

EDERSON LUIS DE COSTA

**COMUNICAÇÃO INTERNA
NO VIDEIRA SUPERMERCADOS LTDA.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios – turma 2005.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2007

RESUMO

DE COSTA, Ederson Luis. **Comunicação Interna no Videira Supermercados**. Pesquisa da importância da comunicação, como fator de qualidade e desenvolvimento nas corporações: Constata que, embora o constante e rápido avanço das tecnologias da informação e variadas formas de comunicação em tempo real, o fator principal e mais significativo é ainda ignorado ou desconhecido pela maioria das corporações. O fator humano, pois é a partir dele que a comunicação cria valor e sentido, a informação está diretamente associada à capacidade de se comunicar, de forma clara e precisa o processo de receber, processar e transmitir estas informações num nível de entendimento entre o emissor e o receptor. A comunicação é muito mais abrangente e importante do que a dimensão a ela atribuída, envolvendo questões sutis de comportamentos, idéias, pensamentos, sentimentos e emoções. Eis porque não podemos mais negligenciar a importância e a correta maneira de nos comunicarmos e estabelecermos de forma assertiva o contato com os outros, pois está ela intimamente ligada ao sucesso pessoal social e profissional. Um dos principais desafios tem sido o de diagnosticar com precisão as causas da comunicação não fluídica e das insatisfações, causas comuns nas comunicações. A presente pesquisa distingue os principais fatores para uma comunicação assertiva. a) comunicação e informação, que busca a inter-relação entre si; b) a importância da comunicação, na sua determinante de evolução e desenvolvimento humano; c) referencial teórico, apresentando alguns expoentes na área da comunicação, como por exemplo: Penteadó, José Roberto Whitaker, Ribeiro, Lair e Minicucci, Agostinho. É preciso pensar a comunicação organizacional com enfoque estratégico, gerenciando relacionamentos com diferentes públicos, visualizando a informação como comunicação em suas múltiplas formas e importância, pois depende da capacidade intelectual, emocional e racional de cada indivíduo para o entendimento e busca da compreensão, do entendimento e da verdade.

Palavras-chave: relações humanas; comunicação; informação; conflitos; estratégia.

SUMÁRIO

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO | 03 |
| 1.1 | A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO | 05 |
| 1.2 | MUDANDO A REALIDADE DA NOSSA COMUNICAÇÃO | 06 |
| 1.3 | COMUNICAÇÃO INTERNA | 06 |
| 1.4 | PORQUE É NECESSÁRIO COMUNICAR? | 07 |
| 1.5 | DIFERENTES CANAIS DE COMUNICAÇÃO | 08 |
| 1.6 | HUMANIZANDO A COMUNICAÇÃO | 09 |
| 2. | REFERENCIAL TEÓRICO | 10 |
| 2.1 | A ESSÊNCIA DA COMUNICAÇÃO | 11 |
| 2.2 | MODELOS DE COMUNICAÇÃO | 11 |
| 2.3 | COMUNICAÇÃO COMO LINGUAGEM DE GESTÃO | 12 |
| 2.4 | A ARTE DE SABER OUVIR | 13 |
| 2.5 | COMUNICAÇÃO NA LIDERANÇA | 13 |
| 2.6 | ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO | 15 |
| 2.7 | RUIDOS NA COMUNICAÇÃO | 16 |
| 2.8 | LÍDER INFORMAL – FATOR ESSENCIAL NA COMUNICAÇÃO | 17 |
| 3. | O PODER DO BOATO | 19 |
| 3.1 | TIPOS DE BOATOS | 20 |
| 3.2 | A INFLUÊNCIA DOS FEUDOS NA COMUNICAÇÃO | 21 |
| 3.3 | COMUNICAÇÃO, UM ENFOQUE ESTRATÉGICO | 22 |
| 3.4 | NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO NO CARGO | 23 |
| 4. | A EMPRESA | 25 |
| 4.1 | BREVE HISTÓRICO | 25 |
| 4.2 | UNIDADES OPERACIONAIS | 26 |
| 4.3 | ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 26 |
| 4.4 | COMUNICAÇÃO FORMAL NA EMPRESA | 27 |
| 4.5 | COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA | 28 |
| 4.6 | COMUNICAÇÃO EXTERNA NA EMPRESA | 31 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5. | PESQUISA DA COMUNICAÇÃO INTERNA | 32 |
| 5.1 | DADOS ESTATÍSTICOS | 32 |
| 5.2 | TABULAÇÃO DOS DADOS | 33 |
| 5.3 | GRÁFICO DOS DADOS | 34 |
| 5.4 | ANÁLISE E DIAGNÓSTICO | 35 |
| 5.5 | PROPOSTAS PARA MELHORIAS DAS COMUNICAÇÕES INTERNAS | 36 |
| | CONCLUSÃO | 37 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 38 |
| | ANEXOS | 39 |
| | MODELO DE QUESTIONÁRIO | 40 |
| | ORGANOGRAMA..... | 42 |

1. COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

“Numa companhia organizada hierarquicamente, onde o chefe dá as ordens, cabe aos empregados compreender o significado destas ordens. O chefe só precisa ter certeza de que expressou a mensagem corretamente... Mais do que simplesmente formular sua mensagem, você precisa estar certo de que cada pessoa entendeu e absorveu realmente o que foi transmitido. Isto significa que a abordagem deve ser invertida: é necessário considerar quais as palavras que serão melhor assimiladas pelo interlocutor e torna-las suas”.

“A Hora da Verdade, Jan Carlzon, 2005”.

Toda a vida é permeada por comunicação, o universo é comunicação, a comunicação é essencial tanto quanto o ar que respiramos, como a água que bebemos. Ela faz parte da nossa vida, é indispensável.

Desde os primórdios tempos, a humanidade tem se utilizado das mais variadas formas de comunicação para interagir, aprender e trocar conhecimentos, necessidades, emoções e sentimentos, percebendo o mundo através dos sentidos e de seus filtros de conhecimento.

Entretanto a comunicação também vem evoluindo e criando novas formas de expressões e entendimento, visto às crescentes tecnologias, notadamente no complexo universo das corporações onde se faz mister uma eficiente comunicação para criar e trocar novos conhecimentos, agregar valor ao trabalho, criar motivação e participação de todas as pessoas envolvidas no processo e, sobretudo, estabelecer mecanismos de entendimento entre o que se quer, aonde se quer, como se quer e o quanto se quer, favorecendo um ambiente cultural de conscientização para que todos entendam e percebam as situações problema, suas implicações, suas causas, conseqüências e soluções.

Diante das rápidas mudanças em um mundo globalizado e cibernético que envolve a todos, nos desafiando a cada vez mais, adquirir novos conhecimentos, habilidades e tecnologias, o homem contemporâneo do terceiro milênio, defronta-se com as complexidades de produtos, processos, pessoas, informações, comportamentos e valores cada vez maiores é necessário aprimorarmos cada vez mais nossa capacidade de nos comunicar.

A tecnologia da informação está impregnada em todos os níveis, e torna-se cada vez mais premente a sua maximização. Neste momento contemporâneo, a comunicação vem criando para nós, certos níveis de dependência, à medida que todos os processos dependem dela para que possam ser eficientes e eficazes, sejam nas questões individuais, familiares, sociais ou corporativas.

No entanto, a informação está associada à capacidade de se comunicar, pois não basta ter a informação, é imperativo saber receber, processar e transmitir estas informações para que se possa fazer uma comunicação eficiente, e nesse sentido, não é de admirar que muitos indivíduos e organizações dêem grande enfoque nas questões da qualidade, do bom atendimento, no desenvolvimento pessoal e profissional, etc., e muitas vezes se esqueçam de atentar para a importância de uma comunicação ativa e eficaz. O tema comunicação deve ser o primeiro fator a ser analisado para o diagnóstico de qualquer corporação.

Na década de 90 já havia sido muito difícil para a grande maioria das pessoas compreenderem o sentido e a importância da informática e Internet, logo depois a chamada era do conhecimento fez com que as pessoas buscassem desesperadamente essa nova era da comunicação para que continuassem empregáveis e competitivas no mercado de trabalho, além da necessidade de interagirem dentro de uma nova realidade de comunicação global. O que significa isso senão uma nova e decisiva forma de comunicar-se?

Quantos já não viveram a experiência de ser objeto de críticas, mesmo enquanto comunicavam ou expressavam, sem reservas, de modo espontâneo e sincero, a própria imagem, isto é, o que são interiormente? O que leva as pessoas a emitir críticas, muitas vezes infundada e, por isso mesmo injustas? Quantos usam de reflexão antes de empregar a palavra, em forma de conclusão ou crítica? Quantos aceitam a possibilidade de estar enganados sobre o que pensam e afirmam, ou superam o orgulho e a vaidade para conceder ao outro a retratação devida por terem emitido palavras ou formas injustas de comunicar-se?

No momento atual saber se comunicar tornou-se a competência número um em que qualifica um bom ou mal profissional. Saber comunicar-se com assertividade reduz nossa ansiedade, deixa-nos mais relaxados, possibilita a solução de problemas, nos torna mais claros e objetivos e acima de tudo melhores como indivíduos e como profissionais.

Tão significativa tornou-se a comunicação que teve reflexos até mesmo na mudança de hábitos e comportamentos das pessoas e das organizações, fazendo-as incorporarem quase que por imposição situacional, os novos conhecimentos e tecnologias existentes, sob pena de estarem fora do mundo global e virtualizado.

