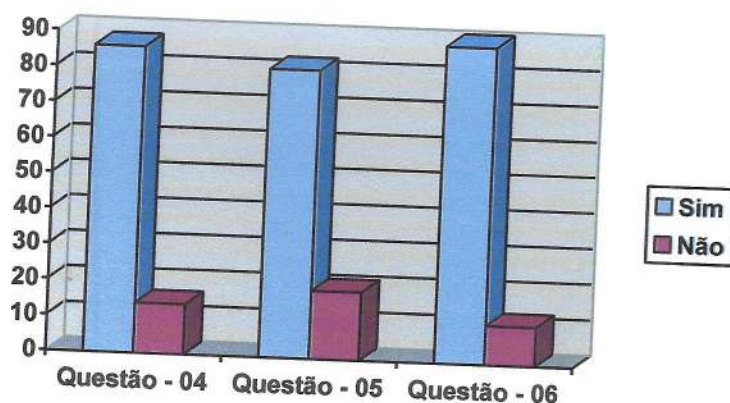
Os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional 2008 foram corroborados pelos resultados obtidos com a aplicação de questionário junto aos funcionários da Alpargatas Campina Grande. O questionário foi aplicado entre 100 trabalhadores, de um universo de 5.500 funcionários, nos três turnos de funcionamento da empresa. A amostragem do questionário se enquadra no indicador estatístico de fidedignidade conhecido por Alpha de Cronbach, que valida a consistência do teste. Pesquisadores, como regra geral, postulam que um bom valor do α seria 0,60 ou superior, especialmente na área de Ciência Social (ALLEN & YEN, 2002).

O questionário aplicado junto aos funcionários da empresa objeto de estudo atingiu o índice α de 0,7 (levando em consideração para o cálculo o total de funcionários da empresa, o número escolhido de colaboradores para responder ao questionário, a quantidade de questões aplicadas, aplicando esses números no quadrado da correlação entre as pontuações da escala e o fator subjacente que a escala se propõe a medir, dentro da fórmula de Cronbach), o que garante a fidedignidade da amostragem.

No questionário, foi feita a seguinte pergunta: "A Comunicação Interna na São Paulo Alpargatas Campina Grande lhe deixou informado sobre assuntos do seu interesse?". Do total de 100 funcionários questionados, 87 responderam que sim, o que representa um nível de satisfação de 87%. Também foi perguntado o seguinte: "Os canais de comunicação, como os quadros de avisos, intranet e outros são suficientes para suprir as suas necessidades de informação?". Dos 100 funcionários entrevistados, 91 responderam que esses canais são suficientes, representando, assim, 91% de aprovação. O questionário perguntou: "Você considera que os quadros de avisos foram bem posicionados dentro da empresa?". Dos 100 colaboradores questionados, 83 responderam que sim, o que equivale a 83%.

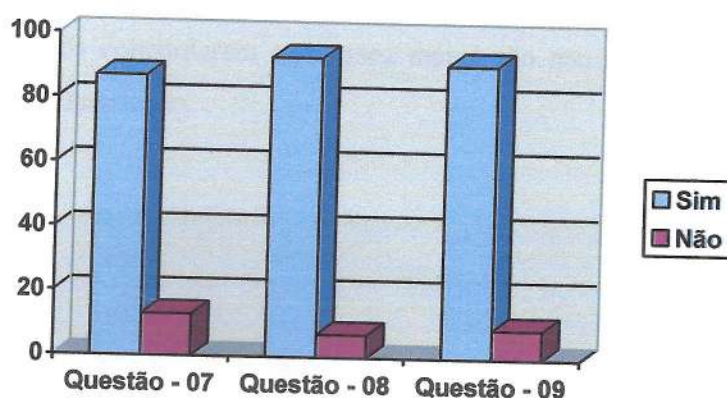


Os funcionários entrevistados foram questionados sobre: “Os locais onde ficam os quadros de avisos lhe permitiram uma boa comunicação, lhe deixando bem informados sobre os assuntos do seu interesse?”. Nesse quesito, 86 funcionários responderam que sim, concordando com os locais definidos, representando 86% de satisfação. A quinta questão do questionário buscou saber o seguinte: “A comunicação interna lhe ajuda a ficar sabendo de novas vagas de trabalho na empresa?”. Dos 100 entrevistados, 81 responderam que sim, que sempre que há uma nova oportunidade de trabalho, a comunicação repassa a vaga através dos informativos, tendo assim 81% de satisfação. Outra pergunta feita foi: “A comunicação interna lhe permite saber sobre segurança no trabalho?”. Do total de 100 entrevistados, 89 colaboradores afirmaram que sim, atingindo assim, 89%.

