

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS E A
COMUNICAÇÃO INTERNA
O CASO DA MACROFÉRTIL FERTILIZANTES**

Autora: Elisa Cristina Mayer

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título de
Especialista em Administração de Pessoas

**CURITIBA
2006**

AGRADECIMENTOS

- ❖ A Deus, por mais essa bênção em minha vida.

- ❖ Aos meus queridos pais, Felipe e Arlete, pelo carinho, a compreensão e a ajuda em todas as horas.

- ❖ À grande amiga Isabel Jacomel, a quem estimo muito e sem a ajuda da qual teria sido muito difícil alcançar.

- ❖ A todos os professores do Curso de Administração de Pessoas, pelo conhecimento e experiências passados, pelo companheirismo mostrado nas tardes de sábado.

- ❖ Aos meus colegas de curso, que com sua vivência, trouxeram incontáveis contribuições à minha vida profissional e pessoal e que tornaram a jornada muito mais agradável.

- ❖ À minha orientadora, Prof. Dra. Mirian Palmeira, pela compreensão e auxílio na construção deste Projeto.

- ❖ À toda a equipe do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná, que trabalha para o sucesso do Curso de Especialização em Administração de Pessoas.

“O rio atinge seus objetivos porque aprendeu a contornar os obstáculos”

Lao-Tsé

Dedico este trabalho a todas as pessoas
que ajudaram nesta conquista.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Identificação do Problema.....	1
1.2 Objetivos do Projeto	1
1.2.1 Objetivo Geral	1
1.2.2 Objetivos Específicos	1
1.3 Justificativas	2
1.4 Restrições às Propostas	3
CAPÍTULO 2 – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	5
2.1 Introdução	5
2.2 A Administração de Pessoas.....	6
2.2.1 Políticas e Práticas de Administração de Pessoas	6
2.2.1.1 As leis e regulamentações que determinam as práticas de Administração de Pessoas	8
2.2.1.2 Planejamento de Recursos Humanos	9
2.2.1.3 Recrutamento	10
2.2.1.4 Seleção	12
2.2.1.5 Integração	15
2.2.1.6 Estruturação de Cargos	15
2.2.1.7 Plano de Carreiras	16
2.2.1.8 Remuneração	17
2.2.1.9 Benefícios	19
2.2.1.10 Avaliação de Desempenho	19
2.2.1.11 Treinamento de Pessoas	22
2.2.2 A importância da Administração de Pessoas para as empresas	23
2.3 A Comunicação Interna	24
2.3.1 Conceito de Comunicação	24
2.3.2 O Processo de Comunicação	25

2.3.3 Comunicação Organizacional	29
2.3.3.1 Comunicação Formal	32
2.3.3.2 Comunicação Informal	34
2.3.4 Métodos e Ferramentas de Comunicação	35
2.3.4.1 Comunicação Oral	35
2.3.4.2 Comunicação Escrita	35
2.3.4.3 Comunicação Não-Verbal	36
2.3.4.4 Comunicação Eletrônica	36
2.3.4.5 Reuniões	38
2.3.4.6 Jornal interno	38
2.3.4.7 Gerência Interativa	39
2.3.4.8 Escritório aberto	39
2.3.4.9 Caixa de Sugestões	39
2.3.4.10 Apresentações e <i>work shops</i>	40
2.3.5 Barreiras à Comunicação	40
2.3.5.1 Barreiras Organizacionais	41
2.3.5.2 Barreiras Interpessoais	42
2.3.6 Desenvolvimento de uma boa Comunicação	43
2.3.6.1 Ter consciência da necessidade da comunicação eficaz	45
2.3.6.2 Utilizar feedback	45
2.3.6.3 Escutar ativamente	45
2.3.6.4 Restringir as emoções	46
2.3.6.5 Observar sinais não-verbais	46
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	47
3.1 Fundamentos Teóricos	47
3.1.1 Conceituação e Tipologia	47
3.1.2 Coleta e Processamento de Dados	50
3.1.3 Análise dos Dados	53
3.1.4 Comunicação dos Resultados	54
3.2 Procedimentos Metodológicos	54

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1 A Empresa	60
4.1.1 Histórico da Empresa	60
4.1.2 Descrição da Empresa	60
4.1.2.1 Tamanho da Organização	60
4.1.2.2 Produtos e Tecnologia	61
4.1.2.3 Ambiente	63
4.1.2.4 Valores da organização	63
4.1.2.5 Missão e Visão da empresa	64
4.2 Análise da Situação	65
4.2.1 Introdução	65
4.2.2 Descrição das políticas e práticas de Administração de Pessoas desenvolvidas para a Macrofértil Fertilizantes	65
4.2.2.1 As práticas do Departamento de Recursos Humanos	65
4.2.2.2 Políticas de Administração de Pessoas	67
4.2.3 O processo de Comunicação Interna na empresa, antes da criação do Departamento de Recursos Humanos	82
4.2.3.1 A comunicação ascendente	83
4.2.3.2 A comunicação descendente	84
4.2.3.3 A comunicação horizontal	85
4.2.3.4 As fontes de informação	85
4.2.4 Diagnóstico do atual processo de Comunicação Interna na Macrofértil Fertilizantes	86
4.2.4.1 Tabulação e Análise dos dados	86
4.2.4.2 Tabulação dos dados por níveis de escolaridade	96
4.3 Propostas	100
4.3.1 Sistemática de Comunicação Interna proposta para a Macrofértil Fertilizantes	100
4.3.1.1 Capacitação para a comunicação	100
4.3.1.2 Ferramentas propostas de Comunicação Interna	102

4.3.1.2.1 Comunicação Oral	103
4.3.1.2.2 Comunicação Escrita	109
4.3.1.2.3 Comunicação Eletrônica	114
4.3.1.3 Conhecimento da estrutura funcional da empresa	116
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	120
5.1 Conclusões	120
5.2 Recomendações	124
5.3 Sugestões para Estudos Futuros	125
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
ANEXOS	129

LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 1: TABULAÇÃO DAS FAIXAS ETÁRIAS DOS FUNCIONÁRIOS	70
- GRÁFICO 2: TABULAÇÃO DOS NÍVEIS DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS	70
- GRÁFICO 3: TABULAÇÃO DO SETOR DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS .	71
- GRÁFICO 4: QUESTÃO: “OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA SENTEM-SE SEGUROS PARA DIZER O QUE PENSAM?”	72
- GRÁFICO 5: QUESTÃO: “A EMPRESA É ABERTA A RECEBER E RECONHECER AS OPINIÕES E CONTRIBUIÇÕES DE SEUS FUNCIONÁRIOS?”	73
- GRÁFICO 6: QUESTÃO: “A EMPRESA PASSA INFORMAÇÕES A RESPEITO DE SEUS PLANOS, OBJETIVOS E DOS MOTIVOS DAS DECISÕES QUE TOMA?” .	74
- GRÁFICO 7: QUESTÃO: “OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA SÃO INFORMADOS SOBRE SALÁRIOS, BENEFÍCIOS E CARREIRA?”	75
- GRÁFICO 8: QUESTÃO: “NA EQUIPE DE TRABALHO, IDÉIAS DIFERENTES SÃO DEBATIDAS ANTES DE TOMAR ALGUMA DECISÃO?”	76
- GRÁFICO 9: QUESTÃO: “ONDE VOCÊ ENCONTRA AS INFORMAÇÕES QUE DESEJA SABER SOBRE A EMPRESA?”	77
- GRÁFICO 10: QUESTÃO: “COMO VOCÊ AVALIA O ATUAL PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA EMPRESA?”	79

LISTA DE TABELAS

- TABELA 1: ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	42
- TABELA 2: TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE	80
- TABELA 3: RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS PARA O TREINAMENTO DE COMUNICAÇÃO	85
- TABELA 4: RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS PARA A CONSTRUÇÃO DO MACRO FUNCIONAL	100
- TABELA 5: CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES PROPOSTAS	101

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Identificação do Problema

Qual é a melhor sistemática de Comunicação Interna para divulgar as políticas e práticas de Administração de Pessoas entre os colaboradores da Macrofértil Fertilizantes?

1.2 Objetivos do Projeto

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar uma adequada sistemática de Comunicação Interna para a divulgação das políticas e práticas de Administração de Pessoas entre os colaboradores da Macrofértil Fertilizantes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- A) Descrever as políticas e práticas de Administração de Pessoas desenvolvidas para a Macrofértil Fertilizantes;
- B) Analisar como se dava o processo de Comunicação Interna na empresa, antes da criação do Departamento de Recursos Humanos;
- C) Fazer um diagnóstico do atual processo de comunicação na empresa;
- D) Identificar e sugerir uma sistemática de Comunicação Interna com o objetivo de levar ao conhecimento dos colaboradores as políticas e práticas de Administração de Pessoas e sua importância para a Macrofértil Fertilizantes.

1.3 Justificativas

A comunicação é um dos principais fatores que levam às empresas ao sucesso ou ao fracasso. O ambiente em que as empresas atuam, as leis do mercado, as políticas, enfim, tudo aquilo que impacta a realidade organizacional, muda constantemente. Se as organizações não se preparam para seguir essas mudanças, não conseguem acompanhar o mercado e têm problemas.

Hoje se fala muito em cliente interno e na satisfação de suas necessidades. Em primeiro lugar, os colaboradores de uma empresa precisam estar muito bem informados sobre ela, precisam conhecer com prioridade seus produtos e serviços, seu ambiente e políticas internas. Se o cliente interno não estiver bem informado, não pode levar informações importantes ao cliente externo, que é a ponta da Cadeia de Valor da empresa.

A área de Recursos Humanos tem uma importância muito grande no contexto da Comunicação Interna. Os colaboradores devem estar a par das políticas que regem a gestão de suas carreiras na organização. Precisam saber o que necessitam fazer para terem chances de crescimento e desenvolvimento e o que a empresa dá em troca de seu investimento de Capital Humano.

A Macrofértil Fertilizantes é uma empresa sólida, presente no mercado há mais de duas décadas. Contudo, seu crescimento se deu efetivamente nos últimos cinco anos. Como a estrutura da empresa é familiar, os gestores tiveram que ir em busca de políticas que dessem subsídios para gerir de maneira satisfatória seus negócios e, principalmente, seu pessoal.

A constituição do Departamento de Recursos Humanos veio em resposta a essa demanda. Foi preciso organizar as funções de Gestão de Pessoas na empresa. E dentre as responsabilidades desse novo departamento, foi colocada a Comunicação Interna.

Em pesquisa realizada há cerca de dois anos, constatou-se que o quesito comunicação recebeu a pior avaliação na empresa. Foi verificada uma deficiência muito grande no processo.

Tendo em vista a constituição recente do Departamento de Recursos Humanos, a necessidade de passar aos colaboradores as políticas do setor e a importância do tema Comunicação não só para a empresa em questão, como para

todas as outras, é escolhido o tema Comunicação Interna para a elaboração do Projeto Técnico.

O trabalho é realizado pela profissional que atua diretamente no Setor, o que contribui para a aplicação dos preceitos teóricos à realidade da empresa, de maneira que haja uma boa adequação. A Comunicação Interna é uma das atribuições do Departamento, assim a realização desse Projeto irá contribuir para que a qualidade do trabalho seja melhorada. Hoje, o Departamento de Recursos Humanos tem sido a sede das Comunicações Internas em muitas empresas.

Além disso, é muito importante que se fortaleça a área de Recursos Humanos na empresa. Aplicando ferramentas e meios eficazes de Comunicação Interna, os colaboradores terão contato com as informações importantes do setor, que é o caminho para a gestão de suas carreiras.

1.4 Restrições às Propostas

Muito se fala em Comunicação Interna atualmente. Porém, várias organizações vêem esse processo como custo e como algo que não traz resultados. Consideram a comunicação como atividade fim, que deve resolver problemas e que não deve gerá-los.

Na realidade, a comunicação empresarial é uma atividade meio, ou seja, é uma forma através da qual as informações são transmitidas. Essa questão deve ser bem entendida pelos gestores. Eles devem ver a comunicação como investimento e não como custo. Se essa visão não existir na organização, os esforços em melhorar o processo de Comunicação Interna não trazem resultados e não têm continuidade. Essa constitui a principal restrição às propostas desse Projeto Técnico.

Na Macrofértil Fertilizantes, não foi identificada nenhuma restrição à proposta do Projeto. A empresa está procurando se organizar para sustentar seu crescimento e os gestores têm a convicção de que seus colaboradores devem estar bem orientados e cientes de seu papel, para contribuírem da melhor forma para o alcance dos objetivos.

A idéia trazida pelo Projeto Técnico, sobre Comunicação Interna foi bem recebida na organização, e existe expectativa para que as medidas sejam aprovadas pela alta direção da empresa e sejam postas em prática.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Introdução

A organização dos conteúdos para a Fundamentação Teórica respeita a constituição dos objetivos específicos do Projeto.

Inicialmente são apresentados alguns aspectos importantes sobre Administração de Pessoas, citando suas políticas e práticas e sua importância nas organizações.

Em seguida, é abordada a comunicação interna, nos seus vários aspectos. A abordagem inicia-se com a explanação do conceito de comunicação, segundo os autores abordados. Desse conceito, parte-se para o processo de comunicação, explicando como acontece e quais seus componentes. Como o Projeto centra-se na comunicação dentro das empresas, o conteúdo segue com a apresentação da comunicação organizacional. Dentro das organizações, a comunicação pode ser formal ou informal. Ambos os conceitos são tratados nessa parte da fundamentação teórica.

Os métodos e ferramentas de comunicação são citados no próximo item. Trata-se das maneiras utilizadas para realizar o processo. São abordadas: a comunicação oral, escrita, não-verbal e eletrônica. Além dessas, são explanadas outras formas de comunicação: reuniões, jornal interno, gerência interativa, escritório aberto, caixa de sugestões, apresentações e *work shops*.

Na seqüência, são explicadas as barreiras que existem no processo de comunicação, que podem ser organizacionais ou interpessoais.

E o último item da fundamentação trata de técnicas para desenvolver uma adequada comunicação.

2.2 A Administração de Pessoas

2.2.1 Políticas e Práticas de Administração de Pessoas

Segundo Stephen Robbins (2000), todas as políticas e práticas de recursos humanos devem estar em conformidade com as leis e as regulamentações do país, estado ou distrito onde a organização opera.

“O processo de administração de recursos humanos começa, na verdade, com o planejamento de recursos humanos. É nesse ponto que a administração descobre se precisará contratar mais gente (recrutamento, a tentativa de se selecionar o melhor candidato entre os recrutados) ou, se com excesso de pessoal, precisará dispensar funcionários (desligamento, conduzir à saída algumas pessoas da organização).”¹

De acordo com Robbins, as questões básicas de administração de recursos humanos podem ser vistas como respostas a sete questões, mencionadas a seguir:

- Que leis e regulamentações moldam as práticas da administração de recursos humanos? (ambiente legal)
- Quais são as necessidades de administração de recursos humanos? (planejamento de recursos humanos)
- Onde se pode encontrar candidatos qualificados para o cargo? (práticas de recrutamento)
- Como se pode escolher os candidatos mais bem qualificados para o cargo? (técnicas de seleção)
- Como se pode ter certeza de que as qualificações do funcionário estão atualizadas? (treinamento)
- Qual é a melhor maneira de avaliar o desempenho de um funcionário? (avaliação de desempenho)
- Quais opções existem para controlar o excesso de pessoal? (desligamento)

¹ ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000 (p. 229)

A obra “Manual de Gestão Empresarial”, de Sergio Bulgacov (organizador), em capítulo específico sobre Gestão de Pessoas, traz o Modelo Sistêmico, através do qual se pode perceber o relacionamento existente entre os instrumentos de gestão.

Esse Modelo Sistêmico de Gestão de Pessoas se desdobra em cinco subsistemas, apresentados a seguir:

- a) Subsistema de Suprimentos: o objetivo é atrair e manter bons profissionais à organização, que sejam competentes e automotivados. As etapas desse processo são:
 - Recrutamento
 - Seleção
 - Integração

- b) Subsistema de Aplicação: tem como objetivo colocar os profissionais de maneira adequada na organização, para conseguir eficiência e atingir eficácia. As atividades desse subsistema são:
 - Descrição e análise de cargos
 - Avaliação de desempenho
 - Planos de Carreira

- c) Subsistema de Manutenção: objetiva manter pessoas capacitadas na empresa, que estejam motivadas e comprometidas com ela. As atividades ligadas à manutenção de pessoas são:
 - Administração de Salários
 - Remuneração estratégica
 - Benefícios Sociais
 - Higiene e Segurança do Trabalho

- d) Subsistema de Desenvolvimento: o objetivo é criar condições para que as pessoas se desenvolvam, já que possuem grande aptidão para o processo de aprendizagem. Esse processo envolve;

- Treinamento e desenvolvimento de pessoas
- Desenvolvimento Organizacional

e) Subsistema de Controle: tem por objetivo a verificação do desempenho dos empregados, comparado aos padrões desejados, propondo ações corretivas. São dois os aspectos envolvidos:

- Sistema de Informações
- Auditoria de Recursos Humanos

Alguns desses itens são considerados a seguir, juntamente com outros fatores importantes inerentes às práticas e políticas de Administração de Pessoas.

2.2.1.1 As leis e regulamentações que determinam as práticas de Administração de Pessoas

As leis e regulamentações que afetam as práticas de Administração de Pessoas diferem muito de país para país. Mesmo dentro de um país, existem regulamentações estaduais, regionais e locais.

No Brasil e em outros países, existem leis que se aplicam às práticas de Recursos Humanos. “Elas influenciam as decisões gerenciais em assuntos como procedimentos de recrutamento e seleção, condições de trabalho, remuneração, licenças, avisos de demissão, políticas de aposentadoria e organização sindical” (Robbins, 2000)

A seguir, são citadas algumas leis retiradas da CLT e explanadas na obra de Robbins (2000), página 231.

- Gravidez: “O fato de a mulher ter-se casado ou estar grávida não constitui justo motivo para a rescisão do contrato de trabalho nem pode levar a restrições do seu direito ao emprego.”
- Jornada de trabalho: “A duração normal do trabalho, para para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de oito horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite.”

- Segurança do Trabalho: “As empresas são obrigadas a manter serviços especializados em segurança e em medicina do trabalho.”
- Equivalência de remuneração: “Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.”
- Desligamento: “Em caso de rescisão do contrato de trabalho, motivada pelo empregador ou pelo empregado, e havendo controvérsia sobre parte da importância dos salários, o primeiro é obrigado a pagar a este, à data de seu comparecimento ao tribunal de trabalho, a parte incontroversa dos mesmos salários, sob pena de ser, quanto a essa parte, condenado a pagá-la em dobro.

2.2.1.2 Planejamento de Recursos Humanos

“Planejamento de recursos humanos é o processo pelo qual a administração certifica-se de que tem o número correto de tipos de pessoas no lugar certo e na hora certa, que são capazes de concluir com eficácia e eficiência as tarefas que ajudarão a organização a alcançar seus objetivos gerais.” (Robbins, 2000)

Segundo o autor, a atividade pode ser dividida em três etapas:

a) Avaliação dos Recursos Humanos Correntes

A administração faz uma análise dos cargos, definindo-os na organização, bem como o comportamento necessário para desempenhá-los. Essa coleta de informações dá origem à especificação do cargo, que estabelece as qualificações mínimas aceitáveis que um funcionário deve possuir para desempenhá-lo e à descrição do cargo, que é a declaração escrita do que faz o ocupante do cargo e de como e por que o seu trabalho é realizado na empresa.

b) Avaliação das necessidades futuras de Recursos Humanos

A determinação das necessidades futuras de recursos humanos se dá pelos objetivos e estratégias da organização. “A demanda de recursos humanos é resultado da demanda pelos produtos ou serviços e níveis de produtividade da organização.” (Robbins, 2000)

A organização tem uma estimativa de receita total e com base nela define a combinação de recursos humanos necessária para alcançar essa receita. As tecnologias adotadas pelas empresas também influenciam no arranjo de pessoas. Muitas, por exemplo, efetuam cortes no quadro de funcionários por adotarem tecnologias mais avançadas.

c) Desenvolvimento de um programa para o futuro

Após a avaliação das capacidades correntes de recursos humanos e também as necessidades futuras, a administração estima as carências e destaca áreas para as quais a organização terá que localizar mais pessoal.

2.2.1.3 Recrutamento

Segundo Robbins (2000), “recrutamento é o processo de localizar, identificar e atrair candidatos capazes”.

Mirian Palmeira, Dra., na obra “Manual de Gestão Empresarial” (1999), compartilha desse pensamento, colocando que “As atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimulantes, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização”.

Para a autora, através de fontes adequadas, procura-se atrair o maior número possível de candidatos com o perfil para suprir às necessidades de uma vaga. Daí a importância de se conhecer muito bem os pré-requisitos dos cargos.

Robbins (2000) traz algumas fontes de recrutamento que podem ser utilizadas, apresentadas a seguir:

- Funcionários atuais
- Funcionários de referência

- Ex-funcionários
- Anúncios
- Agências de emprego
- Recrutamento nas universidades
- Clientes e fornecedores

O recrutamento pode ser feito de suas maneiras, colocadas abaixo:

a) Recrutamento Interno

Esse tipo de recrutamento ocorre quando se busca dentro da organização o profissional para ocupar determinado cargo. Segundo Mirian Palmeira (1999), pode ser feito por meio de:

- Transferência de pessoal
- Promoção de pessoal
- Transferência com promoção de pessoal
- Programas de desenvolvimento de pessoal
- Plano de carreiras

Para que o recrutamento interno seja possível, o administrador de pessoas deve conhecer muito bem o seu quadro de funcionários, para balizar as suas decisões.

b) Recrutamento Externo

O recrutamento externo é o processo de atrair candidatos que não estão no quadro funcional da empresa. Eles podem estar disponíveis no mercado de trabalho ou trabalhando em outra organização. Deve-se levar em consideração para esse caso o tempo disponível, os recursos financeiros a serem alocados e a urgência na contratação.

2.2.1.4 Seleção

Após os candidatos serem recrutados, inicia-se o processo de seleção, que é a escolha de quem seria o melhor qualificado para o cargo, com a competência requerida pela empresa.

Robbins (2000) coloca que a seleção é um exercício de previsão. Busca prever quais candidatos serão bem-sucedidos se contratados.

Segundo o autor, os problemas acontecem quando cometemos erros ao rejeitar candidatos que teriam desempenhado bem o cargo (erros de rejeição) ou ao aceitar aqueles que desempenham mal o cargo depois de contratados (erros de aceitação). Ambos trazem conseqüências. Os erros de rejeição podem deixar a organização vulnerável a acusações de discriminação. Os erros de aceitação representam custos para a empresa, como custo de treinamento, despesas geradas ou lucros perdidos devido à incompetência do funcionário, custos de demissão e de um novo processo de recrutamento e seleção. Dessa forma, o sucesso de um processo de seleção está em reduzir a probabilidade de cometer erros e aumentar a probabilidade de tomar decisões corretas.

O processo de seleção deve ser dotado de validade, que é a relação demonstrada entre o dispositivo de seleção e algum critério relevante e de confiabilidade, que é um indicador de que o dispositivo mede a mesma coisa de modo consistente.

A obra “Manual de Gestão Empresarial” traz algumas etapas básicas que podem ser observados em um processo de seleção, mostradas a seguir:

- Triagem: Entrevista e análise de currículo
- Testes: de conhecimento, desempenho e psicológicos
- Entrevista de seleção
- Entrevista técnica
- Dinâmica de grupo
- Exame médico
- Referências do candidato

Num modelo bastante similar ao anteriormente exposto, Robbins (2000) traz alguns dispositivos utilizados em processos de seleção, apresentados a seguir:

- Ficha do candidato: é um formulário onde o candidato fornece seu nome, endereço e telefone, até um perfil abrangente da sua história pessoal, detalhando sua formação educacional, experiência profissional, habilidades e realizações. Esses dados, segundo o autor, têm mostrado ser medidas válidas de desempenho.
- Testes com lápis e papel: incluem testes de inteligência, personalidade, aptidões, capacidade, interesse e integridade. Há dados de que esses testes são muito bons na previsão do desempenho no cargo e comportamentos tidos como contraproducentes, como roubo ou indisciplina, por exemplo.
- Testes de simulação de desempenho: têm trazido entusiasmo aos selecionadores, pois esses testes são baseados em dados de análise de cargos e assim devem atender mais facilmente o requisito da adequação ao cargo. Os dois testes de simulação de desempenho mais conhecidos são a amostra de trabalho, que é a criação de uma réplica em miniatura de um cargo para avaliar a capacidade de desempenho do candidato e os centros de avaliação, que constituem um conjunto de testes de simulação de desempenho destinados a avaliar o potencial de um candidato.
- Entrevistas: possuem maior validade para avaliar a inteligência de um candidato, seu grau de motivação e aptidão para a comunicação interpessoal. Importante mencionar que na entrevista, o selecionador deve passar aos candidatos informações reais tanto da empresa como do cargo ofertado, para evitar problemas futuros.

Ainda sobre as entrevistas, Robbins(2000) traz um modelo simplificado das etapas componentes desse processo: preparação, abertura, um período de questionamento e discussão e uma conclusão.

Mirian Palmeira, Dra. (1999) apresenta um modelo mais detalhado das etapas da entrevista, colocado a seguir:

a) Preparação da entrevista

Deve-se elaborar um roteiro de questões e assuntos a serem tratados durante a conversa com o candidato.

b) Ambiente

Deve ser escolhido um local confortável e profissional, onde não haja interrupções e que seja reservado, para que outras pessoas não venham a ouvir o que está sendo discutido. Se isso ocorrer, o entrevistado pode ficar constrangido e pode não agir com total franqueza.

c) Processamento da entrevista

Quando o candidato chega para a entrevista, o entrevistador deve recebê-lo com um clima ameno, para que se sinta à vontade. O entrevistador deve criar condições para uma boa comunicação por parte do candidato, pois o nervosismo durante o processo é natural. Criar condições de tensão durante a entrevista para simular situações reais não traz resultados comprovados para a seleção.

d) Etapas básicas da entrevista

São passos que criam um clima adequado para a entrevista e através dos quais se obtêm os dados desejados. São eles: "quebra-gelo"; histórico profissional; formação escolar; dados familiares; dados sociais; explicações sobre o cargo; remuneração e negociação; perguntas gerais do candidato; e análise da predisposição do candidato em relação à empresa.

e) Fechamento da entrevista

É a fase em que se informa ao candidato qual será o próximo passo do processo seletivo. Recomenda-se sempre entrar em contato com os candidatos

após a finalização da seleção, mesmo em caso negativo, pois essa é uma forma de valorizá-lo e de fazer com que tenha uma boa imagem da empresa.

f) Avaliação do candidato

Após a finalização da entrevista, convém analisar o candidato e fazer um parecer por escrito, ainda que provisório.

2.2.1.5 Integração

O processo de integração é importante e precisa ser realizado após a definição do profissional que ocupará uma função. Trata-se das atividades que permitem a socialização do profissional à empresa, internalizando seus valores e como as coisas são feitas.

São duas as fases para a integração de novos funcionários:

- a curto prazo: são ações como apresentações para os demais colegas, festas de boas vindas, recepção pelos donos da empresa, dinâmicas de grupo.
- A longo prazo: os responsáveis de cada área acompanham o entrosamento do novo funcionário com o grupo, na realização de suas tarefas. Trata-se de uma observação, uma avaliação no dia-a-dia do trabalho.

2.2.1.6 Estruturação de Cargos

O processo de estruturação dos cargos é necessário para demonstrar aos colaboradores que suas recompensas adquiridas são coerentes com as atividades que realizam. A descrição de cargos e a análise de cargos formam a base para que seja feita essa avaliação de cargos e salários.

Dentre os objetivos da descrição e análise de cargos, destacam-se:

- Trazer informações para o processo de recrutamento e seleção;

- Estabelecer o perfil adequado para o cargo
- Trazer subsídios para as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Auxiliar na política salarial, principalmente determinando as faixas de salário;
- Dar informações para a avaliação de desempenho;
- Orientar o supervisor e o ocupante do cargo;
- Contribuir com dados para a higiene e segurança do trabalho.

Para posicionar um cargo no organograma da organização, devem ser observados: o nível hierárquico do ocupante; a área em que o empregado está; o superior hierárquico; a equipe de trabalho; os ocupantes de cargos na mesma linha.

a) Descrição de cargos

Diz respeito ao conteúdo do cargo, com suas tarefas ou atribuições, que podem ser diárias, semanais, mensais, anuais ou específicas.

A descrição de cargos envolve algumas atividades: planejamento dos cargos, do organograma, do título do cargo e dos fatores de especificação; preparação do material utilizado e do ambiente; levantamento de dados prévios e execução.

b) Análise de cargos

É o processo de comparação dos requisitos necessários à execução das atividades, ou seja, das condições que o ocupante deve ter para exercer as atividades. Os elementos da análise de cargos são: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho.

2.2.1.7 Plano de Carreiras

É muito importante que as empresas implementem planos de carreira aos seus funcionários, com o objetivo de motivá-los. Dessa forma, eles sabem quais são

suas chances de crescimento na empresa e o que precisam fazer para atingir essa ascensão. Muitas são as vantagens para a empresa que tem definido um plano de carreira. Com o crescimento dos funcionários, a organização atinge níveis mais elevados de qualidade e produtividade e tem pessoas mais motivadas, que buscam melhorar sua competência. Além disso, a empresa atende à necessidade de preenchimento interno de vagas, dá condições para uma melhor integração profissional e assegura que os funcionários tenham perspectivas de crescimento, atingindo seus objetivos.

Existem tipos básicos de carreira, apresentados a seguir.

- Por linha hierárquica: prioriza cargos gerenciais e por essa razão, apresenta-se como inflexível;
- Carreira em Y: prioriza a mobilidade e a ascensão profissional do empregado. É mais flexível, permitindo a mudança de carreira por parte do empregado.
- Por linha de especialização: o profissional entra em uma área e vai se especializando até chegar ao topo dessa área. A deficiência é que não permite entrosamento com áreas distintas;
- Por linha generalista: a integração do profissional com as outras áreas é maior, pois ele tem conhecimento prático em diferentes áreas.

2.2.1.8 Remuneração

Para que um sistema de remuneração possa proporcionar um desempenho dinâmico e muito bom, deve atender às necessidades específicas de cada empresa e deve ser moldado a cada caso. Um sistema que apresenta uma estrutura de faixas salariais que variam pouco é típico de estruturas organizacionais rígidas.

Para que a empresa tenha uma boa política salarial, deve observar o mercado para não perder profissionais; as recompensas devem ser atreladas à produtividade dos funcionários, para que sejam justas; observar os sindicatos que podem exigir salários acima da média; considerar as imposições legais, que podem interferir nas políticas salariais internas.

Em suma, “a política salarial é o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da empresa em assuntos relacionados à remuneração dos empregados.” (Palmeira, 1999)

Hoje muito se fala em remuneração estratégica, como uma medida de concentrar-se nos indivíduos, refletindo uma nova realidade organizacional. Trata-se de uma combinação de diferentes formas de remuneração, como as mostradas a seguir:

- Remuneração Funcional: determinada pela função desempenhada, ajustando-se ao mercado;
- Salário indireto: São benefícios e outras vantagens que podem ser flexibilizados de acordo com as necessidades e preferências;
- Remuneração por habilidades e competências: elas são a base para a remuneração;
- Remuneração variável: ligada a metas de desempenho, incluindo a participação nos lucros;
- Participação acionária: reforça o compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários;
- Alternativas criativas: são prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

O texto da obra “Manual de Gestão Empresarial” traz alguns passos a serem seguidos para que seja criado um sistema de remuneração estratégica:

- Diagnóstico da organização;
- Conhecimento de formas e alternativas de remuneração;
- Escolha dos tipos de remuneração que trazem os melhores resultados;
- Implantação de um sistema fácil de operacionalizar.

2.2.1.9 Benefícios

Os benefícios sociais podem ser definidos como algo que as empresas oferecem aos seus funcionários, em termos de facilidades, conveniências, vantagens e serviços. Eles mantêm a força de trabalho em níveis satisfatórios de moral e produtividade.

Os benefícios oferecidos pela empresa procuram melhorar a qualidade de vida dos colaboradores; atuam na melhoria do clima organizacional; reduzem custos com faltas ao trabalho e rotatividade de pessoal; criam condições para atrair e reter os colaboradores; contribuem para melhorar a produtividade.

Segundo às idéias de Palmeira(1999), o funcionário pode melhorar três áreas com os benefícios oferecidos:

- a) No cargo: gratificações, prêmios de produtividade, seguro de vida;
- b) Fora do cargo: atividades de lazer, refeitório, cantina, transporte;
- c) Fora da empresa: Recreação, atividades comunitárias.