1.1 A Importância da Comunicação

O que costumamos criticar, de modo infundado ou não, nas pessoas, não é apenas o reflexo do que está camuflado em nosso próprio interior, já que tememos ou rejeitamos reconhecer as próprias deficiências? Em que isso colabora para nosso inevitável crescimento pessoal, profissional e espiritual? Afinal, temos uma missão a cumprir junto à sociedade e as organizações.

Comunicação nada mais é do que informação entre uma ou mais pessoas, que possibilita sua socialização, e desde os mais remotos tempos, toda a história do homem, é baseada num incessante esforço de se comunicar, sendo a comunicação um fator determinante para a evolução e desenvolvimento da raça humana, notadamente nos aspectos que dizem respeito à organização sócio política, racial, familiar, econômico e outras formas de agrupamentos.

As civilizações contemporâneas baseiam-se sobre tudo por sua maior ou menor capacidade de comunicação, devemos lembrar que de certa forma nos comunicamos até mesmo antes de nascermos no ventre de nossa mãe. Após alguns anos, muitas coisas mudaram em nossas vidas e outras necessidades foram surgindo, entre elas a necessidade premente de se comunicar, e uma das formas mais usuais da comunicação humana se dá por meio das palavras. Deve ter sido para nós um momento singular em que as primeiras palavras deram início a tudo o que somos e sabemos.

Dessa forma, tudo o que dizemos revela a qualidade da nossa imagem e do conteúdo do nosso conhecimento, no entanto ela deve estar respaldada acima de tudo, na eficácia da comunicação com nosso potencial interno de nos comunicarmos. A comunicação é muito mais abrangente do que a dimensão a ela atribuída, por que ela sempre foi à base dos acontecimentos, em qualquer sistema ou organização dos seres vivos, atribuindo-se a ela o êxito ou o fracasso de nossos intentos de comunicar pensamentos, idéias, sentimentos e emoções.

Acontece que a comunicação individual com o próprio potencial, de modo geral, é deficiente, então as pessoas não comunicam os seus talentos e sua melhor imagem, e não colaboram para a imagem das pessoas ou organizações como deveriam, já que o nível de qualidade do processo de comunicação individual com o próprio potencial possibilita o êxito do conjunto da sociedade e das corporações. Eis porque não podemos mais negligenciar a comunicação que estabelecemos com os outros, pois ela está intimamente ligada à busca da felicidade e do sucesso individual e coletivo.

1.2 Mudando a Realidade da Nossa Comunicação

Devemos fazer uma profunda reflexão de forma consciente de como nos comunicamos com as pessoas e outros organismos sociais, no que diz respeito à qualidade, desempenho e assertividade de tudo que é comunicado via palavras, gestos, expressões e ações, para criar estratégias diferenciadas e inovadoras que levem a transformação interior à descoberta da importância de cada um, para que possa se valorizar como indivíduo e como profissional, já que esses dois aspectos não podem ser dissociados, pois cada pessoa exerce influências boas ou más através da qualidade de sua comunicação.

1.3 Comunicação Interna

Um dos mais graves problemas na administração das corporações é a comunicação interna, pois na maioria dos casos não existe comunicação de mão dupla, e muito menos “feedback”, quando muito existe apenas comunicação de mão única, onde o gestor normalmente baseia suas ações e comunicações em poder, ou seja, o chefe manda para que os subordinados simplesmente cumpram, muitas vezes sem nem mesmo compreenderem o verdadeiro significado daquilo que desejam expressar.

Normalmente a comunicação interna flui em duas grandes redes, uma formal e outra informal, ambas processam formas variadas, situações próprias. A comunicação oral, por exemplo, é tão importante quanto às impressas, mas geralmente não recebem tratamento compatível e os profissionais, com raras exceções, não estão lidando com essa forma.

Para se ter uma idéia da importância da comunicação oral, basta lembrar que elas estão no meio dos problemas de relacionamento ou na raiz das soluções e na integração horizontal/vertical, muitas delas poderiam ser resolvidas por meio de um contato pessoal, reuniões objetivas, programas de integração, avaliação, análise, controle e feedback.

Um dos principais desafios dos administradores tem sido o de diagnosticar com razoável nível de assertividade, as causas da comunicação não fluídica e das insatisfações, angústias, frustrações e inseguranças, imensa dificuldade nas comunicações intersetoriais e departamentais, exagerada massa de papéis obstruindo os canais internos, inexistência de articulação entre as pessoas e de comando, tensões criadas por boatos causando uma comunicação de má qualidade, impactando de forma negativa o resultado dos negócios da empresa. Observa-se uma frágil disposição desses administradores em sistematizar os tipos de problemas relacionados à comunicação interna e agrupá-los em categorias diferenciadas, para medir sua importância e implantar medidas personalizadas e adequadas, dentro de um contexto técnico, humano, grupal e normativo.

1.4 Porque é Necessário Comunicar?

Hoje, grande parte das corporações faz investimentos vultuosos em canais e programas para maximizar a comunicação interna como forma de criar diferenciais de qualidade e competitividade frente à concorrência, porém os resultados não surgem de forma imediata e eis que surge a dúvida: onde está o problema? Normalmente a resposta a este questionamento pode estar na ausência de um bom relacionamento baseado em liderança entre os gestores e as equipes de trabalho ou até mesmo na falta de um ambiente propício para a troca de idéias e participação ativa de todos os indivíduos envolvidos no processo. Para pequenas e médias empresas o simples conhecimento do processo humano e das diferenças individuais entre seus componentes, da forma como cada um se relaciona e se comunica já ajudará em muito a melhoria da comunicação interna. Não raras vezes, iniciativas simples como disponibilização de murais de informações e a abertura por parte dos gestores de um ambiente favorável ao diálogo imparcial, valerão como verdadeiros programas de comunicação empresarial. Essa afirmação é feita por Gustavo Gomes de Matos – Jornalista e Consultor em Comunicação Social. Autor do livro “Comunicação Sem Complicação – como simplificar a prática da comunicação nas empresas”, Editora Campus.

A falta ou a distorção da comunicação é normalmente responsável por inúmeros problemas e entraves organizacionais que resultam em erros administrativos e operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais no ambiente empresarial. A falta da cultura do diálogo, abertura à conversação e a troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos, são normalmente o grande problema que interfere nas relações de empresas e países. A comunicação corporativa é um elemento associado diretamente à cultura da empresa, nos valores, comportamentos de seus líderes e às crenças de seus funcionários, no sentido da forma de aprendizagem, da reflexão em grupo e pensar com espírito de equipe e união de todos para o bem comum, para isso é de fundamental importância saber lidar e conviver com opiniões e comportamentos diferentes.

1.5 Diferentes Canais de Comunicação

Atualmente as empresas de gestão inteligentes têm se utilizado em muito do Departamento de Recursos Humanos, através do órgão de Gestão de Pessoas, para aproximar e integrar as pessoas com a alta hierarquia, criando um ambiente de igualdade e confiança, favorecendo o uso de ferramentas para integrar e fortalecer a comunicação interna, entre as mais usuais podemos destacar:

- Quadros de avisos;
- Correio interno;
- Programas de treinamento para reflexão e análises conjuntas;
- Dinâmicas de grupo e jogos de empresas;
- Revistas e jornais dos funcionários;
- Bloggers na Intranet;
- Rádios internas e TV
- Vídeos e filmes para análise e comentários;
- Palavra com o Diretor/Gerente (mensal, bimestral, etc);
- Café ou almoço com a parte diretiva;
- Comitês de endomarketing (formados por representantes dos funcionários);
- Reunião de líderes com o RH;
- Programas de gestão participativa, entre outros.

1.6 Humanizando a Comunicação

Percebe-se claramente que a maioria das empresas não investe em comunicação por entenderem ser esta iniciativa um custo, e quando o fazem, se esquecem do fator humano, resultando em relacionamentos interpessoais desarmoniosos e pulverizados, colocados num segundo plano, impactam negativamente o clima organizacional e a confiança de todos. Se as lideranças da empresa não se entendem, disputam por poder ou não se respeitam, muito provavelmente vão assistir a queda de produtividade e da qualidade, a perda de clientes, os acidentes de trabalho, não cumprimento de prazos e metas, defeito de máquinas e equipamentos por falta de comprometimentos dos colaboradores que nada mais fazem do que refletir a ingerência das hierarquias, gerada pela falta de diálogo e relacionamentos dentro da empresa. O relacionamento face a face entre liderança e equipe é indispensável para que haja uma comunicação fluída e eficiente, para a convivência mais pacífica, humana e fraterna para que as pessoas possam expressar seus talentos como é esperado, dando e recebendo “feedback”, reconhecer sua importância e seu papel perante a equipe, doar seus conhecimentos e potenciais, valorizar tempo, energia produtiva e conhecimento, trazendo como consequência qualidade e lucratividade para a empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Não é possível exercer liderança sem comunicação. O comando só é eficiente e eficaz quando há plena comunicação. Segundo PENTEADO (1986, p. XIII) *“O mundo da comunicação compreende a própria ausência de comunicação. Não está o silêncio entre os maiores notáveis instrumentos de comunicação humana? - ‘Quem cala-se comunica-se’. O homem é aquilo que consegue comunicar ao seu semelhante na sociedade onde vive”*.

A sociedade moderna caracteriza-se, sobretudo por sua habilidade de comunicar suas características positivas, capacidade de expor de maneira clara e objetiva sua inteligência, suas qualificações e competências, projetando sua personalidade e seus valores através do ato de se comunicar.

