

A Comunicação Interna Como Diferencial Competitivo

Internal Communication as Competitive Differential

Adriano Sérgio da Cunha¹
Maria de Lourdes da Silva Leite Basto²
Eloisa Roberta Gugelmin³

Resumo

Este artigo se constitui numa pesquisa que trata de analisar os níveis de comunicação, buscando-se assim o aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas, através do estudo dos três tipos de comunicação existentes: Ascendente, Descendente e Horizontal, e da incorporação de técnicas e ferramentas que auxiliem na exploração do desenvolvimento organizacional em uma empresa financeira. A comunicação interna tende a integrar a organização com seu público interno e compartilhar os interesses de ambos os lados. Para tal, é necessário conhecer em profundidade as necessidades e expectativas dos colaboradores, para que estes aceitem e confiem no processo. Para conquistar credibilidade, a comunicação interna deve ser eficiente em todos os sentidos, evitando a burocratização e sendo clara e objetiva. A empresa poderá construir uma cultura organizacional através de uma comunicação interna eficaz, estabelecendo metas e objetivos comuns, motivando desta forma seus colaboradores e, certamente influenciar na produtividade da empresa. Assim, busca-se através da pesquisa identificar os problemas ligados à comunicação interna, para posteriormente aplicar métodos que venham a contribuir para a modificação da problemática encontrada.

Palavras-chave: Comunicação Ascendente, Comunicação Descendente, Comunicação Horizontal, Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional.

Abstract

This paper is a survey that comes to analyzing the levels of communication, thus seeking the improvement of people management processes, by studying the three existing types of communication: Ascending, descending and horizontal, and the incorporation of techniques and tools that help in the exploration of organizational development in a financial company. Internal communication tends to integrate the organization with its internal audience and share the interests of both sides. To do this, you need to know in depth the needs and expectations of employees so that they accept and trust the process. To gain credibility,

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela UFSC, Bacharel em Administração pela UNISUL, Especialista em Planejamento Tributário pela FEPESE/UFSC, Especialista em Engenharia de Produção pela FEPESE/UFSC Professor da IES-Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis, Brasil. Contato: adrianosergiodacunha@hotmail.com

² Bacharel em Serviço Social pela UFSC, Bacharel em Psicologia pela UNISUL, Mestrado em Engenharia da Produção pela UFSC, Docente da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Brasil. Contato: basto332@hotmail.com

³ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Brasil. Contato: eloisagugelmin@hotmail.com

internal communication must be efficient in all manners, avoiding the bureaucracy and being clear and objective. The company can build an organizational culture through an effective internal communication, setting goals and objectives, thus motivating its employees and certainly influencing the productivity. Thus, we seek to identify through research the problems of internal communication, and later apply methods that will contribute to the modification of the problem encountered.

Key Words: Ascending Communication, Descending Communication, Horizontal Communication, People Management, Organizational Culture.

1 Introdução

O papel da comunicação e da informação no ambiente organizacional desenvolveu diferentes enfoques conceituais e teóricos. Entretanto, a não-aplicabilidade dos processos comunicativos relevantes no ambiente das organizações, principalmente em situações complexas podem trazer danos às organizações. Isto porque uma organização possui duas configurações em termos de comunicação: conjunto societal que expressa de forma particular e concreta de um sistema de ação histórica; e corresponde a uma atividade que é regulada por decisões que emanam da sua filosofia.

A conversação e os recursos de linguagem possibilitam a rápida compreensão, assim a construção do compromisso de um grupo com um curso de ações futuras no sentido cognitivo de forma a exercer influência sobre os demais agentes em relação às suas intenções (OLIVEIRA; JUNGLES, 2011).

O processo de comunicação é formado por um emissor e por receptores. A compreensão de como se dá este processo tem relevância para a proposição de ações que possam torná-lo mais efetivo.

As instituições financeiras atuais estão em um cenário de competitividade acirrada e precisam encontrar formas alternativas de ganhar produtividade. Assim, o desenvolvimento organizacional pode passar pela comunicação que ocorre na organização. Assim, este artigo se constitui numa pesquisa que trata de analisar os níveis de comunicação, buscando-se assim o aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas, através do estudo dos três tipos de comunicação existentes: Ascendente, Descendente e Horizontal, e da incorporação de técnicas e ferramentas que auxiliem na exploração do desenvolvimento organizacional em uma empresa financeira.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Cultura Organizacional

O tema cultura organizacional foi, desde os anos 80 objetivo de importantes estudos acadêmicos. Alguns autores consideram que a organização – empresa, entidades públicas etc. – têm uma cultura que muda com o passar do tempo. A cultura seria, assim, uma característica da organização. Outros autores consideram que a organização não tem uma cultura, ela é uma cultura, ou seja, ela seria a expressão cultural dos membros da organização (MOTTA E VASCONCELOS, 2002).