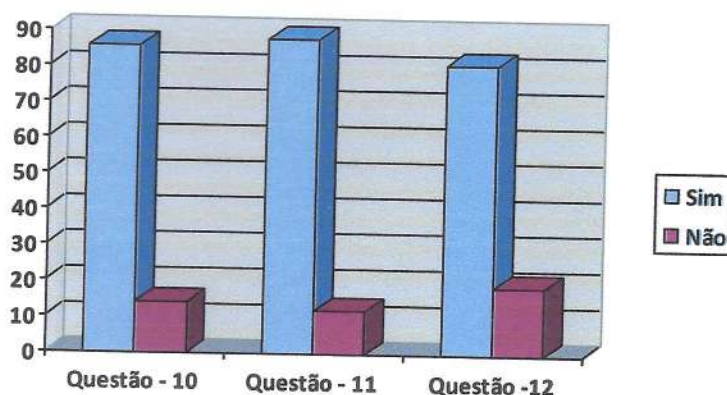


Outros questionamentos feitos foram: “As informações que são passadas através da comunicação interna são claras e de fácil entendimento?”. Sobre isso, 87 dos 100 envolvidos na entrevista responderam que sim, que acham as mensagens claras e objetivas, totalizando 87% de satisfação. “A comunicação interna lhe deixa informado sobre dicas de saúde?”. Nesse quesito, 93 colaboradores responderam positivamente, representando, assim, satisfação

de 93%. “A comunicação interna lhe deixa informado sobre cultura?”. Dos 100 entrevistados, 91 responderam positivamente, totalizando 91% de satisfação.

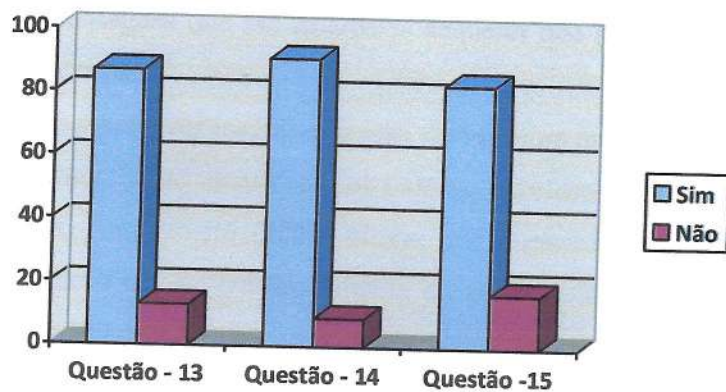


O questionário abordou, ainda: “A comunicação interna lhe deixa informado sobre o PPR (participação nos resultados)?”. Oitenta e seis colaboradores responderam que sim, afirmando que eles podem mensalmente ir acompanhando os gráficos apresentados, gerando 86% de satisfação. “A comunicação interna lhe mantém informado sobre todos os eventos que acontecem na empresa?” Dos entrevistados, 88 responderam sim, gerando 88% de satisfação. “A empresa lhe disponibiliza canais de comunicação onde você pode apresentar sugestões?”. Oitenta e um funcionários, de um total de 100 entrevistados, concordaram que sim, o que representa um nível de satisfação de 81%.



As três últimas perguntas do questionário foram: “Você confia nas informações que são passadas pela comunicação interna?”. Sobre isso, 87 entrevistados responderam que sim, confirmando que as informações passadas são verdadeiras, totalizando assim 87%. “Os meios de comunicação formais da empresa, como jornais e revistas, lhe deixa bem informado?”. Dos

100 funcionários entrevistados, 80 acham que os jornais e revistas os mantêm informados, gerando assim 80% de contentamento. “Os meios de comunicação informais, como rádio peão, conversas de corredor, entre outros, merecem confiança?”. Nesse item, 68 dos 100 colaboradores questionados concordaram que esses meios são merecedores de confiança, totalizando assim, 68% de satisfação.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo o que foi exposto, percebemos que estão sendo feitas maiores exigências por parte de várias sub-culturas (classes sociais e culturais, informação, preconceitos, medos, ansiedades, competições que geram descrença social) dentro da própria cultura organizacional das empresas, tornando necessário direcionar as comunicações a grupos que respondem a mensagens que são diferentes daquelas que têm sido respondidas tradicionalmente pela organização.