A comunicação interna deve ser entendida como um feixe de propostas bem elaboradas e encadeadas entre si, algo bem mais abrangente do que um simples programa de comunicação impressa, e para que isso ocorra de forma plena, se faz necessário que gestores e colaboradores sejam preparados para terem uma visão sistêmica da importância da comunicação.

A identidade das empresas é, freqüentemente, enfraquecida pelo dual sistema de comunicação interno e externo. A linguagem da comunicação interna nem sempre condiz com o proposto estabelecido para o sistema interno, resultando numa diferença entre a cultura da empresa e a identidade que ela quer projetar no mercado, criando dissonâncias que resultará ruptura na sua imagem, fazendo com que a maioria dos colaboradores percam o tom unificado da comunicação, pois internamente vivem uma realidade que conhecem em seu dia-a-dia, com inúmeros problemas e truncamento das informações e a maneira como ela é feita, e na outra uma empresa baseada nos apelos da mídia e mensagens de propaganda que nem sempre revelam a verdadeira realidade da corporação.

Essa dissonância normalmente se dá pelo fato dos profissionais de comunicação, que elaboram propostas internas, não serem os mesmos que o fazem a nível externo, induzindo visões e percepções diferenciadas de comunicação, levando estes a imaginar que a empresa deva abrigar duas imagens diferenciadas, uma interna e outra externa. Portanto, os sistemas de comunicação devem ser integrados e interdependentes para que ocorra uma comunicação eficaz, fluídica e dinâmica, interagindo linguagem, valores,

conceitos, processos e pessoas. A imagem de uma empresa, interna ou externamente, corresponde à sua verdadeira identidade.

2.1 A Essência da Comunicação

Segundo RIBEIRO (1993, p.14), “*Comunicação é arte e ciência*”, a tecnologia da comunicação expande a inteligência, aumentando o poder de influência entre as pessoas, conforme abordagens da neurolinguística.

Etimologicamente, comunicação significa: **comum + ação → tornar comum a ação.**

2.2 Modelos de Comunicação

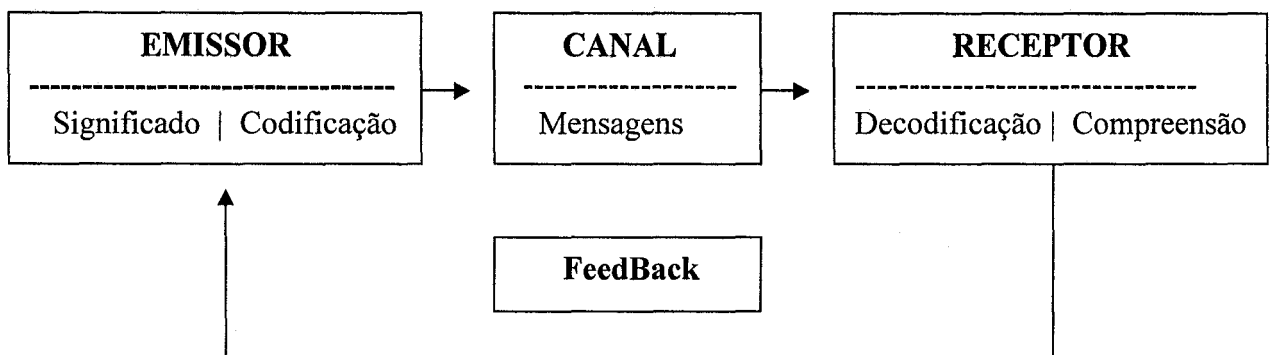
Mão Única

Modelo simples e rudimentar de comunicar-se, baseado em três etapas:

Emissor → (transmissão) **Receptor** → (interpretação) **Compreensão Receptor**

Mão Dupla

Forma mais complexa de comunicar-se, a qual incorpora mais elementos na comunicação: a codificação, a decodificação e a retroinformação (feedback), existindo ainda, um canal para transmissão da mensagem.



As relações humanas sejam elas no trabalho, na vida social ou familiar, baseiam-se fundamentalmente na forma de se comunicar de cada indivíduo, indo, além disso, pois ninguém se comunica sozinho, sendo por tanto de fundamental importância o nível de conhecimento e conscientização de todas as partes envolvidas, no sentido de entender e de se fazer entender em todas as etapas do processo: como emissor saber dar significado e entendimento da mensagem para que o receptor possa decodificar e compreender o comunicado, dando um feedback adequado a cada comunicação.

Nesse sentido, o papel do líder e seu estilo de liderança com sua equipe de trabalho passam a ter um papel fundamental para que o processo seja amplo e abrangente. Segundo MINICUCCI (1982, p. 123 e 125), *“O líder eficaz utiliza a comunicação como um meio de enviar mensagens e de levar os liderados a segui-las. A eficácia de um líder é avaliada pela realização dos objetivos propostos pelo grupo, bem como, o grau de influência que exerce sobre os seus seguidores”*.

2.3 Comunicação Como Linguagem de Gestão

“Administrar é realizar coisas através de pessoas funcionalizando o organismo, levando-o a produzir de forma eficiente e contínua para a realização de propósitos previamente definidos”. FARIA E SUASSUNA (1982, p. 120).

A aquisição de conhecimentos sobre linguagem é parte integrante da comunicação humana, pois linguagem é comunicação e os limites da linguagem constituem os limites do conhecimento.

Não há como dissociar linguagem e pensamento, assim como estão diretamente associados às formas de expressão e de comunicação. Toda expressão tende a levar outrem a compreensão daquilo que se quer expressar, pois não haveria sentido comunicar-se sem expressão e nem expressão sem comunicação.

Em todas as formas de comunicação o comportamento defensivo leva o emissor a atuar de forma limitada, provocando predisposições posturais, faciais e verbais que reforçam o comportamento de defesa do receptor levando-o a não se concentrar na mensagem de forma adequada. À medida que as defesas são minimizadas, os emissores e receptores

tornam-se mais capazes de se concentrar e de processar o conteúdo e significado da mensagem.

2.4 A Arte de Saber Ouvir

Saber ouvir é uma das mais importantes e significativas formas de se comunicar de forma eficiente, por isso dito uma arte, pois ouvir e entender além das mensagens são qualidades que as pessoas podem desenvolver para ampliar suas formas de comunicação. Existem nas comunicações, conteúdos verbais, não verbais, pensamentos, sentimentos e atitudes que necessitamos ter sensibilidade e intuição para que possamos entender de forma plena o seu conteúdo informativo.

É difícil entender-se com um ouvinte quando se tenta comunicar algo que contradiz ou não vai ao encontro daquilo que a pessoa espera, suas expectativas, suas crenças, seus interesses e seus valores. Para isso deve-se adaptar a mensagem para que se possa transmitir ao vocabulário e ao entendimento do receptor.

2.5 Comunicação na Liderança

Não há o que se negar: o líder informal exerce extraordinário poder dentro das corporações, podem influenciar, argumentar, mobilizar e objetivar movimentos de qualquer natureza, fazendo valer seu poder de persuasão, muito mais do que o próprio poder formal. O líder informal não é investido de um cargo formal que exerce, no entanto seu brilho pessoal, conseqüência de traços de inteligência, comportamento ético e principalmente comportamento humanista em seus relacionamentos interpessoais, impõe com naturalidade e conquista respeito e admiração dos companheiros, sua autenticidade exprime sua essência. Ao contrário do líder formal que não raras vezes age com a cultura do personalismo, do egocentrismo e arbitrariedade, usando tão somente o poder do cargo para impor-se.

O líder informal geralmente utiliza-se com sabedoria e competência o poder da comunicação, sabe como ninguém ouvir, silenciar, dar e receber “feedback”, incorporando os ideais da coletividade, cristalizando emoções e sentimentos, canalizando aspirações e interesses grupais, faz naturalmente convergir em torno de si os principais campos de força do ambiente onde trabalha, tornando-se o maestro das diferenças pessoais.

Ao contrário do líder formal que geralmente não se comunica com seus grupos de trabalho, não dá e conseqüentemente também não recebe “feedback”, não troca opiniões ou idéias, não incentiva a iniciativa e inovação nas pessoas geralmente por medo ou insegurança, simplesmente informa uma decisão e quer vê-la cumprida, utiliza-se do poder de coação para afrontar e muitas vezes humilhar seus comandados, se utilizando de trapaças e mentiras para garantir sua posição de chefe.

Esse estereótipo de gestor não poderá perpetuar-se no comando de pessoas no terceiro milênio, onde a eficácia de um sistema de trabalho deve ser o resultado de corretas e adequadas maneiras de se comunicar e de se relacionar com seus pares para se criar soluções e respostas que não comportem os desvios organizacionais e pessoais de poder na tentativa de maquiagem, omitir, amaciar egos, de acalantar as mentes opressoras, agradar os olhos e suavizar ouvidos prepotentes.

Segundo HEMPTON, (1990, p. 407), existe uma distinção clara entre dois tipos de comunicação: a eficiente e a boa.

√ A comunicação eficiente ocorre quando o emissor obtém os resultados esperados do receptor;

√ A comunicação boa ocorre quando a compreensão do receptor concorda com o significado pretendido pelo emissor.

Geralmente na grande maioria das empresas, notadamente nas de países em desenvolvimento, há um tipo comum de comunicação baseada na ordem, é dando ou transmitindo ordens que os gestores se comunicam com seus subordinados.

As ordens mal formuladas, mal transmitidas ou mal interpretadas são causas comuns de inúmeros problemas organizacionais, dar ou transmitir ordens não é simplesmente mandar os outros fazerem o que deve ser feito.