De acordo com Costa (1999, p. 20):

"Cada organização possui uma cultura própria, que lhe é peculiar, resultante e diversos fatores como história, tamanho, tecnologia, processos administrativos, objetivos, ambiente e pessoas. Os valores desenvolvidos pelas pessoas que fazem parte da organização destacam-se entre as características de sua cultura, sendo talvez, os elementos que sofrem os primeiros e maiores impactos nos processos de mudança e inovação organizacional".

Administrar o contingente humano de uma organização conduzindo-a para o sucesso exige que os processos de mudança e inovação sejam implementados através de estratégias de gerenciamento que tenham por ponto central uma atuação consistente sobre os valores desenvolvidos pelos membros da organização. Conhecê-los é, portanto, fundamental para aprender o tipo de cultura predominante na organização e, por consequência, prepará-la devidamente para os processos de mudança.

A propósito, segundo Pereira (apud COSTA, 1999, p. 20):

"A mudança só acontece quando a cultura organizacional também muda e, nesse aspecto, a cultura organizacional é como os paradigmas; não pode ser imposta: precisa ser compartilhada. Se não houver níveis adequados de consistência entre seus valores, a cultura organizacional pode muito bem impedir que a mudança aconteça".

Segundo Schein (apud MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 302):

"A cultura organizacional de uma organização é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e os valores que permeiam a organização, além dos objetos visíveis e físicos da mesma, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração etc".

Para este autor, a origem dos elementos que compõem a cultura de uma organização está na luta pela sobrevivência da mesma.

Conforme mostrado por Costa (1999) a coexistência de vários conjuntos de valores em uma cultura organizacional maior, hegemônica, está associada à formação de subculturas organizacionais.

Nesse enfoque, a cultura de uma organização pode ser analisada no todo, ou em "partes" e, no caso de uma escola, por exemplo, essas partes são bem diferentes. Docentes, alunos e funcionários apresentam aspectos de cultura e valores que lhes são particulares, formando sub-culturas nessa espécie de organização.

A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas.

Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados.

2.2 Comunicação Organizacional

A comunicação interna das organizações, apesar de ser um tema ainda recente, historicamente pode-se dizer que tem sua origem por volta de 1920, quando algumas empresas identificaram a necessidade de que seus executivos aprendessem a falar mais adequadamente. O crescimento dessa preocupação com a comunicação organizacional ocorreu juntamente com o desenvolvimento da Psicologia Industrial, Social e com as Teorias da Organização, principalmente, com as Teorias Sistêmicas, que considerem a comunicação como seu elemento fundamental.

Mattelart (2000) afirma que os sistemas de comunicação contribuem para que a empresa torna-se competitiva, devido ao fato de que suas atividades são realizadas por pessoas e que a política de comunicação adotada pela organização irá influenciar no

desenvolvimento dos mesmos; em outras palavras atuarão de acordo com as informações que recebem, podendo, ou não, provocar conflitos.

Nesta perspectiva, Bahia (1995, p.16), afirma que: “a comunicação promove mudanças que podem ser direcionadas posteriormente, ou não, conforme a capacidade de entendimento, ou divergência das partes em interação”.

O papel da comunicação e da informação no ambiente organizacional, sem dúvida, tem despertado o desenvolvimento de diferentes enfoques conceituais e teóricos (CARDOSO, 2006).

2.3 Fatores que Influenciam a Comunicação nas Organizações

Segundo Lesikar (apud STONER, 1999) existem quatro fatores que influenciam a eficácia da comunicação nas organizações:

a) Canais formais de comunicação: influenciam de duas maneiras a eficácia da comunicação. Primeiro, eles cobrem uma distância cada vez maior à medida que as organizações se desenvolvem e crescem. Segundo, os canais formais de comunicação inibem o fluxo livre de informação entre os diversos níveis da organização;

b) Estrutura de autoridade: a estrutura de autoridade da organização tem influência semelhante na eficácia da comunicação. As diferenças de status e de poder ajudam a determinar quem irá se comunicar confortavelmente com quem. O conteúdo e a exatidão da comunicação também serão afetados pelas diferenças de autoridade;

c) Especialização do trabalho: a especialização do trabalho usualmente facilita a comunicação dentro de grupos diferenciados. Membros do mesmo grupo de trabalho provavelmente compartilham do mesmo jargão, dos mesmos horizontes de tempo, objetivos, tarefas e estilos pessoais. A comunicação entre grupos altamente diferenciados, entretanto, provavelmente será inibida; e

d) Propriedade da informação: o termo propriedade da informação significa que os indivíduos possuem informações e conhecimentos especiais sobre seus trabalhos. Esse tipo de informação é uma forma de poder para os indivíduos que possuem; eles podem funcionar de forma mais eficaz que os seus pares. Muitos indivíduos com essas habilidades e conhecimentos não querem compartilhar essas informações com outras pessoas. Em decorrência disso não acontece a comunicação totalmente aberta na organização.

