

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**A PARTICIPAÇÃO DA LIDERANÇA COMO PAPEL
ESTRATÉGICO NA COMUNICAÇÃO**

DILCE ELAINE DA SILVA

Porto Alegre-RS, dezembro 2009

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. A EMPRESA.....	5
3. SITUAÇÃO PROBLEMA.....	7
4. EVOLUÇÃO DOS FATOS.....	9
5. A PARTICIPAÇÃO DA LIDERANÇA COMO PAPEL ESTRATÉGICO NA COMUNICAÇÃO.....	14
5.1. O que é comunicação Interna?.....	14
5.2. A importância da comunicação eficaz.....	15
6. COMUNICAÇÃO FACE A FACE.....	18
6.1. Presença da liderança.....	18
6.2. Relacionamento Interpessoal.....	19
6.2.1. O comportamental.....	20
7. GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES.....	21
7.1. Comprometimento das lideranças.....	21
7.2. Estratégia da comunicação empreendedora.....	22
7.3. Confiança e credibilidade no compartilhamento das Informações.....	23
8. LÍDERES E EQUIPES EM COMUNICAÇÃO EFICAZ.....	26
8.1. “Personagens” nas empresas.....	26
8.2. Lideranças e estratégias.....	27
8.3. Capacitar gestores para disseminar a informação.....	29
8.3.1. Saber comunicar.....	30
8.3.2. O exercício da comunicação para um gestor.....	30
8.3.3. Principais dificuldades que os líderes encontram ao exercitarem a comunicação com suas equipes....	31
8.3.4. Investimento nos gestores para uma boa comunicação.....	31
9. DIFICULDADES NA COMUNICAÇÃO COM COLABORADORES.....	32
9.1. Barreiras à comunicação organizacional.....	32
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
12. ANEXOS.....	38

1 - INTRODUÇÃO

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica de gestão e contribui para o processo de mudança cultural de acordo com os objetivos da organização.

Para uma organização que busca a excelência no seu atendimento, tanto do público externo quanto o interno, é necessário ter ferramentas de comunicação eficazes, capazes de transmitir e principalmente alcançar todos os níveis hierárquicos da empresa.

A informação é o produto da comunicação interna e deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação entre a empresa e o funcionário. Ninguém é feliz num ambiente onde não existe integração entre pessoas, entre áreas e até mesmo entre a empresa e o público interno como um todo. Assim, informação e integração têm se caracterizado como fatores que contribuem fortemente para a motivação.

Ao receber um maior e melhor nível de informação sobre a empresa e ao sentir-se plenamente integrado ao ambiente organizacional, o ser humano passa a conviver com o cenário adequado para buscar o seu crescimento pessoal e profissional.

No momento que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que o seu público saiba mais sobre gestão, processos, produtos, mercados, desafios, etc, acaba fazendo com que todos sintam-se parte do processo. Isso determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocar as pessoas numa posição de importância.

Cientes de todas essas premissas, a direção da empresa multinacional, analisada, demonstrava, ano a ano, sua preocupação com os baixos índices de satisfação refletidos na pesquisa anual de clima, especialmente na categoria “comunicação corporativa”.

Colaboradores sinalizavam sua desmotivação com a empresa, pois não visualizavam uma política de comunicação clara, não sentiam-se envolvidos com a organização, pois, apesar da adoção da empresa de processos formais de comunicação, faltava a conversa diária, troca de idéias, o respeito pela opinião, a transparência, bem como a clareza de intenções.

Eram constantes os boatos circulando pelos corredores da empresa, causando impactos negativos no clima organizacional e, conseqüentemente, prejudicando até mesmo o desempenho dos colaboradores.

A direção da empresa conscientizou-se que, seria fundamental contar com a colaboração dos líderes para reverter esse processo, pois sua participação mais eficaz na disseminação da informação as suas equipes, daria mais credibilidade a mesma, reduzindo, também, a possibilidade de surgirem rumores ou boatos, tendo em vista que os colaboradores tomariam conhecimento das informações através de uma fonte confiável e que estivesse representando a empresa.

Instaurou-se o **dilema** na empresa com a evolução negativa dos resultados dos últimos quatro anos da pesquisa de clima organizacional, categoria “*comunicação corporativa*”, sendo que, no último ano de aplicação da mesma aos colaboradores houve um decréscimo de 11 pontos percentuais (de 54% para 43%), dando margens, cada vez mais amplas, aos ruídos e boatos nos corredores da empresa, fazendo com que a direção apostasse na viabilidade da **Participação da Liderança como Papel Estratégico na Comunicação**.

2 – A EMPRESA

Constituída em 24 de maio de 1934, com sede na rua Conceição em Porto Alegre, a empresa, inicialmente, possuía como seu negócio a representação e fixação de refrigeradores comerciais, destinados a hotéis e restaurantes. A partir de 1950, ela começou a fabricar refrigeradores domésticos, estendendo seu mercado para os estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Junto do aprimoramento de seu nível tecnológico, houve o aumento na demanda por seus produtos e, conseqüentemente, no volume de vendas. Nesta mesma época, a empresa recebeu a licença para produzir a linha de eletrodomésticos da marca americana Admiral, entre eles o condicionador de ar de janela, pioneiro da América Latina.

Em 1983, uniu-se a uma empresa multinacional americana, líder mundial em tecnologia de ar condicionado e aquecimento, através de uma *joint-venture*. Nesta época, a matriz foi transferida para São Paulo, agregando a nova tecnologia multinacional, porém a fábrica principal (transferida para Canoas em 1966) foi mantida na cidade de Canoas. Em 1991, a empresa recebeu um vasto investimento tecnológico e administrativo, sendo que, atualmente, a empresa detém 20% de capital brasileiro e 80% refere-se a capital americano.

Sua holding americana possui subsidiárias em 67 países, com um faturamento que ultrapassa os US\$ 9 bilhões anuais, divididos entre as quatro operações globais da companhia: operação norte-americana; operação latino-americana; Europa transcontinental; e operação Ásia-Pacífico e Oceania.

Dentro do portfólio de produtos oferecidos pela empresa, sucintamente tratando, eles são os seguintes: WRAC (aparelhos de ar condicionado de janela), os mais comuns no varejo brasileiro; Splits, um avanço tecnológico importante na climatização de residências e ambientes comerciais, aparelhos que oferecem baixíssimo ruído e flexibilidade de aplicação; Package, produtos com aplicações comerciais muito diversas, a empresa é líder com cerca de

45% de *market share* no segmento; *Chillers e air handlers*, são grandes resfriadores de líquidos, com aplicação comercial de grande porte, a empresa é líder nesse mercado, com cerca de 40% de participação; VRF, uma nova tendência, de alto custo e tecnologia, para todo tipo de aplicações de ar-condicionado, com aplicação modular; Refrigeração comercial: inclui expositores e balcões; Transicold: ar-condicionado para ônibus e caminhões.

Atualmente, a empresa é a maior fabricante de condicionadores de ar no Brasil, sendo a única que oferece desde equipamentos do tipo janela aos sistemas centrais de refrigeração (grandes capacidades), capazes de refrigerar ambientes como shopping centers, hotéis e hospitais, além de serem largamente utilizados em processos industriais. Seu parque industrial concentra 75% de sua venda ao mercado nacional e 25% para exportação.

Seu quadro funcional conta com cerca de 1000 colaboradores, dentre os quais 70% pertencem à manufatura e 30% à área administrativa. No período de alta temporada que, inicia-se em setembro até a quinzena de fevereiro, a empresa acresce seu quadro com 30% de colaboradores temporários, possuindo também cerca de 300 trabalhadores terceirizados.