É muito comum líderes fracassarem em seus intentos por pensarem que tendo autoridade formal do cargo, mandam e desmandam seus subordinados a executarem suas atividades e tarefas da maneira que eles acham conveniente.

Para um melhor aproveitamento da comunicação baseada em liderança, os gestores poderiam refletir acerca de alguns procedimentos simples, porém básicos, na obtenção de melhores resultados e relacionamentos mais harmoniosos:

- √ Pensar de forma não egoística na mensagem que necessita transmitir para ter certeza do que deve, do que precisa e do que convém a seus colaboradores;
- √ Saber ouvir o que seus comandados pensam a respeito e certificar-se e que eles entenderam a mensagem;
- √ Formular o comunicado mentalmente ou anota-los, de forma a na hora da transmissão não se desviar do proposto;
- √ Verificar se a mensagem formulada está em condições de ser processada e entendida pelo receptor, levando em conta o seu grau de instrução e conhecimento do assunto;
- √ Escolher o veículo de comunicação mais oportuno – oral ou escrito;
- √ Escolher o momento e local mais apropriado para tal;
- √ Ter atenção para que gestos, tom de voz, expressões e maneiras de falar não causem nenhum tipo de postura defensiva dos comandados.

2.6 Elementos do Processo de Comunicação

Os componentes que compõe o processo de comunicação são:

Emissor → Onde nasce a mensagem, quem a transmite;

Receptor → Quem recebe e processa a mensagem e para quem ela é dirigida;

Mensagem → É o que é transmitido, o conteúdo, o objeto;

Codificação → Coloca em sinais e símbolos, palavras, imagens, números, expressões, ou qualquer outra informação a ser transmitida;

Decodificação → Decifra o conjunto de sinais e símbolos;

Canal → É o veículo através do qual a mensagem é transmitida;

Feedback → É a resposta do receptor pela qual se pode saber se a mensagem foi recebida e entendida.

O “feedback” é um elemento importante de comunicação em uma via de mão dupla, por onde os elementos funcionam integralmente, a ausência ou falha de um desses elementos afetará a eficiência e eficácia da comunicação.

2.7 Ruídos na Comunicação

A grande dificuldade encontrada nas comunicações reside no fato de que o significado não está nos símbolos e sinais, mas nas próprias pessoas. Elas tendem a se expressarem ou compreenderem as mensagens segundo suas próprias crenças e valores ou experiências de vida, sendo estas influenciadas pelas idéias, sentimentos e dos objetivos de vida de cada indivíduo.

Para que se possa realizar uma comunicação de duplo entendimento, alguns cuidados devem ser observados:

- a) O Emissor deve:
 - Saber o que comunicar e quando comunicar;
 - Saber a quem comunicar e utilizar o canal adequado;
 - Ter disposição e clareza ao comunicar;
 - Conhecer e administrar as barreiras emocionais do receptor.
- b) O Receptor deve receber e entender a mensagem, sendo:
 - Claro e objetivo;
 - Racional;
 - Mais completa possível;
 - Ter objetivo definido.
- c) O código deve ser do conhecimento do emissor e do receptor.
- d) Canal adequado à mensagem.
- e) O “feedback” deve ser rápido.

Ruídos na comunicação advêm de interferências que alteram e deturpam a mensagem entre o emissor e o receptor. Essas interferências ocorrem através de um código impróprio, mensagem má enviada ou do canal utilizado de forma inadequada, porém

geralmente esses ruídos ou interferências decorrem principalmente através do emissor e mais ainda do receptor, sendo as mais comuns:

No Emissor:

- √ Dificuldade de se expressar;
- √ Desconhecimento daquilo que se quer transmitir;
- √ Escolha inadequada do receptor, local, momento e linguagem adequada;
- √ Preconceito ou prepotência;
- √ Excesso de emotividade e falta de disposição para transmitir a mensagem.

No Receptor:

- √ Má vontade ou indiferença;
- √ Resistências ou animosidades;
- √ Desatenção;
- √ Má interpretação, ou desconhecimento do assunto.

Além disso, outros comportamentos podem interferir ou deturpar a mensagem enviada tanto por parte do emissor como também no receptor como, por exemplo: agressividade, imposição, inflexibilidade, ironia e manipulação. É muito importante que o emissor pratique a empatia e a afetividade, isso causará no receptor maior acolhimento e reflexão em sua maneira de ouvir, de agir e de entender.

2.8 Líder Informal – Fator Essencial na Comunicação

Esse tipo de líder não se encaixa, por exemplo, na famosa classificação de Weber e sua tipologia de liderança pura: o tipo tradicional, cujos traços fundamentais apontam para a herança patriarcal e patrimonial que denotam um líder histórico e conservador. Nem é também o líder carismático, aquele que possui traços místicos quase sobrenaturais, tipo que cultua o personalismo, o egocentrismo de arbitrariedade. Muito menos o líder informal pode ser comparado com o líder legal, aquele que detêm o poder pela carga burocrática do exercício do cargo e que se impõe de maneira irracional e essencialmente técnica.

Pode o líder informal, com bastante evidência em alguns casos, reunir feixes de situações e qualidades que lhe conferem imenso poder e atração? Em torno dele, as pessoas reúnem-se, quase sem perceberem e sua essência irradia-se por todo o grupo sem esforço. Ele ouve, lê, prospecta, analisa, apóia e em último caso dá a palavra final sobre determinada questão.

Sua natureza não se alimenta de fatores exclusivamente biológicos, sua natureza flexível incorpora os ideais da coletividade, sua vertente sociológica é bastante acentuada, ao contrário do que muita gente possa imaginar, e ele aprende muito com o grupo.

A capacidade transformativa e inovadora do líder informal garante-lhes permanência nas organizações. Interpretando com razoável correção e senso de oportunidade as prioridades temáticas do meio ambiente, analisando de maneira competente as dimensões dos problemas econômicos, políticos, empresariais, trabalhistas e humanos, fazendo convergir em torno de si, os principais campos de força do ambiente onde trabalha.

Suas qualidades de comunicação são apreciáveis, pois além de expressões adequadas no relacionamento grupal, possui reconhecida capacidade para ouvir, calar e bons conhecimentos dos códigos e normas da empresa. De fácil locomoção em todos os setores, é simples na forma de agir e de modesta apresentação. Quando veste a camisa da empresa, é muito provável que haja todo um time a seu redor com a mesma camisa. Quando não compra a idéia, a situação fica perigosa, e aí é preciso neste instante auscultá-lo, porque o líder informal não é, mesmo que tenha uma opinião conflitante à da organização, um inimigo.

3. O PODER DO BOATO

A definição de boato, conforme o Dicionário da Língua Portuguesa – Larousse Cultural, Círculo do Livro (Ed. Universo, 1992, p.55): (lat. boatus, mugido). 1. Notícia, novidade que circula na boca do povo, sem origem conhecida que a autentique; rumor, zumzumzum, falatório. 2. Notícia falsa.

Em todas as relações humanas, notadamente nas corporativas, há uma área em que prevalece a comunicação informal. É o boato.

O sistema informal de comunicação nasce das relações sociais dos membros da organização. As amizades e afinidades entre indivíduos criam frequentemente oportunidades para contatos e conversas que vão muito além de questões meramente profissionais e operacionais na empresa, podendo não raras vezes, criar uma relação de autoridade se um ou mais indivíduos vier aceitar a liderança de alguém. É dessa maneira que os líderes naturais asseguram em seu meio, papel saliente, que nem sempre consta no organograma da empresa.

Nos últimos tempos, todos os esforços voltados para a consecução de uma comunicação plena e eficaz não têm conseguido aliviar um distúrbio que perturba a paz de muitos líderes e gestores empresariais: o boato. Esse mecanismo capaz de mobilizar rapidamente grande contingente de pessoas, sem ao menos se saber de onde veio, por quem veio e como veio, provocando imensos conflitos e desencontros nas relações entre capital e trabalho.

Rádio-peão, rumor, informação falsa, disse-me-disse, rádio mexerico ou fofoca, em qualquer uma de suas modalidades e designações, integra a imensa rede de comunicação informal das organizações e se constituem contrapontos psicológicos à chamada rede formal, composta pelo discurso normativo e oficial das empresas. O boato vem, de alguma forma, compensar as falhas existentes na comunicação formal, na identificação de posições, valores e opiniões, equilibrando assim, as tensões, medos e angústias dos funcionários.

Como válvula de escape às expectativas geradas pela organização, o boato se parece com o vapor da panela de pressão, que escapa para evitar a explosão. É evidente que, em alguns momentos essa pressão, de tão forte chega ameaçar o espaço social por onde transita, necessitando de alguma forma de controle e equilíbrio.

Essa problemática passa, portanto, pela compreensão de que, bem administrado, o boato pode ser uma rede de comunicação eficaz, rápida e eficiente para a passagem de mensagens que interessem a empresa. Sabendo que ele existe e é extremamente ágil, pode-se usá-lo para deflagrar um programa de comunicação de reforço, isto é, em apoio às comunicações formais. Para isso, é necessário observar como o boato nasce e corre.

Chama-se rede sociológica de grupinhos a estrutura que faz irradiar o boato que de acordo com seus interesses e expectativas criam ou adicionam informações e interpretações, passando adiante apenas a versão mais conveniente para o preenchimento das expectativas individuais ou coletivas.

A identificação dos líderes informais nas empresas é uma medida estratégica e inteligente para o enfrentamento ou aproveitamento das redes de boatos. A comunicação chega, num primeiro momento ao líder e este com sua interpretação dá a sua versão dos fatos e passará a mensagem para os outros. As pessoas confiarão em sua versão, pois geralmente existe grande envolvimento psicológico e confiança com o grupo, assegurando assim, alta credibilidade de suas opiniões.