2.4 Tipos de Comunicação

A comunicação organizacional interna é composta por três tipos de comunicação: descendente, ascendente e horizontal.

De acordo com Rego (1986) a comunicação descendente é feita a partir dos níveis hierárquicos, ou seja, dos superiores às posições inferiores. Tem como objetivo passar o maior número de informações possíveis aos subordinados para que possam desenvolver suas atividades; pode ser feita através de reuniões em grupo, ou individuais, procedimentos, memorandos, comunicados internos e outros tipos de informes.

Os fluxos de comunicação descendente são facilmente compreendidos se recordarmos a pirâmide organizacional e a cadeia escalar, com basicamente três níveis hierárquicos: o estratégico, o tático e o operacional.

Katz e Kahn (1987) ao abordarem o assunto, identificam a comunicação descendente como sendo o reflexo de um comportamento autoritário dos níveis hierárquicos mais

elevados, em relação aos mais baixos. Nesta perspectiva, os dois autores concluem que este sistema de comunicação atende a cinco objetivos gerais:

- a) Dar diretrizes acerca de instruções de trabalho;
- b) Dar informações sobre procedimentos e práticas organizacionais;
- c) Fornecer informações sobre as razões do trabalho;
- d) Informar aos subordinados sobre seus desempenhos; e
- e) Fornecer informações de tipo ideológico, a fim de facilitar a doutrina sobre objetivos. (KATZ E KAHN, 1987, p.141).

Em contrapartida, a comunicação ascendente segundo Rego (1986), ocorre dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores e promovem a participação mais efetiva dos colaboradores que podem sugerir idéias para melhoria de processos de produção, ou do ambiente de trabalho. Ocorrem por meio de reuniões periódicas, em grupo, ou individuais, através de telefone, cartas aos superiores, relatórios, formulários e outros documentos escritos.

A função da comunicação ascendente é dar informações aos níveis hierárquicos superiores sobre o que está acontecendo nos níveis hierárquicos inferiores, mas a transmissão entre estes e vários níveis pode ser alterada pelas posições intermediárias, pois durante este processo pode haver a retenção de informações essenciais, o que demonstra que a comunicação ascendente é, por vezes, incompleta e imprecisa.

Em conformidade com a possibilidade de a comunicação sofrer distorções em função de seus níveis hierárquicos, Hall (1984, p.97) afirma que as “posições mais elevadas da estrutura organizacional podem incorrer do erro de receber as informações dos níveis mais baixos somente através dos níveis intermediários, em virtude do distanciamento existente no organograma”. O autor atenta exatamente para o perigo deste afastamento, “pois haverá sempre o risco de a informação chegar atrasada, distorcida, incompleta ou mal interpretada”.

Já a comunicação horizontal segundo Rego (1986), ocorre entre departamentos, num mesmo nível hierárquico, fazendo com que os colaboradores trabalhem como uma equipe multidisciplinar, onde todos têm responsabilidades iguais. Pode ser feita através de reuniões entre departamentos, através de relatórios e comunicados variados, como cartas internas entre departamentos, revistas informativas internas e outros.

Importa ressaltar que, além dos três tipos de comunicação descritos, há ainda em todas as organizações a comunicação formal, que é feita através de documentos oficiais, e a comunicação informal, que seria todo o contato espontâneo entre colegas de trabalho, como um simples “bate-papo”, por exemplo.

E como não poderia deixar de faltar, o tema instituição financeira, será o próximo assunto a ser abordado.

2.5 Instituição Financeira

Neste último momento o tema abordado trata das instituições financeiras, uma vez que a empresa escolhida para elaboração deste trabalho pertence a essa categoria. Falar-se-á sobre as características e diferenças entre instituições financeiras bancárias e não bancárias

Conforme mostra Assaf Neto (2005, p. 79) “o sistema financeiro é composto por um conjunto de instituições financeiras públicas e privadas, tendo como seu órgão normativo o Conselho Monetário Nacional (CMN)”. Por meio do SFN, viabiliza-se a relação entre agentes carentes de recursos para investimento e agentes capazes de gerar poupança e, conseqüentemente, em condições de financiar o crescimento da economia.

As instituições financeiras podem ser classificadas em dois tipos: bancárias ou monetárias e não bancárias ou não monetárias. As instituições financeiras conhecidas por bancárias são aquelas a quem se permite à criação de moeda por meio de recebimento de

depósitos a vista (moeda estrutural). Operam basicamente com ativos financeiros monetários que representam os meios de pagamento da economia (dinheiro em poder do público mais depósitos a vista em bancos). Essas instituições são representadas fundamentalmente pelos bancos comerciais e múltiplos.