3 – SITUAÇÃO PROBLEMA

A célula de comunicação interna da empresa faz parte do departamento de Recursos Humanos, atuando em conjunto com ele. Atualmente há uma pessoa trabalhando nessa área, a qual conta com a colaboração de uma estagiária, bem como de assessoria externa para elaboração do jornal interno e demais campanhas veiculadas na empresa.

São várias as atividades realizadas pela comunicação interna, as quais vão desde a gestão dos canais formais de comunicação da empresa, a padronização dos comunicados internos, a gestão de visitas externas, à organização de eventos internos até a organização e acompanhamento das ações sociais da empresa.

Os objetivos da comunicação interna da empresa são: manter os colaboradores bem informados; integrar as pessoas e os departamentos; eliminar incertezas e ambigüidades; uniformizar atitudes e conceitos; solidificar a imagem corporativa da empresa; construir um ambiente de positividade; possibilitar a comunicação direta entre os níveis da empresa; comprometer as pessoas; reforçar as estratégias de negócio; e, estimular o diálogo e a troca de informações em todos os níveis hierárquicos da companhia.

Entre as ferramentas de comunicação interna, estão: intranet, murais; reunião da direção com os funcionários; jornal interno Notícias no Ar; Programa Diálogo; Correio Eletrônico; Pesquisa de Satisfação de Colaboradores; Mensagem em Contra-Cheques e Reunião Periódica das Áreas.

Tendo em vista que a manufatura englobava cerca de 70% do quadro funcional, a direção da empresa, bem como seu quadro gerencial, mostravam-se cada vez mais preocupados com os índices de satisfação apresentados, anualmente, através da “Pesquisa de Satisfação dos Funcionários” (**anexo 1**) no quesito “Comunicação Corporativa” (respondida por todos os colaboradores da empresa).

Os índices de satisfação dos colaboradores da manufatura mostravam-se alarmantes, quando referiam-se a sua insatisfação nas seguintes questões que a pesquisa abordava:

1. *Meu supervisor imediato comunica eficazmente as metas e objetivos organizacionais?*
2. *A direção da empresa dá aos funcionários uma visão clara do rumo que a empresa está tomando?*
3. *A comunicação entre a administração e os funcionários em meu departamento é eficiente?*
4. *Até que ponto você está satisfeito com as informações que você recebe da gerência sobre o que está acontecendo na empresa?*

Percebeu-se que os principais problemas de comunicação não estavam relacionados aos canais formais de comunicação, ***mas, sim diziam respeito à comunicação gerencial, entre líderes e equipes.***

Partindo dessa premissa, instituiu-se o dilema entre a direção da manufatura e sua equipe gerencial em ***como aumentar os índices de satisfação dos funcionários da manufatura na categoria “comunicação corporativa”.***

Levando-se em consideração a indisponibilidade de verba para investir em ações que demandassem o apoio de uma consultoria externa, ou investimentos em ferramentas de comunicação mais tecnológicas, ***eles conscientizaram-se que, para a satisfação dos colaboradores, seria fundamental o envolvimento mais eficaz dos líderes junto as suas equipes, evitando-se também a propagação de ruídos na empresa (rádio-corredor).***

4 – EVOLUÇÃO DOS FATOS

Os colaboradores são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos eles estarão com a empresa, sua missão e seu negócio. A comunicação interna amplia a visão do colaborador, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. Quando o colaborador souber o que o seu trabalho representa no todo da organização, qual a importância das tarefas que realiza, do que produz, o desempenhará com mais eficiência.

Os empregados são os melhores porta-vozes da instituição em que trabalha. Sua opinião sobre a organização vale muito para quem está de fora. Ele é o maior propagandista de sua organização. Colaboradores descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. A imagem e a reputação da organização se consolidam através do público interno que tem papel fundamental neste processo. Investir em comunicação interna é investir no clima organizacional e em marketing também, comenta Bueno (2007).

Mesmo existindo a disponibilização de diversas ferramentas de comunicação aos seus colaboradores, os índices permaneciam num patamar inaceitável perante a Corporação que exigia, no mínimo, um percentual de 70% de satisfação de suas afiliadas.

Analisando a evolução dos dados dos últimos cinco anos da pesquisa de clima organizacional, quanto à comunicação interna, perceberam que não houve uma evolução crescente nos números, pois, os índices gerais apresentavam uma satisfação decrescente de 54% para 43%. Cientes da importância estratégica da comunicação dentro de uma organização, a direção da empresa decidiu tomar uma atitude frente ao quadro desolador dos índices de satisfação que se apresentavam.

A direção reuniu-se com as lideranças da manufatura e equipe de recursos humanos para um brainstorming (tempestade de idéias), para chegarem a um consenso na implantação de um sistema de comunicação eficaz e que não gerasse custos à companhia.

As seguintes idéias foram apresentadas:

- Contratação de consultoria externa para uma pesquisa e um diagnóstico focados na manufatura;
- Inviável, pois, essa demanda implicaria em custos que não seriam ressarcidos pela empresa.
- Maior periodicidade de reuniões;
- Seria uma alternativa, mas como retirar o colaborador de uma linha de montagem que exigia dele um desempenho cronometrado de metas até o final do expediente.
- Lideranças cobrarem maior interesse dos colaboradores na leitura das informações veiculadas nos murais e jornais da empresa;
- Ficaria inviável, visto que, o líder deveria liderar pelo exemplo, pois eles mesmos ficavam alheios aos veículos de comunicação.
- Aplicação de uma pesquisa interna e confidencial, focada somente nos veículos de comunicação disseminados na manufatura.
*- **Colocação aceita pelo grupo e implantada posteriormente.***

Optou-se, como ponto de partida para um diagnóstico inicial, uma pesquisa interna e confidencial, focada somente na manufatura, com poucas questões e de maneira simplificada, onde os colaboradores pudessem expressar seus anseios e dúvidas acerca da comunicação em sua área.

Questionário foi aplicado na Manufatura num total de 343 respondentes:

1. O seu líder passa com clareza as informações para você e sua equipe?
2. O jornal interno “Notícias no Ar” aborda assuntos de seu interesse?

3. O Programa Diálogo é um canal de comunicação eficaz?
4. A realização da reunião semanal/quinzenal com seu líder é indispensável?
5. Você é informado sobre os acontecimentos da empresa que lhe afetam, diretamente, através dos canais de comunicação e de seu líder?
6. Suas opiniões/sugestões/questionamentos são ouvidos sempre pelo seu Líder?
7. Você costuma ler os murais para manter-se informado sobre a empresa?
8. As informações que lhe são necessárias sempre chegam no momento certo?

Analisando as respostas dadas pelos colaboradores da manufatura, conclui-se que, 90% delas, relacionavam-se a falta da liderança na disseminação da informação. O gestor não repassava as informações gerais da empresa as suas equipes e as reuniões nas áreas estavam cada vez mais escassas e quase não aconteciam, conforme alguns depoimentos expostos abaixo pelos colaboradores:

- Presença do gerente geral nas reuniões pelo menos uma vez ao mês.
- Gestor procurar passar com mais clareza assuntos a empresa.
- A reunião semanal e quinzenal está sendo muito demorada para ser realizada, sendo necessária para bons esclarecimentos.
- Só tenho uma crítica sobre nossa reunião semanal, que na verdade é mensal ou trimestral.
- Reunião semanal no setor – Demora até 40 dias para acontecer, ou mais, nunca tem tempo. Deve ser realizada sem protelar.
- Falta reunião semanal no 2º turno.
- Acho importante você ficar a par de todos os acontecimentos sobre seu setor de trabalho e a empresa em geral.
- A reunião semanal tem um tempo muito grande entre uma e outra (em média, três meses).
- Na reunião semanal deveria se esclarecer os objetivos da empresa, perante o mercado, e as ações tomadas pela empresa.
- Reunião Semanal Setor- deve ter cronograma mais rigoroso (datas), pois,

há meses ela não ocorre.