Porém não devemos esquecer que o boato é freqüentemente, produto de um sistema de comunicação mal ajustado, incoerente, pouco transparente, confuso e arcaico. É nesse cenário que providências de saneamento e planejamento devem levar em consideração os tipos de canais de comunicação existentes na empresa, a linguagem, os conteúdos, a freqüência com que a comunicação chega aos colaboradores, o feedback, o nível de relacionamento entre comandantes e comandados, o grau de transparência e veracidade das informações entre outros aspectos da comunicação.

3.1 Tipos de Boatos

Apesar de todo o planejamento existente no sentido de assegurar que o sistema de comunicação funcione, promovendo o intercâmbio de mensagens entre as pessoas, há ainda uma área em que prevalece a comunicação informal, não há como ter controle direto sobre ele, aliás, quanto mais rígida e autocrática a gestão, maior e mais problemático tende a ser os efeitos do boato.

Existem inúmeras causas latentes para a circulação do boato entre as quais, as mais significativas podem ser: falta de canal adequado entre o corpo funcional e a gestão,

modelo de gestão coerciva, falta de transparência ou encobrimento das situações organizacionais, favorecimento de condições especiais a alguns colaboradores, situações de medo, ansiedade ou insegurança no pessoal, entre outras.

3.2 A Influência dos Feudos na Comunicação

As pesquisas sobre clima organizacional têm apontado para os efeitos destrutivos provocados por um dos mais interessantes e complexos fenômenos da administração moderna: os feudos, “panelinhas” e redutos que se criam nas empresas, criados para sustentar o poder dos grupos. Meios socialmente arquitetados para amortecer os efeitos da ansiedade, mecanismos de defesa de interesses, ou simplesmente, formas ostensivas de exibição de poder, os feudos abalam profundamente o sistema hierárquico e causam danos, muitos dos quais irreparáveis aos objetivos da qualidade da comunicação.

Essas maneiras de agrupamentos não-formais geralmente, aparecem em empresas que não procuram balancear seu modo de gerir, acostumando-se com modelos ortodoxos e deixando florescer e se enraizar na mentalidade pouco flexível a mudanças, ou em empresas que apresentam quadros muito antigos, funcionários com muito tempo de casa, que por conta disso consideram-se donos da verdade e de certa forma com direito de exercer poder sobre os outros.

Os feudos constituem um território isolado no espaço organizacional, constituem uma espécie de mandatários, donos do castelo, que tanto pode ser o líder formal como os empregados mais antigos, mais que uma situação estanque, os feudos assumem a feição do movimento próprio, sistema original de defesa de valores grupais, de amizade e solidariedade.

Apesar de se submeterem às normas e procedimentos gerais da empresa, os membros sediados num reduto, se regulam muito mais por um sentimento separatista que os torna psicologicamente unidos em torno das causas comuns. Entre elas a rebeldia contra os estatutos e normas empresariais, a sensação de não estarem sendo contemplados de maneira justa e a inclinação para se sentirem qualitativamente superior.

Ao ocorrer uma situação como essa, a empresa deve imediatamente providenciar ações saneadoras, detectando os setores e as pessoas mais problemáticas quanto à questão, será preciso estabelecer um programa que vise alterar algumas posturas e

comportamentos, entre os quais transferindo para outras unidades ou setores algumas pessoas (movimento Job Rotation), pois não há nada mais pernicioso do que uma empresa respirar e conviver com um clima poluído e mal institucionalizado por questões informais. As mudanças de lugar necessitam se apoiar num avançado programa de comunicação para aliviar tensões e acalmar o ambiente.

Como se percebe, a mudança de posição, por si mesma não chega a solucionar os problemas gerados pelos feudos e panelinhas, em alguns casos, a interação direta com líderes informais, lotados nos grupos fechados melhora a situação, principalmente quando as questões são apresentadas de maneira objetiva e recebem um tratamento também objetivo por parte da empresa. O importante na análise mais profunda dessa questão, é perceber que a função interativa da comunidade interna deixa de existir quando ameaçada por sentimentos de frustração dos feudos, normalmente imbuídos de sentimentos negativistas e destrutivos, tomados pelo espírito de contrariedade, causando no restante do grupo baixo interesse em produzir, em bem se relacionar, assumindo um atitude imóvel, passiva e de maneira inconsciente, impregnam o ambientes com vasta sensação de incerteza e insegurança.

Como um dos mais desafiantes problemas da administração moderna, os feudos empresariais estão longe de uma análise mais aprofundada e científica dos administradores que, por complacência e mesmo desconhecimento, deixam as coisas acontecerem. Quando tomam atitudes, indicam remédios paliativos que curam as conseqüências e não as causas do problema. Uma boa política de prevenção contra os feudos reside no acompanhamento constante e permanente dos climas internos, verificando as tensões, expectativas e ansiedades. No início a solução fica mais fácil de ser tomada, no entanto depois tudo será mais difícil, principalmente quando a empresa vira um amontoado de pequenos e grandes grupos feudais.

3.3 Comunicação: Um Enfoque Estratégico

A comunicação tem sido um dos grandes assuntos do momento, e tem chamado de forma significativa a atenção de empresários e gestores da maioria das corporações. Mas é importante que se entenda a comunicação na sua totalidade, para tanto, se

faz necessário dar um enfoque estratégico e examinar os caminhos pelos quais a organização produz sua comunicação.

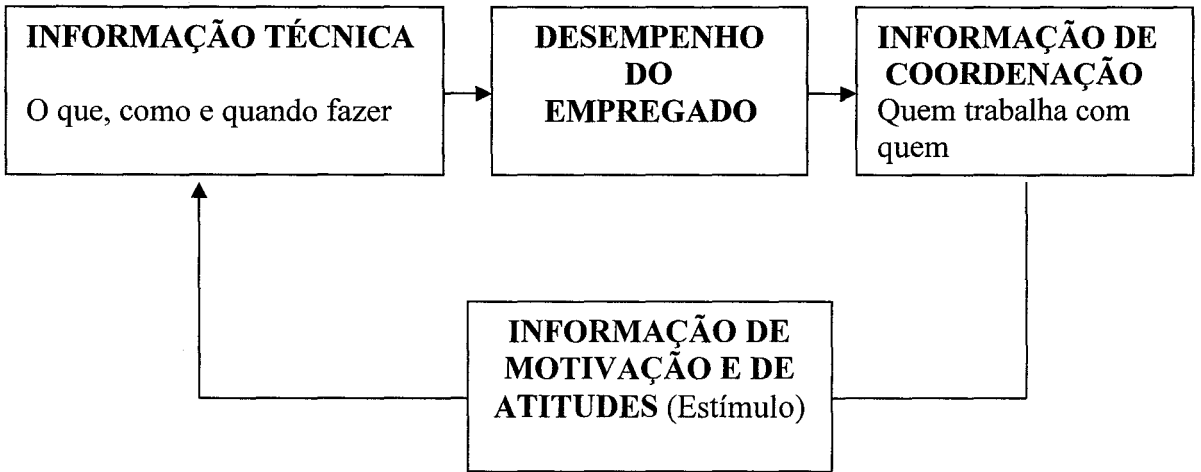
A complexidade das informações globalizadas e os avanços tecnológicos dela advindos transformam a sociedade e os ambientes corporativos, transformando pensamentos, comportamentos e atitudes empresariais e pessoais. Não se pode mais desenvolver qualquer ação corporativa sem pensar em uma boa comunicação para que se atinja os objetivos desejados.

As empresas não são organismos estáticos onde a comunicação é apenas um elemento de troca informação, é necessário incorporar a comunicação aos relacionamentos, interno e externo, bem como planejar e gerenciar as redes informais e formais da comunicação para que se possa através disso criar conhecimentos e apresentar diferenciais de produtos, serviços e de relações.

É preciso pensar a comunicação organizacional de forma estratégica, gerenciando relacionamentos com os diferentes públicos, criando a verdadeira identidade da empresa. Não é possível visualizar uma empresa apenas como canal de informação – condutor das mensagens sem ter conhecimento se estas são efetivamente entendidas para que a comunicação ocorra e produza os resultados esperados, ou seja, para que sejam comportamentos significativos. É assim que se trabalha a comunicação organizacional de alta performance produzindo, sobretudo a interação social.

3.4 Necessidade de Informação do Cargo

Outro fator muito importante no processo de comunicação nas empresas é o de manter departamentos e setores com informação e compreensão do cargo que lhes permite realizar suas tarefas com conhecimento de sua função. Todos os funcionários, inclusive os da parte de gestão devem saber de suas atribuições técnicas e operacionais, bem como a comunicação de seu desempenho, para bem desempenharem suas funções, algumas empresas possuem formalmente a descrição e análise de cargos e salários, o que contribui em muito para o conhecimento do que a empresa espera do desempenho dos colaboradores.



4. A EMPRESA

4.1 Breve Histórico

A cidade de Videira está localizada no oeste do planalto catarinense, e teve predominância da imigração italiana em sua colonização.

Quando aqui chegaram, os imigrantes italianos procuraram identificar no Brasil uma região com características geográficas similares às de sua terra natal, que apresentasse um clima e topografia propícia para o cultivo da uva, e ali foram se estabelecendo.

Devido ao grande desenvolvimento da cultura da uva, grandes áreas de terra foram sendo ocupadas para a formação dos parreirais, assim como forma de homenagem a cidade passou a chamar-se Videira, pois a planta da uva é a Videira. Hoje o município é um grande centro viticultor do Brasil.