2.2.1.10 Avaliação de Desempenho

“Uma das responsabilidades mais importantes de um gerente é avaliar o desempenho de seus funcionários.” (Robbins, 2000). Segundo o autor, a avaliação de desempenho é muito importante por atender a objetivos cruciais, apresentados a seguir:

- Tomar decisões relativas a pessoas, como promoções, transferências e rescisões;
- Identificar necessidades de treinamento;
- Dar feedback aos funcionários sobre como a empresa encara o seu desempenho;
- Servir de base para reajustes salariais

Segundo Palmeira (1999), quando se fala em avaliação de desempenho, tratamos de um conceito dinâmico, pois o processo sempre está ocorrendo nas empresas, ainda que de maneira informal.

Mostrando acordo com as idéias de Robbins, citadas anteriormente, a autora coloca que por meio da avaliação de desempenho é possível uma adequação do indivíduo ao cargo; a determinação de necessidades de treinamento; a identificação do potencial dos empregados, viabilizando promoções e transferências, por exemplo. Também com a avaliação de desempenho, fica mais claro o sistema de recompensas, pois o aumento de salário é atrelado ao bom desempenho.

Há três conjuntos conhecidos de critérios para avaliar:

- Resultados individuais das tarefas: são utilizados quando os fins contam mais do que os meios. Através desse critério, um supervisor de fábrica poderia ser avaliado por quantidade produzida e refugo gerado, e um vendedor, pelo faturamento total em seu território.
- Comportamentos: como exemplo, o comportamento de um gerente de fábrica para a avaliação de seu desempenho pode ser sua prontidão em apresentar os relatórios mensais. O comportamento de um vendedor pode ser avaliado pelo número de telefonemas dados em um dia. Segundo Palmeira (1999), “o foco é sobre o comportamento e não sobre a pessoa”.
- Características individuais: é considerado o conjunto mais fraco de critérios, por estarem afastados do desempenho efetivo do cargo em si. Características das pessoas como ser cooperativo por exemplo, podem não apresentar uma grande correlação com resultados.

Os autores trazem uma relação de quem tem a responsabilidade pela avaliação de desempenho:

- Superior imediato: responsável pela maioria das avaliações, pois tem condições de avaliar, devido ao fato de conhecer bem seus subordinados, estando em convívio diário com eles;

- Colegas: Os dados obtidos são confiáveis, devido à proximidade do avaliador à ação. A vantagem é que se tem diferentes visões sobre a pessoa, resultando em um diagnóstico mais real. A desvantagem é que alguns colegas podem se indispor com a avaliação ou pode haver desvios por causa de amizade ou rivalidade.
- Auto-avaliações: Não é muito comum e é recomendada quando o nível cultural das pessoas é bom. “As auto-avaliações são muito apreciadas pelos funcionários; elas tendem a amenizar as defesas dos funcionários em relação ao processo de avaliação e constituem excelentes veículos para estimular discussões sobre desempenho do cargo entre funcionários e superiores” (Robbins, 2000). A desvantagem é que pode haver supervalorização por parte dos empregados.
- Subordinados imediatos: a avaliação feita por subordinados proporciona informações precisas sobre o avaliado devido ao contato freqüente. O problema é que pode haver o temor de uma represália se o superior for mal avaliado. Por isso, o anonimato é essencial.

São apresentados a seguir quatro métodos de avaliação de desempenho:

- Escalas gráficas: avalia os funcionários através de indicadores determinados e condizentes com a realidade organizacional. É utilizado um formulário com os fatores a serem avaliados e preferencialmente com uma definição para cada um deles, para localizar o avaliador.
- Auto-avaliação: como já mencionado, o próprio funcionário faz uma análise de seu desempenho, em formulário próprio e o entrega ao supervisor.
- Avaliação por objetivo: é feita em função do alcance de metas determinadas antes do processo de avaliação.
- Avaliação 360 graus: é feita a partir do círculo de contatos do avaliado, desde colegas, clientes até chefes. É um tipo de avaliação adequada para empresas que utilizam trabalho em equipe. Como resultado, são obtidos dados mais precisos sobre o desempenho do empregado.

2.2.1.11 Treinamento de Pessoas

“O treinamento e desenvolvimento de pessoas é um conjunto de técnicas para gerar condições de melhoria e adequação de aptidões, num enfoque de curto e médio prazo” (Palmeira, 1999)

Segundo Robbins (2000), “dinheiro gasto em treinamento pode propiciar grandes retornos para a administração.” Isso devido às mudanças tecnológicas freqüentes, à competição e à busca de aumento da produtividade.

“O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades. A experiência da maioria das organizações tem apoiado a hipótese de que é vantajoso planejar programas de treinamento.” (Minicucci, 1995)

Segundo o autor, o treinamento visa aprender o método certo de trabalho, alcançar um nível satisfatório de desempenho e adquirir capacidades valiosas para possíveis ocupações futuras.

O ideal é que os funcionários, independente de seu cargo, fossem treinados constantemente. Todos os autores partilham dessa visão, enfatizando a importância da atividade.

Robbins (2000) fala em alguns sinais que demonstram que há necessidade de treinamento na empresa:

- Introdução de novos equipamentos ou processos;
- Mudança nas responsabilidades do cargo;
- Queda na produtividade de um funcionário;
- Aumento nas violações às normas de segurança;
- Crescimento do número de perguntas por parte dos funcionários;
- Aumento das reclamações dos clientes.

O autor também faz uma classificação dos tipos de treinamento, elencados abaixo:

- Aptidões de alfabetização básica: são basicamente conhecimentos de leitura e matemática;

- Aptidões técnicas: são aptidões voltadas ao desempenho da atividade, como a operação de uma máquina, por exemplo;
- Aptidões interpessoais: voltadas à interação com as outras pessoas;
- Aptidões de resolução de problemas: são voltadas ao raciocínio lógico no levantamento de causas, desenvolvimento e análise de alternativas e seleção de soluções.

Minicucci (1995) também fala em métodos de treinamento e traz uma lista com os tipos mais citados:

- Preleção
- Demonstração
- Filmes
- Slides e televisão
- Conferência
- Aula
- Estudos de casos
- Rodízio de cargos
- Gerência múltipla
- Jogos de empresas

2.2.2 A importância da Administração de Pessoas para as empresas

Para Robbins (2000), o papel da administração no desenvolvimento das carreiras de seus colaboradores consiste em dar apoio para que eles assumam responsabilidade pessoal por seu futuro. Esse apoio inclui:

- Comunicação clara dos objetivos e estratégias futuras da organização: as pessoas são capazes de desenvolver um plano pessoal para participar do futuro da empresa quando sabem para onde ela caminha;

- Criação de oportunidades de crescimento: as pessoas devem ter oportunidades para obter experiências de trabalho novas, interessantes e desafiadoras;
- Concessão de assistência financeira: a organização deve oferecer algum tipo de reembolso de despesas com educação para ajudar ao funcionários a se manterem atualizados;
- Concessão de tempo para os colaboradores aprenderem: deve haver concessão de licenças remuneradas para treinamento fora do local de trabalho, bem como cargas não excessivas de trabalho, para que tenham tempo para cultivar novas aptidões.

2.3 A Comunicação Interna

2.3.1 Conceito de Comunicação

Communis é uma palavra latina que significa “pertencente a todos”. Um de seus muitos derivados é comunicação, que se traduz como “tornar de uso geral”.

Para Chiavenato, comunicar significa tornar algo comum. “Esse algo pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer. Assim, a comunicação é uma ponte que transporta esse algo de uma pessoa a outra ou de uma organização a outra.” (Chiavenato, 1999, p. 518)

Para aclarar o significado de comunicação, é preciso falar em dados e informações.

Segundo a definição de Chiavenato, “dado é o registro ou anotação de algum evento ou ocorrência”. Sozinhos, os dados não têm significado, pois são grupos de símbolos que representam alguma coisa, quantidade ou ação. Quando se agrupam formando um significado, constituem numa informação.

Assim, “informação é um conjunto de dados com um determinado significado” (Chiavenato, 1999, p. 518). Como a informação é dotada de significado, aumenta o conhecimento sobre algo, reduzindo sua incerteza.

Para Robbins & Coulter (1998), “a comunicação envolve a transferência de significado. Se nenhuma informação ou idéia for transmitida, a comunicação não

ocorre.” Partindo desse princípio, para que a comunicação tenha sucesso, o significado da mensagem deve ser compreendido.

Para os autores Megginson, Mosley e Pietri (1998), “comunicação é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação”. Essa troca, segundo sua visão, não consiste apenas em transmissão de dados. Exige por parte do emissor e receptor habilidades, como falar, escrever, ouvir, ler, para que a troca de informações seja satisfatória. Na troca de informações entre as pessoas, mais do que simples palavras são usadas. São importantes o grau de ênfase dado, a expressão facial, inflexão vocal e outros gestos involuntários que exprimem significado.

Robbins (2000), em *Administração, Mudanças e Perspectivas*, diz que a comunicação não se limita somente à fala. Memorandos, quando lidos e compreendidos, constituem também uma forma de comunicação. O mesmo ocorre com e-mails, boletins e apresentações visuais. Além disso, a comunicação também abrange mensagens e símbolos não-verbais, como os gestos e expressões faciais, que freqüentemente dizem mais do que quaisquer palavras.

Schermerhorn (1996) diz que “numa definição formal, comunicação é um processo interpessoal de enviar e receber símbolos que contêm mensagens. Este processo é fundamental para todas as relações interpessoais.”

2.3.2 O Processo de Comunicação

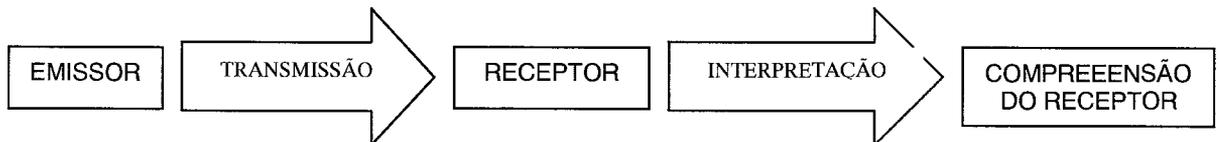
“Embora a estrutura bem organizada de uma empresa possa facilitar o trabalho daqueles que precisam se comunicar oralmente ou por escrito, e o fazem de modo conveniente, o grau em que essas pessoas poderão se comunicar é influenciado pelo processo de comunicação”. (Hampton, 1992)

Segundo Chiavenato (1999), por mais que a comunicação pareça ser um processo simples, ela é muito complexa e as possibilidades de enviar ou receber mensagens de maneira errada ou distorcida são muito grandes.

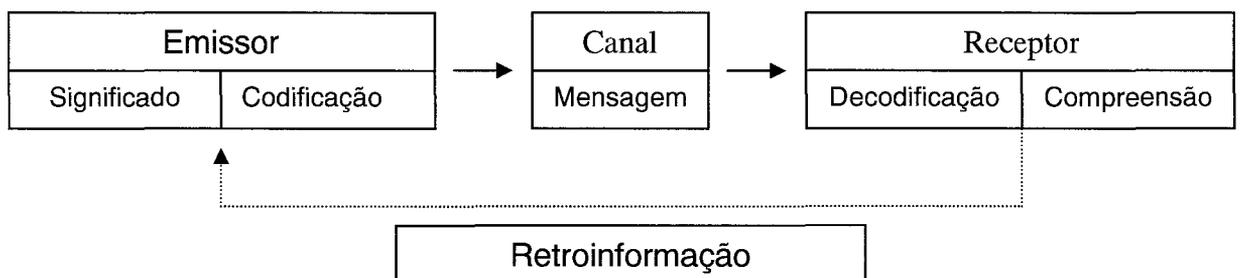
Robbins (2000) define o processo de comunicação como sendo “as etapas entre um emissor e um receptor que resultam na transmissão e compreensão de um significado”.

Existem muitos modelos diferentes de comunicação, dependendo do contexto em que ela se processa. A seguir, serão apresentados alguns modelos trazidos pelos autores e a definição que dão para os elementos que compõem esses modelos.

Hampton (1992) apresenta um modelo simplificado do processo de comunicação e um modelo mais complexo, ambos apresentados a seguir:



O processo de comunicação: modelo simplificado



O processo de comunicação: modelo complexo

Fonte: HAMPTON, David R. Administração Contemporânea: teoria, prática e casos. São Paulo: McGraw-Hill, 1992 (pág. 427)

O modelo simplificado mostra três pontos: o emissor, o receptor e a compreensão do receptor. Mostra também os estágios intermediários de transmissão e interpretação. Porém, essa visão simplificada deixa de lado um certo número de etapas do processo de comunicação. O modelo mais complexo introduz a codificação, a decodificação e a retroalimentação.

Para Chiavenato, o sistema de comunicação tem seis componentes: fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído. Seguem as definições dadas pelo autor a cada um desses elementos:

- Fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema, que deseja transmitir alguma

idéia ou informação através de uma mensagem. A fonte dá início ao processo e a mensagem pode comunicar informação, atitudes, comportamento, conhecimento ou alguma emoção ao destinatário.

- Transmissor: é o processo ou o equipamento que opera a mensagem, transmitindo-a da fonte ao canal. O transmissor codifica a mensagem fornecida pela fonte para poder transmiti-la. Ele codifica a idéia ou significado através de meios verbais, escritos ou não-verbais (como símbolos, sinais ou gestos) ou através de uma combinação dos três. Essa codificação é feita para colocar a informação numa forma que possa ser recebida e compreendida pelo destinatário.
- Canal: é o equipamento ou espaço intermediário entre o transmissor e o receptor, no sistema de comunicação. Ou seja, é o meio escolhido através do qual a mensagem flui entre a fonte e o destino. Pode ser também o meio escrito ou falado utilizado para fluir a mensagem.
- Receptor: é o processo ou equipamento que recebe a mensagem do canal. O receptor decodifica a mensagem para colocá-la à disposição do destino, oferecendo-o um significado percebido.
- Destino: é a pessoa, coisa ou processo a quem é destinada a mensagem no ponto final do sistema de comunicação. Para confirmar a comunicação, o destino ou destinatário devem proporcionar retroação.
- Ruído: é a quantidade de perturbações indesejáveis que tendem a deturpar e alterar as mensagens transmitidas. Toda fonte de erros ou distorções está incluída no conceito de ruído.

Robbins (2000) compartilha dos mesmos termos utilizados por Hampton, em sua representação de modelo complexo de sistema de comunicação. Ele define codificação como sendo a “conversão de uma mensagem enviada em forma simbólica”.

Canal é “o meio pelo qual uma mensagem de comunicação é transmitida, ou seja, o meio pelo qual a mensagem viaja”.

Mensagem é “tudo aquilo que é comunicado. Quando escrevemos, a escrita é a mensagem. Quando pintamos, o quadro é a mensagem. Quando gesticulamos, os movimentos de nossos braços, as expressões em nossos rostos são as mensagens”.

Decodificação, para o autor, é a tradução dos símbolos contidos na mensagem recebida, de forma a ser entendidos pelo receptor.

Robbins também define emissor e receptor. “A fonte ou emissor inicia o processo de comunicação, convertendo um pensamento ou mensagem em uma forma simbólica”. “O receptor é o destinatário a quem a mensagem é dirigida”.

E, por fim, o feedback, retroinformação ou retroalimentação “é a verificação do sucesso obtido na transferência das mensagens tais como originalmente pretendidas. Ele procura determinar se o entendimento aconteceu”. (Robbins, 2000)

Uma forma bem objetiva de tratar do processo de comunicação é apresentada por Robbins e Coulter (1998):

“Antes que a comunicação possa acontecer, um propósito, expresso como uma mensagem a ser transmitida, deve existir. Ela passa entre uma fonte (o emissor) e um receptor. A mensagem é convertida em uma forma simbólica (chamada de codificação) e passada por intermédio de algum meio (canal) para o receptor, que traduz a mensagem do emissor (chamada de decodificação). O resultado é a transferência de significado de uma pessoa para outra”.²

Uma visão de compartilhamento da mensagem no processo de comunicação é colocada por Megginson, Mosley e Pietri, como segue:

“Devemos pensar não somente no que será comunicado, mas também em como será apresentado para ter o efeito desejado no receptor. Assim, a mensagem deve ser adaptada ao nível de compreensão, ao interesse e às necessidades do receptor para atingir as conseqüências desejadas. Mas também é importante considerar as possíveis conseqüências involuntárias e apresentar a mensagem para que estas sejam minimizadas ou evitadas. Isto é, os gerentes eficazes precisam compreender a natureza humana e desenvolver sensibilidade não

² ROBBINS, Stephen P; COULTER, Mary. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998 (pág. 386)

somente para o significado das palavras, mas também para os efeitos que essas palavras possam ter nos outros”.³

Sobre canais de comunicação, Chiavenato (1999) menciona que os administradores podem escolher vários canais com outros administradores e subordinados. Por exemplo, podem discutir um problema face-a-face com alguém, usar o telefone, escrever uma carta ou memorando ou escrever um artigo em uma revista, dependendo da natureza da mensagem. Segundo o autor, a capacidade de um canal de comunicação é influenciada por três características:

- A capacidade de manipular muitos assuntos ao mesmo tempo;
- A capacidade de facilitar retroação de mão dupla rápida;
- A capacidade de estabelecer foco pessoal para a comunicação.

“O termo consonância é utilizado quando o significado da mensagem enviada pela fonte é semelhante ao significado da mensagem percebida pelo destino. Consonância significa que a mensagem enviada e a mensagem recebida são perfeitamente iguais”. (Chiavenato, 1999).

“A dissonância ocorre quando o significado percebido pelo destino é diferente do significado transmitido pela fonte.” (Chiavenato, 1999)

2.3.3 Comunicação Organizacional

“A comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização”. (Chiavenato, 1999)

“O termo comunicação organizacional refere-se ao fluxo de informação dentro da organização, através dos diversos canais e redes” (Robbins e Coulter, 1998)

Segundo Chiavenato, a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos:

³ MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. Administração Conceitos e Aplicações. São Paulo: Harbra, 1998 (pág. 325)

- Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas;
- Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Para Hampton (1992), “para fins de administração, a comunicação é o processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informações entre si e interpretam o seu significado”.

Para Marins Filho, em sua obra que trata da motivação dos funcionários, “é preciso que a empresa, em épocas de dificuldade de mercado, redobre o seu esforço de comunicação com seus funcionários. É preciso comentar a crise com os funcionários, dizer como estão os negócios, quais as reais perspectivas que a empresa encontra no mercado e os riscos que está correndo” (Marins Filho, 1995)

Seguindo essa idéia de comunicação dentro da empresa, Davenport fala sobre a interpretação do contrato feito com a empresa, por parte dos colaboradores e como isso pode facilitar seu comprometimento: “As empresas que quiserem ter certeza de que as pessoas sabem como ajustar-se à estratégia para o sucesso deveriam começar estabelecendo com esmero um informe de alto nível que expusesse a filosofia de investimento de capital humano e o contrato psicológico.” (Davenport, 2001)

Voltando às idéias de Hampton, o autor relata que a comunicação nas organizações deve manter os funcionários e os departamentos informados e com compreensão que lhes permitirá e estimulará a realizar suas atividades com eficiência. Todos os funcionários, inclusive os de nível gerencial, exigem informação adequada sobre os aspectos motivadores, coordenados e técnicos de seus cargos, como representado na figura a seguir

A informação técnica inclui dados sobre os objetivos da tarefa, bem como expectativas de desempenho e progresso, procedimentos e políticas. Esse tipo de informação faz com que as pessoas saibam como realizar as tarefas e permite que avaliem o grau de perfeição em que elas estão sendo realizadas.

A informação de coordenação permite que os funcionários saibam quais os contatos próprios para realizar uma tarefa que depende da cooperação de duas ou mais pessoas.

Informação técnica: o que,
como e quando fazer

Informação de coordenação:
quem trabalha com quem



Informação de motivação e
de atitude: estímulo

Fonte: HAMPTON, David R. Administração Contemporânea: teoria, prática e casos. São Paulo: McGraw-Hill, 1992 (pág. 427)

E a informação de motivação é aquela que estimula os funcionários a realizar seu trabalho. Mantém atitudes e sentimento tendentes a um bom desempenho no cargo.

“Existem diversas maneiras de atingir o público interno das empresas, com os mais diferentes objetivos. Em cada caso concreto, cabe ao estrategista de comunicação estabelecer os fins e verificar qual a melhor maneira de atingi-los”. (Nassar e Figueiredo, 1995)

Para os autores, é inconcebível a idéia de que a empresa comunica muito bem “para fora” e esquece de sua comunicação interna. Se o trabalhador não conhece a empresa onde trabalha, é difícil colocar metas e passar para os consumidores e para a sociedade a imagem que se deseja.

Essa idéia também é defendida por Ricardo Luz. Ele afirma que muitas empresas criam canais de comunicação para seus clientes externos, mas não fazem o mesmo com os clientes internos, esquecendo-se de que a satisfação dos primeiros depende da satisfação desses últimos. Daí percebe-se a importância da boa comunicação como meio de trazer a satisfação para os colaboradores.

Paulo Nassar e Suzel Figueiredo, na obra “Comunicação interna: a força das empresas” trazem algumas conclusões a respeito de uma pesquisa sobre comunicação feita pelo Instituto ABERJE. As considerações são colocadas a seguir.

- As mulheres se destacam na gestão da comunicação interna das empresas pesquisadas;
- As equipes de comunicação nas empresas estão cada vez mais enxutas. Três quartos das empresas trabalham com equipes externas;
- Na maioria das empresas, a comunicação interna está sob o comando de jornalistas ou por profissionais de relações públicas;
- O jornal impresso ainda é o principal meio de comunicação com o público interno, mas cresce a participação da internet como veículo, principalmente em empresas onde a maioria dos funcionários têm acesso a rede;
- A comunicação gerencial já é utilizada em 60% das empresas, sendo o e-mail a forma mais usual de informação;
- A participação dos funcionários nos meios de comunicação interna é realidade em quase todas as empresas;
- Os profissionais acreditam que a eficiência da comunicação interna ainda é parcial, mesmo com todos os investimentos feitos na área nos últimos anos.

2.3.3.1 Comunicação Formal

Seguem as definições referentes à comunicação formal nas organizações:

“O termo comunicação formal refere-se à comunicação que segue a cadeia de comando oficial, ou que é parte da comunicação necessária para completar o trabalho de um indivíduo. Por exemplo, quando um chefe faz um pedido para um subordinado, ele está se comunicando formalmente, assim como o empregado que traz um problema ao conhecimento de seu supervisor. A comunicação formal também ocorre quando dois funcionários da expedição interagem para coordenar o pedido de um cliente”.⁴

⁴ ROBBINS, Stephen P; COULTER, Mary. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998 (pág. 464)

“As vias de comunicação formal são os caminhos prescritos pela organização através dos quais o fluxo de mensagens se processa”. (Megginson, Mosley e Pietri, 1998)

“Os canais de comunicação formal são aqueles que fluem dentro da cadeia de comando ou responsabilidade da tarefa definida pela organização” (Chiavenato, 1999).

“Os canais de comunicação formais seguem a cadeia de comando estabelecida pela hierarquia de autoridade da organização. Um organograma, por exemplo, indica o roteiro adequado para uma mensagem oficial passar de um nível ou de uma parte da hierarquia para outra.” (Schermerhorn, 1996)

Todos os autores citados trazem que existem três tipos de canais ou vias formais de comunicação: descendentes, ascendentes e horizontais.

Comunicações descendentes são as que fluem do topo da organização para os subordinados, ou seja, dos administradores para os escalões inferiores da hierarquia. Esse tipo de comunicação serve para informar, dirigir, coordenar e avaliar os subordinados

Comunicações ascendentes são as que fluem dos níveis mais baixos para os mais elevados da organização. São enviadas informações de baixo para cima nas empresas para informar à alta administração a respeito do progresso na direção das metas e dos problemas atuais. Os gestores sabem como os funcionários se sentem com relação ao seu trabalho, seus colegas e a organização em geral. Também recebem idéias sobre como as coisas podem ser melhoradas.

Também são consideradas formais as comunicações horizontais. São feitas entre colaboradores de mesmo nível ou entre departamentos horizontalmente equivalentes. Servem para solucionar problemas dentro de um departamento, para coordenação entre os departamentos e para assessoria de *staff* para o departamento de linha.

Os autores falam também das redes de comunicação. “As dimensões vertical e horizontal nas comunicações organizacionais podem ser combinadas de diferentes maneiras, para formar o que se costuma chamar de rede de comunicação”. (Robbins e Coulter, 1998).

2.3.3.2 Comunicação Informal

“Os canais informais de comunicação funcionam fora dos canais formalmente autorizados e nem sempre seguem a hierarquia de autoridade. As comunicações informais coexistem com as comunicações formais, mas podem ultrapassar níveis hierárquicos ou cortar cadeias de comando verticais para conectar virtualmente qualquer pessoa da organização”. (Chiavenato, 1999)

“As comunicações informais surgem para atender às necessidades que não são satisfeitas através da comunicação formal. Elas não são aprovadas pela administração e não existe uma hierarquia estrutural predeterminada, através da qual elas sejam definidas. No entanto a falta de sanção do administrador não significa que as comunicações informais não existam. Os empregados formam amizades e começam a se falar. Isso, por sua vez, permite que eles preencham as lacunas existentes na comunicação dentro dos canais formais. O sistema de comunicação informal, portanto, serve a dois propósitos: (1) permite que os empregados satisfaçam suas necessidades de interação social e (2) também pode melhorar o desempenho de uma organização, criando canais de comunicação alternativos e freqüentemente mais rápidos e mais eficientes”.⁵

Os autores trazem como exemplo de uma rede informal de comunicação o corredor. A conversa de corredor acontecem em quase todas as organizações e podem ser de quatro formas:

- Telefone sem fio: cada um passa a mensagem a um outro;
- Fofoca: uma pessoa passa a mensagem para todas as outras;
- Probabilidade: Cada um diz aos outros de maneira aleatória;
- Grupo: algumas pessoas passam a mensagem a outros indivíduos selecionados. É a forma mais típica.

Megginson, Mosley e Pietri (1998) falam sobre as finalidades da comunicação informal, que são as seguintes:

- Satisfazer as necessidades pessoais, como a de interagir com os outros;
- Contrabalançar os efeitos do tédio e da monotonia;
- Tentar influenciar o comportamento dos outros;
- Ser uma fonte de informação relacionada ao trabalho, que não está disponível pelos canais formais.

⁵ ROBBINS, Stephen P; COULTER, Mary. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998 (pág. 464)

O tipo de comunicação informal mais conhecido é o boato, que não segue os níveis da organização. Ele é transmitido informalmente e às vezes é difícil descobrir seu caminho.

2.3.4 Métodos e Ferramentas de Comunicação

2.3.4.1 Comunicação Oral

“As pessoas normalmente se comunicam umas com as outras falando ou se comunicando oralmente. As formas conhecidas de comunicação oral incluem discursos, discussões formais entre duas pessoas e em grupo, discussões informais e os rumores”. (Robbins e Coulter, 1998)

“Quando bem feita, a comunicação oral pode aumentar a eficácia pela possibilidade de feedback, por estimular o pensamento espontâneo e por levar o calor pessoal.” (Schermerhorn, 1996)

2.3.4.2 Comunicação Escrita

“A comunicação escrita compreende memorandos, cartas, publicações da organização, relatórios da diretoria ou qualquer outro instrumento que transmita palavras escritas ou símbolos”. (Robbins e Coulter, 1998)

“Quando bem feitas, as mensagens escritas têm a vantagem de ser capazes de alcançar muitas pessoas de uma maneira eficiente em termos de custos.” (Schermerhorn, 1996)

As vantagens das mensagens orais e escritas são abaixo apresentadas:

Mensagem oral: presta-se a um feedback imediato, permite uma comunicação não-verbal, é transmitida rapidamente.

Mensagem escrita: permite um registro, permite maior atenção à organização e redação da mensagem, permite ao receptor interpretá-la ao seu próprio ritmo.

Quando fala sobre o conteúdo escrito das mensagens versus o seu conteúdo verbal, Dimitrius expõe que: “os conteúdos não são todos criados da

mesma forma. As expectativas originárias do cérebro racional são mais altas com relação ao conteúdo escrito, pois a palavra escrita lhe dá uma oportunidade de maior reflexão do que é possível quando você fala” (Dimitrius, 2001)

2.3.4.3 Comunicação Não-Verbal

A comunicação não-verbal é aquela que é feita sem o uso de palavras, como, por exemplo, um alarme que toca alto ou uma luz vermelha em um cruzamento. Esses sinais não precisam de palavras para transmitir uma mensagem.

“Os canais não-verbais provavelmente desempenham nas comunicações um papel mais importante do que a maioria das pessoas percebe”. (Schermerhorn, 1996)

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998), as mensagens não-verbais não podem ser imediatamente disfarçadas ou controladas, como as verbais, e muitas mensagens não-verbais também contradizem as verbais. Por isso é preciso prestar atenção a essas mensagens não-verbais, dos outros e as próprias.

A comunicação não-verbal não está limitada a mensagens face a face. Uma mensagem escrita também comunica por sua aparência, ou seja, se está adequadamente datilografada ou rabiscada a mão, se foi usado papel barato ou caro, se foi impressa numa boa impressora.

2.3.4.4 Comunicação Eletrônica

Hoje utiliza-se vários meios eletrônicos sofisticados para transmitir informações. Além dos meios mais comuns, como o telefone, existem os circuitos fechados de televisão, computadores acionados por voz, reprodução por fotocópia, software multimídia, aparelhos de fax e outros. Algumas tecnologias úteis e novas de processamento de informação são descritas a seguir.

a) Computadores pessoais

No passado, os administradores recorriam a especialistas treinados para lidar com computadores. Consumiam a informação computadorizada, mas não a

produziam. Os programadores é que davam as informações a eles para que tomassem as decisões.

Agora, as informações estão diretamente disponíveis nos computadores dos administradores, ligados a um terminal principal. Eles, além de receberem, geram e manipulam as próprias informações.

b) Correio eletrônico

O que está crescendo de forma mais rápida é o correio eletrônico (e-mail), que oferece aos indivíduos a possibilidade de transmitir de forma instantânea mensagens escritas, através de computadores que estão ligados com o software adequado. As mensagens ficam no terminal do receptor, para serem lidas, conforme sua necessidade e conveniência. É um meio rápido e barato de comunicação e uma mensagem pode ser transmitida a várias pessoas ao mesmo tempo.

c) Teleconferência

A teleconferência permite que vários indivíduos em locais diferentes façam uma reunião. Permite que as pessoas se envolvam em vários projetos e pertençam a vários grupos de interesse. Essas reuniões podem ser realizadas dentro ou fora da organização.

d) Telecommuting

Essa técnica consiste no uso de computadores pessoais que permite que os empregados trabalhem em casa, interligados com um computador *mainframe* através de linhas telefônicas.

Esse sistema traz algumas vantagens, como maior flexibilidade de horários, redução da necessidade de espaços no escritório e menores problemas no trânsito diário.

e) Rede de computadores

A rede não é uma tecnologia única, nem distinta. Envolve a ligação de computadores de tal forma que permita aos usuários compartilhar programas, trocar informações e ter acesso a bancos de dados comuns. As redes de áreas locais, onde os usuários de computadores estão ligados, em um único local, a uma rede dentro de uma área geográfica restrita, são uma forma bastante usada.

2.3.4.5 Reuniões

“As reuniões constituem um importante meio de comunicação organizacional. Uma reunião é um encontro de pessoas para discutir algum assunto ou resolver algum problema. Elas fazem parte do dia-a-dia do administrador. Uma reunião é uma forma de intercâmbio de idéias entre as pessoas, uma poderosa ferramenta de trabalho”. (Chiavenato, 1999)

O autor fala sobre os objetivos que podem ser alcançados através de uma reunião, que podem ser: transmitir informações, consultar as pessoas, obter consenso, resolver um problema ou coletar idéias e sugestões.

Marins Filho diz que o brasileiro é oral e auditivo, por isso é muito importante que sejam feitas reuniões nas empresas. O autor diz que sem reunião, não há motivação. “Fazer reuniões para ouvir nossos funcionários e comunicar-lhes o andamento dos projetos, os planos futuros, a situação econômica e financeira da empresa é fundamental para a motivação” (Marins Filho, 1995)

2.3.4.6 Jornal Interno

O jornal interno é visto como o principal veículo de comunicação interna, de acordo com pesquisa realizada pelo Instituto ALBERJE, cujos dados são explanados na obra “Comunicação Interna: a força das empresas”, volume 1.