- Reunião semanal não está sendo feita pelo líder.
- A reunião semanal não está sendo feita devido ao volume de produção. Poderíamos nos organizar e começar a realizá-la novamente, para discutirmos a questão de melhorias da linha.

Conforme os principais comentários expostos, percebeu-se, uma deficiência quanto a presença e participação mais eficaz dos líderes junto as suas equipes no acompanhamento e veiculação das informações da empresa.

A direção da manufatura, juntamente com a equipe de recursos humanos convocou as lideranças e tomou uma decisão inédita para sanar essas falhas de comunicação nas áreas, oficializando que, seriam implantadas em toda a fábrica, **reuniões diárias intituladas “Cinco Minutos”** que aconteceriam após a ginástica laboral e antes do início da jornada de trabalho, isto é, das 7h40min às 7h50min(no máximo).

Iniciou-se na empresa, um amplo processo de propagação aos colaboradores, dessa ação de comunicação na manufatura, com a divulgação nos murais e também como papel de parede nos computadores do seguinte slogan criado para essa nova ferramenta de comunicação, bem como o logotipo da campanha:



Slogan da Campanha



Logotipo da Campanha

Durante a semana que antecedeu o lançamento das reuniões diárias na manufatura, as lideranças receberam uma carta personalizada da direção da empresa, enfatizando a importância desse canal de comunicação **(anexo 2)**

Visando apoiar as lideranças nas reuniões diárias de “5 minutos” bem como uniformizar e padronizar as informações divulgadas, foi desenvolvido um roteiro como sugestão de pauta para as reuniões **(anexo 3)**.

5- A PARTICIPAÇÃO DA LIDERANÇA COMO PAPEL ESTRATÉGICO NA COMUNICAÇÃO

5.1. O que é comunicação interna?

Comunicação é o processo de transmissão e compreensão de informações, sejam idéias, conceitos, dados, instruções, autorizações, recados, histórias ou lições, nos dois sentidos e através do uso de símbolos cujos significados são comuns aos envolvidos (Gasnier, 2008).

A comunicação interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Ela é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação (Quézia Leite, 2006).

A busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade em sua organização. Chega a ser irônico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas afirma Marchiori (2006).

A comunicação, desde os primórdios, é um instrumento de integração, instrução, troca mútua e desenvolvimento entre as pessoas em quaisquer atividades realizadas. Com o passar dos tempos, este novo milênio vem exigindo cada vez mais das peculiaridades e capacitações do ser humano, sendo a forma como nos comunicamos a ferramenta mais importante no processo de expansão das organizações em todo o mundo.

5.2. A importância da comunicação eficaz

Toda organização está inserida num mercado altamente competitivo. Com a globalização e a disseminação de novas tecnologias, a comunicação interna tem um papel importante no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios, de acordo com Kunsch(1997)..

A comunicação estimula os colaboradores a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições, fazendo com que o público interno sinta-se co-responsável pelo sucesso da organização. A comunicação integra os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização.

A integração do público interno é fundamental quando as pessoas dispõem das mesmas informações, possuem valores comuns e compartilham os mesmos interesses.

A comunicação promove a integração entre as áreas, sendo importante fator de satisfação do público interno e ajuda a consolidar a imagem da organização aos seus públicos. É uma ferramenta estratégica para compatibilizar interesses dos funcionários e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis segundo Argenti (2006.).

A informação é o produto da comunicação interna, sendo a melhor estratégia de aproximação entre empresa/funcionário. Informação e integração tem se caracterizado como fatores que contribuem fortemente para a motivação. Ao receber um maior e melhor nível de informação sobre a empresa e ao sentir-se integrada ao ambiente organizacional, o ser humano passa a conviver com o cenário adequado para buscar o seu crescimento pessoal e profissional.

Trabalhador encantado produz feliz, é como se ele sentisse a energia impulsionando seu trabalho. Cliente interno motivado reflete, em todos, o clima organizacional, torna-se agradável, contagiando a equipe e, conseqüentemente, o cliente externo. Quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização, maior será seu comprometimento.

A comunicação de uma organização firma um compromisso de motivar os funcionários, não somente através de processos formais de comunicação, mas é necessária a conversa diária, troca de idéias, o respeito pela opinião, a transparência, a clareza de intenções.

Uma comunicação eficaz requer habilidades para interpretar, ouvir, usar e aceitar estilos diferentes de comunicação que tendem a proporcionar atitudes mais adequadas em diferentes situações na rotina da empresa. A excelente comunicação interna pode ser considerada um ativo da empresa, pois tende a criar um ambiente propício à criatividade, à inovação e à aprendizagem.

A partir da primeira metade dos anos 90, o contexto social mercadológico passou por incríveis mutações, em decorrência das mudanças sociais, políticas e econômicas. A globalização, essa transformação social maciça na realidade capitalista, acirrou a competitividade entre as corporações, e também entre as pessoas, à procura de estabilidade financeira e mercantil.

Neste sentido, a sociedade globalizada atual demanda que o profissional atue cada vez mais em equipe e transpareça naturalidade, segurança, persuasão, credibilidade e fidedignidade, levando as empresas a oferecer mais transparência na prestação de serviço.

A pluralidade mercadológica, a competitividade social, a busca acirrada pelo desenvolvimento de produtos e marcas com qualidade e funcionalidade respondendo as expectativas de consumo, necessita de profissionais capacitados com um bom exercício da comunicação, sendo este profissional capaz de oferecer informações reais que atendam as solicitações do

consumidor o deixando altamente seguro do produto que adquiriu afirma Bispo (2008).

Por meio de estratégias comunicativas elaboradas conjuntamente por uma equipe transdisciplinar de profissionais da comunicação, pode-se propiciar a integração e motivação de todas as equipes; capacitar os participantes a realizar boas apresentações, de forma a elaborar e organizar o discurso de forma objetiva, com início, meio e fim; fazendo uso da palavra de forma lícita a identidade da empresa. Afinal de contas, saber O QUE falar é tão importante como saber COMO falar (Bispo, 2008).

A comunicação no século XXI deve ser concebida de forma holística, sendo uma ferramenta estratégica de suporte administrativo para quaisquer setores da empresa. É esta comunicação a maior aliada à ausência de erros e conflitos empresariais considerada em extinção. A responsabilidade por oferecer uma boa informação e instrução de ação deve ser incorporada e homogênea, por todos os funcionários de uma organização, instituição ou corporação (Bispo, 2008).

A informação é um dos caminhos para a motivação. Ela é produto da comunicação interna. No momento que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que o seu público interno saiba mais sobre gestão, processos, produtos, mercados, desafios, acaba fazendo com que todos se sintam parte do processo. Isso determina um maior nível de motivação pelo simples fato de colocar as pessoas numa posição de importância.

6. COMUNICAÇÃO FACE A FACE

Muitas empresas já passaram por grandes dificuldades e até mesmo “fecharam as portas” por não saberem lidar com determinados momentos de crise. E isso, por sua vez, ocorreu porque parte dessas organizações deixaram de lado um fator indispensável à sobrevivência no mundo corporativo: a existência de uma comunicação interna clara e acessível aos colaboradores (Patricia Bispo, 2008).

Hoje, comunicar bem se tornou um dos fatores indispensáveis para quem deseja manter-se competitivo e acompanhar os constantes processos de mudanças. Dentre as alternativas de comunicação corporativa, apesar dos avanços tecnológicos, uma continua sendo utilizada e dificilmente será deixada de lado – a comunicação “face a face”, onde as pessoas reforçam a chance de proximidade, de integração. Confira logo abaixo, algumas considerações que certamente fortalecerão a comunicação interna na sua empresa.