As instituições financeiras não bancárias, ao contrário, não estão legalmente autorizadas a receber depósitos a vista, inexistindo, portanto, a faculdade de criação de moeda. Essas instituições trabalham basicamente com ativos não monetários, tais como ações, letras de câmbio, certificados de depósitos bancários, debêntures etc e são constituídas por praticamente todas as instituições financeiras que operam no mercado financeiro, exceto bancos comerciais e múltiplos. Exemplos de instituições não bancárias: sociedades corretoras, bancos de investimento, sociedades financeiras, sociedades de arrendamento mercantil etc.

2.6 Instituições Financeiras Bancárias

Englobam os Bancos Comerciais, Bancos Múltiplos e Caixas Econômicas. Os bancos comerciais, de acordo com o autor Assaf Neto (2005) são instituições financeiras constituídas obrigatoriamente sob a forma de sociedades anônimas. Executam operações de crédito caracteristicamente de curto prazo, atendendo, dessa maneira, às necessidades de recursos para capital de giro das empresas.

A grande característica dos bancos comerciais é a sua capacidade de criação de moeda (moeda escritural), a qual é estabelecida com base nos depósitos a vista captados no mercado.

Os bancos comerciais têm a prestação de serviço como uma importante atividade, podendo realizar pagamentos de cheques, transferências de fundos e ordens de pagamentos, cobranças diversas, recebimentos de impostos e tarifas públicas, aluguel de cofres e custódia de valores, serviços de câmbio etc.

A criação de bancos múltiplos surgiu como reflexo da própria evolução dos bancos comerciais e crescimento do mercado. A tendência de se formarem conglomerados financeiros no mercado, conforme foi anteriormente discutido, era também consequência do interesse dos bancos em promover sinergia em suas operações, permitindo que uma instituição completasse sua atividade de intermediação. A convivência da intermediação financeira com outras operações ativas dos bancos apresentava-se como estratégia às pretensões de crescimento.

2.7 Instituições Financeiras Não Bancárias

As instituições classificadas como não bancárias são as que não apresentam capacidade de emitir moeda ou meios de pagamentos, como os bancos comerciais.

Conforme mostrado por Assaf Neto (2005), os bancos de investimento são os grandes municiadores de créditos de médio e longo prazo no mercado, suprindo os agentes carentes de recursos para investimento em capital de giro e capital fixo. Como agente financiador dessas empresas, essas instituições efetuam principalmente, operações de maior escala, como repasses de recursos oficiais de crédito, repasses de recursos de captados no exterior, operações de subscrição pública de valores mobiliários (ações e debêntures), *lease-back*, e financiamentos de bens de produção a profissionais autônomos.

Já os bancos de desenvolvimento constituem-se em instituições públicas de âmbito estadual, que visam promover o desenvolvimento econômico e social da região onde atuam. Diante desse objetivo, os bancos de desenvolvimento apóiam formalmente o setor provado da economia, por meio principalmente de operações de empréstimos e financiamentos, arrendamento mercantil, garantias, entre outras.

As sociedades de crédito, financiamento e investimento, mais conhecidas por financeiras, dedicam-se basicamente ao financiamento de bens duráveis às pessoas físicas (usuários finais) por meio do mecanismo denominado crédito direto ao consumidor – CDC. Podem também as financeiras realizar repasses de recursos governamentais, financiar profissionais autônomos legalmente habilitados e conceder crédito pessoal.

Além dos recursos próprios gerados em suas operações, a principal fonte de recursos dessas instituições consiste no aceite e na colocação de letras de câmbio no mercado. As letras são emitidas pelo mutuário do financiamento, ou seja, o devedor do contrato, e aceitas pela instituição financeira. Ao adquirirem esses papéis, os investimentos têm, em verdade, duas garantias: do emissor (financiado) e da financeira, que aceitou a letra de câmbio.

As sociedades financeiras podem ser classificadas como:

a) Independentes, quando atuam sem nenhuma vinculação com outras instituições do mercado financeiro;

b) Ligadas a conglomerados financeiros;

c) Ligadas a grandes estabelecimentos comerciais; e

d) Ligados a grandes grupos industriais, como montadoras de veículos, por exemplo.

(ASSAF NETO, 2005, p. 92).

As sociedade de arrendamento mercantil têm por objetivos a realização de operações de arrendamento mercantil (leasing) de bens nacionais, adquiridos de terceiros e destinados ao uso de empresas arrendatárias.

As cooperativas de crédito são instituições voltadas a viabilizar créditos e seus associados, além de prestar determinados serviços.

As sociedades de crédito imobiliário voltam-se ao financiamento de operações imobiliárias, que envolvem a compra e a venda de bens imóveis. Prestam apoio financeiro também a outras operações do setor imobiliário, como vendas de loteamentos, incorporações de prédios etc. essas instituições costumam levantar os recursos necessários por meio de letras imobiliárias e de cadernetas de poupança.

As associações de poupança e empréstimo são instituições financeiras que atuam também na área habitacional, por meio de financiamentos imobiliários.