Segundo Max Gehringer, em sua obra “Relações desumanas no trabalho”, cuidado deve ser tomado na criação e distribuição desses jornais internos. Ele não deve ser utilizado somente quando se percebe que os funcionários estão

insatisfeitos e começam a cochichar pelos corredores da empresa. As mensagens não devem ser superficiais, apenas tratando de pessoas que acham o ambiente de trabalho maravilhoso. O jornal deve ser um meio de passar as funcionários informações importantes sobre a empresa.

2.3.4.7 Gerência Interativa

É uma abordagem que significa lidar diretamente com os funcionários gastando tempo com caminhadas, conversando com eles sobre muitos assuntos relacionados ao trabalho.

“Os objetivos básicos são quebrar as barreiras de status, aumentar a freqüência de contatos interpessoais e obter mais e melhores informações das fontes de nível mais baixo. Certamente isso exige uma relação de confiança com as pessoas com quem você fala”. (Schermerhorn, 1996)

2.3.4.8 Escritório aberto

Técnica pela qual os gerentes de alto nível reservam tempo em seus calendários para receber quem quer que queira visitá-los, durante certas horas, cada semana. Isso faz com que o gestor fique em contato direto com funcionários ou grupos de funcionários para discutir operações, estratégias e resultados.

2.3.4.9 Caixa de Sugestões

“Uma caixa de sugestões eletrônica ou de outro tipo é outro meio de estimular todos os empregados a comunicar idéias e queixas. O sucesso de um programa como esse depende em parte da vontade da gerência de dar atenção às sugestões e proteger o anonimato dos contribuintes”. (Schermerhorn, 1996)

2.3.4.10 Apresentações e *work shops*

Schermerhorn (1996) traz algumas informações de como se deve fazer uma apresentação para que se tenha sucesso. A seguir, são apresentadas essas dicas para a pessoa que será o apresentador.

- Estar preparado: é preciso saber o que vai dizer e como vai fazer isso. Deve ser feito um ensaio antes;
- Estabelecer o tom correto: é necessário agir centrado na audiência, fazer contatos visuais, ser agradável e confiante;
- Por em seqüência os pontos: declarar o propósito, destacar os pontos importantes, prosseguir com os detalhes e então fazer um resumo;
- Apoiar os pontos: deve-se dar razões específicas para os pontos e declará-los em termos compreensíveis;
- Enfatizar a apresentação: é preciso usar bons recursos visuais e providenciar material de apoio para distribuir sempre que possível;
- Acrescentar a quantidade adequada de refinamento: deve-se verificar os detalhes e deixar tudo pronto para começar: a sala, os materiais e os equipamentos;
- Ser profissional: é necessário chegar no horário, vestir-se adequadamente e agir com organização, confiança e entusiasmo.

2.3.5 Barreiras à Comunicação

É difícil que um processo de comunicação ocorra sem nenhum problema. Existem fatores que diminuem a probabilidade de ocorrer uma comunicação bem sucedida. Nota-se que existe um grande potencial para distorção. Além das distorções já citadas no processo de comunicação, existem outras barreiras à comunicação.

“Barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo, de modo a chegar incólume ao seu destino.” (Chiavenato, 1999)

Esse sinal pode sofrer perdas, distorções, mutilações, e também ruídos, interferências, vazamentos, ampliações e desvios. Os administradores devem incentivar a comunicação franca e aberta entre seu pessoal, para evitar que ocorram perdas no processo, oriundas de barreiras.

Essas barreiras podem ser classificadas em organizacionais e interpessoais.

2.3.5.1 Barreiras Organizacionais

Por sua própria natureza, as organizações têm uma tendência a inibir as comunicações. Megginson, Mosley e Pietri (1998) trazem quatro tipos de barreiras organizacionais, colocados a seguir.

- a) Níveis organizacionais: quando uma mensagem precisa atravessar muitos níveis, tem uma grande chance de ser distorcida, devido aos filtros que existem em cada um deles.
- b) Autoridade da administração: o fato de uma pessoa supervisionar outras pode fazer com que seja difícil uma comunicação livre e aberta. Muitos empregados preferem omitir informações que os deixem de forma desfavorável. Falta, dessa maneira, o equilíbrio entre chefe e subordinados.
- c) Especialização: funções e interesses diferentes pode fazer com que as pessoas sintam que vivem em mundos diferentes. Isso pode impedir o sentimento de comunidade e tornar a compreensão difícil, devido, muitas vezes, aos jargões utilizados.
- d) Sobrecarga de informação: às vezes os administradores dão aos funcionários uma quantidade muito grande de informações, muitas vezes mais do que necessitam ou podem processar. O resultado é a sobrecarga de informação, que faz com que o receptor fique confuso e incerto, podendo ser levado à inércia.

2.3.5.2 Barreiras Interpessoais

Muitos problemas de comunicação são causados não por fatores organizacionais, mas por problemas de imperfeição humana ou de linguagem. Na seqüência são descritas algumas barreiras de comunicação dessa natureza.

- a) Filtragem: é a manipulação das informações, para fazer com que ela pareça mais favorável para o receptor. É causada, muitas vezes, pela diferença de status e as tendências para criar barreiras entre os administradores e seus subordinados.
- b) Percepção Seletiva: é a maneira pela qual cada um seleciona os objetos e estímulos que chamam sua atenção. O receptor vê e ouve de forma seletiva, conforme suas necessidades, motivações, experiências e outras características pessoais. Como a percepção é limitada, a pessoa pode não compreender a situação no seu todo.
- c) Status do comunicador: as características da pessoa que envia a mensagem, sobretudo sua credibilidade, influenciam a aceitação por parte do receptor. A credibilidade tem relação com o grau de sabedoria da pessoa e o grau de confiança que os outros têm a seu respeito.
- d) Erros de audição: as pessoas devem aprender a ouvir de maneira eficaz se quiserem ter sucesso na comunicação com os outros. Se não ouvem, não podem saber o que os outros estão pensando, quais são suas necessidades, desejos e idéias. No *best seller* "O Monge e o Executivo", de James Hunter, há uma passagem que fala sobre a importância de saber ouvir as pessoas. Fala-se que quando uma pessoa interrompe outra no meio de uma frase, sem ouvi-la adequadamente, ela envia mensagens negativas. Primeiro, porque, se interrompe, é porque não estava prestando muita atenção ao que a outra dizia, já que a cabeça estava ocupada com a resposta; segundo, a pessoa que se recusa a ouvir, não está valorizando a opinião do outro e terceiro, o mal ouvinte deve acreditar que o que tem a dizer é mais importante do que o outro tem a dizer. Todas essas mensagens são desrespeitosas e devem ser evitadas.

- e) Linguagem: numa organização, as barreiras para esse entendimento podem ser criadas pela diferenciação horizontal e vertical. Existem termos que são somente usados para os escalões superiores ou somente para os inferiores. Alguns termos também podem ser interpretados de maneiras diferentes dependendo da posição na hierarquia. Até mesmo funcionários da mesma empresa mas de regiões diferentes usam termos diferentes.
- f) Cultura Nacional: existem diferenças de comunicação entre os países, pois são usadas diferentes linguagens e a cultura de cada região é diferente. Há países que valorizam o individualismo, como os Estados Unidos e há outros que valorizam o coletivismo, como o Japão.
- g) Emoções: dependendo de como a pessoa está se sentindo no momento em que recebe uma mensagem, ela pode interpretar essa mensagem de maneiras diferentes. Emoções extremas, como o júbilo ou a depressão tendem a distorcer a comunicação.

2.3.6 Desenvolvimento de uma boa Comunicação

Todas as atividades do administrador envolvem comunicação. Ele não pode tomar qualquer decisão sem comunicação. A melhor idéia, a sugestão mais criativa, o melhor plano, não podem acontecer sem comunicação. Todas as funções administrativas são permeadas por ela: o planejamento, a organização, a direção e o controle. “Uma pesquisa feita por Mintzberg indica que os administradores passam cerca de 80% do seu dia de trabalho em comunicação direta com outras pessoas”. (Chiavenato, 1999)

“O processo de comunicação pode ser eficiente e eficaz. A eficiência está relacionada com os meios utilizados para a comunicação, enquanto a eficácia está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado”. (Chiavenato, 1999)

Numa comunicação eficiente:

- O emissor fala bem
- O transmissor funciona bem
- O canal tem pouco ruído
- O receptor funciona bem
- O destinatário ouve bem
- Não há ruídos ou interferências internas ou externas

Numa comunicação eficaz:

- A mensagem é clara e objetiva
- O significado é consonante
- O destinatário compreende a mensagem
- A comunicação é completada
- A mensagem torna-se comum
- O destinatário fornece retroação ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada.

“Um dos problemas que os gerentes têm é que as comunicações eficientes nem sempre são eficazes. Uma comunicação barata como um boletim colado num corredor de entrada, ou uma mensagem mandada por e-mail numa rede de computadores, pode economizar tempo, mas nem sempre resulta em todo mundo entendendo a mesma coisa da mensagem. Do mesmo modo, uma comunicação eficaz nem sempre será eficiente. Para um gerente, visitar cada empregado e explicar uma nova mudança de procedimento pode garantir que todos entenderão corretamente a mudança. Pode ser também um empreendimento muito caro. Os bons gerentes sabem como maximizar a eficácia de suas comunicações e ao mesmo tempo manter uma razoável eficiência no processo”.⁶

Na continuidade, são apresentadas as visões de Robbins e Megginson, Mosley e Pietri sobre o que se deve fazer para superar as barreiras de comunicação.

⁶ SCHERMERHORN JR, John R. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996 (pág. 257)

2.3.6.1 Ter consciência da necessidade da comunicação eficaz

Os administradores devem sentir a importância do papel da comunicação na empresa, pois somente depois disso é que poderão tomar medidas para aumentar sua eficácia.

“Como prova de que a alta administração reconhece a importância da comunicação, muitas das grandes organizações empregam hoje especialistas em comunicação para ajudar os supervisores a solucionar problemas internos nessa área; planejar a estratégia de comunicação em relação a despedidas, fechamento de fábricas e transferências; e medir, através de entrevistas ou pesquisas, a qualidade dos esforços de comunicação”⁷

2.3.6.2 Utilizar feedback

O feedback na comunicação contribui para que o emissor saiba se o receptor entendeu a mensagem. Consiste nas respostas dadas pelo receptor, que podem ser verbais ou não-verbais.

Não só as palavras são fonte de feedback. Muitas vezes as ações falam muito mais. Quando se faz uma palestra para um grupo de pessoas, por exemplo, pode-se verificar pelo seu comportamento como estão recebendo a mensagem.

O administrador deve propiciar um ambiente que estimule o feedback, através de sua maneira de agir. Ele deve desempenhar um papel ativo e positivo ao pedir informações.

2.3.6.3 Escutar ativamente

Muitas pessoas podem ser consideradas más ouvintes. Isso se deve ao fato de que normalmente é mais satisfatório estar na ofensiva, ou seja, falar. Escutar é mais cansativo e exige um esforço intelectual maior e escutar ativamente exige total concentração.

⁷ MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. Administração Conceitos e Aplicações. São Paulo: Harbra, 1998 (pág. 338)

A escuta ativa pode ser melhorada com o desenvolvimento da empatia, que é colocar-se no lugar do outro, ouvindo cuidadosamente o que a outra pessoa está falando. O objetivo é aumentar a habilidade de receber o completo significado de uma comunicação, sem fazer julgamentos e interpretações precipitados.

2.3.6.4 Restringir as emoções

As pessoas devem evitar tomar decisões ou fazer comunicações enquanto estiverem abaladas emocionalmente. Isso como já foi mencionado, distorce a mensagem, complicando o processo de comunicação.

2.3.6.5 Observar sinais não-verbais

É muito importante observar as ações do interlocutor, para verificar se elas se alinham com o que está sendo dito. O bom comunicador observa os sinais não-verbais para se certificar de que eles também estejam transmitindo a mensagem desejada.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

3.1 Fundamentos Teóricos

Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se deve empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.

Segundo GIL, 1999, “a investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos”. Assim, seus objetivos são atingidos, através dos métodos científicos.

3.1.1 Conceituação e Tipologia

3.1.1.1 Método

Método é definido como a forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo ou explicá-lo.

Seguem alguns tipos de métodos:

- a) Empirismo: é a observação e tratamento de base experimental dos fatos;
- b) Positivismo: explora as características lógicas do conhecimento, entendendo que a neutralidade científica é uma opção possível entre outras;
- c) Estruturalismo: caminha do concreto para o abstrato e vice-versa, dispondo, na segunda etapa, de um modelo para analisar a realidade concreta dos diversos fenômenos;
- d) Funcionalismo: trata da sociedade do ponto de vista da função de suas unidades, isto é, como um sistema organizado de atividades;
- e) Sistemismo: preocupa-se com a manipulação dos conflitos sociais;
- f) Dialético: método específico das ciências sociais que vê a realidade histórica não apenas como um fluxo, mas sobretudo como a origem de uma explicação;
- g) Fenomenológico: trata dos aspectos que são essenciais do fenômeno, aspirando apreendê-los nos seus momentos fundamentais, através da intuição;

- h) Indutivo: nesse método, a pesquisa vai do particular (premissas) para o geral ou de verdades particulares concluem-se verdades gerais;
- i) Dedutivo: Nesse método, a pesquisa vai do geral para o particular, ou seja, do universal para o singular;
- j) Hipotético-dedutivo: a pesquisa utiliza-se de hipóteses (conjecturas), que devem ser testadas e criticadas.
- k) Experimental: submete os objetos de estudo à influência de variáveis, em condições controladas pelo investigador, a fim de observar os resultados que a variável produz no objeto;
- l) Observacional: é a observação da realidade sem nenhuma interferência de variável;
- m) Comparativo: visa ressaltar diferenças e similaridades entre indivíduos e fenômenos submetidos a comparações;
- n) Estatístico: método que gera apenas uma verdade provável baseado em testes estatísticos;
- o) Clínico: utilizado na pesquisa psicológica, consiste em uma relação profunda entre pesquisador e pesquisado;
- p) Histórico: parte do princípio de que as atuais formas de vida social, as instituições e os costumes têm origem no passado;
- q) Monográfico: é o estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações;
- r) Tipológico: ao comparar fenômenos sociais complexos, o pesquisador cria tipos ou modelos ideais, construídos a partir da análise de aspectos essenciais do fenômeno.

3.1.1.2 Pesquisa

Pesquisa é definida como um modo científico para obter conhecimento da realidade empírica, tudo o que existe e pode ser conhecido pela experiência.

A seguir, apresenta-se a classificação das pesquisas, segundo determinados aspectos:

- Quanto à natureza:

- a) Pesquisa básica: objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais;
- b) Pesquisa aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

- Quanto à forma de abordagem:

- a) Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas;
- b) Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

- Quanto aos objetivos:

- a) Pesquisa Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudo de Caso;
- b) Pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados; questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento;
- c) Pesquisa Explicativa: visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências

naturais, requer o uso do método experimental e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, a forma de Pesquisa Experimental e Pesquisa *Expost-facto*.

- Quanto aos Procedimentos Técnicos:

- a) Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituindo principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet;
- b) Pesquisa Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico;
- c) Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, seleciona-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto;
- d) Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;
- e) Estudo de Caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento;
- f) Pesquisa *Ex-Post-Facto*: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos;
- g) Pesquisa Ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com uma resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo;
- h) Pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

3.1.2 Coleta e Processamento dos Dados

3.1.2.1 Fontes de Dados

- Pesquisado: os dados podem ser obtidos do pesquisado através de sua própria declaração, oralmente ou por escrito, ou através de sua observação;

- Pessoas que tenham informações sobre o pesquisado: pelo fato do pesquisado ser inacessível ou ter dificuldades para se expressar, consegue-se informações com outras pessoas que convivem com ele;
- Situações similares: as formas básicas de conhecer situações similares são através de estudos de casos, do experimento e da simulação;
- Dados disponíveis: dados que já foram coletados e analisados e estão disponíveis aos interessados.

3.1.2.2 Tipos de Dados

- Dados primários: são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados e que são coletados para atender aos objetivos da pesquisa;
- Dados secundários: são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e estão à disposição dos interessados na própria empresa, publicações, governos e outras instituições.

3.1.2.3 Método da Comunicação

É o questionamento, oral ou escrito, dos respondentes, para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, oral ou escrita, dele próprio.

- Entrevistas: o entrevistador faz as perguntas e anota as respostas. Podem ser feitas pessoalmente ou por telefone, individualmente ou em grupos;
- Questionários autopreenchidos: os pesquisados recebem um instrumento de coleta de dados, lendo e respondendo diretamente nele. O questionário pode ser enviado e recebido pessoalmente, por correio, fax, internet, junto com algum produto ou pode ficar à disposição em locais públicos, sendo depositados em uma urna.

3.1.2.4 Método da Observação

É o registro de comportamentos, fatos e ações relacionados ao objeto da pesquisa, sem que haja comunicação com os pesquisados. A observação pode ser:

- Estruturada: o problema de pesquisa e os objetivos estão claramente definidos;

- Não estruturada: o problema de pesquisa e os objetivos não estão definidos, exigindo flexibilidade para analisar os comportamentos e as situações;
- Disfarçada: quando os pesquisados não percebem que estão sendo observados;
- Não disfarçada: os pesquisados têm conhecimento da observação. Utilizada quando o comportamento observado não é influenciado pela presença do observador;
- Humana: registro do observado dispondo o observador somente de papel e caneta;
- Por instrumentos: Pode ser mecânica, elétrica ou eletrônica, que eleve a precisão dos dados. Feita através de câmeras fotográficas, de TV, audímetros, gravadores e outros;
- Natural: o fato é observado no ambiente natural em que ocorre;
- De laboratório: cria-se uma situação artificial para observar um fato;
- Direta: observa-se o fato ou comportamento no momento em que ocorre;
- Indireta: são observados registros deixados por comportamentos ou fatos passados.

3.1.2.5 Instrumento de Coleta de Dados

“O instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas serão apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos.” (Mattar, 2001)

Segundo o autor, todo o planejamento e a execução das etapas iniciais do processo de pesquisa são consolidados nesse instrumento. São utilizadas todas as possíveis formas de administração (questionário, formulário para anotações de observações, rol de tópicos para entrevistas, etc.

O instrumento de coleta de dados mais utilizado é o questionário, composto por dados de identificação, solicitação para cooperação, instruções para utilização, perguntas e formas para registrar as respostas e dados para classificar os elementos pesquisados.

O projeto e a construção de um questionário têm os seguintes passos:

- Determinação dos dados a serem coletados;
- Determinação do instrumento segundo o método de administração;
- Redação do rascunho;
- Revisão e pré-testes;
- Redação final.

3.1.2.6 Coleta e Processamento dos Dados

“A coleta de dados é a fase em que são efetuados os contatos com os respondentes, aplicados os instrumentos, registrados os dados, efetuada uma primeira verificação do preenchimento dos instrumentos e enviados os instrumentos preenchidos para a central de processamento de dados.” (Mattar, 2001)

Segundo o autor, essa operação deve ser bem planejada e controlada para garantir a qualidade dos dados e para que as previsões de tempo e custo de coleta sejam atingidas.

Para planejamento das operações de coleta de dados, os seguintes passos devem ser seguidos:

- Cronograma das atividades;
- Orçamento de despesas e de saídas de caixa;
- Recursos Humanos;
- Controle das atividades.

3.1.3 Análise dos Dados

O principal objetivo da análise dos dados é permitir ao pesquisador o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. Atenção deve ser dada à escolha correta da técnica de análise. Há dois métodos de análise:

- Métodos descritivos: proporcionam informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da amostra estudada. Para a descrição dos dados existem medidas de posição, de dispersão e de associação.
- Métodos inferenciais: são um conjunto de testes para julgar a validade de hipóteses estatísticas sobre uma população ou para estimar seus parâmetros. São baseados na teoria das probabilidades.

Na análise dos dados, é importante que sejam observados o tipo de escala utilizado, os dados da população de pesquisa, o número de variáveis e amostras analisadas e a relação de dependência entre as variáveis.

3.1.4 Comunicação dos Resultados

“ A etapa final do processo de pesquisa é a comunicação dos resultados. A comunicação dos resultados consiste na apresentação dos achados da pesquisa para uma audiência específica, objetivando determinado propósito. Esta etapa compreende a preparação e entrega do relatório de pesquisa e a preparação e apresentação de relato oral dos resultados.” (Mattar, 2001)

O relatório escrito deve ser bem elaborado, deve ser completo, preciso, objetivo, claro e conciso. Deve levar em consideração os objetivos da pesquisa e a audiência a que se destina e também deve separar do resultado o que é realmente importante.

Para a apresentação gráfica dos resultados, podem ser utilizadas tabelas, quadros e figuras, como gráficos, desenhos e esquemas.

3.2 Procedimentos Metodológicos

O presente Projeto Técnico caracteriza-se por uma pesquisa de natureza aplicada, pois seu objetivo é gerar informações para a aplicação em um problema específico. Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois fala sobre esse problema e estabelece relações entre variáveis.

Quanto ao procedimento, a pesquisa consiste em um Estudo de Caso da Comunicação Interna na empresa Macrofértil Indústria e Comércio de Fertilizantes LTDA.

O Projeto faz uso da pesquisa quantitativa, quanto à sua abordagem, para a coleta e análise dos dados.

Com relação à abordagem metodológica, o Projeto utiliza-se tanto do método observacional como comparativo. Dentre os seus objetivos está análise do processo de comunicação na Macrofértil Fertilizantes ao longo do tempo. Faz-se uma comparação do quesito há cerca de dois anos, e sua avaliação no momento. O

método da observação é utilizado para reforçar as conclusões obtidas com a pesquisa e para fazer as análises.

As fontes de dados que sustentam a pesquisa são diferentes. Os dados são obtidos tanto do pesquisado, através de do método da comunicação, como dos dados disponíveis na empresa. Assim, são utilizados dados primários e secundários no Projeto.

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o atendimento a cada um dos objetivos do trabalho.

A) Descrever as políticas e práticas de Administração de Pessoas desenvolvidas para a Macrofértil Fertilizantes

Para o atendimento desse objetivo, faz-se o uso de dados secundários, disponíveis na empresa. As práticas de Recursos Humanos são descritas com base na descrição do cargo de Assistente de Recursos Humanos, a profissional da área na empresa. As políticas do Setor são extraídas do Manual do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, já em vigor na organização. Além dos dados mencionados, as informações também vêm da experiência prática da ocupante do cargo de Assistente de Recursos Humanos.

B) Analisar como se dava o processo de comunicação na empresa, antes da criação do Departamento de Recursos Humanos

São utilizados dados secundários, também disponíveis na empresa, para o cumprimento desse objetivo. Tais dados vêm de uma Pesquisa de Clima Organizacional realizada na empresa há cerca de dois anos. Essa pesquisa avaliou na época diversos quesitos, dentre os quais a comunicação interna.

Dessa forma, o resultado para o quesito, que é parte da pesquisa, é apresentado e são tiradas algumas conclusões que permitem uma visão do processo de comunicação na empresa.

Como a pesquisa é realizada antes da criação e formalização do departamento de Recursos Humanos, será possível fazer uma comparação da visão

dos funcionários quanto à comunicação ao longo do tempo, pois o Projeto tenciona aplicar uma pesquisa atualmente, tratada no próximo objetivo específico.

C) Fazer um diagnóstico do atual processo de comunicação na empresa

Para atender ao objetivo de medir o processo de comunicação na empresa, é elaborado um questionário para ser aplicado aos colaboradores.

Quanto à forma de abordagem, é uma pesquisa quantitativa, pois traduz em percentuais as opiniões descritas no formulário. Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um levantamento, pois as pessoas cujas opiniões se deseja conhecer são questionadas diretamente.

A fonte de dados utilizada para esse diagnóstico são os colaboradores da empresa, que manifestam suas opiniões por escrito no formulário. Os dados são primários, são coletados e tabulados no momento da realização da pesquisa. Ela é feita através do método da comunicação, com questionamento escrito dos respondentes, utilizando como meio o questionário.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

1) Definição dos objetivos do instrumento

O questionário de pesquisa, que tem como objetivo geral fazer um diagnóstico do atual processo de comunicação da empresa, é desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- Coletar dados pessoais dos respondentes: esses dados não servem para a identificação do respondente e sim para saber características gerais, que auxiliarão na tabulação. São coletadas informações sobre a idade, a escolaridade e o setor de trabalho dos pesquisados.
- Avaliar a comunicação ascendente: a comunicação dos funcionários à empresa é muito importante. Esse objetivo específico visa medir o nível de segurança que os funcionários têm para expressar suas idéias na empresa e até que ponto ela é aberta a acolher essas considerações.

- Avaliar a comunicação descendente: é a passagem de informações da empresa para os funcionários. Essa parte do questionário avalia se a empresa informa aos colaboradores acerca de seus planos, objetivos e dos motivos das decisões que toma. Também verifica se os funcionários recebem informações sobre salários, benefícios e carreira.
- Avaliar a comunicação horizontal: a comunicação dentro dos grupos de trabalho também é avaliada, questionando se as idéias são debatidas antes de ser tomada uma decisão.
- Identificar a principal fonte de informação na empresa: são colocadas algumas opções de fonte à escolha dos respondentes, com a opção “outros” para identificar outro tipo de fonte que não foi mencionado.
- Diagnosticar o atual processo de comunicação como um todo: o questionário traz uma escala que vai de “ótimo” a “ruim”, com o intuito de verificar a visão que os respondentes têm sobre o processo de comunicação na empresa.

O modelo do instrumento de coleta de dados encontra-se no ANEXO1.

2) Coleta e processamento dos dados

O questionário é aplicado à totalidade de funcionários da Macrofértil Fertilizantes, ou seja, 290 pessoas.

- Contato com os respondentes: na matriz da empresa, os funcionários são informados sobre a pesquisa pela responsável pelo Departamento de Recursos Humanos. Nas filiais, o departamento faz contato com a pessoa responsável, que se encarrega de passar as informações.
- Aplicação e coleta do instrumento: o questionário é aplicado na forma impressa, diretamente aos respondentes. O controle é feito através de uma planilha de nomes, onde são registrados os questionários entregues e recolhidos. Na matriz e nas filiais, o procedimento é o mesmo.
- Tabulação dos dados: Após o recebimento dos questionários respondidos, eles são tabulados, registrando cada resposta dada, para

verificar qual é a moda entre as opções. É feita uma tabulação geral e em seguida são separados os questionários pela característica de escolaridade, para a obtenção de conclusões mais exatas.

- Cronograma das atividades: a coleta e análise dos dados é feita no mês de outubro. Depois de distribuídos os questionários, é dado o prazo de 24 horas para a entrega, com a tolerância de mais 24 horas, se o respondente tiver algum problema. Nas filiais, o prazo é o mesmo e as informações chegam à matriz pelo correio ou malote no prazo máximo de 5 dias úteis.

3) Análise dos dados

O método de análise é o descritivo, utilizando a moda como medida de posição, que identifica a categoria da variável que ocorre com maior frequência. Para o questionário, indica a opção que apresentou o maior número de escolhas em cada questão. A partir dessa análise, são construídos os argumentos para a conclusão.

4) Comunicação dos resultados

Os resultados da pesquisa são comunicados a todo o quadro de funcionários e também aos parceiros da empresa através do jornal interno. São utilizados gráficos para a passagem das informações.

A construção do formulário de pesquisa e seus objetivos são resumidos na tabela 1, a seguir.

TABELA 1: ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

OBJETIVOS:	QUESTÕES:
<u>Específicos:</u>	
a) Coletar dados pessoais dos respondentes	Parte II – Questões 1 e 2
b) Avaliar a comunicação ascendente	Parte III – Questões 1 e 2
c) Avaliar a comunicação descendente	Parte III – Questões 3 e 4
d) Avaliar a comunicação horizontal	Parte III – Questão 5
e) Identificar a principal fonte de informação na empresa	Parte III – Questão 6
f) Diagnosticar o atual processo de comunicação como um todo	Parte III – Questão 7
<u>Geral:</u>	
Fazer um diagnóstico do atual processo de comunicação na empresa.	

D) Identificar e sugerir uma sistemática de Comunicação Interna com o objetivo de levar ao conhecimento dos colaboradores as políticas e práticas de Administração de Pessoas e sua importância para a Macrofértil Fertilizantes

Para a determinação dessa sistemática de comunicação, adequada à empresa, são utilizadas as conclusões da pesquisa aplicada e também o método observacional, para aproximar a metodologia à realidade da organização.

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A Empresa

4.1.1 Histórico da Empresa

A Macrofertil Indústria e Comércio de Fertilizantes LTDA foi fundada em 1982, com sede em Ponta Grossa. A região foi escolhida por sua localização estratégica e tradição agropecuária. A empresa possui três sócios atuantes, dois em Ponta Grossa: diretor administrativo e diretor comercial; e um atuando em Curitiba: diretor de suprimentos.

A empresa começou a atuar com sede em Ponta Grossa e uma pequena fábrica em Paranaguá e dois anos depois, graças à boa aceitação de seus produtos, inaugurou outra fábrica, em Ponta Grossa mesmo.

A terra é a maior herança que a humanidade pode deixar para o futuro. A Macrofertil contribui para manter esse patrimônio, que é responsável pela alimentação dos povos. Durante toda a sua trajetória, a Macrofertil primou pela qualidade e produtividade de seus clientes.

No ANEXO 2, foto da matriz da empresa, em Ponta Grossa.

4.1.2 Descrição da Empresa

4.1.2.1 Tamanho da Organização

A Macrofertil Fertilizantes possui hoje seis unidades fabris, das quais uma se localiza em Ponta Grossa, a matriz da empresa, duas unidades em Paranaguá, uma em Mafra, Santa Catarina, uma unidade em Assis, São Paulo e uma em Nova Mutum, Mato Grosso. Além dessas unidades, a empresa possui outras filiais, que são escritórios regionais de vendas, de compra de suprimentos ou de estoque de produtos. Estão localizadas nas cidades de: Curitiba, Campo Grande, Jataí, que tem uma unidade fabril terceirizada, Wenceslau Braz e Arapotí. Ao todo, além da matriz, a empresa conta com dez filiais.

A empresa tem atualmente em seu quadro 290 funcionários, divididos entre matriz e filiais. Na cúpula da hierarquia, estão os três sócios proprietários, que compõem a Diretoria da Macrofértil, nas três áreas: administrativa-financeira, suprimentos e comercial.

Na matriz, em Ponta Grossa, são 114 funcionários. O Organograma geral da matriz no ANEXO 3.

Diretamente abaixo da Diretoria, está a Assessoria, formada pelos filhos dos sócios proprietários, sucessores naturais da gestão da empresa. Prestam assessoria nas áreas ocupadas pelos diretores: comercial, diretamente ligado à área de Marketing, administrativa-financeira e suprimentos.

Abaixo da Diretoria, ou o Conselho diretor da empresa, estão alocadas as gerências. São cinco gerentes que compõem o quadro da organização, cada um responsável por uma área. São eles: Gerente Administrativo, Gerente de Produção, Gerente Financeiro, Gerente Contábil e Gerente Comercial.

A empresa também conta com uma assessoria interna na parte jurídica, representada por um profissional.

O setor de Tecnologia de Informação também é staff e está subordinado à Assessoria da Diretoria.

No ano de 2005, a Macrofértil ficou em 16º lugar na lista das 20 maiores empresas de Ponta Grossa, em volume de faturamento. É uma empresa que nos últimos anos, teve um crescimento muito acentuado.

4.1.2.2 Produtos e Tecnologia

A Macrofértil tem como produtos principais fertilizantes fosfatados e nitrogenados com diversas formulações, cada uma atendendo especificamente a necessidade de um tipo de solo. Além disso a empresa comercializa elementos simples, como uréia, cloreto de potássio, superfosfato simples e triplo e sulfato de amônio.

Trabalha também com a revenda de muitos tipos de defensivos agrícolas, bem como sementes que na própria empresa são tratadas. O produto utilizado para esse tratamento também é vendido pela empresa, que só presta o serviço de fazer o tratamento.

O sistema de produção do fertilizante é simples, trata-se da mistura dos componentes, na formulação pedida para determinado tipo de solo. Após esse processo na misturadora, o produto é embalado e vai direto para o caminhão, para carregamento. Ou segue para o caminhão, quando trata-se de carga a granel.

Visando o aumento da qualidade e da produtividade, a Macrofertil investe em equipamentos de comprovado rendimento, trabalha com matérias-primas armazenadas em instalações próprias e adequadas, para manter as propriedades físicas de cada elemento. Tem uma equipe técnica apta a analisar o solo e indicar o adubo adequado.

A Macrofertil é uma indústria ágil e dinâmica e suas unidades industriais estão localizadas em pontos estratégicos, que facilitam o transporte com a redução de custos e agilidade.