6.1. Presença da liderança

A participação dos líderes é indispensável na comunicação face a face. Afinal, são eles que estão constantemente com as equipes e têm a oportunidade de conhecer a personalidade, as competências e o potencial de cada profissional.

É fundamental contar com a colaboração dos líderes nesse processo. A presença do líder na comunicação “face a face” dá mais credibilidade à informação repassada aos colaboradores, além de ser uma forma de valorizar o funcionário uma vez que ele está diante do porta-voz oficial da empresa.

Através do líder, a possibilidade de surgirem rumores ou boatos que prejudiquem a organização diminui, já que os colaboradores tomam conhecimento das “novidades”, através de uma fonte confiável e que representa a empresa.

Na prática:

1 – A comunicação “face a face” é viável para todo tipo de organização, pois, é rápida, eficaz e barata, já que não exige investimento como outros canais que disseminam informações. Pode ser realizada em grupo ou com apenas um profissional, quando a situação exigir.

2 – Para incorporar a “face a face” adquira o hábito de promover reuniões periódicas entre líderes e liderados, com tempo de duração determinado. Em 15 minutos, é possível realizar um processo eficaz.

3 – Nos encontros, onde serão repassadas informações aos colaboradores é preciso que alguém conduza o processo e a pessoa mais indicada a exercer esse papel é o líder.

4 – Prepare um roteiro antecipadamente. Para que a comunicação seja eficaz, o líder deve conhecer o assunto que será apresentado. Isso permite agilidade e torna o contato mais estimulante.

5 – Saber escutar é tão relevante quanto o ato de falar. Por isso, reserve alguns minutos para que os participantes tenham a chance de apresentarem dúvidas, sugestões e críticas.

6 – Se no momento do encontro não for possível dar um *feedback* ao grupo, em relação a determinada questão, assegure que isso ocorrerá na próxima oportunidade.

7 – Mesmo que um encontro seja aparentemente “rápido”, é possível que o gestor identifique a visão dos profissionais em relação às práticas adotadas pela empresa.

6.2. Relacionamento interpessoal

Dentre as vantagens da comunicação “face a face” está a oportunidade de estreitar a distância entre as pessoas e de se fortalecer o relacionamento interpessoal.

Uma vez estimulado o relacionamento interpessoal, conseqüentemente, a capacidade de dar e receber *feedback*, de se criar uma relação de confiança entre as pessoas tende a aumentar.

O relacionamento interpessoal possibilita ainda que as pessoas pratiquem o discurso e tenham coerência na apresentação das suas idéias e sugestões ligadas ao dia-a-dia corporativo.

6.2.1. O comportamental

Existe um velho ditado que diz: “O que os olhos não veem, o coração não sente”. Essa “afirmação” é extremamente válida no meio corporativo. A comunicação “face a face” permite que:

- 1- Seja observado o clima organizacional.
- 2- A presença ou não do espírito de equipe ou de camaradagem entre os profissionais.
- 3 - O grau de integração entre os membros de uma equipe.
- 4 - A existências de conflitos.
- 5 - Identificação de determinados comportamentos como, por exemplo: assertividade, criatividade, tendência à liderança, flexibilidade, resistência a mudanças, entre outros.

7. GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES

7.1. Comprometimento das lideranças

Nos contatos com grandes empreendedores, que se tornaram empresários bem-sucedidos, nota-se que todos tem em comum o domínio da arte da comunicação. É bom ficar claro desde o início que essa qualidade não é destacada pela capacidade de eloquência ou retórica, mas pela habilidade de saber relacionar-se e transmitir suas idéias com clareza, objetividade e simplicidade.

Todo bom empreendedor chama a atenção pela sua aptidão em saber entusiasmar as pessoas pelas suas idéias e projetos. De um modo geral, os empreendedores são persuasivos e convincentes, pelo carisma de abertura para o diálogo e pela atitude de comunicação (Chiavenato, 2008)

O empreendedor comunicativo é capaz de estabelecer ampla rede de relacionamentos profissionais e de articulação de novos negócios. Sua competência em saber dialogar, expressar opiniões e idéias, e estabelecer relacionamentos favorece a superação de conflitos, a busca de entendimentos em processos de negociação e a capacidade de integrar pessoas e equipes em torno de metas e objetivos comuns. Conforme Matos (2008), podemos enumerar algumas das competências, ligadas à comunicação, dos empreendedores de sucesso:

- Sabem analisar os principais conceitos e definições do processo de comunicação humana e empresarial.
- Desenvolvem estilo próprio e assertivo de convencimento dos seus interlocutores.
- Dominam os princípios e técnicas da comunicação como instrumento estratégico para iniciativas inovadoras.
- Buscam conhecer os conceitos da Comunicação Corporativa para consolidar a prosperidade dos seus negócios.

- Aplicam a comunicação como um mecanismo, em permanente desenvolvimento, através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas e profissionais.
- Buscam corrigir as falhas habituais na comunicação, que acarretam improdutividade e erros no trabalho.
- Desenvolvem o hábito do diálogo e a da abertura para a comunicação, como fonte de resolução de conflitos e problemas nas esferas empresarial, profissional e pessoal.
- Buscam planejar e executar projetos de comunicação voltados para os públicos internos e externos (*stakeholders*).
- Desenvolvem iniciativa empreendedora para o planejamento e desenvolvimento de projetos de comunicação empresarial.

Não basta saber. É preciso saber fazer e querer fazer acontecer de verdade. Na comunicação empreendedora, o emissor assume o papel de protagonista e agente de transformação. Ele sabe falar e calar, sabe ouvir os outros e a si mesmo, e, o mais importante, sabe dar e receber retorno na comunicação.

7.2. Estratégia da comunicação empreendedora

Comunicação e motivação consubstanciam uma relação de causa e efeito. Num ambiente em que haja comunicação e diálogo, existe motivação para superar crises e desafios. Quando existe uma relação de confiança e de entendimento entre dirigentes e funcionários, uma crise pode servir para unir e entusiasmar profissionais a buscarem inovações capazes de favorecer a conquista das metas mais ousadas.

A maioria das empresas prefere resolver as crises de portas e bocas fechadas. A direção resolve e ninguém fica sabendo. Algumas vezes dá certo, mas, quase sempre, o resultado é medíocre e o problema retorna pior do que antes. Se uma mudança estratégica ou uma crise interferem diretamente na atuação do funcionário, a transparência, a honestidade e a ética são

fundamentais, pois, sem elas, dificilmente a empresa conseguirá o engajamento dos seus colaboradores na busca de soluções.

A improdutividade, a perda de clientes, o defeito de máquinas e equipamentos, os acidentes de trabalho e o não cumprimento de prazos e metas são algumas das conseqüências geradas pela falta de diálogo e comunicação nos empreendimentos. É comum em um ambiente fechado à conversação, a distorção das informações administrativas e gerenciais, o que ocasiona grandes índices de desperdício e altos custos oriundos do trabalho que precisa ser refeito.

Conflitos, brigas e disputas internas – entre diretores, gerentes e funcionários – são conseqüências muito comuns e constantes nas organizações que desconsideram a importância do diálogo.

Na atualidade, o maior desafio do mundo empresarial é incentivar o saudável exercício do diálogo aberto e franco, sem rodeios ou intolerâncias, favorecendo assim a convivência das diferenças. A diversidade de pensamento contribui para o enriquecimento da criatividade da empresa na busca de soluções e inovações. Isso depende apenas de uma estratégia de diálogo, que envolva a participação de todos no processo de planejamento para o sucesso. Uma coisa é certa: o sucesso do empreendedor e dos empreendimentos, dependem, necessariamente, da compreensão e aplicação da Cultura do Diálogo, tendo como base fundamental o relacionamento humano. Esse é o principal segredo para o sucesso na prospecção de novos negócios e para a prosperidade das iniciativas empreendedoras.