3 Metodologia

A pesquisa realizada foi quanti-qualitativa do tipo exploratória, já que esta é considerada um instrumento adequado para aplicar-se num experimento cuja finalidade é proporcionar a leitura de aspectos e informações exploradas na realidade organizacional, que possibilitem à organização adquirir dados que subsidiem a análise da empresa.

A aplicação dos métodos quantitativos considera a interpretação do sistema social, a partir da soma dos dados obtidos com a coleta de informações, junto a um sistema cultural, que é o resultado do sistema de personalidade (indivíduos) como sistema social (grupo). No método quantitativo busca-se o conhecimento da opinião, a partir da soma das respostas oferecidas pelo indivíduo que interage com seu sistema social e, portanto, deste recebe as influências.

Os métodos qualitativos de pesquisa que usualmente se utiliza não são, necessariamente, os que utilizam pesquisa científica através da comprovação estatística, mas de formas informais de coleta de dados.

Godoy (RAE, 1995, Mai-Jun, p. 20) descreve a pesquisa qualitativa como:

"Um fenômeno pode ser compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado dentro de uma perspectiva íntegra. Para tanto o pesquisador vai a campo buscando "captar" o fenômeno em estudo a partir das perspectivas das pessoas nele envolvidas, considerando os pontos de vista relevantes".

O tipo de pesquisa é um conceito complexo que não pode ser descrito de maneira única. Sendo assim, diferentes classificações podem ser obtidas usando-se diferentes variáveis. (MATTAR, 1997).

Há também diferenças metodológicas, enquanto na pesquisa quantitativa os dados obtidos são de um grande número de respondentes, usando-se escalas, sendo submetidas a análises estatísticas formais, na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos através de perguntas abertas, em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. (MATTAR, 1997).

Já a pesquisa do tipo exploratória, segundo Mattar (1997, p. 81), “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são insuficientes ou inexistentes.

3.1 Universo Pesquisado

Foram entrevistados todos os funcionários internos de uma empresa financeira, totalizando 30 entrevistas: Gerente operacional (01), gerente comercial (01), supervisor administrativo (01), supervisor de crédito (01), supervisor de cobrança (01) e operacional (25).

3.2 Técnica de Coleta de Dados

O questionário foi distribuído aos funcionários internos com um prazo de devolução de 7 (sete) dias. Anexo ao questionário também foi entregue para cada funcionário um explicativo sobre a finalidade da pesquisa, bem como orientação referente à não obrigatoriedade de identificação, a fim de permitir maior liberdade de expressão nas respostas emitidas.

A coleta de dados junto aos gerentes e supervisores se deu através de entrevista tendo sido utilizado um roteiro previamente estabelecido.

Adotou-se essa técnica por apresentar algumas vantagens como:

- a) Economia de tempo;
- b) Abrangência do maior número de pessoas simultaneamente;
- c) Obtenção mais rápida e precisa de respostas;
- d) Liberdade de respostas, em razão do anonimato;
- e) Segurança, pela não-identificação das respostas;
- f) Menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador;
- g) Maior tempo para responder e em hora mais favorável;
- h) Uniformidade na avaliação, pela natureza impessoal do instrumento; e
- i) Obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis.

O instrumento empregado para a coleta de dados junto aos funcionários foi um questionário contendo 24 questões abertas e 02 questões fechadas, permitindo ao pesquisador adquirir respostas mais sinceras e reais da realidade que se pretende estudar. O referido instrumento de coleta de dados foi estruturado a partir de seis categorias distintas: dados de identificação, situação familiar, nível de satisfação no trabalho, comunicação horizontal, comunicação ascendente e comunicação descendente.

3.3 Apresentação e Análise dos Dados

Quanto à análise os dados quantitativos foram tabulados e analisados a partir de dados estatísticos e demonstrados através de gráficos. Quanto aos dados qualitativos, estes foram agrupados de acordo com as categorias de análise e por semelhança das respostas obtidas através do relato dos respondentes.

4 Apresentação e Análise dos Dados

As questões quantitativas mostrarão os resultados obtidos com a tabulação da referida pesquisa, incluindo-se alguns aspectos resultantes, segundo o ambiente de estudo da mesma.