A empresa está ampliando sua capacidade produtiva, para oferecer melhores condições de atendimento ao consumidor. Um sistema muito bom de distribuição de adubo está já há muito tempo à disposição dos clientes, o *big bag*. Trata-se de uma embalagem prática e econômica. Sua capacidade varia de acordo com a densidade de cada produto. Com o trator guincho, o big bag é levantado sobre a plantadeira, onde a boca do saco é aberta e o adubo, despejado diretamente na adubadeira. As vantagens desse sistema são que o custo com embalagens é reduzido, o manuseio é prático e o descarregamento torna-se muito mais rápido. A Macrofertil foi pioneira nesse tipo de embalagem, que, segundo os clientes, facilita o trabalho, sendo mais rápido e mais econômico.

Todos os esforços da empresa para oferecer os melhores produtos e o melhor atendimento condizem com as tendências atuais. Hoje a agricultura brasileira passa por um radical processo de transformação. O produtor deve se adequar às novas tecnologias e sistemas modernos na agricultura, controlando seus custos e maximizando sua rentabilidade.

Ao longo de todos esses anos, a credibilidade da empresa pôde ser comprovada com a alta produtividade dos clientes. Usando produtos elaborados com matérias-primas de excelente procedência e tecnologia de última geração.

No ANEXO 4, fotos do setor de produção da empresa.

4.1.2.3 Ambiente

A empresa tem como clientes grandes e pequenos produtores. Atende à área que vai de Goiás a Santa Catarina, sendo que cada filial ou vendedor autônomo tem sua área de atuação.

A organização preza muito pela qualidade de seus produtos, pelo bom atendimento aos clientes e pela produtividade de suas instalações, equipamentos e tecnologia. Por isso busca sempre o desenvolvimento tecnológico, tanto na fábrica como no escritório. Os assessores da diretoria, que são os herdeiros diretos, filhos dos sócios proprietários, sempre estão em busca de inovações para que o sistema da empresa não se torne obsoleto.

Como objetivo principal, a empresa tem a lucratividade em suas operações. É também objetivo organizacional a manutenção dos clientes efetivos e a ampliação do mercado em que atua.

4.1.2.4 Valores da organização

A Macrofertil tem estabelecidos seus valores, que são:

- ❖ Ética;
- ❖ Transparência;
- ❖ Qualidade e produtividade;
- ❖ Atendimento;
- ❖ Confiança;
- ❖ Respeito e Cooperação Interpessoal.

Como a empresa tem origem familiar, prima pelo respeito e a confiança. E nos seus produtos, processos e serviços, a qualidade é primordial.

4.1.2.5 Missão e Visão da empresa

A Missão da empresa é:

“Atender plenamente às necessidades dos clientes, através da excelência de nossas operações no contexto do Agronegócio considerando os segmentos de Fertilizantes e Defensivos Agrícolas”.

A Visão da Macrofertil é:

“Ser nacionalmente conhecida no setor do Agronegócio, buscando maximizar a qualidade dos nossos produtos e a transparência nos negócios, criando uma relação diferenciada e satisfação para clientes internos e externos”

4.2 Análise da Situação

4.2.1 Introdução

A análise da situação compreende o atendimento aos três primeiros objetivos do Projeto Técnico. Inicialmente é apresentada uma descrição das políticas e práticas do Departamento de Recursos Humanos da Macrofértil Fertilizantes. São abordadas as atividades contidas no cargo de Assistente de Recursos Humanos e também as regras do manual de Cargos, Carreiras e Salários. Essas regras consistem na estrutura dos cargos, a remuneração, o recrutamento e seleção de pessoal, a admissão de pessoal e a movimentação na estrutura.

A segunda parte da análise da situação diz respeito ao atendimento do segundo objetivo do trabalho. Caracteriza o processo de comunicação na empresa antes da criação do Departamento de Recursos Humanos. São passados os resultados de uma pesquisa aplicada na organização, que aborda o tema.

E a última parte da análise da situação trata do terceiro objetivo do trabalho, o diagnóstico atual da comunicação na empresa, com o intuito de fazer uma comparação ao longo do tempo e também verificar quais são as necessidades expressas. Assim, é possível elaborar uma adequada metodologia de comunicação interna e atender ao último objetivo do trabalho, que é identificar e sugerir uma sistemática de Comunicação Interna com o objetivo de levar ao conhecimento dos colaboradores as políticas e práticas de Administração de Pessoas.

4.2.2 Descrição das políticas e práticas de Administração de Pessoas desenvolvidas para a Macrofértil Fertilizantes

4.2.2.1 As práticas do Departamento de Recursos Humanos

A Macrofértil tem como objetivo desenvolver políticas de Recursos Humanos mais adequadas à sua realidade, de empresa de grande porte. Para isso, foi contratada uma Consultoria de Recursos Humanos com o propósito de orientar o desenvolvimento de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários. Para que isso fosse

possível, a empresa também passou a desenvolver a área de Recursos Humanos, cujas atividades eram realizadas pelos gerentes e algumas pelo Departamento Pessoal que na realidade somente deve ser responsável pela Folha de Pagamento e outras atividades operacionais ligadas ao atendimento ao quadro funcional. No ANEXO 5, a logomarca criada para identificar o setor.

Foi contratada uma pessoa que se responsabilizaria pelo novo departamento. Essa contratação ocorreu em janeiro de 2005, o que mostra que a constituição da área na empresa é recente. O cargo foi nomeado Assistente de Recursos Humanos, por ter esse enquadramento na estrutura funcional e o departamento está subordinado à Gerência Administrativa. A descrição do cargo de Assistente de Recursos Humanos encontra-se no ANEXO 6.

As principais atividades do cargo, como observado na descrição, são:

- O recrutamento, seleção, admissão e integração de pessoal.
- Registro de funcionários no sistema, controlando toda a parte de documentação, de forma a obedecer a legislação.
- Atuação na administração de enquadramento de pessoal, fornecendo subsídios para que as gerências tomem a decisão.
- Controle dos empréstimos solicitados pelos funcionários, fazendo o controle e a intermediação com bancos.
- Coordenação dos programas de treinamento na empresa, diagnosticando e definindo necessidades, orçando e acompanhando o andamento das atividades.
- Administração dos benefícios oferecidos pela empresa. São eles:
 - Plano de Saúde, fazendo as inclusões e exclusões, solucionando problemas que venham a existir com o uso, confeccionando relatórios de uso e de custo, e fazendo a intermediação entre funcionário e instituição;
 - Programa de Alimentação: é cedido Vale Alimentação aos funcionários, sendo feito depósito do valor todos os meses; inclusão e exclusão de usuários, confecção de relatórios gerenciais de uso e custo e de relatórios de conciliação contábil;

- Administração de convênios com farmácias e outros tipos de instituições, fechando contratos e fazendo o controle de uso;
- Participação do Comitê de Gestão de Recursos Humanos na empresa, juntamente com as gerências e a assessoria, sendo responsável por organizar as atividades;
- Contato com outras empresas ou instituições sobre as tecnologias aplicáveis à área e sobre o desenvolvimento humano em geral;
- Atuação como instrutora de cursos e palestras da área na matriz e filiais, bem como treinamentos relacionados à operacionalização do Plano de Cargos;
- Participação na implementação do Plano de Cargos na empresa;
- Manutenção de relatórios e controles analíticos sobre a evolução do quadro, do investimento em mão-de-obra e dos índices de *turn-over* e absenteísmo;
- Organização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes, na matriz e filiais, como membro da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (CIPA);
- Participação na diretoria do Grêmio Recreativo Macrofertil, na organização dos eventos e sua comunicação ao quadro de funcionários;
- Responsável pela Comunicação Interna da empresa, em todos os níveis, atuando diretamente na construção e elaboração do Jornal Interno;

Como já foi mencionado, existe um Plano de Cargos, Carreira e Salários em implantação na empresa. Segundo as disposições desse plano e das atividades desenvolvidas pelo Departamento de Recursos Humanos, a seguir são apresentadas as políticas do setor.

4.2.2.2 Políticas de Administração de Pessoas

a) A estrutura dos cargos

Cargo, na empresa, é definido como um conjunto de atribuições, responsabilidades e deveres conferidas a um colaborador, bem como, a sua posição hierárquica dentro da organização. Os cargos necessários ao funcionamento da empresa agrupam-se em:

- Cargos de Provimento Efetivo, que são os membros da Diretoria. Esses cargos de provimento efetivo serão preenchidos de acordo com os estatutos da empresa, sendo que suas atribuições e poderes serão garantidos por normas integrantes do contrato social conforme legislação pertinente.
- Cargos de provimento por contrato indeterminado: são os cargos que formam a estrutura hierárquica a partir das gerências.

Gerente de Setor:

Cargo voltado ao planejamento, supervisão, coordenação, integração e orientação na geração dos meios de todos os processos técnico-administrativos e na interação do conjunto, visando os objetivos da empresa.

Supervisor:

Cargo voltado à realização dos processos técnico-administrativos, na coordenação dos mesmos em seu departamento e na interação com os demais departamentos da empresa.

Assistente:

Cargo voltado à execução de tarefas que necessitam de conhecimentos específicos, em atendimento aos objetivos da empresa.

Auxiliar:

Cargo voltado à execução de tarefas de rotina dos departamentos específicos.

Cargos de provimento por contrato determinado: são os funcionários admitidos por contrato temporário e os estagiários.

b) Remuneração

A empresa possui uma tabela de remuneração com faixas e níveis. As faixas contemplam os cargos da empresa, já mencionados: Auxiliar, Assistente, Supervisor e Gerente. Cada cargo tem três faixas salariais, e cada uma dessas faixas tem dez níveis de valores de salário.

Para a construção dessa tabela, foi respeitado o piso da categoria, definido em Convenção Coletiva. Nenhum funcionário da empresa pode ficar com salário menor que esse piso. Para chegar aos valores contidos na tabela, foi realizada uma pesquisa salarial no mercado, com empresas do ramo de fertilizantes e outras do ramo industrial. Os dados foram tabulados e foram encontrados valores chave, a partir dos quais foram criadas as faixas e níveis.

A movimentação do colaborador dentro da tabela de remuneração se dará sempre de forma crescente. Na ocasião em que ele alcançar o último nível salarial de sua faixa, passa para a faixa seguinte, na coluna mediana da tabela. Essa movimentação do trabalhador ocorre por reajuste da tabela ou por ascensão salarial resultante de avaliação de desempenho, que será apresentada mais adiante.

A tabela de remuneração é reajustada com base nos mesmos índices definidos em acordos coletivos de trabalho da categoria profissional.

c) Recrutamento e Seleção de Pessoal

O recrutamento na Macrofértil pode ser de duas maneiras: interno e externo.

Para os cargos de assistente, supervisor e gerente de setor deve ser preliminarmente promovido um processo seletivo interno para os colaboradores com a qualificação que o cargo requer. São seguidos os mesmos passos de um recrutamento externo.

O recrutamento externo ocorrerá quando houver a necessidade da contratação de colaborador para o cargo de “Auxiliar” e também, quando o Recrutamento Interno não identificar nos “colaboradores-candidatos” os pré-requisitos mínimos exigidos para a vaga disponível. O provimento se dará através de análise de solicitação de emprego, análise de currículo e avaliação específica. O detalhamento desse processo de recrutamento e seleção é feito a seguir.

Informação da necessidade de pessoal

Quando surge em algum departamento da empresa a necessidade de profissional, advinda de demissão de algum funcionário ou se é preciso pessoal adicional para uma determinada área, o responsável pelo departamento entra em contato com o Departamento de Recursos Humanos. Esse contato pode ser feito pelo gerente ou supervisor, dependendo do cargo solicitado. Nesse contato com o RH, é pedida a abertura de uma solicitação de pessoal e são passadas as primeiras informações sobre a contratação, que são: o cargo a ser preenchido, o motivo e se vai ou não ser realizado recrutamento interno.

Abertura de Solicitação de Funcionário

O Departamento de Recursos Humanos é responsável pela emissão do documento chamado Solicitação de Funcionário. Esse documento leva uma numeração no cabeçalho da folha, que permite que seja feito um controle de todas as solicitações pedidas, qual área solicitou e qual é o profissional pedido. É importante esse controle para que todas as solicitações emitidas tenham retorno e se saiba exatamente quantas foram efetivamente fechadas. Essas informações compõem relatórios de aquisição de pessoal.

A Solicitação de Funcionário é composta por duas partes. Na primeira, são postas todas as informações sobre a vaga e na segunda parte, as informações da pessoa contratada, após feitos o recrutamento e a seleção.

É de extrema importância que a informação seja passada de forma documentada e sejam esclarecidos todos os pontos para que os dados sobre o profissional a ser buscado não fiquem ambíguos ou confusos e que não haja dúvidas e questionamentos posteriores sobre o pedido e a aprovação da vaga.

Preenchimento da Solicitação de Funcionário

Esse preenchimento é feito conjuntamente pelo Departamento de Recursos Humanos e o gerente ou supervisor requisitante, em reunião. Se o pedido é feito na matriz, a responsável pelo RH imprime o documento e leva para preenchimento na

reunião. Se for pedido o documento para as filiais, ele é mandado por meio eletrônico (e-mail) e é preenchido na própria filial, voltando ao RH para aprovação.

Primeiramente, é colocada a unidade requisitante e o responsável pela solicitação. Em seguida, é mencionado o cargo a ser preenchido, o setor e a previsão para a admissão. É muito importante que seja discutido e definido esse prazo, pois é baseado nele que o setor de recrutamento vai eleger a fonte adequada e programar as atividades.

É colocado também o horário de trabalho daquele cargo e a descrição sumária da atividade. Essa descrição é bem sucinta, não mais que duas linhas, para situar o profissional, dando uma visão bem geral do que vai executar naquela função.

Depois vêm as informações sobre a natureza da vaga. Pode ser temporária, uma oportunidade de estágio, um aumento de quadro, quando é contratado pessoal adicional ou pode ser substituição de funcionário. Se a abertura da vaga for por substituição de funcionário, deve ser mencionado se este sofreu alteração de cargo, promoção, transferência ou desligamento. Se for alteração, promoção ou transferência, deve-se colocar a data em que aconteceu o processo e para que cargo ou departamento o funcionário foi. E se for desligamento, também deve ser colocada a data em que efetivamente ocorreu ou a data para a qual está programada a saída, se o colaborador estiver cumprindo aviso prévio.

Após a natureza da vaga, vem a questão do tipo de recrutamento a ser utilizado, interno ou externo. Para os cargos a partir do nível de assistente, geralmente é aberto recrutamento interno e para os cargos de auxiliar, recrutamento externo. As exceções são passadas pelo solicitante, juntamente com o motivo para essa contratação.

Essas são as informações gerais sobre a abertura da vaga. Após isso, vem a necessidade da definição do perfil do cargo. São discutidos e preenchidos os requisitos para o cargo: idade, sexo, experiência e escolaridade. Além desses, outros requisitos que se fizerem necessários, que podem ser alguma habilidade específica ou característica pessoal.

Existe uma listagem pré-estabelecida na solicitação de características pessoais, que são: aparência geral, postura, comunicação, tomada de decisão,

criatividade, iniciativa e liderança. Há uma legenda com uma escala de importância para cada característica:

- 1 – Não importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Importante
- 4 – Muito importante

É importante que seja atribuída essa pontuação para as características, ou outras que podem surgir, para que se tenham pontos de prioridade para a seleção. São os pontos de corte na hora que estiver sendo feito o processo de seleção com os candidatos.

Depois do perfil do funcionário definido, vem a parte da definição de salário. De acordo com a política da empresa, ao entrar, o funcionário é enquadrado no nível salarial imediatamente anterior ao nível do cargo na tabela salarial (definido para o cargo ou ocupado pelos demais funcionários de mesma função). Fica nesse nível durante o período de experiência, que é de 90 dias (45 mais 45 dias) e após esse período, passa para o nível salarial seguinte. É muito importante que seja feito um acompanhamento do desempenho dos funcionários em período de experiência, pelo RH juntamente com a gerência e supervisão da área, pois se ele não estiver trabalhando de acordo com as exigências da função e da empresa, deve ser dispensado antes que termine esse período, para que a empresa não pague a multa correspondente. Essa passagem de nível quando termina o período de experiência vale somente para novos funcionários, pois os temporários devem ser enquadrados já no mesmo nível dos demais, visto que seu período como temporário já vale como experiência.

A última parte da solicitação são as aprovações. O solicitante da vaga assina e coloca a data e o documento é passado para a diretoria para a aprovação. Até esse momento, o que está sendo aprovada é a abertura da vaga, pois o processo de recrutamento ainda não foi iniciado.

No ANEXO 7, modelo de Solicitação de Funcionário.

Aprovação da Solicitação de Funcionário

Essa aprovação geralmente é feita pela diretoria da empresa. Se for uma substituição de funcionário no nível de auxiliar ou efetivação de funcionário temporário, o gerente do setor tem autonomia para aprovar a vaga. Entretanto, se a vaga for de aumento de quadro, é obrigatória a passagem para a ciência e aprovação da diretoria da empresa.

A assistente de RH marca uma reunião com o diretor administrativo, passa todas as informações sobre a solicitação e ele assina a aprovação. Assim, pode ser iniciado o recrutamento. Antes dessa assinatura, não é dada entrada no processo.

O Processo de Recrutamento

Como já apresentado, o recrutamento na empresa pode ser feito de duas maneiras: interna e externamente.

Quando o solicitante pede que seja feito recrutamento interno, o processo é composto das seguintes fases:

- A vaga, após devidamente aprovada, é divulgada aos funcionários. Nesse comunicado há as seguintes informações: o cargo em aberto, o setor e a pessoa diretamente responsável, as principais atribuições do cargo, o perfil exigido (requisitos, características) e o prazo para entrega da solicitação para participar do processo seletivo.
- Os funcionários que desejam se candidatar devem entregar no Departamento de Recursos Humanos uma solicitação por escrito, dentro do prazo.
- O superior imediato do candidato é informado que ele está fazendo parte do processo.
- Encerrado o prazo, são agrupadas todas as solicitações e passadas à ciência do gerente ou supervisor responsável pela abertura da oportunidade.

Se o recrutamento for externo, primeiramente é escolhida a fonte desse recrutamento. As fontes com as quais a Macrofértil trabalha são:

- Banco interno de currículos: no Departamento de RH tem um Banco de Currículos eletrônico e um banco físico. Em ambos, há uma separação por gênero e escolaridade. São coletados para análise os currículos do grupo requerido na solicitação. Seria uma pré-seleção, ou seja, uma separação dos currículos que atendem ao um critério principal, como gênero ou escolaridade, por exemplo.

- Agência de recrutamento: quando o tempo para o recrutamento é menor e o perfil exigido é mais complexo, ou ainda quando não há no Banco de Dados profissionais que atendam ao perfil, o Departamento de Recursos Humanos entra em contato com a empresa recrutadora com a qual trabalha para que seja feito o processo de recrutamento. Dependendo do caso, essa empresa terceira somente encaminha os currículos que se enquadram no perfil. Ou faz uma seleção antes de mandar os candidatos para a Macrofértil, para que sejam entrevistados. Há diferença de custo para a empresa entre essas duas modalidades. Quem opta por elas é o Departamento de RH, dependendo da natureza da requisição. São passadas todas as características pedidas ao profissional do cargo, levantado o perfil e estabelecido o prazo para a realização do serviço. É passada também a data para a programação de entrevistas, caso a empresa faça um processo de seleção antes de encaminhar os candidatos.

- Agência de emprego: em Ponta Grossa, é chamada de Agência do Trabalhador. É uma instituição pública, onde os profissionais levam os currículos e as empresas anunciam as vagas. Para a vaga pedida, com o perfil definido, essa instituição faz a seleção dos candidatos que estejam dentro do perfil e encaminha-os à empresa.

- Anúncio em jornal: o Departamento de Recursos Humanos entra em contato com o jornal local para divulgar a vaga em aberto. É passado o perfil exigido e acertado o valor do anúncio e forma de pagamento. Depois, os candidatos levam o currículo na sede do jornal e a pessoa responsável pela coleta os encaminha à empresa.

- Editais na universidade e faculdades locais: é feito um comunicado com o cargo em aberto, os requisitos básicos e os dados do RH para contato. O Departamento de Recursos Humanos entra em contato com o Departamento do curso cujos profissionais estão sendo recrutados, e solicita que seja colocado em edital o comunicado. Assim, os próprios interessados fazem contato com o RH da empresa, encaminhando seus currículos.
- Contato com empresa intermediadora: esse tipo de empresa é acionada no caso de contrato de estágio. A instituição com a qual a Macrofértil trabalha atualmente é o Instituto Ewaldo Lodi (IEL), do Grupo FIEP. Esse instituto, após receber a solicitação da vaga, recruta e seleciona os estudantes interessados na proposta e os encaminha ao Departamento de RH para entrevista. Após a escolha do estagiário, o contrato é feito via intermediadora e a empresa faz o pagamento da nota, que inclui o valor da bolsa do estagiário, mais o percentual mensal destinado ao instituto, que administra o serviço.

O Processo de Seleção

Para o caso de recrutamento interno, o processo de seleção ocorre da seguinte maneira:

- É feita uma programação de entrevistas pelo Departamento de Recursos Humanos e os candidatos são informados sobre a hora em que devem comparecer para a entrevista. Inicialmente ela é realizada somente com o RH. As informações curriculares já estão no departamento. Cada funcionário tem uma pasta, onde mantém seu currículo atualizado e leva todas as cópias de cursos e treinamentos que realiza.
- São feitas as entrevistas com os candidatos.
- A responsável pela seleção analisa os currículos, as informações obtidas com a entrevista, o perfil exigido e escolhe dois candidatos finalistas.
- São passadas todas essas informações, o laudo da entrevista e o parecer do RH ao gerente da área solicitante.

- É marcada uma entrevista com os selecionados e com o gerente ou supervisor da área solicitante, dependendo do cargo em questão.
- O gerente da área, em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos, toma a decisão final sobre o funcionário que ocupará a função em aberto.
- O funcionário é avisado da decisão em reunião com o gerente e a responsável pelo RH.
- O Departamento de RH entra em contato com todos os participantes do processo que não foram selecionados, informando a decisão.
- É providenciada documentação para a transferência de área do candidato selecionado.
- É confeccionado comunicado parabenizando o funcionário pela conquista.

Esse é o procedimento padrão adotado pela empresa. Entretanto, dependendo do caso e do nível do cargo em aberto, as entrevistas são feitas diretamente pela diretoria. Em outros casos, podem ser feitas somente pelo Departamento de Recursos Humanos, tendo este autonomia para fazer a escolha final do funcionário.

Para o processo de seleção que teve origem com um recrutamento externo, são explicados a seguir os passos a serem seguidos:

- Seleção dos currículos: a seleção dos currículos é feita, inicialmente, com uma rápida verificação se apresentam os critérios principais pedidos, como escolaridade, gênero e algum outro curso, por exemplo. Além do local onde a pessoa mora. Depois, os currículos que estão fora desse perfil genérico são descartados e inicia-se uma seleção mais aprofundada com os currículos que permaneceram no processo. São analisados todos os requisitos contidos na solicitação, o peso de cada um e as demais necessidades do cargo. Todas as informações do currículo são analisadas, para que sejam selecionados aqueles que melhor se enquadram no perfil. Em média são selecionados de dez a quinze currículos para uma vaga. Mas isso depende muito da natureza do cargo em questão.

- Contato com os candidatos cujos currículos foram selecionados e agendamento das entrevistas: nesse contato, a responsável pelo setor de RH faz contato telefônico com as pessoas, comunicando a existência de uma vaga. Menciona a origem do currículo da pessoa, se estava no Banco de Dados ou se foi encaminhado por empresa terceira. Em seguida, é feita uma descrição do cargo em questão, do setor e rapidamente qual é a descrição sumária do cargo, para que a pessoa possa ter uma visão da oportunidade. Se a pessoa tem interesse pela vaga, é agendada uma entrevista na empresa. São marcadas as entrevistas com intervalos de 30 minutos uma da outra. Quando a seleção dos profissionais é feita pela agência, a pessoa responsável pelo processo encaminha ao RH a programação das entrevistas com a hora de cada uma, o nome da pessoa e manda também os currículos, com o parecer, para que o RH possa verificar as informações antes da entrevista.

- Realização das entrevistas: as entrevistas abordam os seguintes temas: trajetória profissional do candidato; a sua formação e instituição na qual estudou; perguntas pessoais, como local de origem e de residência, sua história, características, interesses pessoais; coleta de informações sobre a própria empresa e sobre o cargo que está sendo oferecido, avaliando o conhecimento do candidato; objetivos de curto e longo prazo; o que o candidato busca num emprego; questões sobre o ambiente de trabalho e relação interpessoal; trabalho sob pressão; detalhamento da proposta. Em seguida, manifestando o candidato o interesse em continuar no processo, ele é questionado sobre as facilidades que teria se fosse contratado para a vaga. É uma pergunta muito utilizada, que leva o candidato a dizer o porquê deve ser escolhido, o que tem para contribuir com a empresa. Essa questão também pode ser respondida por escrito, em forma de carta ou redação. Além da argumentação, podem ser analisadas a grafia, a correção gramatical e a qualidade do texto. Por fim, é passado algum teste específico elaborado para o cargo em questão, se necessário. Geralmente são planilhas ou textos no computador, ou perguntas específicas.

- Confeção dos laudos de entrevista dos candidatos: são anotadas as percepções para cada um dos pontos analisados e as respostas que deu o candidato durante a conversa. É importante que esse laudo seja feito no período mais breve possível

após a entrevista, para que aspectos importantes não deixem de ser considerados. Podem constar também referências do candidato, uma vez que tenham sido coletadas em outras empresas por onde passou. É necessário informar à pessoa que serão pedidas informações nos empregos anteriores. O laudo também contém o parecer da entrevistadora, uma conclusão rápida e objetiva, que define se o candidato é ou não apto para a função.

- Escolha dos candidatos finalistas: após a confecção de todos os laudos, é feita a escolha de dois ou três candidatos finalistas, que atendem ao perfil e que estão melhor qualificados para o cargo. Em alguns casos, é marcada uma reunião com os selecionados e o gerente ou supervisor da área requisitante. A escolha final é feita em conjunto entre essa área e o Departamento de RH.

- Retorno a todos os candidatos que não foram selecionados: todos os participantes são contatados, sendo positivo ou negativo o resultado. Toma-se todo o cuidado no retorno negativo, para que não haja interpretações errôneas. E sempre é mencionado que o currículo do candidato irá voltar ao banco de dados, e que, surgindo uma oportunidade condizente com seu perfil e objetivos, a empresa volta a fazer contato.

d) Admissão de Pessoal

A efetivação do novo funcionário na estrutura dependerá de aprovação em período experimental de no mínimo 45 (quarenta e cinco dias), podendo ser renovado por mais 45 (quarenta e cinco dias), a critério da empresa.

Seu enquadramento salarial será o nível anterior ao ocupante do cargo, ou ao valor de salário definido para o cargo. Após a experiência, há enquadramento no nível seguinte.

Os pré-requisitos mínimos exigidos para o ingresso de colaboradores dentro da estrutura de cargos, carreiras e salários da Macrofértil, conforme o cargo pretendido, serão os seguintes:

Gerente de Setor:

- Graduação mínima de nível superior completo em qualquer um dos cursos a seguir: Administração, Contabilidade e Economia ou, qualquer outro curso de nível superior completo, com pós-graduação nas áreas de gestão empresarial;
- Experiência mínima de cinco anos em áreas correlatas de gestão empresarial;
- Testes de conhecimento;
- Entrevista com a Diretoria Executiva;
- Além dos pré-requisitos acima citados, a contratação será efetivada após anuência da Diretoria Executiva.

Supervisor:

- Graduação mínima de nível superior completo em qualquer um dos cursos a seguir: Administração, Contabilidade ou Economia ou, qualquer outro curso de nível superior completo. Não sendo curso da área de gestão empresarial, terá que ter formação em curso de pós-graduação nas áreas de gestão empresarial;
- Experiência mínima de três anos em áreas correlatas de gestão empresarial;
- Testes de conhecimento;
- Entrevista com a Diretoria e com a Gerência do Setor;
- Além dos pré-requisitos acima citados, a contratação será efetivada após anuência da Diretoria Executiva.

Assistente:**Área administrativa:**

- Graduação mínima: estar cursando nível superior, em área de gestão empresarial e/ou específica para o cargo.
- Experiência mínima de dois anos em área específica.
- Testes de conhecimento.
- Entrevista com a Gerência do Setor.

Área de produção

- Graduação mínima: ensino médio completo.
- Experiência mínima de dois anos em área específica.

- Testes de conhecimentos básicos, a ser realizado pelo setor de Recursos Humanos e de conhecimentos técnicos realizados pelo setor de Produção.
- Entrevista com a Gerência do Setor.

Auxiliar:

Área administrativa:

- Graduação mínima ensino médio completo.
- Experiência mínima: não requer
- Testes de conhecimentos básicos, a serem realizados pelo setor de RH
- Entrevista com a Gerência do Setor.

Área de Produção

- Graduação mínima de ensino fundamental incompleto.
- Não requer experiência como pré-requisito para admissão.
- Testes de conhecimentos básicos, a serem realizados pelo setor de Recursos Humanos e de conhecimentos técnicos realizados pelo setor de Produção.
- Entrevista com a Supervisor do Setor.
- Aprovação da contratação a cargo da Gerência do Setor

e) Movimentação na Estrutura

A progressão caracteriza-se pela movimentação do colaborador dentro da estrutura de Cargos, Carreiras e Salários e ocorrerá por:

- Progressão por Efetivação: Decorrido o prazo de experiência, e confirmada a efetivação, haverá alteração na remuneração, de um nível na faixa salarial referente ao cargo.
- Progressão por Desempenho: A progressão por desempenho ocorrerá segundo critérios preestabelecidos.

São avaliados por desempenho o total de colaboradores da Macrofertil, exceto aqueles que possuem menos de um ano de admissão na empresa, e aqueles que ocupam o último nível da última faixa de seu cargo.

Dos avaliados, têm progressão salarial os 10% melhor colocados, do quadro efetivo da empresa, proporcional ao número de colaboradores do Setor de Administração e do Setor de Produção. Estão aptos à progressão por desempenho, os colaboradores que obtiverem notas iguais ou superiores a sete (7,00), e que estiverem com melhor resultado no ranking geral, no Setor de Administração e no Setor de Produção. A progressão é feita movimentando-se um nível salarial na Tabela de Remuneração dos cargos ocupados pelos mesmos.

Essa avaliação é realizada a cada semestre, através dos supervisores e gerentes de setor. Após a realização de duas avaliações, são analisados os resultados.

A avaliação de desempenho geral compreende a análise funcional de três aspectos significativos:

- **Antiguidade:** é valorizada a permanência do colaborador na empresa. Cada ano de casa conta um ponto, limitado a dez pontos, pois esse quesito representa 10% da nota final.
- **Desenvolvimento pessoal:** compreende a formação pessoal, ou seja, o nível de escolaridade dos funcionários e o desenvolvimento profissional, que são os cursos e treinamentos, internos e externos, feitos pelos colaboradores. A pontuação é atribuída fazendo-se a soma das horas desses cursos. Cada escala de horas representa uma pontuação. O percentual na nota final varia conforme o cargo. O quesito tem maior peso para os cargos de supervisor e gerente.
- **Desempenho profissional:** São analisados cinco fatores para avaliar o desempenho do quadro funcional: Planejamento, Controle, Organização, Comprometimento e Determinação. Para cada fator, existe uma escala de definições. O avaliador deve escolher aquela que melhor demonstre o desempenho do funcionário avaliado. O peso do critério na nota final também varia, sendo maior para os cargos de

assistente e auxiliar. No ANEXO 8, o formulário de avaliação de desempenho, aplicado na empresa.

- Progressão por recrutamento interno: caracteriza-se pela alteração do cargo ocupado pelo colaborador para outro de maior classificação e estará condicionada ao atendimento dos seguintes pré-requisitos:
 - existência de vaga;
 - possuir a qualificação exigida para o cargo
 - ter obtido nota igual ou superior a sete na avaliação geral, no quesito de Desempenho, no cargo que está exercendo;
 - aprovação em processo seletivo, no qual poderão ser estabelecidos pré-requisitos adicionais;
 - avaliação positiva em período probatório de 45 dias, mais 45 dias, contados a partir do início de desempenho das atividades no novo cargo.

4.2.3 O processo de Comunicação Interna na empresa, antes da criação do Departamento de Recursos Humanos

Uma pesquisa de Clima Organizacional aplicada em agosto de 2004 na Macrofértil aborda diversos temas, como relações de trabalho, superior imediato, remuneração e benefícios e também a comunicação interna. Esse material é consultado para coletar as informações sobre o processo de comunicação na época.