7.3. Confiança e credibilidade no compartilhamento das informações

Não existe segredo para uma boa comunicação afirma Jairo Martiniano (2008). Sem dúvidas, hoje, este tema tem sido cada vez mais discutido dentro das empresas por ser algo ainda considerado um dos seus maiores problemas, evidente que onde tem “gente”, tem comunicação ineficaz. Vejamos, por

exemplo, dentro de nossa própria casa, quantos recados deixamos de anotar ou mesmo repassar por confiar apenas na memória? Quantas vezes dizemos algo e os filhos entendem exatamente o contrário? Imagine dentro de uma organização, onde temos várias pessoas e ruídos diversos?

Imaginamos que sempre passamos o nosso recado da melhor forma, porém ainda precisamos rever alguns de nossos “vícios”, pois somos exatamente aquilo que transmitimos através de nossa comunicação no meio em que atuamos. A arte do diálogo vai além do estabelecimento de um contato gramatical correto. Há a necessidade de exercitar nossos recursos internos e externos para entender que não é um simples despejar de palavras.

Comunicar-se é ir ao encontro, é desprezar os julgamentos precipitados, dando chances para a troca de forma bilateral, propiciar um clima de confiança e bem-estar, utilizando a empatia na busca do processo de sinergia tão importante na organização e na condução de pessoas. Perceber o momento certo, estabelecer a melhor maneira de dar e receber “*feedback*”, tem sido uma competência cada vez mais requisitada para todos os líderes em todos os segmentos e tamanhos de empresas.

Precisamos ainda entender que a comunicação propicia uma construção verdadeira, a partir do momento em que enxergamos com maior propriedade quem somos e qual o impacto que causamos nos nossos colaboradores. Ter consciência dessa imagem, como líder, faz parte de nossa missão, e melhorá-la, é uma tarefa diária. Uma forma eficaz de comunicar-se é não abandonar os três princípios básicos:

Pensar: Através deste simples ato, não passamos pela falsa idéia de sermos os “donos da verdade”, por possuímos algum conhecimento a mais que nossos colaboradores;

Planejar: Vem exatamente confirmar que para tudo que vai ser dito é importante verificar: o que, porque, a quem, como, quanto, quando e onde podemos falar;

Transmitir: Capacidade de ser compreendido na íntegra, gerando uma reflexão e um aprendizado através do que foi dito.

Lembre-se de que a comunicação é ferramenta essencial do líder. Os excessos de intermediários, a escolha inadequada do local, preconceitos ou mesmo o uso do *status* como forma inibidora, tornam ineficaz qualquer método ou tentativa de estabelecer a tão falada e pouco praticada “portas abertas” entre você – líder – e seus colaboradores.

A cada momento buscamos ser entendidos, porém não sabemos exatamente como coisas aparentemente claras podem tornar-se complexas, apenas por usarmos uma linguagem pouco conhecida pelo receptor, ou mesmo, as excessivas conclusões do que fica subentendido em nosso discurso, e-mail ou procedimentos operacionais.

.

Comunicar-se bem é um exercício diário. Praticando-o, os resultados serão imediatos. Todos nós, líderes, devemos ter em mente que o sucesso de uma empresa – seja ela grande, média ou pequena – está na motivação gerada pela boa comunicação, na utilização de *feedbacks* e na busca do autodesenvolvimento. Ter esta consciência é sem dúvida o diferencial do bom líder, daquele que faz o resultado acontecer de forma construtiva, transmitindo segurança e permitindo através de seus atos e palavras, reflexões para um esforço inteligente de todos.

8. LÍDERES E EQUIPES EM COMUNICAÇÃO EFICAZ

Na Era do Conhecimento, o sucesso não depende apenas de quem é mais esforçado, esperto ou experiente. Mesmo os caminhos convencionais como talento, experiência, motivação e conhecimento não são mais suficientes. Hoje, cada um também deve dominar a arte de usar a palavra e seus efeitos. Nada mais justo, já que somos instrumentos e produtos da nossa comunicação com o próprio potencial. Uma vez que os funcionários banalizaram esse tipo de comunicação, os líderes têm a missão de levar cada um a resgatá-la, porque ela resulta na comunicação ideal nas empresas.

Acima de tudo, portanto, a liderança está ligada ao conceito de comunicação eficaz com o potencial individual; e a máxima de que cada líder deve atuar como material humano de qualidade, expressando valores, essenciais ao seu bom desempenho (Lucia Mendana, 2006).

8.1. “Personagens” nas empresas

As empresas são formadas por “personagens principais” e “personagens secundários”. Os primeiros, em minoria, são carismáticos – líderes por excelência – conscientes de que são responsáveis por pensamentos, palavras, ações e seus efeitos. Afinal, o que dizemos e fazemos afetam, de algum modo, a nossa imagem e a imagem das empresas.

Eles têm, ainda, a missão de expressar o melhor do seu potencial, permanecendo no comando de suas ações, atentos à própria tendência natural a cometer falhas. O papel que desempenham é essencial, então, para a redução das falhas humanas nas empresas, o que leva ao aumento da qualidade e da produtividade, e significa retorno em termos de imagem, e econômicos.

Por tudo isso, os personagens principais podem atuar como líderes para os “personagens secundários”, isto é, aqueles que não chegaram ainda ao

estágio de fazer uso de seu potencial interno como deveriam, mas que, um dia, também vão mostrar o seu melhor desempenho. Até que isso aconteça, não basta que as empresas invistam em políticas de qualidade e de Recursos Humanos, se não tiverem “personagens principais” à altura de sua missão e das exigências do momento. Uma delas, a capacidade para mudar, apostando no que é novo.

8.2. Lideranças e estratégias

Os líderes precisam estar conscientes de que:

- A marca do novo líder é o domínio da arte de pensar e usar a palavra e seus efeitos, no comando de ações produtivas.
- As causas reais do mal-estar organizacional são negligenciadas. Uma delas, a deficiente Comunicação que os funcionários costumam estabelecer com o próprio potencial.
- O Processo de Comunicação é um jogo – sério e complexo, estabelecido pela vida – de doação de conhecimento, com regras a serem seguidas. Sua razão de ser é o desenvolvimento do potencial humano, a partir de novas estratégias e a TROCA entre os funcionários e o seu potencial; os funcionários e as empresas.
- A função do líder não representa “privilegio de poder”, mas “doação de conhecimento sem limites”, à altura de sua missão.
- O verdadeiro poder exige a sabedoria de usar propósitos elevados, a capacidade de decidir pelo bem de todos os envolvidos, sem atitudes de “autoritarismo” ou “imposições”, que denotam apenas “medo de perda da autoridade”.
- Cada funcionário tem potencialidades naturais a serem despertadas e aplicadas em forma de palavras e ações adequadas.

- Competir exige “o domínio do processo de comunicar com o próprio potencial”.
- Cada um está em um nível de compreensão mas todos precisam de liderança, baseada em verdades que ampliam e esclarecem o conhecimento individual, e levam ao estágio de Ser, Ousar, Fazer, o que significa conquistar potencial pleno.

Desse modo, os líderes devem:

- Estar receptivos a mudar, incluindo atitudes e estratégias ultrapassadas, vulgarizadas pelos funcionários.
- Promover conscientização, do tipo elevação do nível de consciência, levando a equipe a expressar potencial pleno.
- Rever as próprias estratégias de comunicação, para que suas mensagens tenham efeitos positivos.
- “Trocar de lugar” com o funcionário, para captar o que ele sente e diz.
- Usar flexibilidade e tolerância, já que todos têm algo a dizer e a ensinar.
- Substituir atitudes autoritárias que expressam vaidade, orgulho ou arrogância, pela sabedoria, no pensar, falar e agir.
- Valorizar a improvisação; enfatizar oportunidades e novas formas de ação; estimular argumentos e opiniões, espelhando-se em organizações inovadoras e sua habilidade em responder, de modo contínuo, às mudanças.