4.1 Dados de identificação

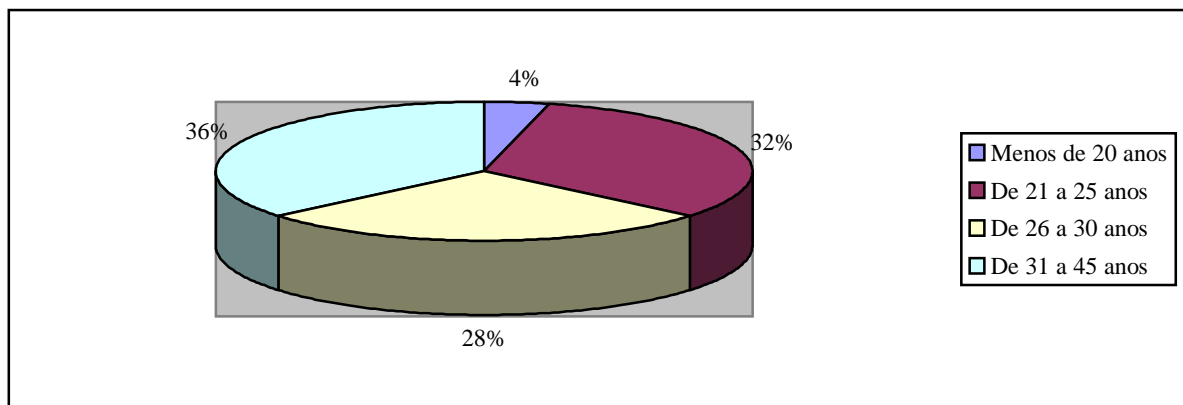


Gráfico 01. Distribuição de funcionários por idade.
Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico acima mostra que 36% dos funcionários internos que trabalham na empresa pesquisada possuem de 31 a 45 anos; 32% possuem de 21 a 25 anos; 28% possuem de 26 a 30 anos e 4% possuem menos de 20 anos.

Esse dado mostra que a maioria dos funcionários apresenta idade superior aos 30 anos, seguidos com uma pequena diferença do percentual mais jovem que fica entre os 21 a 25 anos, dado bastante significativo para a análise dos resultados obtidos com a pesquisa.

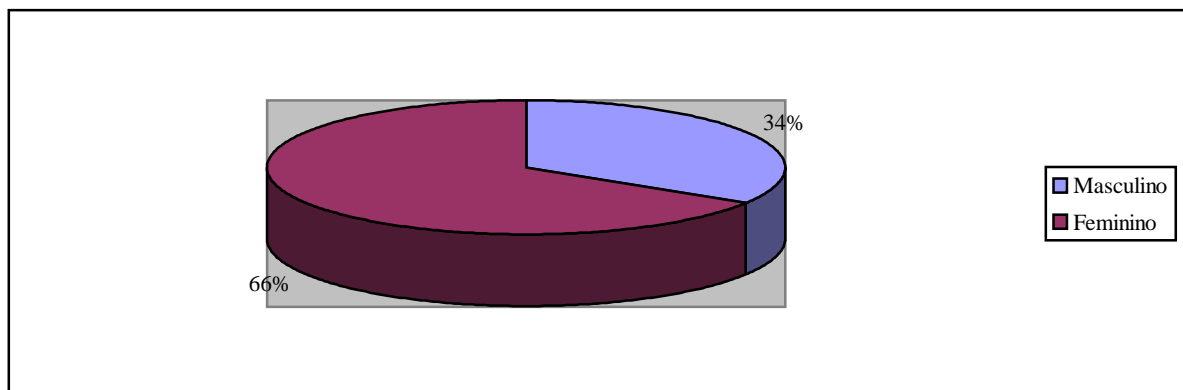


Gráfico 02. Distribuição de funcionários por sexo
Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico acima mostra que 66% do quadro funcional é composto pelo sexo feminino e 34% pelo sexo masculino.

Esse dado é considerado como normal, tendo em vista que na atualidade as mulheres representam quantia cada vez mais significativa no mercado de trabalho.

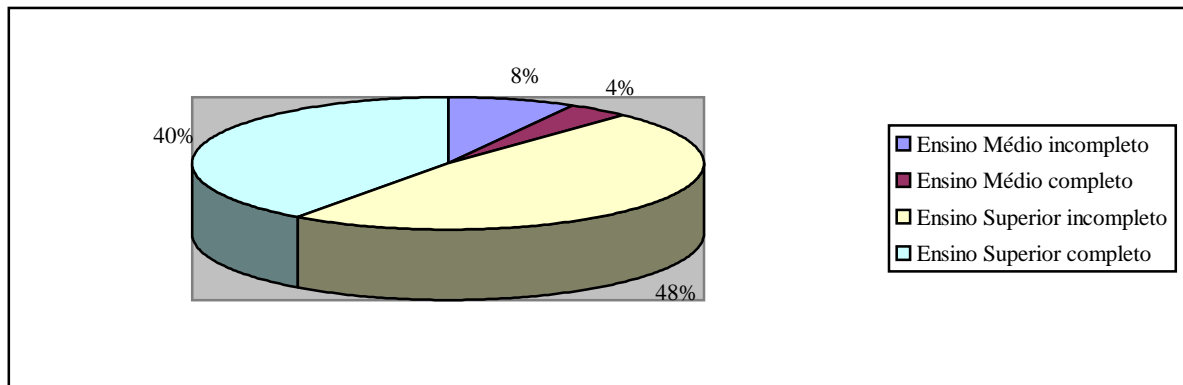


Gráfico 03. Distribuição de funcionários por escolaridade
Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico acima mostra que do quadro funcional do pessoal interno 48% dos funcionários possuem o Ensino Superior incompleto; 40% possuem o Ensino Superior completo; 8% possuem o Ensino Médio incompleto e 4% o Ensino Médio completo. Este resultado é bastante satisfatório tendo em vista que a maioria dos seus funcionários está cursando o Ensino Superior ou já o concluiu.