A pesquisa aborda a comunicação “de baixo para cima”, que é a dos funcionários com relação à empresa, “de cima para baixo”, ou a comunicação feita da empresa aos funcionários e a comunicação horizontal, realizada entre colegas de trabalho. Além disso, identifica a principal fonte de informação a que têm acesso os pesquisados.

Os gráficos de resultado de cada uma das questões encontram-se no ANEXO 9. A numeração atribuída às questões obedece à ordem original da pesquisa.

4.2.3.1 A comunicação ascendente

Três questões da pesquisa abordam a comunicação dos funcionários com relação à empresa. Todas elas têm uma escala de respostas: “sempre”, “quase sempre”, “raramente” ou “nunca”, além da tabulação trazer o número de questões não respondidas ou rasuradas.

A primeira questão avalia se os funcionários sentem-se seguros para dizer o que pensam. As respostas ficam bem equilibradas. A opção “sempre” recebe 22% de respostas; “quase sempre” tem 37% das respostas; “raramente”, com 20% das opiniões e “nunca” com 20%. A questão foi rasurada ou deixada em branco por 1% dos pesquisados.

O percentual dirigido à opção “nunca” é alto, o que indica que muitos colaboradores não têm segurança para dizer o que pensam na empresa. A opção raramente também é igualmente mencionada.

A segunda questão avalia se a empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários. O maior número de respostas fica com a opção “quase sempre” (34%). A opção “sempre” é escolhida por 21% dos respondentes, o que mostra que a maioria fica na escala positiva. Entretanto, 23% ficam com a opção “raramente” e 19% com “nunca”. Isso mostra que a empresa deve mostrar mais abertura aos seus funcionários. Dos funcionários, 3% rasuraram ou deixaram em branco a questão.

A próxima questão avalia se os funcionários sentem-se à vontade para falar abertamente sobre trabalho com seu superior imediato. O resultado é mais positivo que os anteriores. A maioria dos respondentes fica com a opção “sempre” (40%); em seguida vem “quase sempre”, com 26% das respostas; “raramente” com 18% e “nunca” com 14%. Houve 2% de rasuras na questão.

4.2.3.2 A comunicação descendente

A avaliação da comunicação da empresa aos funcionários é feita por seis questões. A escala de respostas é a mesma do grupo anterior.

A primeira questão avalia se a empresa explica aos funcionários o motivo das decisões que toma. As opções “raramente” e “nunca” têm o mesmo percentual de respostas, 28%. São as mais votadas. Em seguida vem a opção “quase sempre” com 26% das respostas e “sempre” com 16%. O índice de questões rasuradas ou em branco é de 2%. A segunda, complemento da primeira, pergunta se os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles. A maioria (34%) fica com a opção “quase sempre”. A opção “sempre” fica com 21% das respostas. Mas a escala negativa da questão é bem votada, com 26% na opção “raramente” e 17% com “nunca”. São observados 2% de rasuras na questão. O resultado demonstra que os funcionários não estão participando do processo decisório e não recebem as informações necessárias sobre ele.

A próxima questão avalia se os respondentes conhecem os objetivos e as prioridades da empresa. É uma pergunta de escala “sim” ou “não”. A maioria (53%) diz não conhecer esses objetivos. Isso mostra uma deficiência na comunicação descendente da organização. Conhecer os objetivos da empresa onde se trabalha é fundamental para o investimento de esforços em prol deles.

A quarta questão avalia se os funcionários são bem informados sobre os benefícios da empresa. Com escala de “sim”, “mais ou menos” ou “não”, a maioria (46%) ficam com a opção “mais ou menos”, seguida por “não” com 30% das respostas. Apenas 21% das pessoas escolhem a opção “sim”. Há 4% de questões rasuradas ou em branco.

A quinta questão tem estreita relação com a anterior, pois ambas tratam diretamente de políticas de administração de pessoas. Questiona se os funcionários se sentem informados a respeito dos reajustes salariais praticados pela empresa. O resultado, como o anterior, não é satisfatório. A maioria das respostas (48%) fica na opção “não”, seguida por 28% na opção “mais ou menos” e somente 22% com a opção “sim”. Há 2% de rasuras. Esses dois resultados mostram que antes da criação do Departamento de Recursos Humanos, a maioria dos funcionários não eram adequadamente informados sobre salários e benefícios.

A última questão que avalia a comunicação descendente pergunta se os funcionários são bem informados sobre os planos futuros da empresa. O resultado é negativo, mostrando que a maioria dos respondentes (56%) desconhecem esses planos, escolhendo a opção “não”. Na opção “mais ou menos” ficam 32% das respostas e apenas 11% escolhem a opção “sim”. O índice de rasuras é de 1%.

4.2.3.3 A comunicação horizontal

Para avaliar a comunicação entre colegas de trabalho, horizontalmente, a pesquisa pergunta se na equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão. As respostas para a questão ficam bem divididas, com 31% para a opção “sempre”; 24% para “quase sempre”; 20% para “raramente” e 20% para “nunca”. O resultado traz a conclusão de que há problemas com a comunicação no grupo de trabalho, pois não são consideradas as diferentes opiniões antes de se chegar a um resultado.

4.2.3.4 As fontes de informação

A questão que identifica a principal fonte de informação utilizada pelo quadro de funcionários coloca três opções para escolha. A maioria dos respondentes encontra as informações que deseja saber sobre a empresa em “conversas nos corredores” (37%). Em seguida, aparece a opção “superior imediato” com 27% das respostas. “Quadros de aviso” é a opção escolhida por 15% das pessoas e a opção “outros” recebe 20% das respostas.

A conclusão é que não existe na empresa uma metodologia uniforme para o processo de comunicação, pois as respostas estão equilibradas. Além disso, o fato da maioria encontrar as informações em conversas nos corredores mostra que existe intensa informalidade na comunicação. A comunicação informal não é maléfica, pelo contrário, é necessária, desde que não seja a única forma utilizada.

Do resultado para os três tipos de comunicação, além da principal fonte utilizada pelo processo, pode-se concluir que a comunicação interna na empresa há cerca de dois anos apresenta muitos problemas e tem avaliação negativa por parte

dos respondentes. O quesito pior avaliado é a comunicação descendente, ou seja, a passagem de informações da empresa aos funcionários. O resultado traz a necessidade de criar na organização um sistema padronizado de comunicação, no qual sejam passadas todas as informações importantes, de forma clara e objetiva, para que todos tenham o mesmo entendimento.

4.2.4 Diagnóstico do atual processo de Comunicação Interna na Macrofértil Fertilizantes

O questionário de pesquisa é aplicado na organização e são coletados os dados de acordo com o estabelecido nos procedimentos metodológicos. Como se trata de um levantamento, o formulário é distribuído à totalidade de funcionários e faz-se o controle de seu recebimento e entrega através de uma planilha de nomes. São recebidos 96% dos questionários respondidos. A não entrega deve-se à faltas do pessoal, afastamentos do trabalho ou não cumprimento do prazo estabelecido no planejamento. A seguir, expõem-se os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa, de acordo com os objetivos definidos para o questionário.

4.2.4.1 Tabulação e Análise dos dados

a) Características pessoais dos respondentes

Idade:

Para a tabulação da idade dos respondentes, foram definidas faixas etárias. A maioria dos funcionários, representada por 31% das respostas, está na faixa dos 15 aos 25 anos. Essa faixa é seguida por 30% entre 26 e 35 anos, uma porcentagem significativa. Em seguida, aparecem 24% com a idade entre 36 e 45 anos e 14% entre 46 e 55 anos. Por último, aparece 1% com a idade maior do que 55 anos. O resultado é mostrado no Gráfico 1, mais adiante.

Com o resultado, pode-se concluir que é jovem a maioria dos colaboradores da empresa, entre 15 e 35 anos.

Escolaridade:

Para o item escolaridade, foi dada a opção aos respondentes para marcarem o seu nível de escolaridade, desde Ensino Fundamental Incompleto até Pós Graduação. O resultado segue, no Gráfico 2.

GRÁFICO 1: TABULAÇÃO DAS FAIXAS ETÁRIAS DOS FUNCIONÁRIOS

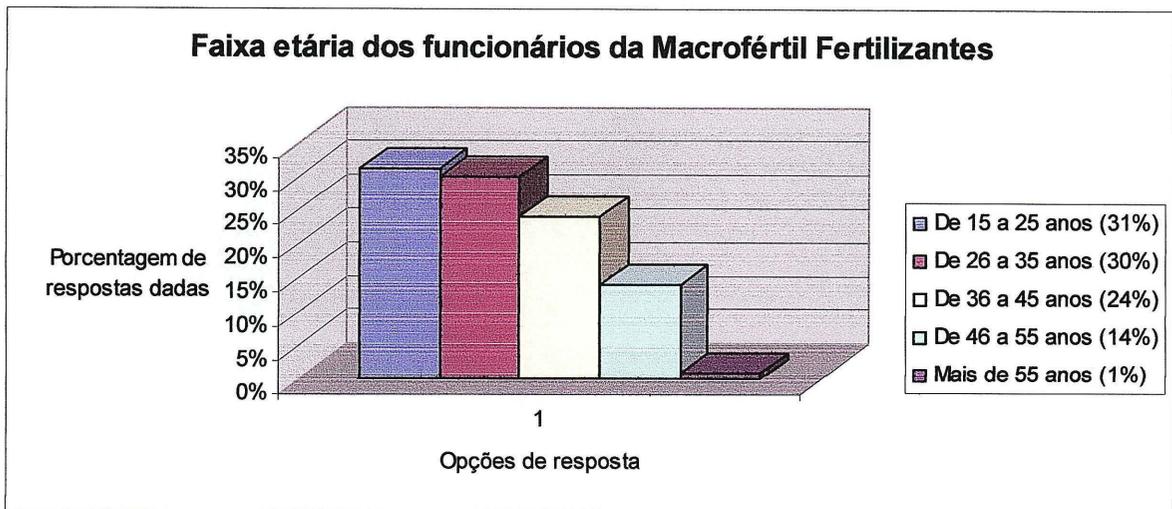
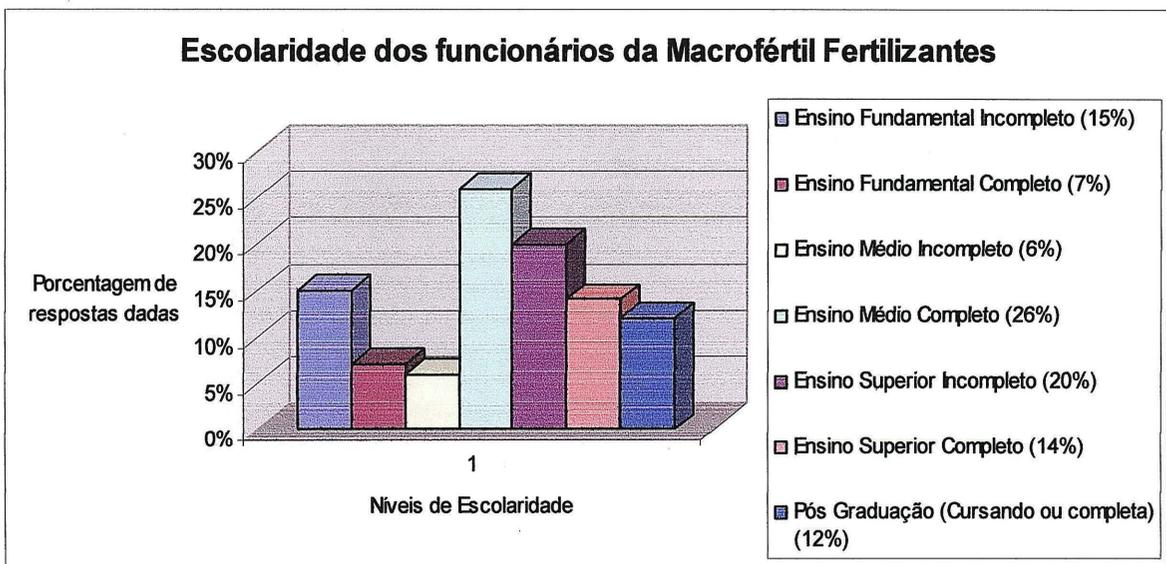


GRÁFICO 2: TABULAÇÃO DOS NÍVEIS DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS

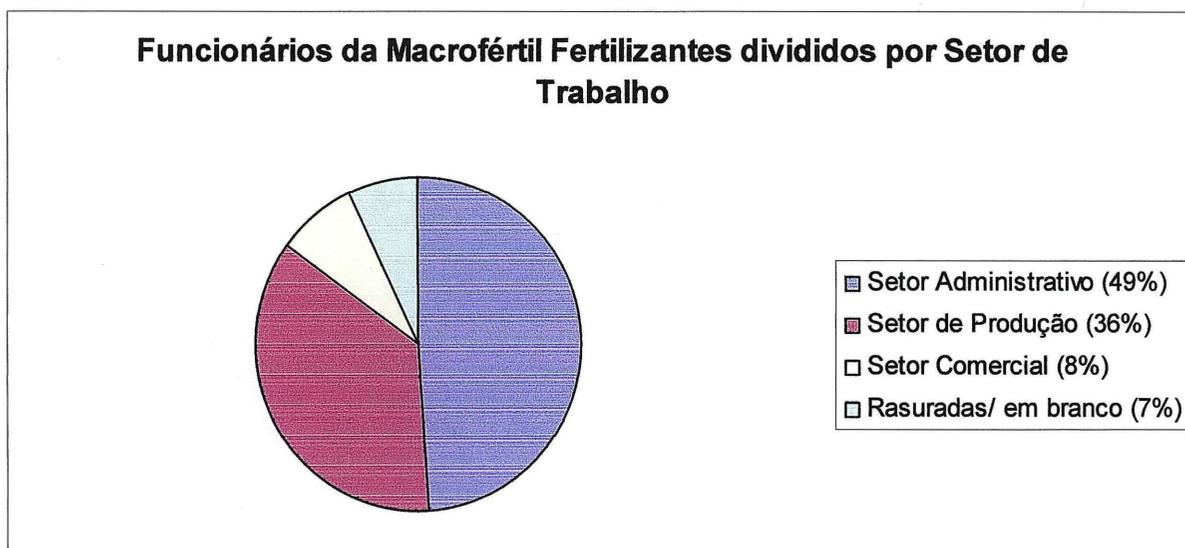


Pode-se verificar que a maior parte dos funcionários têm Ensino Médio Completo (26%) e Ensino Superior Incompleto (20%). Um bom percentual tem Superior Completo na empresa, 14%. E a quantidade de pessoas fazendo Pós Graduação ou que já tenha completado (12%) também é significativo.

Setor de Trabalho:

A maioria dos funcionários que responderam ao questionário pertence ao setor administrativo (49%). Do setor de produção, são 36% e do setor comercial, 8%. E 7% que não respondeu ou rasurou a questão. O resultado é representado pelo gráfico 3, abaixo.

GRÁFICO 3: TABULAÇÃO DO SETOR DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS



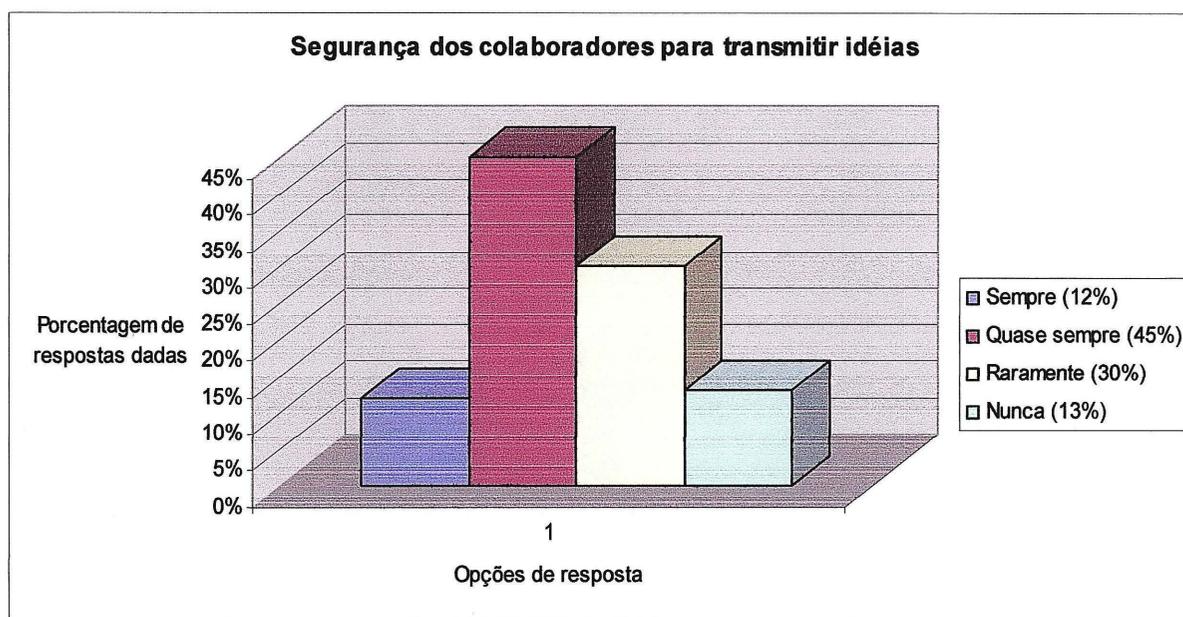
b) Avaliação da Comunicação Ascendente

No questionário de pesquisa, são duas as questões que avaliam a comunicação ascendente na empresa, ou seja, a comunicação que flui dos funcionários ao topo da organização. Os critérios para essa avaliação são o grau em que os funcionários sentem-se seguros para dizer o que pensam e a abertura mostrada pela empresa em receber e reconhecer as idéias colocadas pelos colaboradores. A escala de respostas para as questões é: sempre, quase sempre, raramente e nunca.

Segurança dos colaboradores para transmitir idéias:

A maioria dos respondentes, representada por 45%, dizem que “quase sempre” sentem-se seguros para dizer o que pensam. A opção “raramente” também é bastante mencionada, por 30% das pessoas. Em seguida, vem a opção “nunca”, com 13% das respostas e 12% respondeu que sempre sente-se seguro para transmitir suas idéias na empresa. O resultado é mostrado no gráfico 4, abaixo.

GRÁFICO 4: QUESTÃO: “OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA SENTEM-SE SEGUROS PARA DIZER O QUE PENSAM?”



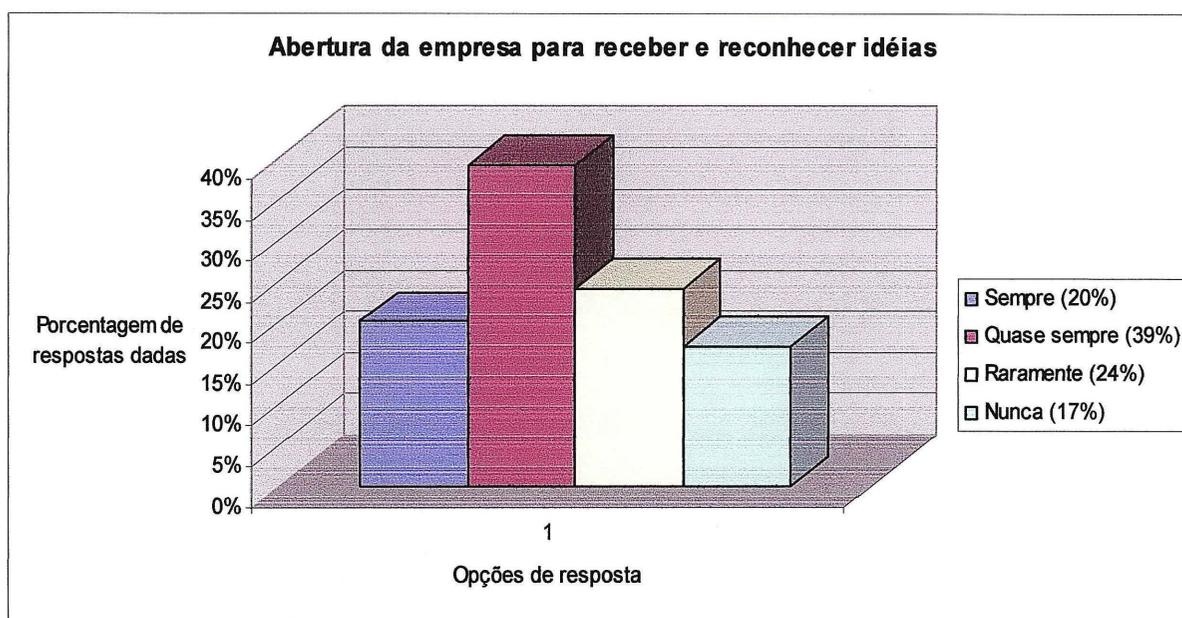
Abertura da empresa em receber e reconhecer idéias de seus colaboradores:

A opção que recebeu o maior número de respostas nessa questão foi “quase sempre”, com 39%. “Raramente” recebeu 24% das respostas, 20% ficou com a opção “sempre” e 17% com a opção “nunca”. O gráfico 5 traz esse resultado.

O resultado mostra que a empresa precisa ser mais aberta ao que seus colaboradores têm a dizer. Um percentual significativo de pessoas escolheu a opção “nunca” para as duas questões. Isso quer dizer que uma boa parte dos funcionários está completamente insatisfeita com a postura adotada pela empresa no que diz respeito à comunicação.

Comparando esse resultado com a pesquisa passada, já relatada no projeto, pode-se perceber que foi amenizada a visão negativa que os funcionários tinham sobre a comunicação ascendente. O percentual de respostas para a opção “nunca” diminuiu em média 23%. Porém, isso não demonstra que atualmente estão satisfeitos com o quesito, pois o percentual de respostas aplicadas à opção “sempre” diminuiu em média 25%.

GRÁFICO 5: QUESTÃO: “A EMPRESA É ABERTA A RECEBER E RECONHECER AS OPINIÕES E CONTRIBUIÇÕES DE SEUS FUNCIONÁRIOS?”



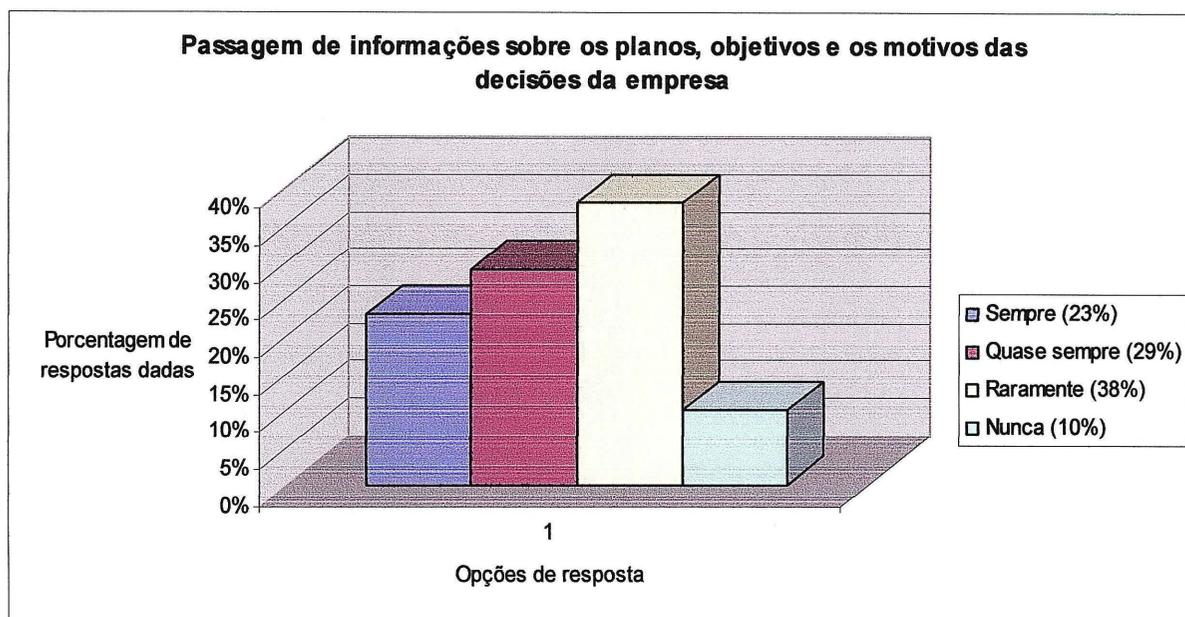
c) Avaliação da Comunicação Descendente

A avaliação da comunicação direcionada do topo da organização para os funcionários é feita por duas questões. Elas trazem como critérios de avaliação: a passagem de informações sobre os planos, objetivos e os motivos das decisões tomadas pela empresa e as informações passadas sobre salários, benefícios e carreira aos colaboradores. A escala de resposta é a mesma dos critérios anteriormente demonstrados.

Passagem de informações sobre os planos, objetivos e os motivos das decisões da empresa:

A maioria dos funcionários pesquisados fica com a opção “raramente” (38%). “Quase sempre” é a segunda mais votada, com 29% das respostas. “Sempre” recebe 23% das respostas e 10% fica com a opção “nunca”. O resultado pode ser acompanhado no gráfico 6.

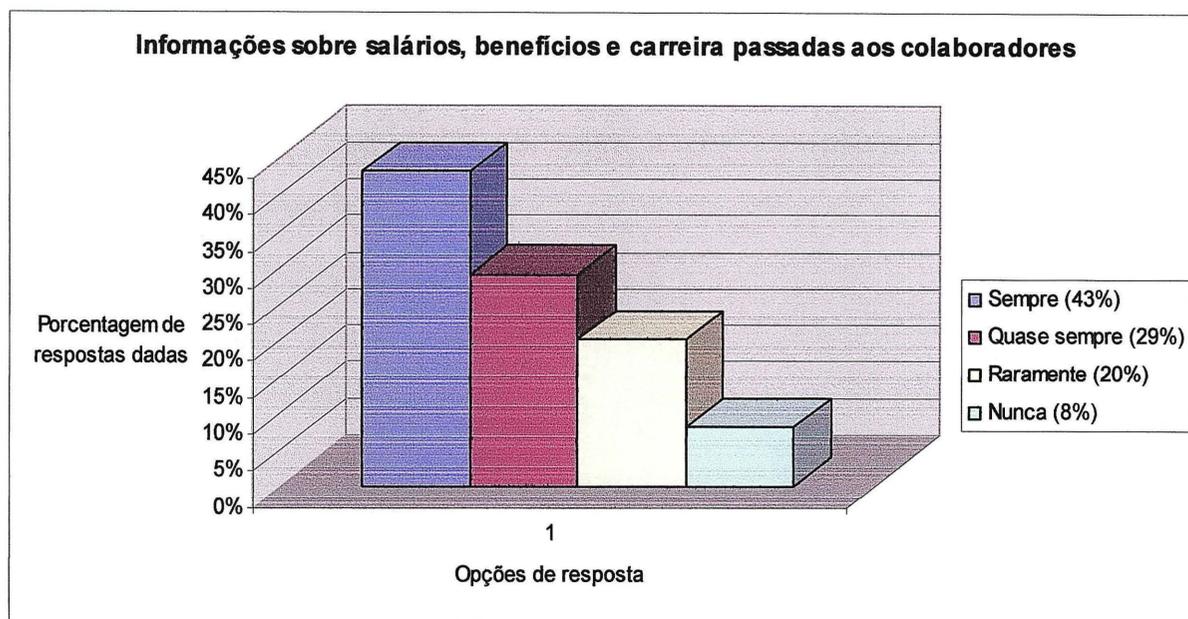
GRÁFICO 6: QUESTÃO: “A EMPRESA PASSA INFORMAÇÕES A RESPEITO DE SEUS PLANOS, OBJETIVOS E DOS MOTIVOS DAS DECISÕES QUE TOMA?”



Informações sobre salários, benefícios e carreira passadas aos colaboradores:

Para essa questão, especialmente voltada à passagem de informações referentes à Administração de Pessoas, a maioria dos respondentes (43%) fica com a opção “sempre”. “Quase sempre” fica com 29% das respostas; “raramente” é a opção escolhida por 20% dos funcionários e 8% escolhem a opção “nunca”. O resultado pode ser visualizado no gráfico 7, a seguir.

GRÁFICO 7: QUESTÃO: “OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA SÃO INFORMADOS SOBRE SALÁRIOS, BENEFÍCIOS E CARREIRA?”



Da observação do resultado da comunicação descendente, pode-se concluir que falta à empresa transmitir informações de natureza estratégica, que são os objetivos e planos para o futuro. Também há uma deficiência na passagem de informações sobre os motivos das decisões tomadas. Isso mostra que os funcionários, quando informados sobre alguma decisão, não sabem o porquê dela.

Fazendo uma comparação com a pesquisa anteriormente aplicada, para a avaliação desse assunto, pode-se observar que há uma relação de similaridade entre os dois resultados. Fato positivo é que a opção “nunca”, em média, caiu mais de 50% nas respostas dadas. E o número de citações para a opção “sempre” aumentou, em média, 24%. Essa análise numérica é feita com duas questões aplicadas na pesquisa anterior relacionando-se a apenas uma aplicada atualmente. Por isso, é dada a média dos percentuais.

A passagem de informações sobre assuntos diretamente ligados aos funcionários, como salários, benefícios e carreira é melhor avaliada. Um grande número de pessoas diz que sempre recebe essas informações. Esse fato mostra que após a criação do Departamento de Recursos Humanos na empresa, melhora a comunicação dos assuntos ligados ao setor.

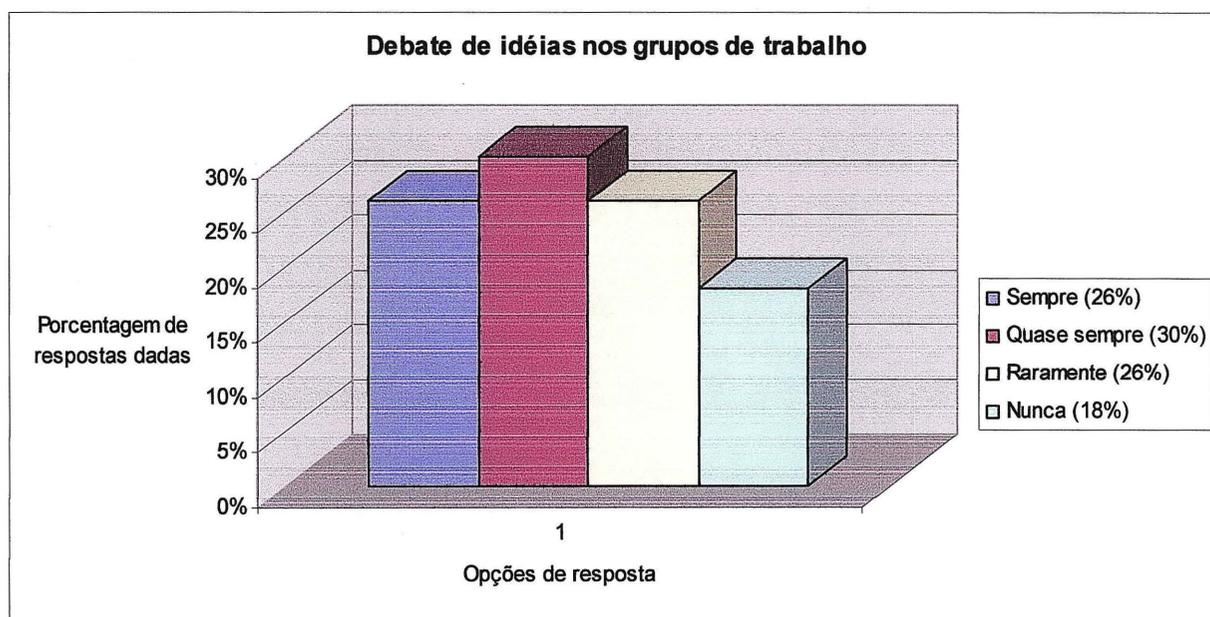
Comparando esse critério com a pesquisa aplicada há cerca de dois anos, pode-se concluir que a evolução do quesito foi significativa. A questão que trata do tema na pesquisa anterior apresenta avaliação negativa de 48% dos funcionários, que dizem que não são informados sobre políticas salariais.

d) Avaliação da Comunicação Horizontal

A questão do formulário de pesquisa que aborda a comunicação horizontal questiona se, no grupo de trabalho, idéias diferentes são debatidas antes de uma decisão ser tomada.

O resultado mostra que as opiniões ficam divididas. Dos pesquisados, 26% diz que “sempre” as idéias são debatidas; 30% considera que “quase sempre” isso acontece; 26% fica com a opção “raramente” e 18% escolhe a opção “nunca”. Esse resultado é ilustrado no gráfico 8.