A atuação em equipe precisa ser incentivada com uma postura pró-ativa, de empatia e cooperação, pois somente assim se eliminarão as sub-culturas geradoras dos afastamentos e das falhas na comunicação. Paschoaletto (2002) afirma que a maneira para lidar com a descrença pessoal e a ausência de motivação, oriunda do preconceito gerado pelas sub-culturas, será o de abaixar as "divisórias" das organizações e envolver os colaboradores neste processo, fazendo desenvolver em todos a capacidade da boa comunicação interpessoal.

Esta é imprescindível ao bom andamento da organização, posto que elas exerçam influência no clima organizacional, que é suscetível às vibrações individuais que se refletem no coletivo. Como consequência, verifica-se que estamos diante de um ambiente de trabalho altamente tecnológico, onde os mais modernos e eficientes recursos de comunicação estão cada vez mais acessíveis, e manuseados por funcionários que não se alinham, levando empresários e gerentes a uma atuação desintegrada, afetando como consequência os resultados dos negócios.

É importante que aqueles que ocupam os níveis mais altos na hierarquia organizacional, incentivem e privilegiem os canais de comunicação em todas as direções dos diferentes níveis hierárquicos, incentivando também o *feedback* ou a realimentação como ferramenta básica e de grande importância no processo de comunicação interna, contribuindo assim, para que a comunicação ocorra de forma a atingir com eficácia a organização como um todo, lembrando sempre que investir na mesma é tarefa de todos.

Quando não são realizados investimentos para a melhoria dos processos comunicativos, são obtidos, como consequência, manuais de qualidade que não refletem a realidade, relatórios técnicos perdidos no tecnicismo, comunicados que não comunicam informes que não informam e cartas ao cliente capazes de comprometer a própria imagem de eficiência e competência da empresa.

Portanto, segundo Oliveira (2000), é sempre importante lembrar de alguns fatores geradores de prejuízo nas organizações, antes que estes aconteçam:

- Independentemente do nível hierárquico ocupado, todos indistintamente, são comunicadores;
- A empresa não sobrevive sem a palavra escrita. Portanto é imprescindível cuidar da efetividade nas comunicações;
- A imagem que a empresa projeta é a realidade percebida pelos clientes internos e externos, bem como pelos competidores. Por isso, cuidar da auto-imagem é essencial;
- Já existem profissionais especializados em detectar problemas comunicacionais e encontrar soluções personalizadas;
- Cada centavo investido no aperfeiçoamento da comunicação entre funcionários, clientes e fornecedores não é despesa, é receita.

Segundo Paschoaletto (2002), é preciso encorajar as organizações a adotarem um sistema de informação transparente e ágil, sem que exista espaço para o medo, tão presente atualmente nas mesmas. Compartilhar uma informação única e aberta nas organizações, minimizando as barreiras e os ruídos que podem surgir nos processos de comunicação fazendo com que ela flua de forma clara e objetiva é fator indispensável.

As mensagens enviadas de um colaborador a outro raramente são recebidas conforme desejado. Existem barreiras a cada passo no processo de comunicação. O ruído é sempre uma ameaça potencial à comunicação eficaz, porque pode interferir na precisão de uma mensagem. É importante adotar um discurso compatível com as ações, pois assim estará sendo disponibilizada uma visão holística da organização. A palavra holismo, deriva do grego *holos* e significa todo, totalmente. É uma teoria que entende o homem como ser indivisível e que não pode ser interpretado por intermédio de uma análise separada de suas diferentes partes.

O ser humano é, por excelência, um ser multidimensional no entendimento e interpretação de problemas, mas é unidimensional no agir, pois seu modelo mental, baseado em seus valores, crenças, aspectos culturais, experiências de vida, entre outros, direciona o seu modo de agir. "O indivíduo é um ser total não podendo ser reduzido a poucas dimensões" (SENGE, 1990).

A comunicação deve ser um instrumento que a empresa precisa priorizar, envolvendo os seus funcionários, visando saber o que pensam, lhes atribuindo uma parcela de responsabilidade pelo sucesso da implementação das estratégias que visem o sucesso do negócio. Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas, mas é preciso, ainda, derrubar uma série de tabus e, sobretudo, democratizar a estrutura formal das organizações, que se caracterizam por uma hierarquia rígida e autoritária.

É importante haver um processo de “desconstrução” do paradigma antigo, ou seja, dos maus costumes na comunicação das organizações, para a “construção” de um novo, e na medida em que é incentivada a participação de todos nesse processo, é possibilitado trabalhar-se, preventivamente, o tradicional processo de comunicação diária, tornando-a um importante instrumento estratégico no suporte das melhorias dos negócios das organizações.