O diagrama abaixo descreve os conceitos comuns sobre as diferenças entre líderes e gerentes (Bennis, 1989).



8.3. Capacitar gestores para disseminar a informação

O líder precisa ser um bom comunicador. A busca por talentos que façam a diferença para o negócio tornou-se uma premissa básica para as empresas competitivas. Mas para que esses profissionais agregam valor, eles precisam atuar em equipe e, conseqüentemente, necessitam ter um líder que seja capaz de influenciá-los e levá-los a obter resultados positivos. No entanto, isso só será uma realidade se a liderança souber comunicar, pois sem essa

competência é provável que as metas traçadas não saiam do papel. Mas quais seriam as características de um líder que se faz entender corretamente?

Para se tornar um bom comunicador é fundamental colocar-se no lugar do outro, a fim de que alguns estímulos sejam criados e a comunicação tenha êxito. “Ser um bom comunicador é fazer uso de pausas, para que as pessoas possam compreender de forma lenta e gradativa aquilo que está sendo dito, é ter boa pronúncia, é falar com alteração de volume, com tonalidade e com musicalidade”. O gestor deve se posicionar quando vai transmitir uma informação, pois apenas falar não é suficiente para ser “entendido”. A condução do processo de feedback também é abordada pelo consultor.

8.3.1. Saber comunicar

Não dá para separar comunicação e liderança. O gestor é aquele que exerce a influência sobre as pessoas. E só vai exercer essa influência por meio da habilidade de comunicar. Podemos fazer uma ilustração pensando na liderança como uma pedra que se joga sobre uma lagoa ou uma piscina – como é só uma ilustração, dá para entender o que se quer dizer – a ondulação que vai se propagar por toda a lagoa é o reflexo da influencia do líder sobre os seus liderados ou do comandante sobre seus comandados. Uma boa comunicação é aquela que leva em consideração a pessoa com quem está se comunicando. Ela tem processo empático, ela tem firmeza, ela tem assertividade e não agressividade, ela tem respeito. O bom comunicador utiliza bem a sua voz, o seu corpo, possui uma linha de argumentação e leva em consideração a sensibilidade e as características dos ouvintes, no nosso caso, os liderados.

8.3.2. O exercício da comunicação para um gestor

O gestor é um líder. Mas, vamos pensar no gestor como um empreendedor, um empresário, uma pessoa que tem a responsabilidade não só do comando da sua equipe, mas a visão total de uma organização ou do seu departamento no contexto empresarial. O gestor tem contato com seus subordinados, ele tem contato com seus superiores, ele tem contato com os

seus clientes internos e externos, ele tem contato com o mercado de uma maneira geral. Por isso, o gestor atua em diversas frentes: ora está negociando, ora está liderando, ora está proferindo uma palestra, ora está concedendo uma entrevista.

8.3.3. Principais dificuldades que os líderes encontram ao exercitarem a comunicação com suas equipes

Num primeiro momento é bom que não se confunda liderança com chefia. Uma das principais dificuldades encontradas pelos líderes é exatamente a inabilidade da comunicação apresentada pela falta da empatia ou de sensibilidade – uma das principais falhas de um líder no processo da comunicação. A comunicação pressupõe que uma pessoa fale e a outra entenda e receba o feedback como sinal de que compreendeu aquilo que foi dito. Existe o emissor, o receptor, a informação que é passada e o feedback. O bom comunicador procura saber se houve entendimento perfeito diante do que foi dito.

8.3.4. Investimento nos gestores para uma boa comunicação

Contratar consultorias ou empresas que estejam capazes de oferecer recursos para o desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desenvolvimento da função em que ocupa. No meu entender, os gestores de RH deveriam enxergar a comunicação como recurso básico, fundamental para que todas as pessoas, todos os gerentes possam ter essas habilidades específicas bem desenvolvidas. Claro que os cursos tão bem recomendados por grandes faculdades, ou ainda, os MBA's, especializações até mesmo fora do país, são primordiais para a formação do conteúdo. Porém, a habilidade mais básica e prática é a comunicação. No meu entender, o pré-requisito básico para qualquer profissional, antes de qualquer que seja o curso específico, é o de Comunicação Verbal – saber comunicar-se em qualquer contexto e, posteriormente, aprimorarem-se com cursos mais específicos para o aprimoramento da sua competência intelectual.

9. DIFICULDADES NA COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES

9.1. Barreiras à comunicação organizacional

Para compreendermos como se dá o processo de comunicação nas organizações, primeiro precisamos entender os elementos que fazem parte desta rede. Gibson (1981), cita que eles foram identificados em sete, a saber: comunicador, codificação, mensagem, meio, decodificação, receptor e feedback. E o que fazer ou o que acontece quando um destes agentes resolve não funcionar? Podemos, a partir daqui, começar a refletir sobre o porquê da falta de clareza nas comunicações entre empregados de uma organização e os resultados que, a má qualidade de uma comunicação interna podem causar.

Já não é de hoje que se ouve falar em rádio-corredor. Também esta não foi a única vez que você foi o último a tomar conhecimento da promoção de seu colega de trabalho ou até mesmo o primeiro a ficar sabendo de sua própria demissão. Mas tudo isso não aconteceu por acaso. Com certeza, houve falha em um dos elementos da comunicação. As barreiras existem justamente neste ponto. Quando algo de errado acontece com um dos elementos que compõem a comunicação, o resultado torna-se ineficaz e pode ser muito perigoso para as organizações. Pode ser capaz até de causar uma grande catástrofe na sociedade organizacional, afirma Gonçalves (2008).

Mas como entender, de forma bastante prática, todos esses ruídos que vemos diariamente no trabalho? Uma das principais ações é começar a falar deles. Deles quem? Isso mesmo, dos ruídos. Não dá mais para ficar falando subjetivamente destas falhas de comunicação. Os setores da empresa, sem exceção, devem começar a promover a discussão a respeito destes ecos comunicativos. Todos os dias somos surpreendidos com informações novas que nos causam espanto quando percebemos que fomos os últimos a saber. Mas por que será que isso ocorre sempre e ninguém faz nada para modificar este quadro? Questiona Gonçalves (2008).

Sobretudo é preciso entender o ambiente de uma organização. Fatores importantes que impactam na cultura de uma empresa podem ser o ponto principal de uma comunicação ineficaz. Portanto, está nas mãos dos líderes, principalmente, a capacidade de agir e providenciar a mudança de cultura.

Ainda temos chefes que se mostram resistentes às mudanças. Mas o que podemos dizer a eles é duro e verdadeiro. Se estes, que são os cabeças de um grupo, em pleno século XXI, ainda pensarem de forma retrógrada, eles estarão mortos e substituídos por líderes mais jovens e com maior capacidade de empreendedorismo. *Para mudar é preciso conversar, se reunir, comunicar e informar.* Nada muda de um dia pro outro. A mudança, muitas vezes, nem sempre é bem-vinda. Para impedir que um chefe guarde a informação só pra ele, é necessário dizê-lo: - Vamos, a partir de agora, fazer reuniões mensais. A cada mês vamos apresentar o que cada setor tem feito e os resultados obtidos.

Como dissemos, a conversa torna-se essencial neste processo. *E muitas organizações estão mortas hoje porque não valorizaram a conversa. Não se reuniram e morreram com a pior das doenças – a falta de informação.* As informações devem ser compartilhadas com os membros da organização a fim de garantir melhor harmonia no grupo;

Surge, então uma pergunta curiosa – É possível ter uma empresa na qual todos os elementos de comunicação funcionem com total eficácia? Afinal, a barreira principal deste processo de comunicação está no ser humano, que é justamente aquele em que a criatura pode ser eliminada pelo criador. Se foi você quem criou o ruído, então vai lá e desfaça-o!