GRÁFICO 8: QUESTÃO: “NA EQUIPE DE TRABALHO, IDÉIAS DIFERENTES SÃO DEBATIDAS ANTES DE TOMAR ALGUMA DECISÃO?”



Fazendo a comparação com o resultado da pesquisa aplicada anteriormente, pode-se perceber que não houve grandes mudanças na visão dos funcionários a respeito da comunicação horizontal.

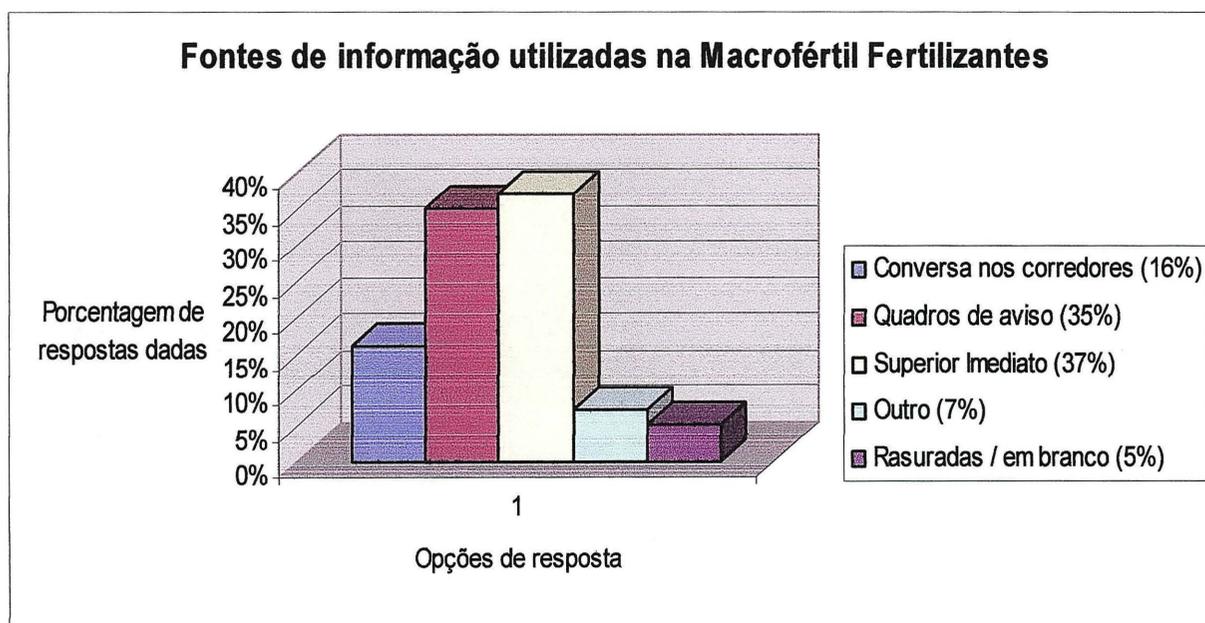
Há uma sensível melhora, verificada com o aumento em 19% na indicação da opção “sempre”. Entretanto, a opção “nunca” também recebeu 11% mais indicações.

Conclui-se que nos grupos de trabalho da empresa, a comunicação deve melhorar, pois a pesquisa mostra que não estão sendo considerados os pontos de vista das pessoas. Isso pode torná-las avessas às decisões tomadas, diminuindo seu comprometimento com o sucesso do setor.

e) As fontes de informação utilizadas na empresa

Para as opções colocadas no formulário de pesquisa para a escolha da fonte de informações utilizada pelos funcionários, 16% marca “conversas nos corredores”; 35% fica com a opção “quadros de aviso”; 37% aponta o “superior imediato” como a principal fonte e 20% escolhe a opção “outros”. Nessa última opção, foram citados os colegas de trabalho e o sistema operacional da empresa. A questão é anulada ou deixada em branco por 5% dos respondentes.

GRÁFICO 9: QUESTÃO: “ONDE VOCÊ ENCONTRA AS INFORMAÇÕES QUE DESEJA SABER SOBRE A EMPRESA?”



É identificada uma melhora significativa nessa questão, comparando o seu resultado ao longo do tempo. A opção “conversa nos corredores”, que se apresenta como uma maneira muito informal de comunicação diminuiu 57%. Além disso, os quadros de aviso, que antes foram mencionados por 15% das pessoas, atualmente são utilizados por 35% dos funcionários como fonte de informação. A participação do superior imediato no processo de comunicação também aumentou, pois a opção recebeu um aumento de 37% no número de citações.

Esse resultado traz a conclusão de que após a criação do departamento de Recursos Humanos, que tem estreita ligação com a comunicação interna, há uma padronização das fontes de comunicação, tornando o processo mais formal do que antes.

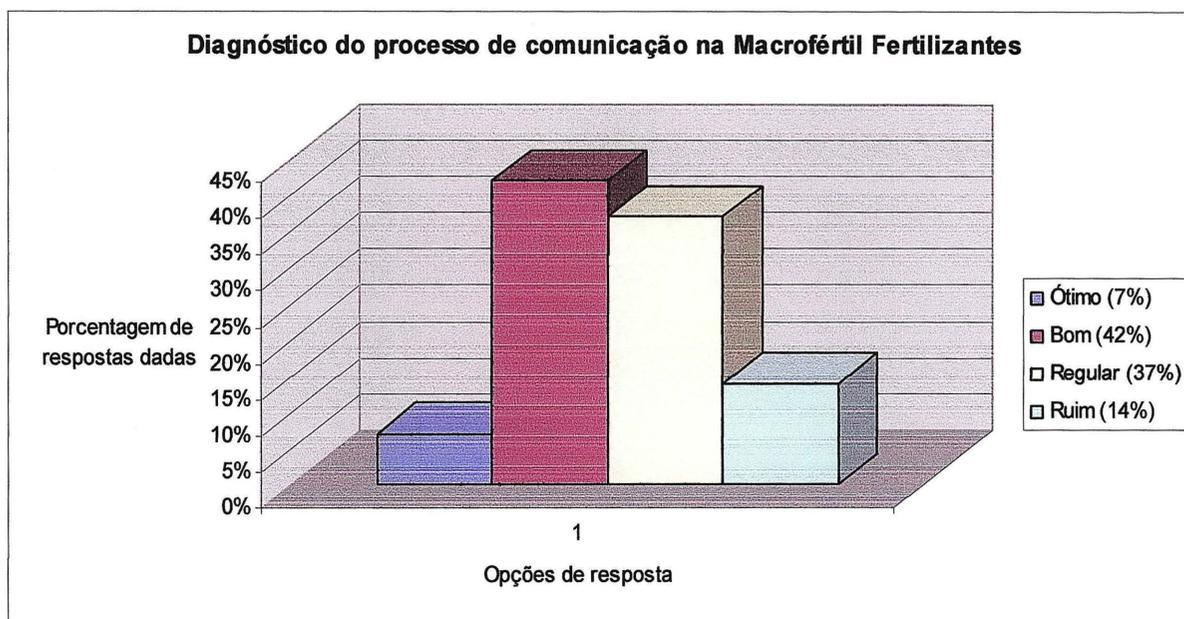
f) Diagnóstico do Processo de Comunicação Interna na Macrofertil Fertilizantes

A última questão do formulário de pesquisa é conclusiva, pois traz um diagnóstico do processo de comunicação da empresa. É solicitado aos pesquisados que avaliem o processo numa escala que vai de “ótimo” a “ruim”.

A maioria dos funcionários considera “bom” o processo de comunicação na Macrofertil, resposta dada por 42% dos pesquisados. “Regular” aparece em segundo lugar, com 37% das respostas; “ruim” fica com 14% das opções e “ótimo” é a opção escolhida por 7%. O resultado é mostrado no gráfico 10.

Do resultado, pode-se concluir que o processo de comunicação na empresa está longe de ser ideal, devido ao grande número de respostas dirigidas à opção “ruim”. Entretanto, a maioria considera boa a comunicação na empresa, sinal de que já foram tomadas medidas que deram resultado e que a empresa precisa esforçar-se mais nesse sentido.

GRÁFICO 10: QUESTÃO: “COMO VOCÊ AVALIA O ATUAL PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA EMPRESA?”



4.2.4.2 Tabulação dos dados por níveis de escolaridade

Para que possa ser obtida uma conclusão da relação entre o resultado da pesquisa de comunicação e o nível de escolaridade dos pesquisados, foi feita uma tabulação do formulário, em cada grupo representante de um nível de escolaridade.

Foram divididos os questionários em: Ensino Fundamental Incompleto (1); Ensino Fundamental Completo (2); Ensino Médio Incompleto (3); Ensino Médio Completo (4); Ensino Superior Incompleto (5); Ensino Superior Completo (6) e Pós Graduação, cursando ou completa (7).

O resultado da tabulação é apresentado na Tabela 2, a seguir. Cada nível de escolaridade é representado na tabela pelo código que aparece no texto, entre parênteses.

TABELA 2: TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA POR NÍVEL DE ESOLARIDADE

1) Os funcionários da empresa sentem-se seguros para dizer o que pensam?							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Sempre	...	33%	33%	14%	5%	...	28%
Quase sempre	24%	17%	34%	61%	52%	67%	45%
Raramente	53%	17%	33%	18%	38%	17%	27%
Nunca	23%	33%	...	7%	5%	16%	...
2) A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Sempre	12%	17%	67%	29%	24%	...	18%
Quase sempre	18%	33%	17%	43%	33%	58%	73%
Raramente	24%	33%	16%	21%	38%	25%	9%
Nunca	46%	17%	...	7%	5%	17%	...
3) A empresa passa informações a respeito de seus planos, objetivos e dos motivos das decisões que toma?							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Sempre	18%	34%	50%	29%	29%	19%	9%
Quase sempre	29%	33%	...	54%	10%	27%	27%
Raramente	29%	33%	17%	11%	57%	44%	64%
Nunca	24%	...	33%	7%	4%	10%	...
4) Os funcionários da empresa são informados sobre salários, benefícios e carreira?							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Sempre	29%	67%	67%	46%	29%	50%	45%
Quase sempre	12%	17%	17%	18%	48%	17%	45%
Raramente	29%	16%	...	32%	14%	17%	10%
Nunca	30%	...	17%	4%	10%	16%	...

5) Na equipe de trabalho, idéias diferentes são debatidas antes de tomar alguma decisão?							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Sempre	18%	33%	50%	25%	19%	17%	28%
Quase sempre	12%	17%	17%	43%	33%	50%	27%
Raramente	29%	17%	33%	14%	38%	17%	45%
Nunca	41%	33%	...	18%	10%	16%	...
6) Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa?							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Conversa nos corredores	12%	17%	17%	21%	19%	17%	10%
Quadros de aviso	47%	83%	67%	43%	19%	25%	36%
Superior imediato	24%	...	16%	36%	57%	50%	45%
Outro	17%	5%	8%	9%
7) Como você avalia o atual processo de comunicação na empresa?							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Ótimo	12%	17%	33%	8%
Bom	35%	50%	34%	39%	43%	33%	73%
Regular	29%	33%	...	39%	48%	50%	27%
Ruim	24%	...	33%	14%	9%	17%	...

A seguir, são apresentadas as conclusões obtidas com a tabulação por níveis de escolaridade:

- Com relação à comunicação ascendente, pode-se concluir que os funcionários com níveis mais baixos de escolaridade têm avaliações mais negativas, pois o índice de respostas “nunca” concentrou-se em maior grau nesses grupos. Os funcionários com maior nível de escolaridade têm uma visão mais positiva desse tipo de comunicação, pois as respostas “sempre” e “quase sempre” apareceram em maior quantidade. Isso leva à conclusão que os colaboradores com menor

- nível de instrução, em sua maioria de chão de fábrica, não estão sendo ouvidos convenientemente ou não têm um canal acessível através do qual podem comunicar-se com seus superiores.
- Na comunicação descendente, as respostas ficam mais equilibradas, mostrando que o nível de escolaridade não exerce grande influência na visão dos funcionários. Pode ser sentida uma sensível diferença no índice de respostas “nunca” para as duas questões, sendo maior para aqueles com escolaridade menor.
 - Na avaliação da comunicação horizontal, percebe-se que, especialmente entre os colaboradores que têm Ensino Fundamental Incompleto, há um grande número de votos nas opções “raramente” e “nunca”. Isso mostra que a interação entre os funcionários não está ocorrendo como deveria na tomada de decisões. Nos outros grupos, as respostas são mais parecidas.
 - Analisando o item fonte de informação, conclui-se que entre todos os grupos de escolaridade, o quadro de avisos é uma fonte muito utilizada para a busca de informações na empresa. O que pode ser percebido também é que os funcionários com nível de escolaridade menor dizem não receber do superior imediato as informações, não sendo considerada uma fonte muito utilizada, segundo a pesquisa. Já para os funcionários de maior escolaridade, o superior imediato é uma fonte de informações muito mais presente. Esse resultado indica que entre cargos mais elevados e cargos intermediários, a comunicação está fluindo melhor, o que não se mostra na relação entre cargos intermediários e mais baixos na hierarquia, onde o nível de escolaridade é menor.
 - O diagnóstico da comunicação na empresa, realizado através da última questão, que traz uma escala de avaliação para o tema, segue a mesma tendência apontada na análise dos itens anteriores. A comunicação é melhor avaliada pelos funcionários que têm escolaridade maior. E o índice de rejeição é maior nos grupos de menor escolaridade.

4.3 Propostas

4.3.1 Sistemática de Comunicação Interna proposta para a Macrofértil Fertilizantes

Para um adequado processo de comunicação interna em uma empresa, a sistemática a ser adotada precisa responder às perguntas “o que?”, “como?” e “quem?”.

Quem comunica precisa conhecer o processo de comunicação, identificar quais são seus elementos, suas fases e as medidas que devem ser tomadas para que seja eficaz.

Precisa também saber como comunicar, através de quais ferramentas, ou seja, de que forma as informações devem ser passadas.

E, por último, quem comunica precisa saber para quem comunicar e de quem está recebendo as informações, quando na função de receptor.

Essas três questões, descritas abaixo, compõem a Sistemática de Comunicação Interna sugerida para a Macrofértil Fertilizantes, com o objetivo de levar ao conhecimento dos colaboradores as políticas e práticas de Administração de Pessoas.

É importante que se coloquem as atividades numa dimensão de tempo. É a resposta à pergunta “quando”. Assim, ao final das propostas é apresentado um cronograma das atividades.

4.3.1.1 Capacitação para a comunicação

Conforme já mencionado, para que haja boa comunicação, tanto emissor como receptor da mensagem devem conhecer o processo, devem estar capacitados para que a mensagem seja compreendida.

Não só o emissor da mensagem deve estar plenamente ciente de como a comunicação funciona e de quais são as funções de cada um de seus elementos. Para a Macrofértil Fertilizantes, tendo em vista que o objetivo é informar aos funcionários sobre as políticas e práticas do Departamento de Recursos Humanos, não só a pessoa responsável pela área deve estar capacitada a ouvir e informar.

Por isso, é sugerido um trabalho de capacitação dos colaboradores para a comunicação. Trata-se de um treinamento, a ser ministrado pela Assistente de Recursos Humanos.

Esse treinamento é oferecido em março de 2007 a todo o quadro de funcionários da matriz da empresa, em Ponta Grossa. Para o evento, é convidado o representante de cada filial, ou seja, o funcionário que tem autoridade de linha na unidade. Esse colaborador é capacitado para repassar os conhecimentos adquiridos aos seus funcionários nas filiais. São abordados os tópicos colocados na fundamentação teórica do presente Projeto Técnico, elencados a seguir:

- Conceito de Comunicação
- O processo de comunicação
- Comunicação Organizacional (Formal e Informal)
- Métodos e Ferramentas de comunicação
- Barreiras à comunicação (Organizacionais e Interpessoais)
- Desenvolvimento de uma boa comunicação

O material a ser confeccionado compõe-se de uma apostila distribuída aos participantes com todo o conteúdo resumido. É utilizado computador e projetor multimídia, ambos da própria empresa.

O local para a realização do treinamento, na matriz, é o Grêmio Recreativo, construído para a realização de atividades culturais e recreativas.

O público para o evento é a totalidade de funcionários da matriz e mais um representante de cada filial, num total de 300 pessoas. O prazo para a realização do programa de capacitação é de 4 semanas, sendo realizadas 4 sessões de 8 horas aos sábados. Em cada sessão é encaminhado um grupo de pessoas, pois o número de funcionários é muito grande e eles devem ser divididos em quatro grupos. Assim, a duração do treinamento é de 8 horas (dois períodos de 4 horas), manhã e tarde.

Para a instrutora do treinamento, é oferecido um certificado de instrutor, que tem valor maior na avaliação de desempenho. E cada funcionário participante também ganha um certificado de participação, com a carga horária. Como esses documentos têm valor na contagem de pontos da avaliação, as horas em que os funcionários estão fazendo treinamento não são remuneradas, visto que é realizado fora do horário de expediente.

O orçamento para o treinamento é apresentado na tabela a seguir.

TABELA 3: RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS PARA O TREINAMENTO DE COMUNICAÇÃO

RECURSOS MATERIAIS	RECURSOS FINANCEIROS
Estrutura física: Grêmio Recreativo Macrofértil	... *
Cadeiras	... *
Projektor Multimídia	... *
Computador	... *
Microfone	... *
3100 folhas de papel sulfite, formato A4	R\$ 56,00
Tinta para impressão preta (1 cartucho)	R\$ 40,00
<i>Coffee breake</i> : R\$6,00 por pessoa	R\$ 1.860,00
Despesas de viagem (representantes filiais) – estada em hotel e despesas de deslocamento	R\$ 2.322,00
TOTAL	R\$ 4.278,00

* Os custos de utilização da estrutura física e equipamentos (energia, depreciação) não estão sendo considerados no orçamento.

4.3.1.2 Ferramentas propostas de Comunicação Interna

As ferramentas e meios sugeridos para divulgar as práticas e políticas de Administração de Pessoas são apresentadas a seguir, com o objetivo para cada um deles e os tópicos abordados em cada um. São considerados os resultados obtidos na pesquisa, fazendo com que as ferramentas possam sanar alguns problemas identificados ou melhorar a passagem e recepção das informações.

Por se tratar de assuntos de Administração de Pessoas, o público (receptor) sempre será formado pelos colaboradores da empresa, em maior ou menor número. Algumas informações são veiculadas em meios que também são distribuídos aos parceiros da organização, como é o caso do Jornal Interno. Dessa, forma, o público para as informações se diversifica.

A fonte ou emissor da mensagem é o Departamento de Recursos Humanos. Todas as informações são geradas no departamento, por tratar-se de suas políticas e práticas.

As ferramentas de comunicação apresentadas se dividem em comunicação oral, escrita e eletrônica, conforme é sugerido na Fundamentação Teórica do Projeto. Algumas práticas são consideradas em mais de um tipo de comunicação, pois são utilizadas diferentes meios para reforçá-las.

Cada um dos meios também é considerado em termos de eficiência e eficácia, para corroborar se realmente funcionam e se podem chegar ao objetivo proposto. Pois para que tenha sucesso, o significado da mensagem na comunicação deve ser compreendido.

4.3.1.2.1 Comunicação Oral

a) Apresentação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários

Objetivo: passar aos funcionários todas as informações a respeito do Plano de Cargos, Carreiras e Salários em sua implantação na empresa:

- Remuneração
- Reajustes salariais
- Estrutura dos cargos
- Necessidades de Pessoal
- Recrutamento e Seleção
- Movimentação na estrutura
- Avaliação de desempenho

A apresentação deve ser feita pela pessoa responsável pelo Departamento de Recursos Humanos a todos os funcionários na matriz e filiais. É utilizado recurso visual, colocando os principais itens para acompanhamento dos ouvintes.

O local para a apresentação deve ser amplo e confortável, para que todos possam ouvir bem e acompanhar as imagens.

Como se trata de assuntos de interesse direto dos colaboradores, todos os pontos relevantes devem ser muito bem considerados, com o detalhamento

necessário. É preciso seguir uma ordem lógica para o conteúdo, a mesma utilizada para os tópicos colocados no manual de cargos e salários. E cada assunto deve ser reforçado com um resumo ao final da sua explanação.

A duração da apresentação não deve ser superior a 30 minutos, para que a atenção dos ouvintes não se disperse. Deve-se usar um tom de voz agradável, preferencialmente utilizando um microfone. Dessa forma, alguns tipos de ruído na comunicação, como barulhos externos, podem ser evitados.

Ao final da apresentação, abre-se espaço para perguntas dos funcionários.

A eficiência da ferramenta pode ser observada pelo fato de que as informações chegam a todo o quadro de funcionários ao mesmo tempo. Se todos estão reunidos e recebem diretamente as informações, as chances de interpretação dúbia diminuem. A eficácia é conseguida desde que haja entendimento pleno de todos os pontos mencionados e desde que os funcionários sejam bem orientados do que precisam para desenvolver-se na empresa. Um risco para essa metodologia de comunicação é a inibição que alguns funcionários devem ter de fazer perguntas, estando frente a muitas pessoas. Assim, podem sair da apresentação com dúvidas. Uma medida para esse risco é a apresentadora falar ao final do evento que se alguém tiver algum questionamento, pode fazer direto ao departamento de RH posteriormente.

b) Reuniões:

As reuniões são uma excelente maneira de discussão e resolução de assuntos importantes. Através dessa técnica, podem ser passadas muitas informações relevantes de Administração de Pessoas.

Mas para que seja uma ferramenta eficiente de comunicação, alguns fatores devem ser observados nas reuniões. Ela deve sempre iniciar no horário marcado e ter prazo definido para término. Antes de iniciar a reunião, é preciso que seja elaborada uma pauta com todos os assuntos a serem tratados, numa ordem lógica. Cada assunto deve ser encerrado antes de passar para o tópico seguinte. Se não for possível tomar alguma decisão no momento por falta de informações, deve-se nomear um responsável para consegui-las.

- Reuniões de Comitê de Gestão de Recursos Humanos:

Objetivo: Passar aos gestores da empresa as informações e decisões necessárias para a área de Administração de Pessoas:

- Alterações funcionais
- Promoções de funcionários
- Alterações em benefícios
- Inclusão de novo benefício
- Avaliação de desempenho
- Necessidades de pessoal

Sempre quando há uma decisão de contratação, promoção ou alteração funcional, a questão deve ser passada ao Comitê de Recursos Humanos. Esse Comitê, como já mencionado anteriormente, é formado pelos gerentes de área, os assessores da diretoria e o Departamento de Recursos Humanos. Com a anuência do comitê, essas decisões são passadas à diretora da empresa, para aprovação. Todos os assuntos relacionados são discutidos em comitê.

Devem ser programadas essas reuniões com uma periodicidade definida. O ideal é que haja uma reunião por mês.

As informações de Recursos Humanos, antes de serem transmitidas a todo o quadro de funcionários, devem ser passadas aos gestores, para que estes estejam capacitados a responder perguntas dos funcionários, reforçando dessa forma o superior mediato como fonte de informação na empresa. A maneira através da qual as informações devem ser passadas também devem ser consideradas, para não deixar dúvidas e que não haja desvalorização do receptor.

O possível ruído que pode ser encontrado nesse tipo de comunicação é o desvio do objetivo principal em discussão, ou seja, a dispersão dos presentes para outros assuntos irrelevantes no momento. Esse ruído pode ser evitado com uma atitude de quem está presidindo a reunião, lembrando aos participantes qual é o assunto em pauta e qual decisão precisa ser tomada.

A eficiência dessa ferramenta de comunicação pode ser medida pelo atendimento ao prazo das reuniões e a discussão de todos os itens em pauta. A

eficácia é conseguida quando são tomadas todas as decisões necessárias e passadas todas as informações relevantes para a resolução dos pontos da reunião.

- Reuniões departamentais:

Objetivo: Transmitir e coletar informações de relevância nos departamentos da empresa:

- Necessidades de treinamento
- Coleta de opiniões sobre uma mudança proposta
- Distribuição de material de desempenho aos responsáveis pelos departamentos

Para essas reuniões, as mesmas medidas colocadas anteriormente devem ser seguidas. A eficiência e eficácia podem ser medidas da mesma forma. E o ruído também consiste no desvio dos assuntos propostos.

c) RH aberto

Objetivo: Na comunicação ascendente, ouvir as dúvidas, idéias e reclamações dos colaboradores, sobre assuntos ligados área de Administração de Pessoas.

Algumas pessoas têm dificuldades em transmitir suas idéias por escrito, numa caixa de sugestões, por exemplo. O RH aberto é uma forma de acolher o que essas pessoas têm a dizer. É uma maneira de melhorar a comunicação ascendente na empresa, no que diz respeito às práticas e políticas de Administração de Pessoas.

Para que funcione melhor, aconselha-se que seja estabelecido um dia na semana e um horário, específico para a atividade. É sugerida a terça-feira, das 8h às 10h. O Departamento de Recursos Humanos deve estar sempre aberto para atender às necessidades dos funcionários. Entretanto, com esse horário de atendimento fixo, pode-se evitar que os funcionários se dirijam ao RH e não possam ser atendidos naquele momento, devido a uma reunião, por exemplo.

As respostas para os questionamentos, se o funcionário permitir, podem ser transmitidas a todo o quadro, através de avisos por escrito ou através de coluna específica no jornal interno, tratada mais adiante.

A eficiência dessa ferramenta de comunicação é que a pessoa obtém as informações de que precisa direto da fonte, que no caso, é o Departamento de Recursos Humanos. Pode ser considerada eficaz quando as dúvidas sejam sanadas com essa consulta ou quando uma reclamação feita seja levada adiante para providências.

O ruído nessa comunicação pode ser a dificuldade dos funcionários para expressar suas idéias ou fazer as perguntas. Para amenizar esse problema, a pessoa responsável pelo departamento deve estar preparada a sentir o que o funcionário realmente quer dizer, fazendo as perguntas certas, e respondendo de maneira clara e acessível.

d) Divulgações internas:

Objetivo: Comunicar diretamente aos colaboradores assuntos ligados às práticas e políticas de Administração de Pessoas:

- Programas de Treinamento
- Reajustes salariais
- Resultados de acordos coletivos em convenção
- Campanhas internas ou externas (Responsabilidade Social)
- Benefícios
- Eventos da empresa (festas comemorativas, torneios esportivos, atividades culturais, ligados ao Grêmio Recreativo da matriz da empresa).
- Homenagem aos funcionários

Essas divulgações podem ser feitas em cada departamento da empresa ou, dependendo do tema, podem ser feitas para todos os funcionários reunidos. Os tópicos divulgados são reforçados através de uma comunicação escrita, por e-mail ou edital. Essa forma de comunicação é tratada mais adiante.

Um exemplo de informação que deve ser passada a todos reunidos é a homenagem aos funcionários que recebem ascensão por mérito, como resultado de

avaliação de desempenho. É uma forma de valorizar publicamente aqueles que estão apresentando um bom resultado com o seu trabalho.

No setor de produção, onde a pesquisa detectou um nível menor de escolaridade e uma avaliação negativa do processo de comunicação, sugere-se que seja utilizado esse tipo de divulgação na maioria das vezes para acompanhar a divulgação escrita. O intuito é esclarecer dúvidas e tornar a comunicação o mais clara possível.

É preciso que o profissional de Administração de Pessoas adote uma postura de humildade frente aos colaboradores, não simplesmente impondo as decisões tomadas. Os funcionários precisam sentir que são importantes e são considerados na empresa.

e) Contatos telefônicos:

Objetivo: Passar as informações da área de Recursos Humanos, quando não é possível um contato face-a-face:

- Recrutamento e Seleção
- Benefícios
- Aplicação de pesquisas
- Informações de avaliação de desempenho

Essa ferramenta de comunicação é especialmente utilizada nas filiais da empresa, onde é difícil o deslocamento para uma divulgação. Dessa forma, o responsável pela filial deve ser contatado, para que transmita as informações aos demais funcionários e seja capaz de esclarecer eventuais dúvidas.

O contato telefônico é também utilizado quando na filial surge a necessidade de contratação de pessoal. Existe uma metodologia de solicitação de funcionário, apresentada no cumprimento do primeiro objetivo, que deve ser seguida quando da contratação nas filiais. Todas as informações são passadas pelo telefone.

A eficiência desse método se dá quando há pronto atendimento no Setor de Recursos Humanos ou quando há retorno o mais breve possível quando o contato não seja feito no momento da chamada. A eficácia se dá quando as informações passadas são claras e atendam aos objetivos tanto da filial como do Setor de RH.

O ruído para esse método pode ocorrer quando haja interferência ou outros tipos de problema na linha telefônica.

4.3.1.2.2 Comunicação Escrita

a) Jornal Interno

O Jornal Interno elaborado na empresa é denominado Gente Macro. É um veículo utilizado para a passagem de informações sobre a empresa aos colaboradores e aos parceiros da empresa. A primeira edição é publicada no mês de maio de 2006, sendo o jornal bimestral.

O Departamento de Recursos Humanos têm participação no desenvolvimento e na elaboração das matérias do jornal. Foi criadas seções específicas para o setor, descritas abaixo.

- Universo RH

Objetivo: Divulgar aos colaboradores e parceiros assuntos ligados ao setor de Recursos Humanos:

- Cargos e Salários
- Promoções de funcionários
- Atividades do setor, diferenciando-o do Departamento Pessoal
- Reconhecimento de talentos
- Programas de treinamento

É sugerida a criação da coluna Universo RH dentro da publicação Gente Macro. É uma coluna específica para a divulgação das práticas e políticas do setor. Abre-se espaço também para responder perguntas enviadas pelos funcionários por e-mail ou por escrito ao RH.

As informações devem ser bem escritas para um bom entendimento e o conteúdo não pode ser enfadonho, pois precisa despertar o interesse do leitor. A correção ortográfica e gramatical é muito importante, mas o texto não pode ter

expressões de difícil entendimento. Deve-se atentar para o fato de que o jornal é lido por diferentes tipos de pessoas, com os mais diversos níveis de instrução.

A eficiência dessa ferramenta de comunicação é que todos os colaboradores da empresa têm acesso às informações. A eficácia está em transmitir informações que realmente são de interesse das pessoas, pois se são passados conteúdos superficiais, a coluna perde o foco e a utilidade.

O ruído que pode ocorrer nessa comunicação escrita é se existe ambigüidade no texto ou se a impressão não é de qualidade, dificultando a leitura. Esse problema pode ser sanado com um bom planejamento para o jornal e a contratação de uma agência competente para produzir um material de qualidade, bem diagramado e nítido.

- **Gente Nossa**

Objetivo: Passar informações sobre os colaboradores da empresa, sua vida pessoal e profissional; valorizar o elemento humano na organização.

O “Gente Nossa” é mais uma coluna voltada ao assunto Administração de Pessoas, que fala sobre a vida de funcionários, um relato por edição do jornal. Valoriza principalmente funcionários antigos, contando sua história e sua trajetória. Deve ser visto como um exercício de preservação da memória, que serve para revelar e manter vivo o conhecimento sobre quem fez acontecer e quais os acontecimentos que foram, ao longo da história da empresa, originais, relevantes, impactantes e exemplares, que dão sustentação à sua cultura.

A eficiência dessa ferramenta de comunicação pode ser medida da mesma forma que a coluna Universo RH, ou seja, chega ao conhecimento de todo o quadro funcional. A eficácia é atingida quando mostra para o público que o comprometimento com a empresa é valorizado, através do exemplo de pessoas que há muito tempo contribuem com seu trabalho para fazer da empresa o que é atualmente.

O ruído desse canal de comunicação, assim como o anterior, diz respeito à qualidade do material impresso e a qualidade da escrita.

b) Circulares internas

Objetivo: Passar aos colaboradores informações formais, por escrito, para sua ciência do assunto:

- Metodologia de recrutamento e seleção
- Comunicados de compensação horária
- Termos de aceitação
- Listas de presença em eventos da empresa, entre outros

Essa ferramenta de comunicação é utilizada para formalizar e detalhar as políticas de Administração de Pessoas. É usada também quando é preciso uma assinatura de ciência dos colaboradores com relação a alguma informação específica.

c) Manual de Cargos, Carreiras e Salários

Objetivo: Transmitir por escrito todos os pontos do Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

Após a apresentação do Plano de Cargos aos funcionários, eles recebem por escrito o manual que contém todos os pontos, para consulta posterior e para estudo.

É muito importante que esse material seja bem escrito, que a linguagem seja clara e de fácil entendimento, pois se trata de informações essenciais aos funcionários.

A ferramenta é eficiente quando impressa na quantidade correta, com fonte e cores adequadas e entregue para todos os colaboradores. É eficaz se levar ao conhecimento dos funcionários todas as informações de que precisam, sem ambigüidades.