A comunicação aparece como ponte entre empresa e funcionário. O investimento em canais de comunicação interna e profissionais habilitados está cada vez mais presente no segmento empresarial. A São Paulo Alpargatas, empresa de quase um século, recentemente enquadrou a comunicação como uma meta de ação a ser desenvolvida e aprimorada, especialmente porque resolveu-se ampliar os meios e canais de comunicação existentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, M. J. & YEN, W. M. **Introduction to Measurement Theory**. Long Grove, IL: Waveland Press, 2002.
- ARGYRIS, C. B. F. ROGERS, C. R. (e outros). **Comunicação eficaz na empresa – como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BARTOLOMÉ, F. **Comunicação Eficaz na Empresa: Como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. In: Harvard Business Review Book. Campus, 1999.
- BEKIN, S. F. **Conversando Sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação**. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. 9 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BOLGAR, P. H. **O agir comunicativo e o papel da liderança na comunicação organizacional**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 12 de julho de 2004.
- BOM JUNIOR, D. L. P. **Será que comunicamos bem?** Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 05 de novembro de 2004.
- BOOHER, D. Revista Executive Excellence – **Necessidade de feedback**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CONCEITO de comunicação interna**. Disponível em: <<http://www.comunicaçãoempresarial.com.br>>. Acesso em 12 de julho de 2004.
- DUBRIN, A. J. **Princípios de administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- ECO, U. **Como se faz uma tese**. 12 ed. São Paulo: Perspectivas, 1995.
- ETZEL, M. J, WALKER B. J. , SANTON, W. **Marketing**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLD, M. **Redação Empresarial – Escrevendo com sucesso na era da globalização**. 2. ed. São Paulo: MAKRON Books, 2002. 171 p.
- GRAMIGNA, M. R. **Comunicação interpessoal na empresa – o saber e o querer**. 10 jul. 2000. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 02 de abril de 2004.
- MEDEIROS, J. B. **Redação empresarial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MINICUCCI, A. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- MIRANDA, S. **A eficácia da comunicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- OLIVEIRA, J. P. M. de. **A comunicação tem dimensões quase sempre esquecidas**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 02 de abril de 2004.
- PASCHOALETTO, A. C. **Comunicação organizacional**. 19 mar. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 02 de abril de 2004.
- ROBBINS, H. **Como ouvir e falar com eficácia**. Tradução Talita Macedo Rodrigues. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RUGGIERO, A. P. **Qualidade da comunicação interna**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 11 de outubro de 2004.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SOUZA, A. R. FERREIRA, V. C. P. **Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações**. 5 ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2002.
- STONER, J. A. F, FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5 ed. Rio de Janeiro: 1999.
- TRACY, B. Revista Executive Excellence – **Comunicação eficaz**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANEXO

QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DA ALPARGATAS
CAMPINA GRANDE

1 - A Comunicação Interna na São Paulo Alpargatas Campina Grande lhe deixou informado sobre assuntos do seu interesse?

() Sim () Não

2 - Os canais de comunicação, como os quadros de avisos, intranet e outros são suficientes para suprir as suas necessidades de informação?

() Sim () Não

3 - Você considera que os quadros de avisos foram bem posicionados dentro da empresa?

() Sim () Não

4 - Os locais onde ficam os quadros de avisos lhe permitiram uma boa comunicação, lhe deixando bem informados sobre os assuntos do seu interesse?

() Sim () Não

5 - A comunicação interna lhe ajuda a ficar sabendo de novas vagas de trabalho na empresa?

() Sim () Não

6 - A comunicação interna lhe permite saber sobre segurança no trabalho?

() Sim () Não

7 - As informações que são passadas através da comunicação interna são claras e de fácil entendimento?

() Sim () Não

8 - A comunicação interna lhe mantém informado sobre todos os eventos que acontecem na empresa?

() Sim () Não

9 - A comunicação interna lhe deixa informado sobre dicas de saúde?

() Sim () Não

10 - A comunicação interna lhe deixa informado sobre cultura?

() Sim () Não

11 - A comunicação interna lhe deixa informado sobre o PPR (participação nos resultados)?

() Sim () Não

12 - A empresa lhe disponibiliza canais de comunicação onde você pode apresentar sugestões?

() Sim () Não

13 - Você confia nas informações que são passadas pela comunicação interna?

☐ Sim ☐ Não

14 - Os meios de comunicação formais da empresa, como jornais e revistas, lhe deixa informado?

☐ Sim ☐ Não

15 - Os meios de comunicação informais, como rádio peão, conversas de corredor, entre outros, merecem confiança?

☐ Sim ☐ Não