Oriundos da cidade de Videira/Sc, a família De Costa, veio a estabelecer-se em Curitiba no ano de 1968, através de seus patriarcas, srs. Certêmio De Costa e sra. Gentila De Costa, inicialmente exercendo a atividade de comércio de carnes no Açougue Videira Ltda., estabelecido à época na Av. Winston Churchill no bairro do Capão Raso em Curitiba/Pr.

Em Fevereiro de 1977, o filho mais velho sr. Dércio De Costa compra a empresa, assumindo assim as atividades comerciais iniciadas por seu pai, a qual atendia toda a comunidade local, bem como as grandes redes de consumo, como churrascarias e restaurantes da cidade, tendo sempre em mente um grande respeito e consideração por seus clientes e fornecedores, primando sobretudo pela qualidade dos produtos ofertados e pela credibilidade no atendimento, o que ajudou em muito a fundamentação da marca Videira.

Com uma visão prospectiva de novas oportunidades comerciais, os irmãos De Costa unem-se com o firme propósito de fundar sua primeira unidade no setor de varejo. Foi então que em 14 de dezembro de 1983 os srs. Dércio, Enio, Deoclides e Amauri De Costa idealizaram a primeira loja supermercadista, localizada à Rua Cruzeiro do Sul, 430, bairro do Sítio Cercado em Curitiba.

Na continuidade de suas atividades, os proprietários, homens com apurada visão comercial, identificaram nova oportunidade de negócio, em uma região em grande expansão populacional e ainda carente desse tipo de serviços. Foi quando em 15 de junho de

1989, a família De Costa inaugurou sua segunda unidade operacional, localizada à Rua Primeiro de Maio, 1.364 no bairro do Xaxim, também em Curitiba.

No ano de 1990, no mês de abril, um dos sócios proprietários, Sr. Deoclides Certêmio De Costa, desliga-se da empresa, vendendo sua participação acionária aos demais irmãos.

Tendo em vista o acentuado crescimento e urbanização do bairro do Boqueirão, a empresa percebe nova possibilidade de expansão de suas atividades comerciais em Curitiba, inaugurando assim sua terceira unidade operacional em 27 de junho de 1996, localizada à Rua Coronel Luis José dos Santos, 3.241, sendo esta uma loja bem localizada e com instalações amplas e modernas.

Por fim, a empresa inaugurou em 16 de fevereiro de 2000, sua quarta unidade operacional, localizada em uma região de maior crescimento populacional do Brasil. O Município de Fazenda Rio Grande, faz parte do grande cinturão da Região Metropolitana de Curitiba/Pr.

4.2 Unidades Operacionais

1983 - Ano da inauguração da Loja 01.

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------|-----------|
| Loja 01 do Sítio Cercado | Rua Cruzeiro do Sul, 430 | Matriz | 3349-1212 |
|--------------------------|--------------------------|--------|-----------|

1989 - Ano da inauguração da Loja 02

| | | | |
|------------------|----------------------------|--------|-----------|
| Loja 02 do Xaxim | Rua Primeiro de Maio, 1364 | Filial | 3346-7272 |
|------------------|----------------------------|--------|-----------|

1996 – Ano da inauguração da Loja 03

| | | | |
|----------------------|---------------------------------|--------|-----------|
| Loja 03 do Boqueirão | Cel. Luiz José dos Santos, 3241 | Filial | 3278-9673 |
|----------------------|---------------------------------|--------|-----------|

2000 – Ano da inauguração da Loja 04

| | | | |
|--|--|--------|-----------|
| Loja 04 Município de Faz. Rio Grande - Rua Goiabeiras, 420 | | Filial | 3604-4356 |
|--|--|--------|-----------|

4.3 Estrutura Organizacional

A estrutura de gestão da empresa contempla um departamento de Direção e Administração centralizado na terceira unidade operacional que coordena e controla os setores de Controladoria (financeiro, contábil e tributário), um Departamento de Sistemas de Informação, Departamento de Recursos Humanos, Tesouraria e Compras. Na parte operacional a empresa é estruturada com setores de gerência de loja, açougue, panificadora,

confeitaria, FLV (frutas, legumes e verduras), recebimento, depósito de estoque e de trocas, caixas operadoras, recepção e atendimento, motoristas, zeladoras, porteiros e cozinheira.

4.4 Comunicação Formal na Empresa

A empresa no decorrer de sua existência tem se utilizado da comunicação de mão única e também de mão dupla, pois como em qualquer outra corporação ela é de suma importância para a operacionalização de seus objetivos empresariais. No entanto, embora ela exista em todos os setores, não é praticada ainda com uma visão sistêmica e profissional e nem é realizada com base no planejamento continuado de comunicação, seja ela interna ou externa. Normalmente o órgão de RH encarrega-se apenas de comunicar assuntos referentes à sua área de interesse e de atuação.

A maior parte das informações e das comunicações existentes é realizada de forma excessivamente centralizada e praticada num movimento de cima para baixo, ou fluxo descendente, o qual constitui um modelo tipicamente familiar e patriarcal, emanadas dos superiores para os comandados, e na maioria das vezes, não há nenhuma participação do corpo funcional nessas decisões e nem a devida troca de feedback, ou seja, na maioria das vezes o que se percebe são emanções de ordem para que elas sejam simplesmente cumpridas.

Há que se entender que hoje mais do que nunca os funcionários necessitam saber o que ocorre efetivamente na empresa, conhecer seus objetivos, pontos fortes e pontos fracos, para a partir daí poderem fazer suas próprias reflexões e tomar uma atitude pessoal e coletiva adequada.

É uma falha de gestão imaginar que as coisas que interessam à empresa não interessem aos funcionários e vice-versa. Os empregados necessitam saber, cada vez mais, a respeito das informações, de dados e posições estratégicas, metas, programas e objetivos organizacionais. Quanto mais ele conhece a organização mais ele se integra e se adapta ao estilo administrativo, de outra forma, os empregados sentem-se marginalizados por não conhecerem verdadeiramente a empresa e não se sentir importante no desempenho de suas funções.

O fluxo ascendente, isto é, de baixo para cima é menos comum no sistema de comunicação da empresa, visto inexistir um canal e uma cultura organizacional que

favoreça essa dinâmica de comunicação, fazendo com que os colaboradores sintam-se muito distante do corpo de gestão.

Além dessas barreiras, as comunicações são enormemente dificultadas por:

- Tipo de gestão praticada com o corpo funcional;
- Mau uso ou inexistência de meios e canais de comunicação;
- Pouca integração nos relacionamentos dos grupos de trabalho;
- Limitada atuação do órgão de RH, quanto ao seu papel de comunicador;
- Barreiras sociais e hierárquicas;
- Pouco interesse dos dirigentes em ouvir seus subordinados.

Na comunicação horizontal ocorre o contato das pessoas do mesmo nível hierárquico. É nesta faixa da hierarquia onde se encontra certa fragilidade para a boa receptividade das comunicações, devido a estados de medo, ansiedade, insegurança e estados emocionais incompatíveis, o motivo é a pequena quantidade de canais eficazes de comunicação que os funcionários dispõe para se dirigirem à direção da empresa, favorecendo em muito a criação e a circulação de boatos de toda ordem. Além disso, percebe-se claramente a existência de feudos, formados por indivíduos que estão a anos na empresa e que, por gozarem de certa estabilidade perante a gestão diretiva, sentem-se no direito de procederem muitas vezes com o poder formal junto aos colaboradores, causando não raras vezes, revolta, indignação e ansiedade, levando os grupos a falta de motivação e disposição para o desenvolvimento individual e coletivo.

4.5 Comunicação Interna na Empresa

Em uma análise do sistema empresa, percebe-se que a empresa ao longo do tempo tem se utilizado de várias tentativas de implantação de instrumentos de comunicação com seu efetivo pessoal, no entanto, na maioria delas não tem existido a continuidade e o aperfeiçoamento destas, tão necessários ao desenvolvimento continuado para sua eficácia em comunicação, tais como:

- **Jornal interno:** Os jornais internos constituem expressiva parcela no sistema de comunicação interna nas empresas, exercendo importante papel de integração entre as pessoas, além de informações essenciais ao aprimoramento e conscientização profissional, podem abranger toda a espécie de instrução pessoal e corporativa, como qualidade de vida no trabalho, a importância da comunicação, segurança no trabalho, reciclagem de resíduos, aperfeiçoamento das relações, lazer, informações sócio-políticas e econômicas, introdução de mudanças, qualidade e produtividade entre outras. Há alguns anos a empresa implantou seu jornal interno, porém não deu seqüência a esta ferramenta de comunicação, o qual foi instinto.

- **Saúde do ambiente interno:** Um dos grandes desafios dos administradores tem sido diagnosticar com razoável grau de acerto, as causas das insatisfações, angústias, medos e expectativas, que brotam constantemente no ambiente interno da organização, o tratamento que se tem dado ao chamado clima organizacional, entendido como o caldo cultural resultante dos comportamentos humanos, é ainda bastante precário, pode-se ver que boa parcela dos procedimentos adotados pela empresa é ineficaz, por diagnósticos inadequados, além de uma gestão centralizadora e coerciva.

O cerne desse problema, se encontra no modelo de gestão adotada, pois pratica uma administração baseada no poder do cargo das chefias levando por conseqüência visões particularizadas, pouco flexível e baseada em sentimentos e percepções totalmente pessoais. Percebe-se ainda, a inexistência de benefícios (médicos, odontológicos, hospitalares e sociais). Frustrações do corpo funcional ante a inexistência clara e formal de políticas de RH, notadamente às de comunicação.