O ruído que pode haver é a falta de qualidade do material, que dificulta a leitura. Também pode ser considerado ruído o fato do texto estar mal escrito. Esses ruídos são evitados, tomando-se os cuidados já citados, com a escrita e a apresentação do material.

d) Editais

Objetivo: Comunicar aos funcionários, por escrito e através de ilustrações, assuntos de seu interesse, ligados à área de Administração de Pessoas:

- Programas de treinamento
- Comemorações
- Benefícios (reajustes, mudanças, inclusão de novo benefício)
- Promoções, alterações funcionais
- Informações sobre reajustes salariais (dissídio)
- Resultado das avaliações de desempenho
- Eventos da empresa
- Avisos gerais

Os editais apresentam-se como uma boa ferramenta de comunicação, desde que atendidas algumas condições. A primeira delas é que sejam bem escritos, objetivos, com clareza no conteúdo. A fonte deve ser adequada, de fácil visualização. O quadro onde são fixados os editais deve ser bem localizado, em um lugar onde haja grande circulação de pessoas. Deve também ter tamanho adequado, pois quadros muito pequenos não enfatizam as mensagens e pode faltar espaço para fixar todos os avisos. Os editais, geralmente impressos em folha de papel A4, devem ficar bem organizados no quadro. Não se pode colocar um sobre o outro, nem dispor os papéis de maneira desordenada. A boa organização chama a atenção para a leitura dos colaboradores.

Geralmente quando é enviada uma mensagem por meio eletrônico aos funcionários, ela deve ser reforçada com a colocação em edital. Muitas vezes a pessoa tem problemas com o acesso ao e-mail ou não tem acesso, como no caso dos colaboradores do setor fabril.

Para o setor de Produção da Macrofertil, é sugerida a compra de um novo quadro de editais, pois o atual já tem muito tempo de uso e é muito pequeno.

Uma medida interessante para tornar um comunicado atrativo é colocar uma ilustração acompanhando a mensagem escrita. Assim, simplesmente visualizando o documento, pode-se ter noção do que trata. Todos os editais devem ser

acompanhados pela logomarca do Departamento de Recursos Humanos, para melhor identificação e para o fortalecimento da imagem do departamento.

A eficiência dessa ferramenta de comunicação é conseguida quando todos os colaboradores têm acesso aos quadros de edital. A eficácia do instrumento se dá quando todos têm um bom entendimento da mensagem que se coloca, não gerando dúvidas.

O ruído que pode haver é o não entendimento da mensagem por dificuldade de leitura e compreensão dos funcionários com baixa escolaridade. O problema pode ser sanado com o “RH Aberto”, medida já citada de comunicação, que faz com que os colaboradores tenham um canal através do qual podem tirar dúvidas e dar sugestões. Se a compreensão de algum edital não foi satisfatória, o funcionário pode ir até o Departamento de RH informar-se melhor sobre o assunto. Outro ruído que pode existir é a rasura dos editais. Pode ser evitado colocando-se um vidro protetor no quadro, que pode ficar fechado com um cadeado.

No ANEXO 10, um modelo de edital.

e) Caixa de sugestões

Objetivo: Coletar idéias e opiniões por escrito dos funcionários.

A caixa de sugestões é uma forma de melhorar a comunicação ascendente na empresa. Os funcionários podem deixar suas considerações por escrito e se preferirem, podem ser anônimas.

Se tiverem alguma pergunta e têm dificuldades de se expressar diretamente, podem deixá-la por escrito.

Essas questões podem ser respondidas em editais ou no jornal interno.

f) Pesquisas

Objetivo: Coletar idéias e opiniões por escrito dos funcionários.

Um tipo de comunicação escrita necessária é a pesquisa de opinião. Como a ferramenta anterior, é uma forma de fortalecer o canal para as comunicações

ascendentes. Através dos formulários de pesquisa, o colaborador tem a oportunidade de manifestar sua opinião sobre assuntos importantes referentes ao seu trabalho.

Essa ferramenta é eficiente quando o formulário é elaborado de maneira clara, com opções de respostas adequadas e com orientações quanto ao preenchimento. Deve se adequar ao público a quem será distribuída, não utilizando linguagem muito difícil.

Sua eficácia é alcançada quando o universo pesquisado é significativo para as conclusões, quando os respondentes usam de sinceridade ao responder às questões e colaboram de maneira efetiva com a pesquisa.

g) Projeto Mensagem Semanal

Objetivo: Transmitir mensagens escritas aos funcionários, para motivá-los e levá-los a uma reflexão.

Esse tipo de ferramenta é sugerido para ser colocado em edital no início da semana. São mensagens de autores, frases ou pequenos textos que têm um conteúdo tocante, servindo para fazer os colaboradores refletirem sobre o valor da vida, sobre a importância de viver bem. Interessante não atrelar as mensagens a nenhuma religião ou doutrina específica, para não gerar conflitos de opinião.

A mensagem deve estar bem colocada, com uma fonte adequada, com alguma ilustração que chame a atenção do leitor. Cada um terá diferentes sensações e interesses. Se ajudar a tornar o dia dos colaboradores um pouco melhor, a ferramenta já pode ser considerada eficaz. O ANEXO 11 traz um modelo de mensagem para esse projeto.

4.3.1.2.3 Comunicação eletrônica

a) E-mail

Objetivo: Transmitir mensagens escritas através de correio eletrônico.

O e-mail é uma forma de comunicação muito utilizada nas empresas. Sua vantagem é a rapidez na transmissão e o custo nulo. Para todo o material colocado em edital, aconselha-se que também seja enviado por e-mail para reforçar a mensagem.

Para o comitê de Recursos Humanos, o e-mail pode ser bem utilizado, quando há alguma decisão extraordinária. O Departamento de Recursos Humanos envia a questão a ser analisada com todos os dados, pedindo retorno. Os membros do comitê analisam a situação e dão seu retorno também por e-mail. Isso reduz tempo e custo, pois as pessoas não precisam se reunir fisicamente para tomar alguma decisão.

A ferramenta é eficiente quando o e-mail é escrito com ortografia e gramática corretas, quando a mensagem é clara e objetiva. É eficaz quando o receptor compreende a mensagem e retorna o mais breve possível.

b) Boletins informativos

Objetivo: Passar informações através de correio eletrônico.

O e-mail pode ser usado para a passagem de informativos. Sempre que há uma alteração de cargo, alguma promoção, a informação deve ser transmitida a todo o quadro de funcionários, para que haja encaminhamento correto de atividades destinadas àquele cargo. Além desses tipos de mensagens, outras informações sobre a rotina da empresa podem ser enviadas através do boletim, que tem um caráter jornalístico.

A eficiência dessa ferramenta, além das anteriormente citadas para o e-mail, é a agilidade na passagem das informações. As notícias devem ser passadas tão logo aconteçam para se chegar ao resultado almejado, conseguindo a eficácia.

c) Portal RH – link ligado ao Macro Funcional com informações do RH (portal de RH)

Objetivo: Colocar à disposição dos visitantes do site da empresa informações sobre a área de Administração de Pessoas.

O Portal RH é um local sugerido, no site da empresa, para colocar informações da área de RH. Todas as informações citadas até o momento na exposição das ferramentas de comunicação podem ser colocadas nesse local. Somente quando a informação é sigilosa, de domínio apenas do Comitê de Gestão de Recursos Humanos, não pode ser publicada.

A eficiência desse método, assim como da maioria das comunicações escritas, é medida pelo conteúdo da mensagem, que deve ser bem escrito, a apresentação deve ser elegante, as ilustrações interessantes. A eficácia está no fato das pessoas acessarem o Portal e entenderem seu conteúdo. Para manter essa eficácia, as mensagens devem ser constantemente atualizadas, pois informativos muito antigos tendem a baixar o interesse do leitor para um próximo acesso.

4.3.1.3 Conhecimento da estrutura funcional da empresa

Para que haja boa comunicação, o emissor precisa conhecer bem o receptor e vice-versa, para que as informações sejam passadas à pessoa certa e também se saiba de quem estão vindo. Na empresa, a partir da observação de sua realidade, pode-se perceber que há um problema de identificação da estrutura hierárquica e funcional dos departamentos.

Muitas vezes não se sabe quem é o responsável por determinada atividade, ou quais são as atribuições de um funcionário. Alguns também não se sentem informados sobre a hierarquia da empresa. As responsabilidades de cada cargo, contidas em sua descrição e a estrutura hierárquica da empresa é um assunto diretamente ligado à Administração de Pessoas. Por isso a preocupação em passar essas informações.

Para sanar esse problema encontrado, são descritas as medidas abaixo:

a) Macro Funcional

Sugere-se a construção de um informativo, que tem por objetivo identificar as pessoas e as funções na empresa. De cada funcionário, é colocada a foto, o nome completo, o cargo que ocupa e suas principais atribuições. Além dessas

informações, há também os dados para contato com esses colaboradores: e-mail, msn, telefones e outros.

No mesmo sistema, pode-se destinar uma área para a inclusão de todos os organogramas da empresa, matriz e filiais. Deve ser atualizado sempre que houver alguma mudança.

Esse informativo é eletrônico, fica disponibilizado no site da empresa e pode ser acessado por todos os funcionários e também por outras pessoas que acessarem o endereço na Internet. Ele é chamado de Macro Funcional, nome que sugere que é um instrumento prático de consulta e também que fala sobre as funções exercidas pelos colaboradores.

O programa é desenvolvido por um *free lancer*, profissional que presta assessoria ao departamento de Tecnologia de Informação. A coleta das informações, as fotos e a organização dos dados é responsabilidade da Assistente de Recursos Humanos.

A manutenção mensal desse informativo também é realizada pelo Departamento de Recursos Humanos, que faz todas as alterações que se fizerem necessárias nos dados dispostos ou na relação de nomes.

Segue orçamento para criação e manutenção do sistema:

TABELA 4: RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS PARA A CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DO MACRO FUNCIONAL

RECURSOS MATERIAIS	RECURSOS FINANCEIROS
Computador	... *
Profissional para criar o sistema no site (85 horas)	R\$ 680,00
Profissional do Departamento de Recursos Humanos – manutenção do site (8 horas mensais)	R\$ 46,32
CUSTO TOTAL DE IMPLANTAÇÃO	R\$ 680,00
CUSTO MENSAL DE MANUTENÇÃO	R\$ 46,32

* Os custos de utilização do equipamento (energia, depreciação) não estão sendo considerados no orçamento.

b) Reconhecendo a Macrofértil

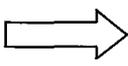
No Jornal Interno desenvolvido na empresa, é sugerida uma coluna chamada “Reconhecendo a Macrofértil”. Esse espaço tem por objetivo demonstrar a estrutura e o funcionamento de todos os departamentos da empresa. Em cada edição, que é bimestral, é apresentada a estrutura de um departamento, em forma de organograma. É colocada a foto dos funcionários, o nome completo e o cargo, para uma adequada identificação.

Assim, na próxima edição, a pessoa responsável pelo departamento, na maioria das vezes, o gerente da área, dá uma entrevista para o jornal falando sobre o funcionamento de seu departamento.

É uma medida proposta para levar ao conhecimento não só dos colaboradores, como também dos parceiros da empresa que recebem a publicação, como a Macrofértil funciona, de uma maneira agradável e ilustrada.

A seguir, é apresentado o cronograma para todas as atividades propostas na Sistemática de Comunicação Interna.

TABELA 5: CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES PROPOSTAS

MESES (1)  PROPOSTAS 	1	2	3	4	5	6
Treinamento de Capacitação	X	X	X			
Apresentação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (2)						
Reuniões (3)	X	X	X	X	X	X...
RH Aberto (3)	X	X	X	X	X	X...

Divulgações internas (3)	X	X	X	X	X	X...
Contatos telefônicos (3)	X	X	X	X	X	X...
Jornal Interno (com as colunas específicas) (3)		X		X		X...
Circulares Internas (3)	X	X	X	X	X	X...
Manual de Cargos, Carreiras e Salários (2)						
Editais (3)	X	X	X	X	X	X...
Caixa de Sugestões	X	X	X	X	X	X...
Pesquisas			X			X
Projeto Mensagem Semanal	X	X	X	X	X	X...
E-mail (3)	X	X	X	X	X	X...
Boletins informativos	X	X	X	X	X	X...
Portal RH	X	X	X			
Macro Funcional	X	X	X			

(1) O período do cronograma tem início a partir da aprovação do Projeto Técnico. Algumas atividades têm continuidade no decorrer do tempo e estão marcadas por “...”.

(2) Atividades já realizadas

(3) Atividades em andamento

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

5.1 Conclusões

Conforme explicado na fundamentação teórica do Projeto, comunicar significa “tornar comum”. Uma organização, para que tenha sucesso, precisa partilhar seus valores e precisa ter seus objetivos muito bem definidos. Aí vale a máxima de saber aonde se quer ir para poder chegar até lá. Todos os colaboradores de uma empresa trabalham para que ela cumpra seus objetivos. Mas sem saber quais são eles, não haverá orientação clara nas suas atividades.

O público interno é o mais estratégico e o mais importante para uma organização. As pessoas que trabalham em uma empresa são os pilares de sua imagem e de sua cultura. Quando um funcionário não sabe sobre a própria empresa em que trabalha, a impressão que se tem é que se trata de um lugar onde não há valorização e onde as atividades são realizadas de maneira mecânica, sem um sentido mais amplo.

Negar informações aos funcionários caracteriza uma estrutura organizacional autoritária. Esse modelo não sobrevive atualmente, como prova a história da administração e as mudanças ocorridas no tempo.

A comunicação exerce papel fundamental em uma organização, pois garante que as informações necessárias cheguem ao destino com eficiência. Os colaboradores de uma empresa querem e precisam saber sobre ela e é melhor que saibam através de seu superior imediato. Isso se dá pelo fato de que eles necessitam obter as informações de quem realmente sabe o que está ocorrendo. Além disso, os funcionários não querem conhecer somente “o que”. Eles precisam entender o “porquê” das coisas. Se não há uma maneira formal de transmissão de dados, os boatos passam a imperar, muitas vezes carregando a mensagem de ressentimento.

Quando a empresa pratica uma comunicação transparente, contribui para aumentar o comprometimento de seus parceiros. A produtividade aumenta, pois conflitos oriundos de informações dúbias são evitados.

Além da necessidade de informações sobre a empresa, os colaboradores precisam de informações pessoais, ou seja, sobre salários, benefícios, desenvolvimento de carreira. Esse tipo de comunicação é fundamental, pois trata de necessidades básicas das pessoas que têm um contrato de trabalho. Se não recebem essas informações, elas dificilmente vão se interessar por problemas da empresa e não estarão motivadas a contribuir para a solução deles. Como demonstra a pirâmide de necessidades de Maslow, primeiro deve-se suprir as necessidades básicas de uma pessoa, para depois ir provendo as demais, de maior complexidade. E assim funciona com a comunicação. Estando cientes sobre as condições de sua permanência na organização e sobre as oportunidades que podem ter, além de ter dados claros sobre salário e benefícios, os funcionários sentem-se seguros para contribuir mais e melhor. Precisam reconhecer o terreno para depois começar a explorá-lo.

Nesse contexto, entra a importância do Departamento de Administração de Pessoas nas empresas. Ele é a fonte dessas informações essenciais aos trabalhadores. O Departamento de Recursos Humanos, como é denominado em várias organizações, deve estar sempre aberto a atender aos funcionários, seja para orientá-los sobre suas políticas, seja para ouvir suas idéias e reclamações. Através desse contato, são diagnosticadas necessidades e sugeridas medidas que muito podem contribuir para melhorar o clima de trabalho.

Atualmente, existe uma tendência muito forte de que as comunicações internas façam parte das atribuições de Recursos Humanos. A área, por ter contato direto com os colaboradores, reúne as condições para comunicar com eficiência. Mas para isso, os profissionais do setor devem estar capacitados para realizar a comunicação. Existe uma metodologia adequada a cada tipo de situação e o comunicador deve conhecer os métodos e as ferramentas para isso.

Na empresa em estudo no Projeto Técnico, a Macrofértil Fertilizantes, é diagnosticada uma deficiência no processo de comunicação. A empresa constata a necessidade de melhorar, principalmente no que diz respeito à passagem de informações referentes à área de Administração de Pessoas. Através de pesquisa realizada há cerca de dois anos, é verificada uma carência dos colaboradores de informações básicas, de salários, benefícios e carreira. A partir desse diagnóstico,

torna-se premente a organização da área de Recursos Humanos e a implantação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

E como já dito, se os colaboradores não têm essas informações básicas e pessoais, não há interesse em informações de natureza estratégica, como os objetivos da empresa.

Com a criação da área de Administração de Pessoas, as práticas e políticas do setor são bem definidas e algumas medidas são tomadas para transmitir aos funcionários informações importantes. Através de ferramentas como editais, e-mails, reuniões com o quadro funcional, matérias no jornal interno, as pessoas passam a ser comunicadas com maior clareza sobre todos os aspectos que regem seu contrato com a empresa, que deve ser entendido como uma parceria, e sobre sua carreira.

Uma nova pesquisa é aplicada na atualidade para medir o nível de satisfação com a comunicação interna. Muitos problemas continuam acontecendo, como a falta de abertura ao que as pessoas têm a dizer e a falta de informações estratégicas, referentes aos objetivos organizacionais e suas decisões. Apesar de ter sido verificada uma sensível melhora no decorrer do tempo para essas questões, elas ainda aparecem como uma deficiência.

Entretanto, a avaliação da passagem de informações ligadas ao Departamento de Recursos Humanos obtém uma melhora significativa. Desse fato, pode-se concluir que as atividades de comunicação no setor e a apresentação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários surte efeito positivo no quadro de funcionários.

Mas isso está longe de ser suficiente para resolver os problemas de comunicação encontrados. Por essa razão, esse Projeto Técnico sugere uma sistemática a ser aplicada na empresa para levar ao conhecimento dos colaboradores as práticas e políticas de Administração de Pessoas. Essa metodologia pode ser utilizada também para outros tipos de conteúdos, pois a essência da comunicação, ou seja, seus componentes, não se alteram com a mudança da mensagem.

A idéia principal trazida pela sistemática de comunicação interna sugerida para a Macrofértil Fertilizantes é que ela deve responder às perguntas: “o que?” , “como?” e “quem?”.

Em primeiro lugar, as pessoas precisam entender sobre o processo de comunicação, saber quais são seus componentes. Para cumprir esse propósito, é sugerido um treinamento aos funcionários abordando todos os assuntos importantes sobre comunicação interna. É detalhado o planejamento e orçamento, mostrando que se torna viável para a empresa.

Em segundo lugar, é preciso estabelecer como deve dar-se o processo de comunicação interna, ou seja, explicitar as ferramentas que devem ser usadas. Elas são separadas em comunicação oral, escrita e eletrônica, divisão trazida pelos autores na fundamentação teórica. São consideradas as comunicações ascendentes, descendentes e horizontais na elaboração das sugestões.

Para a comunicação oral, são sugeridas as apresentações, as reuniões, o RH aberto como forma de acolher o que os funcionários têm a dizer, as divulgações internas e os contatos telefônicos. Cada ferramenta tem um propósito e se destina à transmissão de algum ou alguns tipos de informações ligadas à Administração de Pessoas.

Para a comunicação escrita, são colocados como sugestão o jornal interno, especialmente com as colunas “Universo RH” e “Gente Nossa”, as circulares internas, o manual de Cargos, Carreiras e Salários, os editais, as caixas de sugestões, a aplicação de pesquisas da área e o projeto “Mensagem Semanal”. Assim como as comunicações orais, cada uma das ferramentas atende a um objetivo e transmite um tipo de informação.

Algumas dessas sugestões já são realidade na empresa, pois à medida que o Projeto Técnico é elaborado, as idéias vão sendo desenvolvidas e vão se tornando realidade. O jornal interno conta com a participação direta e efetiva do Departamento de Recursos Humanos. As colunas “Universo RH” e “Gente Nossa” são elaboradas e publicadas e têm boa aceitação. Passam a ser componentes fixos do jornal. Hoje o Jornal Gente Macro é um sucesso entre os colaboradores e parceiros da empresa e é bem avaliado, tanto pela estrutura como pelo conteúdo. Trata-se de um grande avanço na empresa, pois é a primeira vez que um trabalho como esse é desenvolvido. O manual de cargos e salários também é entregue aos funcionários, pois o lançamento do Plano se dá no ano de 2006. As circulares e editais continuam sendo usados, com mais prioridade, para conseguir resultados ainda melhores.

Por último, para a comunicação eletrônica, são sugeridos o e-mail, os boletins informativos e o Portal RH, a ser desenvolvido no site da empresa. São ferramentas modernas e que estão sendo construídas.

Para finalizar a sistemática de comunicação interna sugerida, em terceiro lugar, é necessário definir quem são os emissores e receptores da comunicação. Deve-se saber a quem comunicar e de quem as informações estão vindo. São sugeridas duas medidas: o “Macro Funcional” e o “Reconhecendo a Macrofértil”, que é mais uma coluna do jornal interno. Apresentam-se como formas de mostrar a estrutura da empresa e os ocupantes de cada função.

Um cronograma das atividades é apresentado, para localizar as atividades sugeridas no tempo, mencionando quais já estão em andamento e quais ainda vão ser realizadas.

5.2 Recomendações

Muito importante em qualquer sistemática de comunicação é conhecer com profundidade o público a quem se destinam as informações, pois as pessoas têm aptidões e necessidades diferentes e todos precisam ser considerados para que a comunicação seja eficaz, ou seja, cumpra seu propósito.

Fato importante é que o esforço de comunicação deve ser de todos e a melhora muitas vezes pode ser percebida por medidas simples, comportamentais. As pessoas precisam criar novos hábitos de comunicação, desde atender ao telefone ou responder um e-mail. Muitas vezes, problemas de comunicação são causados por meros detalhes que não são percebidos.

Nota-se também que não pode haver excesso de informalidade na comunicação, pois dessa forma, informações importantes podem se perder por falta de um registro ou de uma ênfase adequada.

O papel dos líderes é fundamental no processo de comunicação interna. Quando são questionados sobre algo, é muito importante que os profissionais dêem um retorno sobre o assunto, para não desprestigiar o emissor, nem deixar dúvidas. A clareza e objetividade são essenciais para o processo, em qualquer organização. Esse feedback não é importante somente para os cargos de liderança. O retorno a um pedido ou questionamento deve ser dado, para qualquer pessoa: cliente,

fornecedor, parceiro ou colega de trabalho. Aí entra também a importância do cumprimento de promessas, de realizar aquilo que foi proposto, para gerar credibilidade.

Para isso, o comunicador precisa conhecer com profundidade a empresa e os negócios, relacionar-se bem com as demais lideranças, deve ser ético e ter um pensamento estratégico desenvolvido. A capacidade de ouvir, tão difícil de ser encontrada, é essencial a um bom comunicador. Com a rapidez das mudanças e o ritmo acelerado do dia-a-dia do trabalho, quem não possui essa capacidade de ouvir e perceber as pessoas com quem trabalha, tem problemas de liderança.

Para a empresa em questão, a Macrofértil Fertilizantes, recomenda-se que as medidas sugeridas na sistemática sejam seguidas e que haja continuidade. Um projeto, quando aplicado, não pode se perder. Deve ganhar adeptos, ganhar força para que os resultados sejam conseguidos.

E, para finalizar, de nada adianta o funcionamento das ferramentas de comunicação, se o comunicador não tiver disposto ao processo. A comunicação é uma atividade que exige sensibilidade, não é uma tarefa mecânica. Por isso, deve ser aperfeiçoada no dia-a-dia, com boa vontade, atenção e sem culpar a falta de tempo pela falta de comunicação, pois ela é o centro de qualquer negociação ou atividade.

Desde o início de sua existência, o homem precisou de comunicar. Essa interação evoluiu muito, indo das formas mais simples às mais avançadas em termos de tecnologia. Mas antes de tudo, é preciso entender a importância do elemento humano. A comunicação é uma das capacidades mais nobres que possuímos. Somente com muito respeito pelo outro é que a boa comunicação acontece, aquela em que se houve bem e se transmite com clareza.

5.3 Sugestões para Estudos Futuros

Como sugestão para estudos e projetos futuros, coloca-se que antes de estabelecer uma sistemática com o objetivo de melhorar a comunicação, deve ser observada a cultura organizacional. Algumas vezes, falta o alicerce para a aplicação da metodologia. Se os funcionários não conhecem a estrutura da empresa ou o conceito de comunicação interna, por exemplo, não trará resultados aplicar direto

uma sistemática de comunicação, disponibilizando ferramentas da mais alta tecnologia. Os detalhes devem ser observados antes da operacionalização. Além disso, medidas muito bruscas tendem a fracassar, pois toda mudança gera resistência e mudanças de hábitos são conseguidas aos poucos, através de convencimento.

É sugerido também que se observem as atualidades em termos de ferramentas de comunicação. Elas evoluem a cada dia e o comunicador precisa estar a par das novidades. Por essa razão, o estudo da comunicação é algo ininterrupto.

Para o desenvolvimento de trabalhos futuros ligados ao tema, sugere-se que sejam elaborados vários tipos de atividades com o intuito de treinar as pessoas para o processo de comunicação. Os problemas de comunicação podem ser encontrados na maioria das empresas. Assim, com o desenvolvimento de materiais e atividades para suprir essa carência, os problemas podem ser amenizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BULGAVOC, Sergio. Manual de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 1999
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- CORRADO, Frank M. A força da comunicação: quem não se comunica __. São Paulo: Makron Books, 1994
- DAVENPORT, Thomas O. O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001
- DIMITRIUS, Jo-Ellan. Começando com o pé direito. São Paulo: Alegro, 2001
- FILHO, Luiz A Marins. Socorro! Preciso de Motivação. São Paulo: Harbra, 1995
- GEHRINGER, Max. Relações desumanas no trabalho: da primeira entrevista à aposentadoria. Salvador: Casa da Qualidade, 1998
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994
- HAMPTON, David R. Administração Contemporânea: teoria, prática e casos. São Paulo: McGraw-Hill, 1992
- HUNTER, James C. O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro, Sextante, 2004
- LACATOS, Eva Maria & MARCONE, Marina de Andrade. Metodologia Científica. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991
- LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003
- MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. Edição Compacta. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. Administração Conceitos e Aplicações. São Paulo: Harbra, 1998
- MINICUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada à Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995
- NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 1995

- NASSAR, Paulo. Vários autores. Comunicação interna: a força das empresas. Vol 1. São Paulo: Aberje, 2003
- NASSAR, Paulo. Vários autores. Comunicação interna: a força das empresas. Vol 2. São Paulo: Aberje, 2005
- ROBBINS, Stephen P; COULTER, Mary. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998
- SCHERMERHORN JR, John R. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996
- SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 20 ed. São Paulo: Cortez, 1996.

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – COMUNICAÇÃO INTERNA

Adaptado de LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

I – Instruções de Preenchimento:

- 1) Não escreva seu nome no formulário
- 2) Use de toda a sinceridade ao responder às perguntas
- 3) Faça um X na resposta que você escolher

II) Dados do respondente:

- 1) Idade: anos
- 2) Escolaridade:
 Ensino Fundamental incompleto Ensino Fundamental completo
 Ensino Médio incompleto Ensino Médio completo
 Ensino Superior incompleto Ensino Superior completo
 Pós Graduação (cursando ou completa)
- 3) Setor de trabalho:
 Administrativo
 Comercial
 Produção

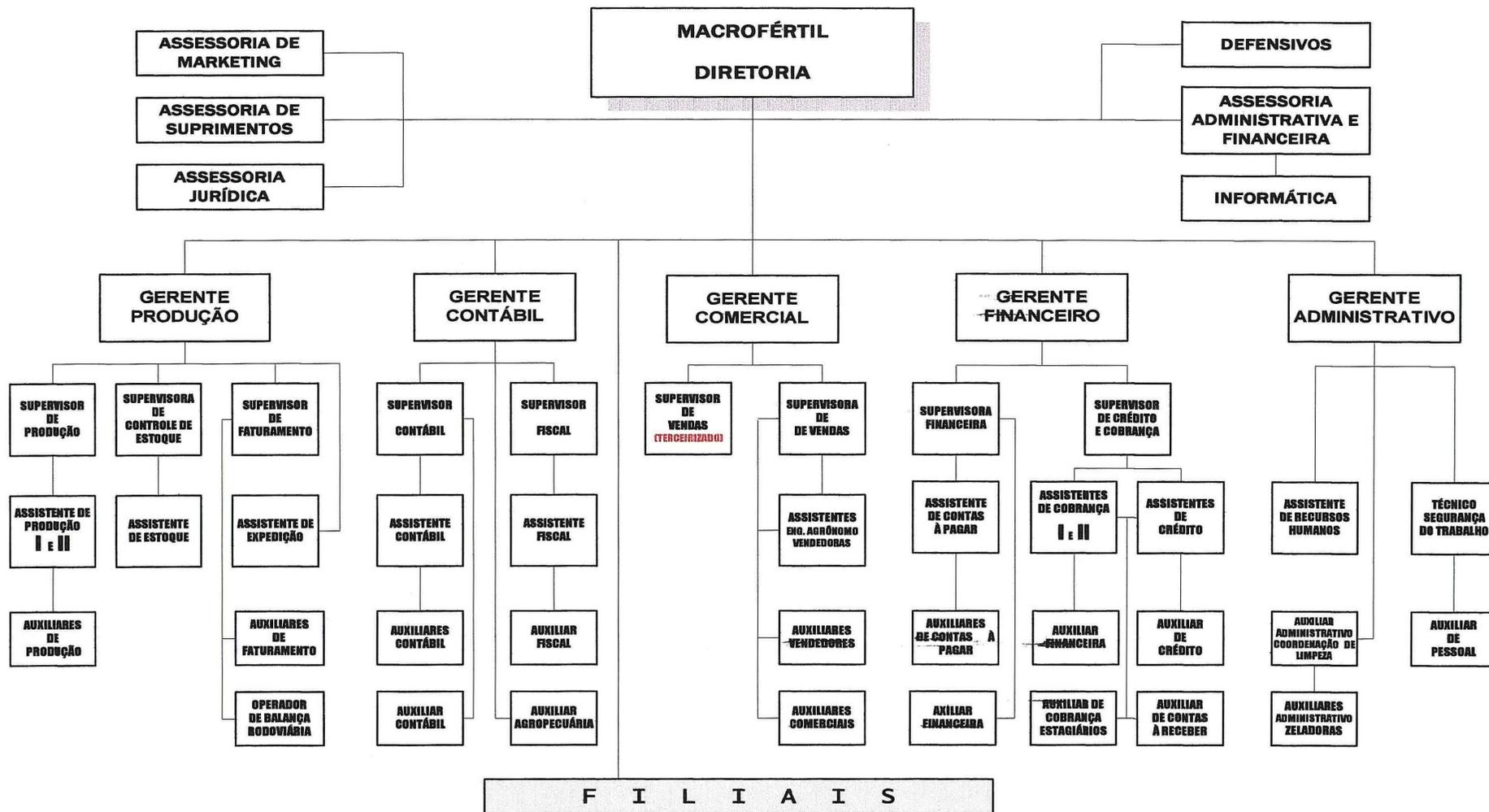
III) Questões:

- 1) Os funcionários da empresa sentem-se seguros para dizer o que pensam?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
- 2) A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
- 3) A empresa passa informações a respeito de seus planos, objetivos e dos motivos das decisões que toma?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
- 4) Os funcionários da empresa são informados sobre salários, benefícios e carreira?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
- 5) Na equipe de trabalho, idéias diferentes são debatidas antes de tomar alguma decisão?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
- 6) Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa?
 Conversa nos corredores Quadros de aviso Superior imediato Outro
- 7) Como você avalia o atual processo de comunicação na empresa?
 Ótimo Bom Regular Ruim