Este dado também reforça o perfil dos funcionários da empresa que é composto por funcionários com idade superior a 30 anos. Importante ressaltar que muitos funcionários estão concluindo o Ensino Superior ainda neste ano, o que evidencia que o percentual de funcionário com Ensino Superior completo tende a aumentar.

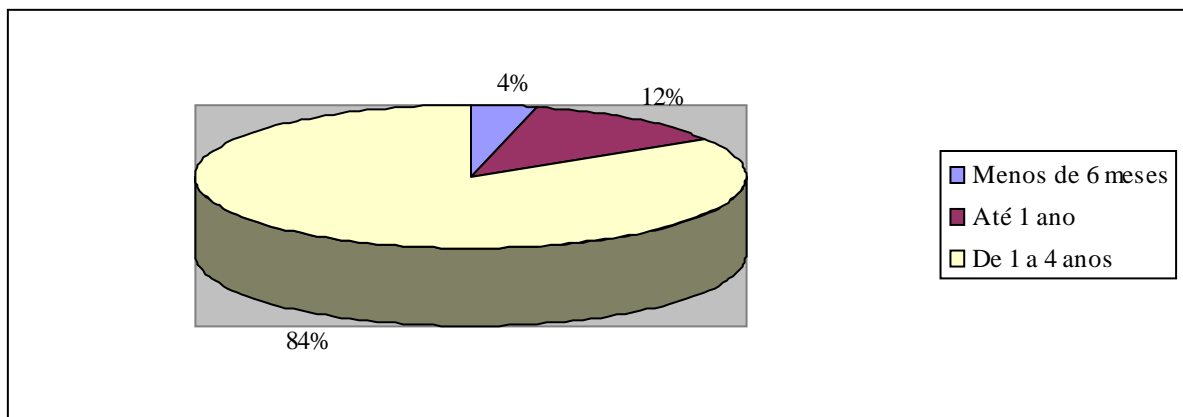


Gráfico 04. Distribuição de funcionários por tempo de serviço
Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico acima mostra que 84% dos funcionários estão trabalhando na empresa de 1 a 4 anos; 12% estão trabalhando até 1 ano e apenas 4% dos funcionários trabalha a menos de 6 meses.

Este também é um resultado significativo porque identifica que os funcionários permanecem na empresa num período superior a 1 ano, evitando a grande rotatividade, ficando mais fácil de inserir o funcionário no contexto cultural da empresa, assim como

familiarizá-lo com o ambiente, com as normas, treiná-lo e deixá-lo apto para desenvolver seus serviços da melhor maneira possível.

4.2 Situação familiar

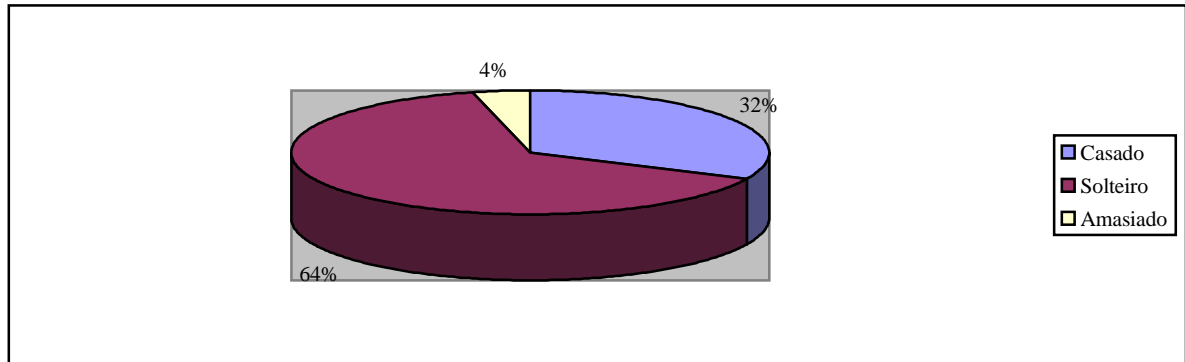


Gráfico 05. Distribuição de funcionários por estado civil.
Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico acima mostra que 64% dos funcionários são solteiros; 32% são casados e 4% dos funcionários são amasiados.

Apesar da maioria dos funcionários possuírem acima de 30 anos, conforme evidenciado anteriormente, pode-se verificar que uma parcela significativa é solteira.