- **Políticas de lazer:** Um instrumento poderoso no tocante à qualidade de vida e integração dos grupos de trabalho, e esta deve ser uma contribuição para atividades associativas e de lazer dos empregados. O lazer principalmente na formação de eventos que reúnem grupos, seções e setores cumpre a função da cadeia interativa na qual sedimentam-se a amizade, solidariedade grupal, a união e companheirismo. Algumas vezes a empresa organizou programas de integração e lazer entre funcionários, não sendo, porém uma prática comum e continuada.

- **Correio interno:** Recentemente a empresa disponibilizou uma urna devidamente lacrada e que só a diretoria poderia abri-la e pessoalmente os diretores liam cada

mensagem nela contida. Os funcionários então respondiam questionários com perguntas elaboradas pelo RH, questões referentes à imagem da empresa e as dificuldades encontradas no dia-a-dia do funcionário. O mais importante é que as pessoas também tivessem um espaço direto com a diretoria para que pudessem de forma educada e inteligente, criticar, opinar e analisar qualquer assunto referente a empresa. No entanto após algum tempo seus idealizadores deixaram de alimentar com entusiasmo e incentivo a continuação desse programa.

- **Quadro de avisos:** A empresa mantém em suas quatro unidades, quadros de avisos para todos os tipos de comunicação: avisos formais da diretoria e gerência, comunicação diversas de interesse dos funcionários e mais intensamente usado para a comunicação de questões referentes à área de recursos humanos, no entanto, não há comunicação de mão dupla e nem “feedback”.
- **Reuniões:** A empresa utiliza-se das reuniões mensais, principalmente entre a diretoria e a gerência para comunicar táticas e estratégias a serem levadas a cabo, de acordo com objetivos pré-definidos pelo conselho diretor e menos comum reuniões entre a gerência e grupos de trabalho para comunicar tais instruções. Normalmente essas instruções vão sendo passadas aos funcionários pelo gerente de maneira individual.
- **Programas de treinamento e desenvolvimento:** A empresa possui em sua terceira unidade, amplo CT – Centro de treinamento usado para palestras, cursos e reuniões informativas do corpo gerencial e funcional.
- **Radio Interna:** A empresa possui um sistema de comunicação interna, através de sistemas de alto falantes espalhados no interior da loja, que serve para que no dia-a-dia sejam anunciadas as ofertas relâmpagos, mas serve principalmente para anunciar a chamada a algum funcionário ou dos gerentes, no entanto nos últimos tempos não vem sendo usado, este sem dúvida um bom instrumento de comunicação interna.
- **Sistema de telefonia celular:** A empresa disponibilizou telefonia celular para que possa de forma rápida e precisa localizar pessoas para dar e receber informações ou instruções, no entanto esse instrumento de comunicação está apto apenas para o setor da administração e da gerência.
- **Outros:** De resto, possui outros sistemas de comunicação mais usados por outras empresas para a comunicação interna e externa tais como:

- Sistema de telefonia e ramais;
- Fax;
- Sistemas eletrônicos – Internet e Intranet;
- Sistema de entrega através dos motoristas com veículos da empresa.

4.6 Comunicação Externa na Empresa

Como a empresa não possui um departamento específico para coordenar os processos de comunicação, seja interna ou externa e tão pouco um setor específico para marketing, a questão da comunicação externa é bastante pulverizada, ou seja, diversos setores realizam a parte da comunicação externa, sem que haja planejamento, compartilhamento de informações e nem organização destas. Na comunicação com o cliente ela é realizada principalmente através de anúncios internos e externos sob a forma de faixas, cartazes, indicativos, desenhos e decorações, para isso a empresa possui um departamento de cartazistas e decoradores. Também possui uma rádio interna que informa questões referentes aos serviços e promoções de cada unidade operacional, mas que ultimamente não têm sido utilizada. Mantém de maneira freqüente a confecção e distribuição de folhetos para divulgação de promoções de pagamento e de produtos junto aos domicílios de sua clientela, através da entrega porta a porta. Fazem ainda propagandas freqüentes com carro de som, o qual percorre as regiões adjacentes às lojas, anunciando a data de cheque pré-datado, bem como as diversas promoções de produtos em ofertas para a semana.

No entanto, é bastante incomum a comunicação institucional para cuidar da imagem da empresa junto aos seus consumidores e para a atração de novos clientes, isso se deve de certa forma a não existência de um só departamento de comunicação, pois as de marketing e comunicações internas e externas são realizadas por setores como RH, diretoria administrativa, setor de compras e pelos gerentes de cada unidade, muitas vezes conflitando interesses e idéias compartilhadas, ocasionando muitas vezes o desconhecimento de alguns setores das ações de comunicação que já foram tomadas e não comunicadas aos departamentos envolvidos.

5. PESQUISA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Para obtenção dos dados utilizados neste trabalho, foi realizada uma pesquisa na forma de questionário com perguntas objetivas. Para estabelecer um parâmetro de comparação, a fim de analisar a atual situação e desenvolver um plano/proposta de implantação de mudanças e melhorias na comunicação da empresa, objeto desta análise.

O referido questionário foi feito e respondido de forma individual, onde foi explicado da importância e do objetivo da colaboração inteligente de cada colaborador.

Quando da coleta de dados, percebeu-se que algumas pessoas mostraram-se resistentes em emitir opinião, fato constatado pela preocupação com o anonimato das respostas. Mais uma vez evidenciado a falta de cultura da efetiva participação dos funcionários em emitir opiniões, idéias ou críticas sobre as questões corporativas.

5.1 Dados Estatísticos

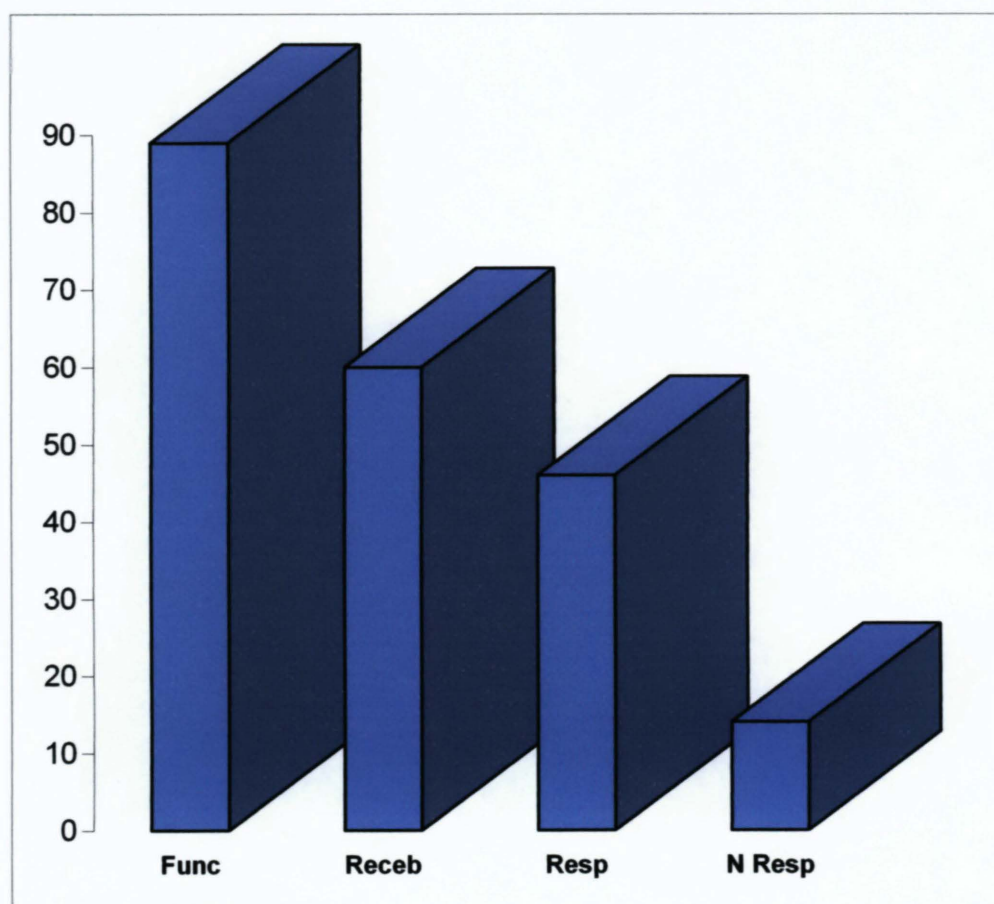
Dos 89 funcionários ativos, 60 receberam o questionário, representando 67,4%, dos quais 46 funcionários responderam o questionário, perfazendo 51,7% das pessoas que participaram com suas opiniões e 15,7%, ou seja, 14 funcionários não responderam a pesquisa. Várias foram às questões pelas quais nem todos receberam o questionário, entre estes, citam-se aqueles que faltaram ao trabalho no dia da pesquisa, férias e falta de motivação ou medo de responder o questionado.