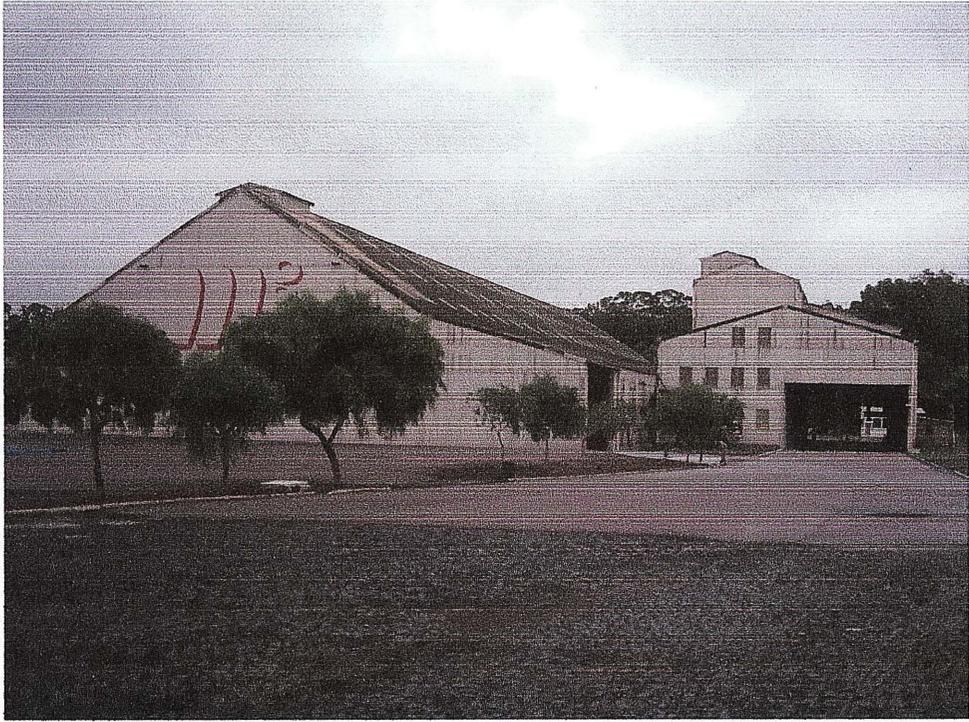
ANEXO 2: FOTO DA MATRIZ DA EMPRESA



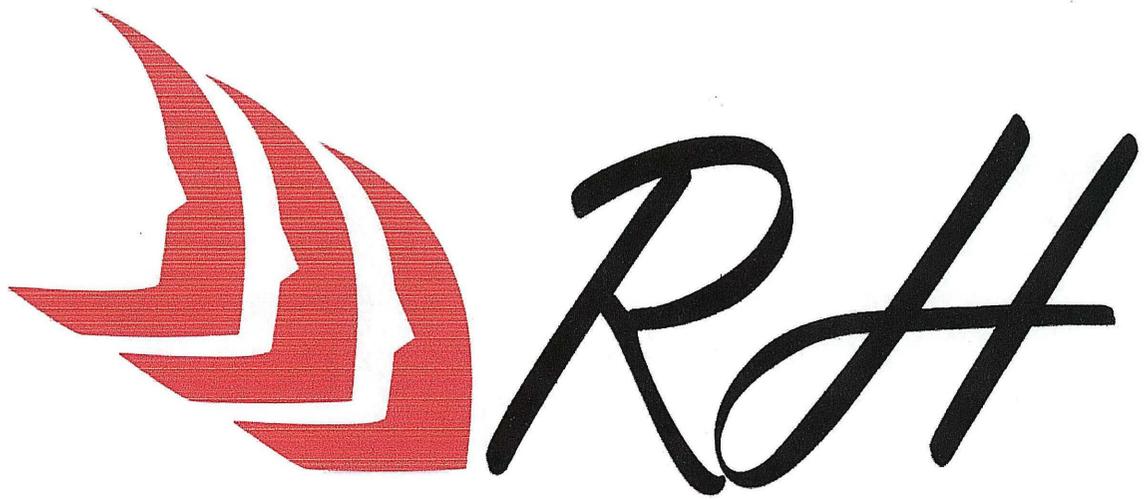
ANEXO 3: ORGANOGRAMA GERAL DA MATRIZ



ANEXO 4: FOTO DO SETOR DE PRODUÇÃO



ANEXO 5: LOGOMARCA



Departamento de Recursos Humanos

MacroFétil Fertilizantes

**ANEXO 6: DESCRIÇÃO DE CARGO: ASSISTENTE DE RECURSOS
HUMANOS**

Descrição de Cargo	
1. Identificação	<i>Data:</i>
Título do Cargo: ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	
Nome do ocupante: ¹	
Departamento: Administrativo - Pessoal	
Responsabilidade	
❖ Executar todas as atividades desenvolvidas pelas áreas de seleção, treinamento, visando a assegurar que a empresa tenha condições de atrair, reter, motivar e desenvolver os profissionais do calibre necessário à consecução dos seus objetivos.	
❖ Administrar o processo de admissão de funcionários, definindo os critérios e a metodologia para o procedimento.	
❖ Atuar na resolução de problemas que possam surgir no que diz respeito ao enquadramento e aos benefícios oferecidos pela empresa.	
❖ Planejar e executar a aplicação de Pesquisas de Clima Organizacionais na empresa, bem como sua divulgação aos colaboradores.	
❖ Coordenar e executar a administração de empréstimos concedidos aos funcionários pela empresa.	
❖ Orçar e acompanhar as ações e projetos desenvolvidos na área, em conjunto com os responsáveis pelas áreas clientes, visando contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.	
❖ Coordenar a definição e implantação de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, visando a assegurar o constante aprimoramento do desempenho e motivação dos recursos humanos, bem como participar dos processos de promoções e sucessões nos cargos chaves.	
❖ Definir critérios, procedimentos e executar o processo de recrutamento e seleção de pessoal, visando a assegurar a qualidade do pessoal contratado pela empresa.	
❖ Administrar os programas de assistência a funcionários, envolvendo assistência médica e odontológica e outros programas de assistência social, visando dar aos funcionários condições de maior motivação e desempenho no trabalho e visando garantir sua operacionalização e os descontos em folha de pagamento.	
❖ Planejar e Controlar o convênio de assistência médica, coletando os dados e preparando o processo para as inclusões solicitadas, distribuindo as carteiras e informando aos usuários sobre o funcionamento do benefício.	

¹ Atualmente exercido por: **Elisa Cristina Mayer**

- ❖ *Contribuir com recomendações para a definição das políticas de remuneração e benefícios da empresa, visando assegurar o equilíbrio interno e a competitividade externa das práticas de remuneração da empresa.*
- ❖ *Participar na concepção e desenvolvimento de novos projetos ou ações, envolvendo o elemento humano, tais como comunicações, mediação de conflitos, monitoramento do clima organizacional etc.*
- ❖ *Acompanhar e participar da implantação de software para a área de Recursos Humanos.*
- ❖ *Desenvolver, juntamente com o comitê constituído na empresa, e aplicar critérios de avaliação de desempenho, acompanhar e monitorar os resultados obtidos nos índices de desempenho de cada área, propondo, quando necessário, mudanças para alcançar o padrão desejado.*
- ❖ *Buscar novas práticas e tecnologias aplicáveis à área, através de visitas técnicas a outras empresas do ramo ou da região e através de formação profissional.*
- ❖ *Atuar como instrutor de cursos ou palestras relacionadas com a área de Recursos Humanos.*
- ❖ *Acompanhar a evolução e implantação do Plano de Cargos e Salários, visando o equilíbrio interno e a competitividade externa das práticas de remuneração da empresa.*
- ❖ *Coletar dados para indicar os índices de turn-over e absenteísmo, analisando e avaliando cada situação, em conjunto com as demais áreas.*
- ❖ *Manter controles e relatórios analíticos sobre a evolução do quadro e custos de pessoal.*
- ❖ *Acompanhar a legislação trabalhista e assegurar sua correta aplicação e entendimento por parte das filiais da empresa, visando contribuir para minimização do contencioso jurídico-trabalhista.*
- ❖ *Planejar, supervisionar e controlar todos os programas de recursos humanos, visando a assegurar que a empresa tenha condições de atrair, reter, motivar e desenvolver os recursos humanos do calibre necessário à consecução dos seus objetivos.*
- ❖ *Recomendar os critérios e diretrizes para elaboração das políticas gerais de recursos humanos, visando a assegurar a motivação dos funcionários e manter a imagem e o clima internos positivos.*
- ❖ *Atuar como membro do comitê, sendo responsável pela organização dos conteúdos e atas das reuniões, bem como agendamentos e divulgação de datas e horários aos membros.*

<i>❖ Participar na organização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes.</i>	
<i>❖ Acompanhar os funcionários aprendizes nos departamentos da empresa e seu desenvolvimento.</i>	
<i>❖ Acompanhar o desenvolvimento de projetos de Estágio Supervisionado na empresa.</i>	
<i>❖ Planejar e executar o processo de comunicação interna na empresa, através de informativos e editais.</i>	
<i>❖ Fazer contato com empresas de recrutamento e outras prestadoras de serviço para a área de Recursos Humanos.</i>	
<i>❖ Recomendar e supervisionar a execução de outros programas na área de recursos humanos, visando à adaptação e/ou mudanças de posturas e comportamentos necessários para enfrentar as transformações ocorridas no ambiente externo e manter a empresa competitiva no mercado.</i>	
Subordinado imediato:	Superior imediato:
	Robson Joaquim Barbosa
	Sérgio L. de Paula Coelho

ANEXO 7: MODELO DE SOLICITAÇÃO DE FUNCIONÁRIO

Unidade
Responsável pela solicitação

Cargo Setor Previsão para admissão / /
Horário de trabalho: das às e das às
Descrição sumária da atividade:
.....

Natureza da vaga: () temporária () estágio () aumento de quadro () adequação do quadro
() substituição de funcionário

Nome do funcionário substituído:

* Substituição por: Alteração de cargo sem promoção/...../..... para:
Promoção:/...../..... para:
Transferência:/...../..... para:
Desligamento:/...../.....

A vaga pode ser preenchida através de recrutamento interno? () sim () não

Motivo para a abertura da vaga:
.....

Requisitos para o cargo:

Idade: () indiferente () anos ou de a anos

Sexo: () Masculino () Feminino () Indiferente

Experiência: () Não () Sim, no mínimo

Instrução: () 1º grau () 2º grau () 3º grau *Área:
() incompleto () completo

Grau de importância para cada característica:

CARACTERÍSTICA	GRAU	CARACTERÍSTICA	GRAU
Aparência geral		Criatividade	
Postura		Iniciativa	
Comunicação		Liderança	
Tomada de decisão			

1	Não importante
2	Pouco importante
3	Importante
4	Muito importante

LEGENDA

Outros requisitos necessários:
.....

Salário:

Experiência: R\$..... (.....) Após o período de experiência: R\$ (.....)

APROVAÇÕES

DO SOLICITANTE
.....
LOCAL:/...../.....

DA DIRETORIA
.....
LOCAL:/...../.....

PARA USO DO DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

Unidade Cargo

Número de candidatos à vaga

Nome do admitido:

Admissão:/...../.....

MOTIVOS PARA A CONTRATAÇÃO

.....
.....
.....

Contrato:

Prazo indeterminado

Prazo determinado até:/...../.....

Vaga preenchida por:

Recrutamento interno

Recrutamento externo

Conta Corrente:

.....

nome do banco

nº da agência

nº da conta

Salário inicial: R\$..... (.....) Após experiência: R\$..... (.....)

Necessita vale transporte? (descontado 6% sobre o salário bruto)

Sim Não

...../...../.....

Depto. de Recursos Humanos

**ANEXO 8: MODELO DE FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Parte I - Avaliação a Ser Feita Pelo Superior Imediato

Nome do Funcionário			
DEPARTAMENTO:		CARGO:	
AVALIADOR:		CARGO:	DATA
PERÍODO DE AVALIAÇÃO:			

DESCRIÇÃO DOS FATORES PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO

1. Fator PLANEJAMENTO:

Indica a disposição para estabelecer e prover objetivos, definindo planos de ação, prazos e os recursos necessários para uma determinada atividade.

Opção	Descrição de situação ou fato relacionado ao desempenho do colaborador
10	O colaborador sempre teve uma notável capacidade para estabelecer todos os objetivos de sua área de atividade, sem o auxílio direto do seu superior, sendo pró-ativo no que diz respeito à determinação de todos os recursos necessários para sua atividade e dos prazos para a realização.
8	Com o auxílio do seu superior, o colaborador traçou adequadamente os planos para suas atividades, provendo de maneira satisfatória todos os recursos necessários para tanto.
6	O colaborador demonstrou interesse para a execução de um bom trabalho, mas por si só não conseguiu realizar um bom planejamento.
4	O colaborador não teve interesse no planejamento das atividades, somente aguardou as ordens vindas do superior para executá-las e para prover os recursos necessários.
2	O colaborador não teve nenhuma iniciativa para planejar adequadamente suas atividades e não executou as tarefas necessárias, perdendo prazos e não atingindo objetivos.

2. Fator CONTROLE:

Indica a disposição em exercer controle (do desempenho) sobre si mesmo e o comportamento de terceiros, medindo, avaliando e regulando atividades em desenvolvimento. Indica também disposição de suporte aos subordinados ou à equipe de trabalho de modo a garantir resultados.

Opção	Descrição de situação ou fato relacionado ao desempenho do colaborador
10	Na execução de suas atividades, o colaborador exerceu total controle e disciplina sobre a qualidade do seu trabalho, obtendo um excelente resultado. Também apresentou disposição para dar suporte à realização das tarefas da sua equipe, avaliando e fazendo correções no processo quando necessário.
8	O controle sobre seu próprio desempenho foi excelente, conseguindo resultados muito positivos. Quanto à equipe de trabalho, exerceu influência no comportamento dos demais, mas não atuou diretamente na medição e correção das tarefas.
6	O colaborador apresentou um bom nível de controle do próprio trabalho, com disciplina, atingiu resultados, mas não teve nenhuma influência em outras atividades que não as suas.
4	As atividades foram executadas de maneira razoável pelo colaborador, mas ele não apresentou disciplina e não controlou o fluxo de suas atividades.
2	O colaborador não apresentou nenhuma capacidade de controle do próprio trabalho e de terceiros, sem nenhuma disciplina para trabalhar, não conseguindo chegar aos resultados esperados.

3. Fator ORGANIZAÇÃO:

Indica a disposição em se ocupar de atividades relativas à ordem das coisas, atividades, tempo de execução, definição de papéis e outros fatores importantes

Opção	Descrição de situação ou fato relacionado ao desempenho do colaborador
10	Extremamente organizado, o colaborador executou com êxito suas atividades dentro da ordem e tempo estabelecidos por ele. Servindo como influência positiva para os demais membros da equipe.
8	O colaborador foi eficiente ao realizar suas tarefas e organizou com disciplina seu processo de trabalho, provendo os meios para a sua realização.
6	O colaborador demonstrou competência apenas para cumprir sua rotina, dentro do que era esperado, mas não teve iniciativa para otimizar o processo.
4	O colaborador necessitou de auxílio para organizar sua rotina de trabalho, pois apresentou dificuldade em definir prioridade e tempo para execução das tarefas.
2	Não houve nenhuma demonstração de organização de suas atividades por parte do colaborador.

4. Fator COMPROMETIMENTO:

Indica a busca pelo resultado comum, disposição para colaborar com colegas, forma de comunicação do indivíduo, busca de sucesso de seu grupo e da empresa.

Opção	Descrição de situação ou fato relacionado ao desempenho do colaborador
10	Houve extremo comprometimento por parte do colaborador, cujo trabalho na equipe foi perfeito, com uma comunicação eficaz e tendo como prioridade máxima o sucesso da empresa representado pelo trabalho do grupo.
8	O comprometimento do colaborador foi bom, a comunicação no grupo de trabalho foi satisfatória e teve como objetivo o sucesso da empresa.
6	O colaborador não perdeu de vista os objetivos empresariais, comprometeu-se com eles, porém a articulação com seus colegas na obtenção de resultados foi muito superficial, não havendo no processo uma adequada comunicação.
4	O colaborador demonstrou um comprometimento individual, não priorizando o sucesso do grupo, pois demonstrou dificuldades em trabalhar em equipe.
2	O colaborador não demonstrou comprometimento em relação à qualidade ou eficiência na prestação do serviço ou informação, comunicação falha, não teve como meta o sucesso do grupo.

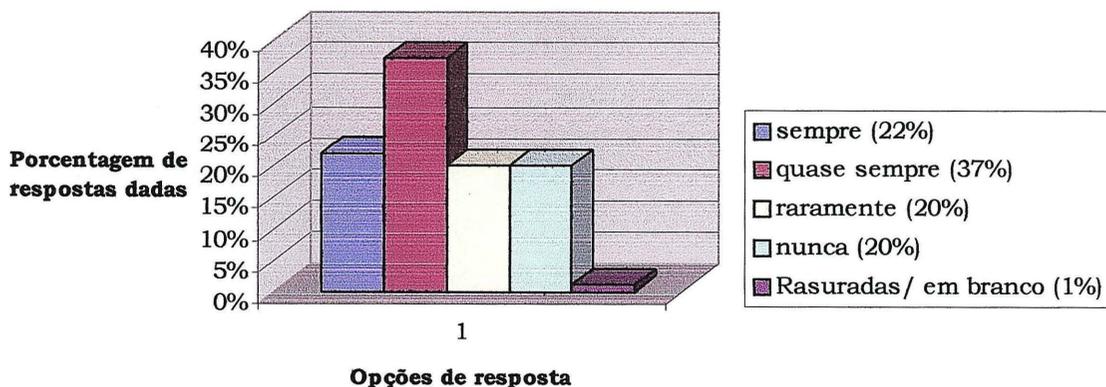
5. Fator DETERMINAÇÃO:

Indica a disposição de se manter ligado a uma atividade ou tarefa levando-a a seu termo.

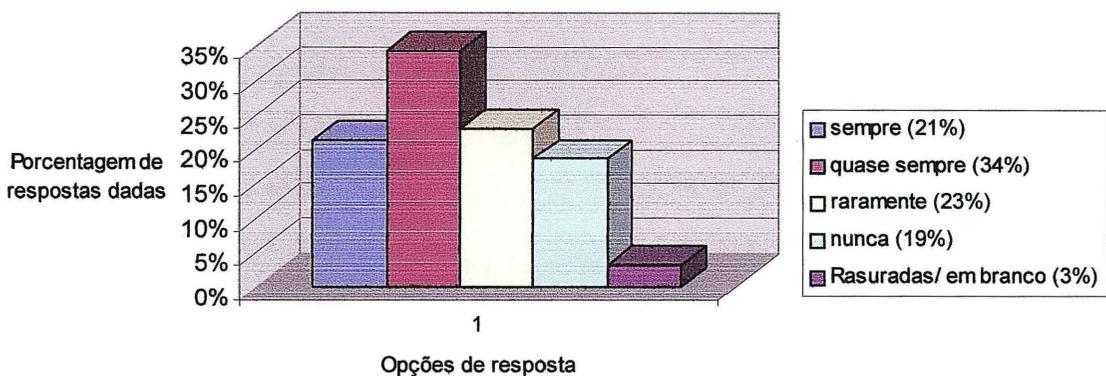
Opção	Descrição de situação ou fato relacionado ao desempenho do colaborador
10	Na execução de suas atividades, o colaborador demonstrou habilidade para dar soluções criativas aos problemas e apresentou flexibilidade para transformá-los em oportunidades, persistindo até alcançar um resultado excelente.
8	Na execução de suas atividades o colaborador teve capacidade de resolver os problemas que surgiram e enfrentou as dificuldades conseguindo concluir suas atribuições.
6	O colaborador apresentou constância na execução de suas atividades, porém houve hesitação ao aparecerem dificuldades.
4	As atividades foram executadas de maneira razoável pelo colaborador, mas ele não apresentou disposição de se manter ligado às mesmas.
2	O colaborador não conseguiu apresentar os resultados esperados, demonstrando desinteresse, mesmo tendo recebido incentivo e colaboração dos demais membros da equipe.

**ANEXO 9: GRÁFICOS DE RESULTADO: PESQUISA DE CLIMA
ORGANIZACIONAL - 2004**

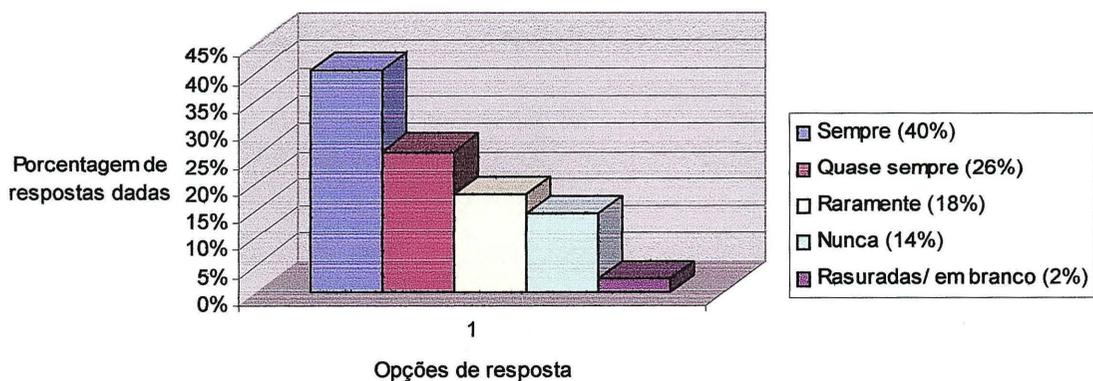
3) Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?



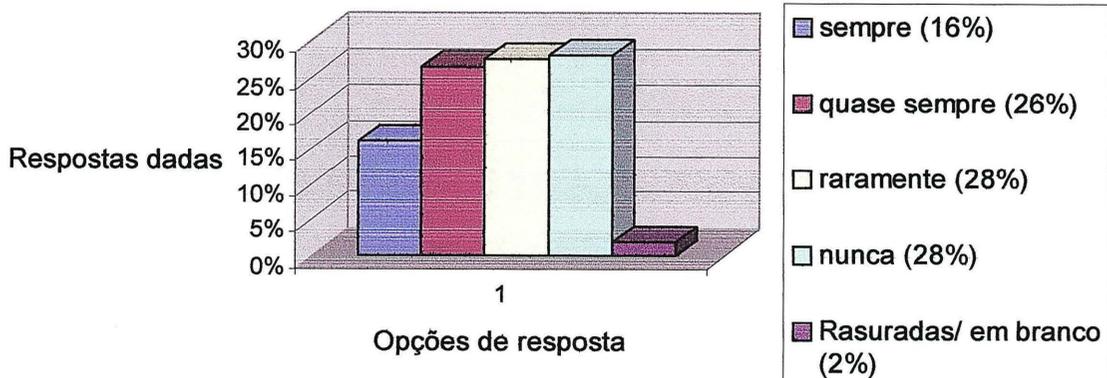
5) A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?



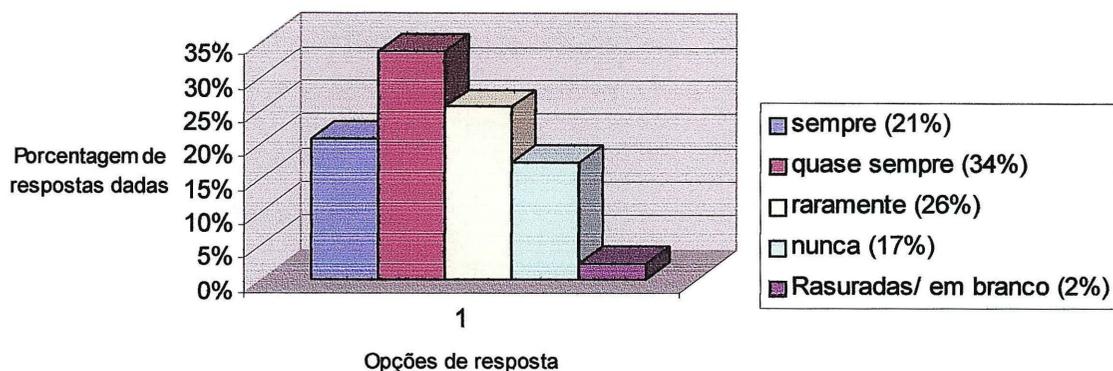
46) Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu superior imediato?



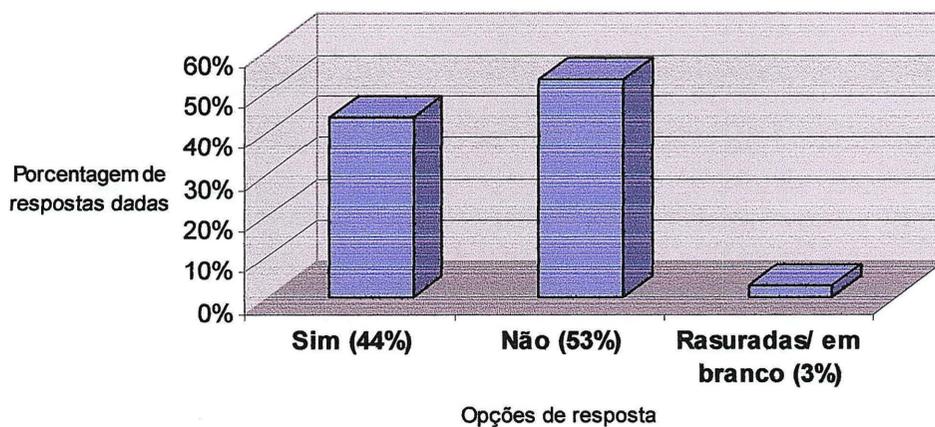
13) A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma?



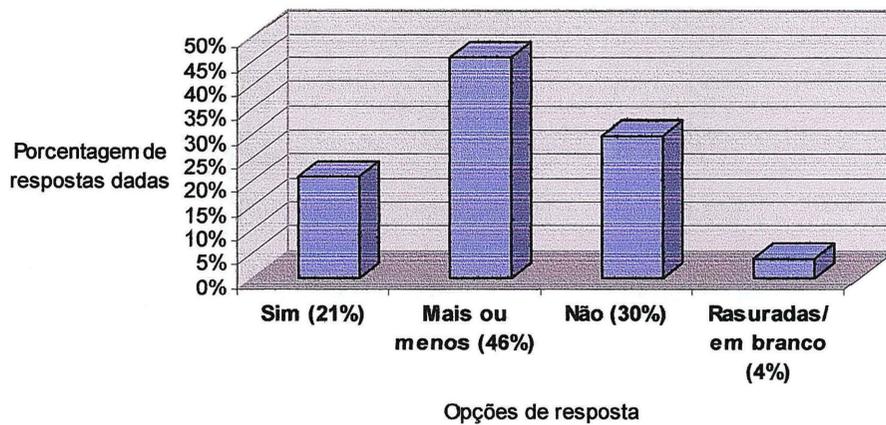
14) Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles?



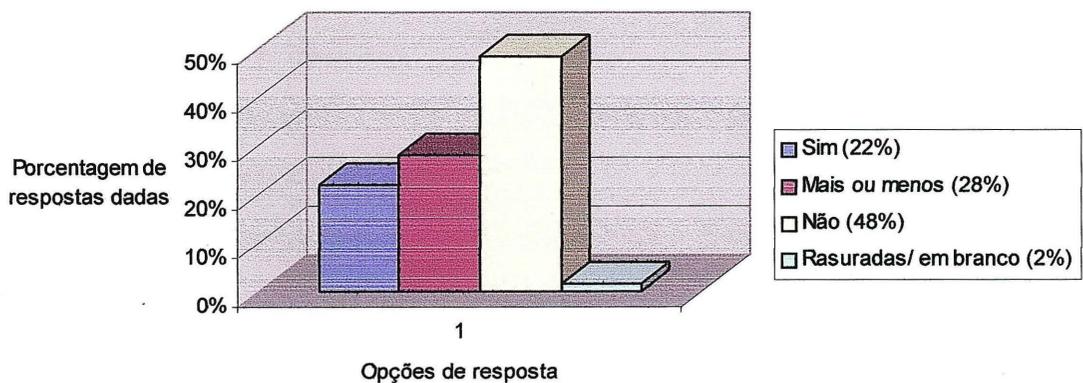
15) Você conhece as prioridades e os objetivos da empresa?



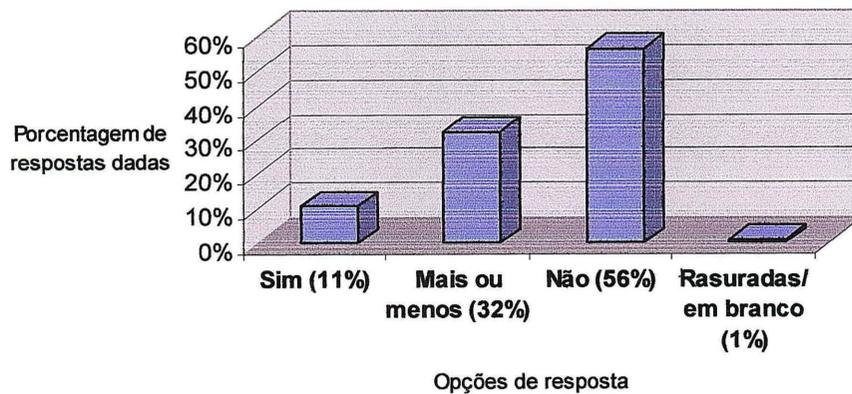
40) Você se sente bem informado sobre os benefícios da empresa?



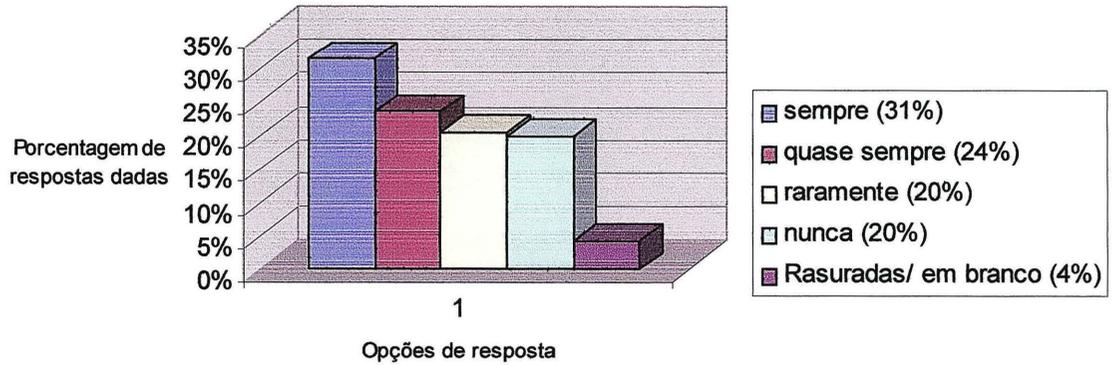
53) Você se sente informado a respeito dos reajustes/ aumentos salariais praticados pela empresa?



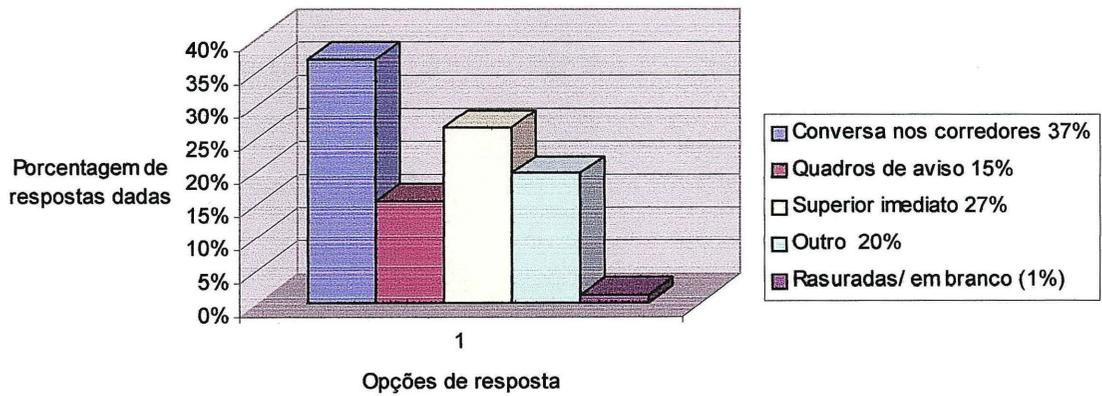
60) Você se sente bem informado sobre os planos futuros da empresa?



21) Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?



59) Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa?



ANEXO 10: MODELO DE EDITAL

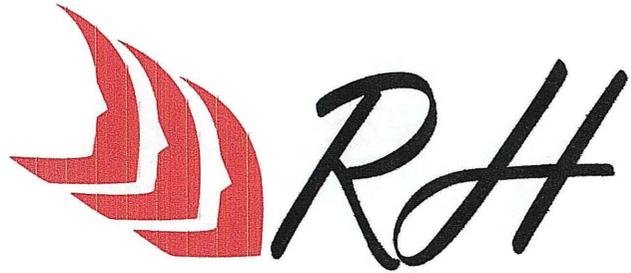
Comunicamos que amanhã, quinta-feira, dia 24/11, será feita uma filmagem na empresa para nosso novo vídeo institucional.

O trabalho será realizado no período da manhã, tanto nos escritórios como na fábrica.

Pedimos a colaboração de todos na organização do Setor de Trabalho.



**ANEXO 11: MODELO DE MENSAGEM – PROJETO MENSAGEM
SEMANTAL**



Departamento de Recursos Humanos
MacroFertil Fertilizantes

**“Se queremos progredir, não
devemos repetir a história,
mas fazer uma história nova.”
(Gandhi)**