As empresas devem ter uma comunicação de forma sinérgica e integrada que nada mais é do que a possibilidade de não se esconder nada de ninguém. Já se foi o tempo em que se guardava segredo. É claro que não devemos confundir informação sigilosa com divulgação correta dos fatos cotidianos de uma empresa. Uma comunicação sinérgica é capaz de integrar clima sócio-

organizacional com as comunicações entre todos os departamentos de uma empresa. Este processo torna a comunicação sem burocracias e barreiras.

Desta forma, é possível garantir que as informações cheguem aos departamentos através de impressos, fazendo com que o sujeito indeterminado seja extinto deste tipo de processo. A partir de uma comunicação clara e objetiva, garantimos o não-surgimento de ruídos e o constante disse me disse.

Outra estratégia de comunicação empresarial que serve como mensagem a todos aqueles que buscam garantir um fluxo comunicativo eficaz é a valorização da comunicação como poder da organização. Afinal, empresa moderna é aquela que divulga seu trabalho tanto para o público interno quanto para o externo. Quando uma empresa valoriza o seu boletim informativo, o quadro-mural, a intranet, a extranet, o comunicado geral, enfim, podemos dizer que esta é uma organização moderna. Desta forma, torna-se uma questão de investimento em cultura organizacional e, acima de tudo, em crescimento e valorização da empresa.

Concluimos que as barreiras sempre existirão. Mas, hoje, mais do que em qualquer outra época, estamos preocupados com as mudanças e aceitando-as. Temos que aproveitar este momento para criarmos forças para transpormos estes empecilhos e garantir que sua organização tenha orgulho de ter vencido os obstáculos que impediam a comunicação eficaz.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um ambiente favorável à comunicação interna, com lideranças engajadas em promover e consolidar a Cultura do Diálogo é capaz de encorajar a manifestação de idéias e sugestões que podem originar inovações e identificar soluções altamente rentáveis para a empresa como um todo. A transparência das ações, a honestidade de propósitos e a ética corporativa trafegam necessariamente pelo caminho da abertura para a comunicação, afirma Matos (2008).

Na verdade, o gestor não está na posição que ocupa para dar ordens inquestionáveis, mas, para prestar atenção ao que o funcionário diz e procurar gerar um clima de envolvimento e motivação pelo trabalho. Afinal, todos estão ali para que se cumpram a missão, os objetivos e as metas da empresa, que, supõe-se, sejam de conhecimento amplo de todos que para ela trabalham.

Alguns questionamentos tornam-se imprescindíveis para esclarecermos a eficácia do plano de ação implementado na empresa:

- **A presença do gestor tornou-se imprescindível para a eficácia da comunicação interna nas organizações?**

R.: Certamente, pois a participação do mesmo é fundamental para uma maior credibilidade à informação, além de ser uma forma de valorizar o colaborador, já que os mesmos tomam conhecimento das informações da empresa através de uma fonte confiável. Apesar dos avanços tecnológicos da informação, a comunicação face a face continua sendo indispensável e eficaz nas empresas.

- **É possível a implementação de um plano de comunicação, bem sucedido, sem nenhum custo à empresa?**

R. : Sim, pois a implementação de reuniões diárias intituladas “5 minutos”, isto é, a comunicação “face a face”, tornou-se viável para todo o tipo de organização, pois é rápida, eficaz e sem custos, tendo em vista não exigir investimentos como outros canais que disseminam informações. Somente a

presença de um gestor que conduza o processo de forma eficaz a sua equipe, com um roteiro preparado antecipadamente, permitirá a agilidade na veiculação da informação, integrando os colaboradores e envolvendo-os com os objetivos e metas da organização.

- **Que dados comprovam o aumento da satisfação dos colaboradores quanto ao novo método de comunicação aplicado na empresa?**

R.: Os próprios colaboradores demonstravam sua satisfação em estarem melhor informados, com esse novo método implementado na empresa, mas, a pesquisa de satisfação do ano seguinte (**anexo 4**), comprovou um avanço no índice de satisfação dos funcionários da manufatura, de 43% para 76% ,na categoria “comunicação corporativa”.

- **Por que não houve a presença mais assertiva da liderança junto as suas equipes em anos anteriores?**

R.: A direção, somente focou sua atenção para esse determinado ponto (até então, não era prioritário), quando tomou consciência que, os índices de satisfação dos colaboradores, decaíam ano a ano e a meta de 70% que a Corporação exigia, estava tornando-se cada vez mais distante. Perceberam que, atingir essa meta, seria o próximo desafio da empresa, mas, também, estavam cientes da importância estratégica de uma comunicação eficaz, sendo esse um fator de satisfação essencial ao público interno.

- **Com o envolvimento e participação ativa dos gestores nas reuniões diárias, junto aos colaboradores da manufatura, foram sanados os boatos na empresa (rádio-corredor)?**

R.: Sim, pois mesmo que surgissem boatos ou informações duvidosas pelos corredores da empresa, os colaboradores não davam credibilidade aos mesmos, pois a liderança tornou-se estratégica para esclarecer de forma transparente e confiável qualquer rumor apresentado, não permitindo a disseminação do mesmo, visto estar presente, diariamente, nas reuniões face a face, para esclarecer qualquer tipo de comentário duvidoso.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, Paul A. **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 327p.

BARTOLOMÉ, Fernando. **NINGUÉM CONFIA PLENAMENTE NO CHEFE - E DAÍ?** Rio de Janeiro: Campus, 1999. 305p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **RESPIRANDO ENDOMARKETING**. Porto Alegre: L&PM, 2003. 143p.

GASNIER, Georges Daniel. **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**. São Paulo: IMAM, 2008. 170p.

GIBSON, James L. **ORGANIZAÇÕES: COMPORTAMENTO, ESTRUTURA, PROCESSOS**. São Paulo: Atlas, 1981. 204p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**. 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **AS ORGANIZAÇÕES MODERNAS NECESSITAM DE UMA COMUNICAÇÃO INTEGRADA**. São Paulo, Revista Mercado Global, nº 102, 2º trimestre de 1997, página 20.