5.2 Tabulação dos Dados

| SITUAÇÕES PROBLEMAS | PROPOSTAS RECOMENDADAS |
|--|---|
| 1 Dificuldades em se localizar setores e pessoas no interior da empresa | 1 Instalação de um quadro na entrada com o layout da unidade com placas e setas indicativas e reativação da rádio interna |
| 2 Pessoas mal preparadas para dar e receber informações, causando deficiência e demora no repasse de recados e informações | 2 Treinar pessoas que realizam atendimento de recepção ou repasse de informações e recrutamento com perfil adequado ao atendimento |
| 3 Falta de um canal específico para dar, receber e transmitir comunicação adequada | 3 Estruturar o departamento pessoal para fazer toda a ponte de comunicação com os funcionários. Instalar um terminal eletrônico em cada loja para acesso dos funcionários às mudanças e todo o tipo de comunicação. |
| 4 Distanciamento no relacionamento entre o corpo de gestão, notadamente o da diretoria com o corpo funcional | 4 Criar programas permanentes de interação entre os funcionários e as chefias: Uma vez por mês, almoço ou café da manhã com a palavra de estímulo de gerentes ou diretores. |
| 5 Pouca integração entre as equipes de trabalho e políticas de estímulo e motivação. | 5 Através do RH, criar mecanismos sequenciais de dinâmicas de grupos, gincanas e jogos internos. |
| 6 Falta de políticas de RH que contemplem a ascensão profissional dentro da empresa | 6 Formalizar como política da empresa o plano de cargos e salários |
| 7 Excesso de comunicação informal (boato) e7 conivência da diretoria com feudos e poder formal. | 7 Oficializar um amplo programa de comunicação integrado que leve em conta o interesse e necessidade dos funcionários, tornando mais transparente e coletivo o processo, bem como profissionalizar a gestão, evitando favorecimentos e criação de feudos. |
| 8 Baixo nível de feedback em todas as esferas, principalmente de cima para baixo. | 8 Treinar e instruir os gestores para aprender dar “feedback” quando possível em tempo zero para o quadro de colaboradores, minimizando expectativas e ansiedades. Criar um comitê dos representantes dos funcionários. |

5.3 Gráfico dos Dados

| Funcionários | Receberam | Responderam | Não Responderam |
|---------------------|------------------|--------------------|------------------------|
| 89 | 60 | 46 | 14 |
| 100% | 67,42% | 52,0% | 15,42% |



5.4 Análise e Diagnóstico

Serão apresentadas a seguir, citações e análise da presente pesquisa, como forma de identificar os problemas mais prementes e visíveis nas questões da comunicação interna na empresa, objeto da pesquisa.

- a) Dificuldade para o público externo e fornecedores identificarem alguns setores da empresa, notadamente o administrativo, quando o cliente ou fornecedor não conhece a estrutura funcional ele depende de dirigir-se à recepção, porém nem sempre obtém a informação necessária e precisa.
- b) Falta de qualificação dos funcionários da recepção e portaria para prestarem imediata informação dos setores, pessoas e processos operacionais internos.
- c) Grande dificuldade de informar ao corpo funcional das quatro unidades operacionais de maneira rápida e precisa sobre mudanças de normas e procedimentos internos, devido aos métodos utilizados não atingirem de maneira clara, rápida e objetiva todos os colaboradores em tempo hábil;
- d) Falta de um canal centralizado e específico para receber, processar e transmitir informações a todos os níveis a que ela se refere, com clareza, rapidez e confiabilidade;
- e) Grande distanciamento e vacuidade entre os níveis hierárquicos, fazendo com que nesse trajeto, quando a comunicação chega, já chega deturpada e imprecisa, tendo em vista a ruptura da comunicação íntegra e também de outros interesses de grupos ou de indivíduos que a recebem e a transmitem;
- f) Inexistência de programas interpessoais para integração, conhecimento e confiança entre os grupos de trabalho, para fortalecer laços de amizade e compartilhamento de objetivos, bem como da padronização de procedimentos operacionais;
- g) Quando há o sistema de feedback descendente ou ascendente é pouco comum existir respostas aos questionamentos, reclamações ou sugestões propostas;
- h) Como conseqüência do sistema patriarcal de gestão, há o favorecimento de ocorrência de boatos e da criação de feudos internos, desvirtuando de forma significativa o propósito inicial dos objetivos propostos.

5.5 Propostas Para a Melhoria das Comunicações Internas

Após o levantamento e análise da atual situação da empresa no que se refere às questões da comunicação interna, foi identificado algumas ações que podem contribuir em muito para o fortalecimento e melhoria da comunicação.

- Colocação na entrada de cada loja de um layout, indicando aos visitantes a localização dos setores na empresa, principalmente o Administrativo, Diretivo, Compras, Financeiro, Contábil, Gerência e RH;
- Selecionar e separar as informações a serem afixadas no quadro de avisos, notadamente aquelas de maior interesse dos funcionários, bem como selecionar uma pessoa para reciclar permanentemente essas informações quanto ao período de validade, dando e recebendo “feedback”.
- Realização de treinamentos específicos com todo o corpo funcional, inclusive da Diretoria e Gerência a fim de melhor habilitá-los para uma melhor compreensão da importância dos processos de comunicação como diferencial competitivo e de qualidade corporativa;
- Disponibilizar equipamento eletrônico como gerador de troca de informações e de comunicação entre a gestão e os funcionários, de acesso fácil e fora do horário normal de trabalho em cada uma das lojas;
- Oferecer prêmios como fator motivacional, aos talentos humanos que mais contribuírem no desenvolvimento e na implementação das mudanças que gerem êxito e sucesso de suas idéias e projetos;
- Oportunizar a criação de um grêmio recreativo pelos funcionários para que eles planejem e implante atividades de seus interesses, bem como na escolha de um representante dos funcionários para fazer a ponte entre o corpo de gestão e os funcionários;
- Implantação de uma central direta de atendimento aos clientes e fornecedores;
- Reativar de forma plena alguns instrumentos de comunicação existentes na empresa, porém desativados no momento;
- Delegar ao RH a responsabilidade e a missão de receber e transmitir todas as questões referentes à comunicação interna da empresa;

CONCLUSÃO

Ao abordar o tema comunicação, objetivou-se reunir de maneira simples e ao alcance de todos, muito do que conceituados autores já publicaram sobre as técnicas e os conceitos da comunicação. No entanto, a complexidade e importância do assunto não encerram de forma alguma as citações e reflexões aqui propostas.

As afirmações indicam, com muita propriedade, que o homem é um ser gregário, eminentemente social, não vive isolado e necessita conviver e aprender com seus pares. Desta convivência social nasceu a necessidade dos seres humanos de se comunicarem entre si.

É natural que a comunicação dependa da capacidade intelectual, emocional e racional de cada indivíduo e dos meios dos quais dispõe para melhor efetiva-la, pois disso depende a correta compreensão e transmissão de suas idéias, atividades, sentimentos, emoções e experiências de pessoa para pessoa, de grupo para grupo e de geração para geração.

Os sentidos são instrumentos através dos quais a comunicação se efetiva e o homem torna-se capaz de transmitir o seu pensamento através de mensagens. Transmitindo e recebendo informações que se transformam em experiências, que por sua vez, torna a vida e os processos melhores, ao mesmo tempo em que trás o mundo para mais perto de si.

O intuito deste trabalho foi pesquisar e interpretar o conhecimento de algumas literaturas e entender os resultados obtidos na pesquisa e análise elaborada junto aos colaboradores do Videira Supermercados para oferecer algumas soluções simples que possam ser implementadas e outras retomadas na busca de melhorias qualitativas para uma melhor qualidade de vida no trabalho e no sucesso corporativo, contribuindo ainda com a formação de indivíduos mais aptos a mudar sua própria realidade, ajudando a fundamentar uma nova consciência para as futuras gerações de nosso país e de nosso mundo.

“A comunicação torna-se efetiva quando pessoas que estão envolvidas no processo se predispõe a um intercâmbio de inter-relacionamento de idéias que as aproximem em busca da compreensão”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 CARLZON, Jean. **A Hora da Verdade**. Rio de Janeiro:Sextante, 2005.
- 2 ROBBINS, Stephen Paul. **O Processo Administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo:Atlas, 1981
- 3 PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A Técnica da Comunicação Humana**. São Paulo:Pioneira, 1986.
- 4 HAMPTON, David R.. **Administração, Processos Administrativos**. São Paulo:MC Graw Hill, 1990.
- 5 FARIA, A. Nogueira de; SUASSUNA, Ney. **A Comunicação na Administração**. Rio de Janeiro:Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- 6 GAUDÊNCIO, Torquato. **Cultura Poder – Comunicação e Imagem, Fundamentos da Nova Empresa**. São Paulo:Pioneira, 1991.
- 7 RIBEIRO, Lair. **Comunicação Global – A Mágica da Influência**. Rio de Janeiro, 1993.
- 8 MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: Relações Humanas – Psicologia das Relações Interpessoais**. São Paulo:Atlas, 1982.
- 9 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de trabalhos**. UFPR. Curitiba:1996.

ANEXOS

Modelo do Questionário Utilizado na Pesquisa
(Se necessário utilize o verso da folha)

1. Qual a melhor sugestão para se localizar setores e pessoas na empresa?

2. O que você acha dos quadros de aviso?

3. Você acha que os colaboradores estão aptos a receberem e transmitir informações?

4. Qual a melhor e mais rápida forma de transmitir informação aos funcionários?

5. Quais dificuldades encontradas para a comunicação com outros grupos de trabalho, com a chefia e a diretoria da empresa?

6. De que maneira a empresa motiva os funcionários?

7. Existem na empresa programas de integração e de lazer? Quais?

8. Normalmente os funcionários recebem a resposta sobre dúvidas, idéias ou sugestões apresentadas para a empresa? Porque?

9. Você se sente à vontade para falar ou discutir assuntos do trabalho com sua chefia?

10. O que você entende por COMUNICAÇÃO?

11. Expresse aqui livremente sua opinião sobre a comunicação na empresa.