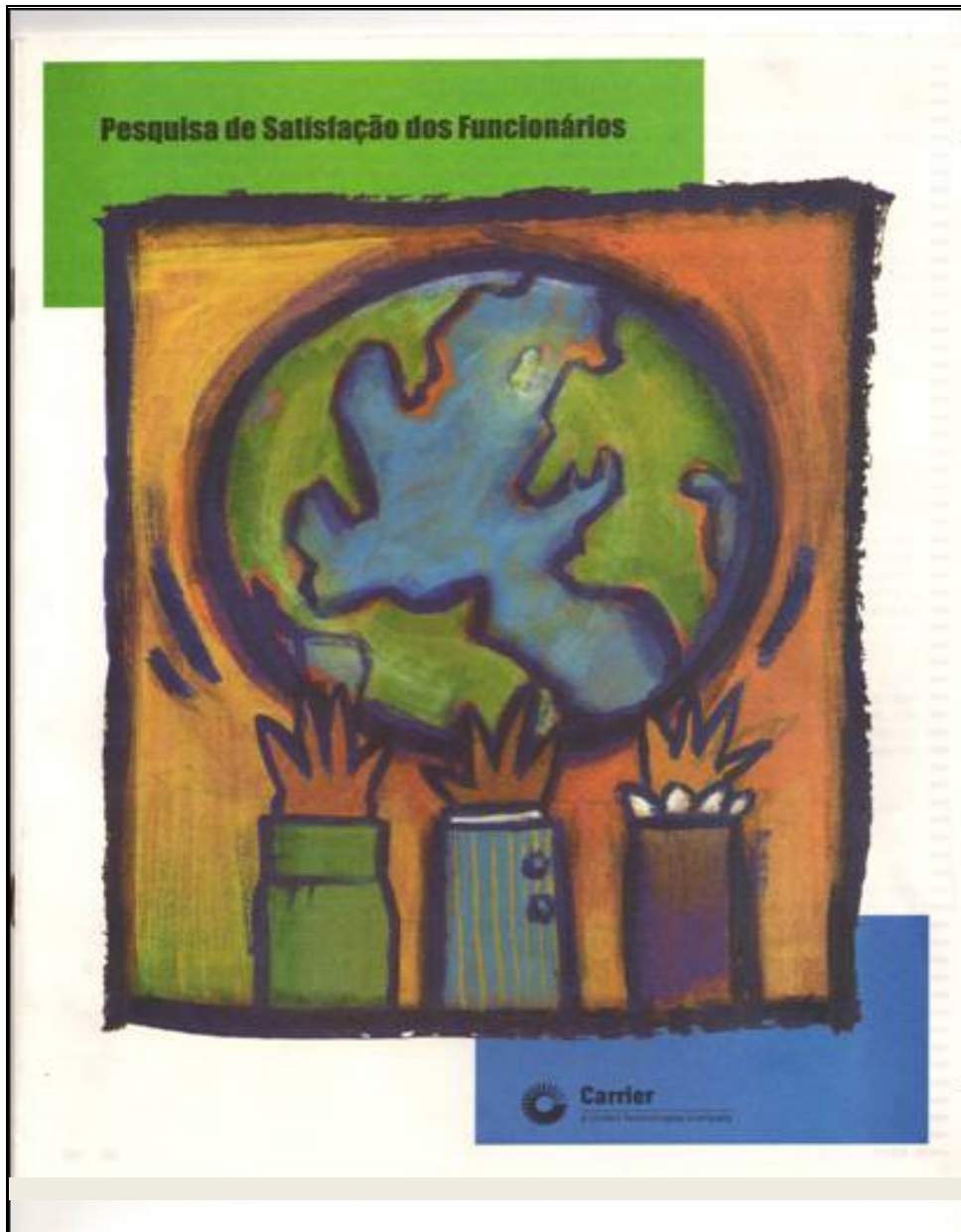
MARCHIORI, Marlene. **CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – Um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. 259p.

MATOS, Gustavo Gomes de. **COMUNICAÇÃO SEM COMPLICAÇÃO: Como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 180p.

12. ANEXOS

Anexo 1

Pesquisa Satisfação de Funcionários



Anexo 2

Carta às Lideranças



Para: Sr. José Carlos Silveira
Líder da manufatura

Prezado Senhor,

A empresa acredita que, o diálogo entre as lideranças e suas equipes, é fundamental para manter os colaboradores bem informados, assim como para estimular a troca de informações dentro dos departamentos. Enfatizamos que esta se constitui numa das principais ações para melhorar o processo de comunicação em nossa empresa.

Estas reuniões tem por objetivo: alinhar metas de trabalho, eliminar incertezas, reforçar as estratégias de nosso negócio, bem como manter a equipe bem informada sobre fatos e prioridades da empresa. Assim, estamos solicitando a todos os gestores da manufatura que, **a partir desta data**, formalizem com suas equipes **reuniões diárias de “cinco minutos”**.

Contamos com a sua colaboração para que esta prática em seu departamento seja instituída, oficialmente, a partir do recebimento dessa correspondência.

Atenciosamente,

Diretoria de Manufatura

Gerência de RH

Anexo 3

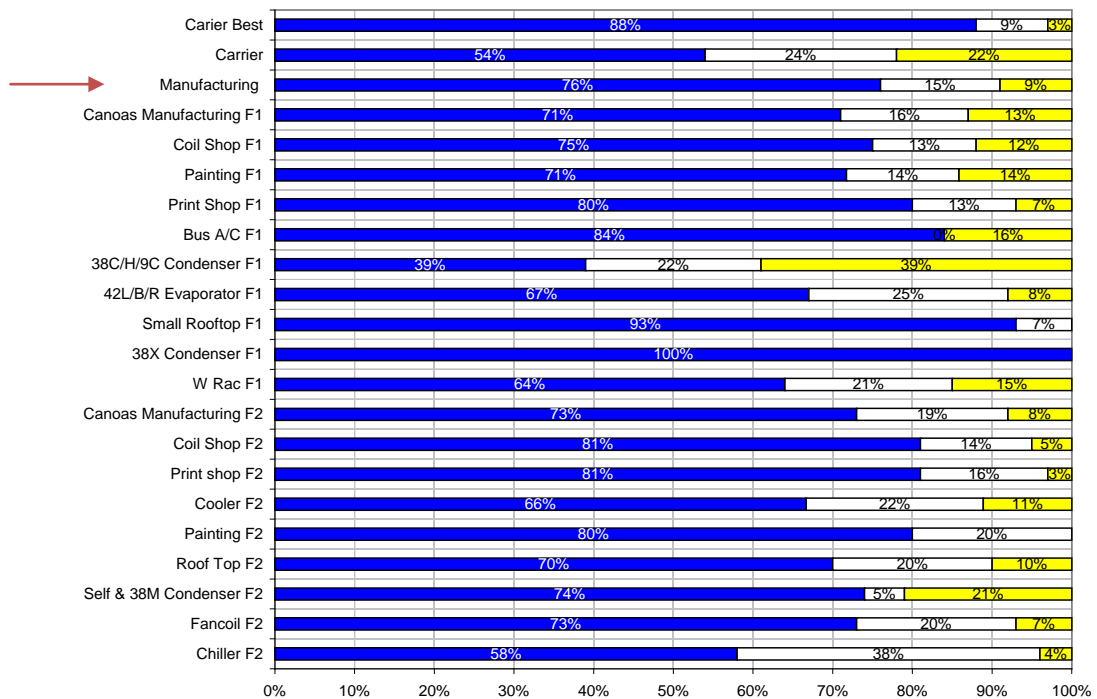
Modelo - sugestão roteiro reunião “5 minutos”

REUNIÃO DIÁRIA 5 MINUTOS sugestão pauta diária		
Assunto	Detalhamento	Observações
Produção	Produzido/ a produzir / média	
MASS	Conversa Diária de Segurança	Literatura disponível Diretório F:/Manufatura/Link: MASS
Qualidade	CCQ - Destaques do mês, Projetos Classe A, Andamento Projetos da área	Informações disponibilizadas p/Coordenação CCQ
	ACE - termostato/ plano de ação/ reforço política SGI	Apoio Bruna/ACE
	"5S"	
	Escapes/Auditoria de produto	Apoio Bassegio/Qualidade
Faturamento Semanal/Mensal	Informativo produção/venda semanal e view mensal	Apoio Catia-Manufatura
Pesquisa Satisfação dos Funcionários	Apresentação Resultados/Plano de Ação	
Projeto Lean Manufacturing	Reforçar material folder/ esclarecimentos de pontos fundamentais p/processo	Consultar literatura disponível
Informações gerais	Alterações organizacionais, campanhas internas, auditorias, visitas externas, informativos gerais	Intranet, reforço Murais
Objetivos Curtíssimo Prazo	Adequação de volume da fábrica c/eficiência Diminuição do inventário; Alta converção no controle das despesas; Melhorar qualidade dos produtos Canoas(exportação)	Alinhados c/Direção da Empresa
Informações pontuais da área		

Anexo 4

Resultado Pesquisa Satisfação dos Funcionários posterior à implantação da ferramenta de comunicação interna

Questão 11 : Os métodos atuais de comunicação (por exemplo, Intranet, email, reuniões de departamento) me mantêm informado sobre a direção e objetivos da empresa.



Pesquisa sobre Comunicação na Manufatura

■ Concordo plenamente □ Concordo em parte ■ Discordo