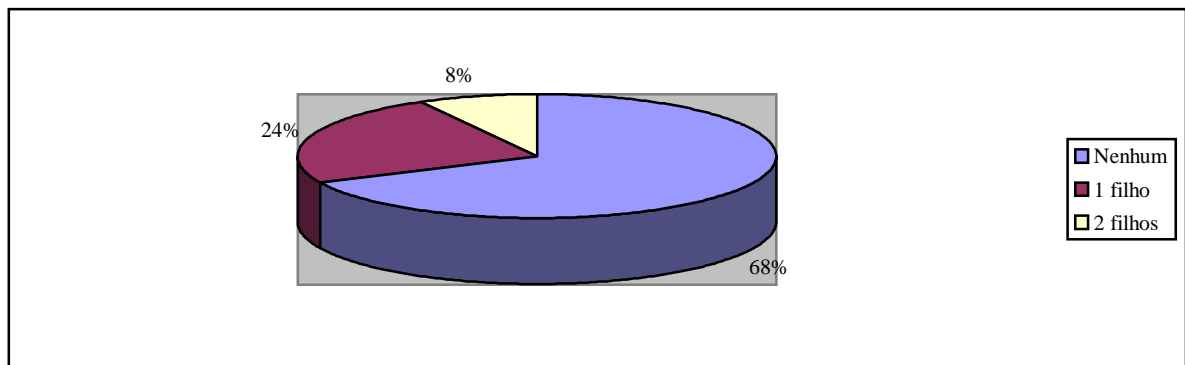


Gráfico 06. Distribuição de funcionários por número de filhos.
Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico acima mostra que 68% dos funcionários não possuem filhos; 24% possuem 1 filho e 8% dos funcionários possuem 2 filhos.

Novamente confirma-se o dado já visto no gráfico anterior onde à maioria dos funcionários internos da empresa são solteiros e não possuem filhos.

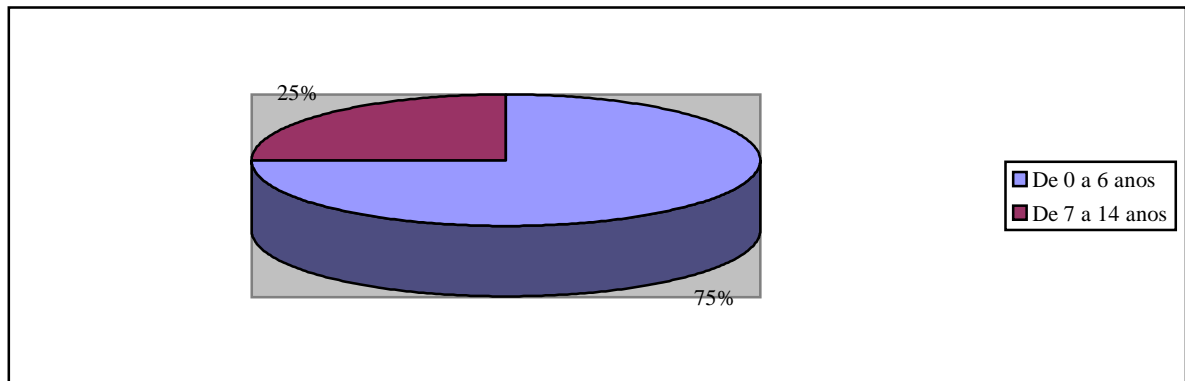


Gráfico 07. Distribuição da faixa etária dos funcionários que possuem filhos.
Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico acima mostra que 75% dos filhos encontram-se na faixa etária dos 0 a 6 anos e 25% dos filhos de 7 a 14 anos.

4.3 Nível de satisfação no trabalho

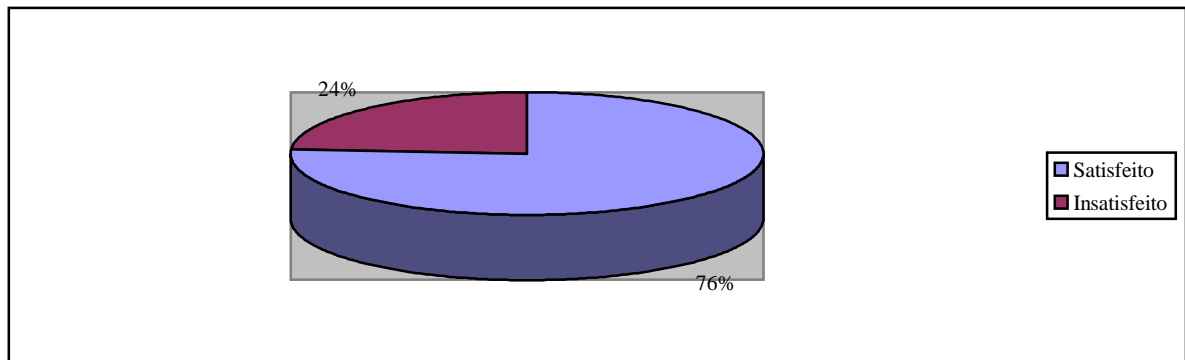


Gráfico 08. Nível de satisfação dos funcionários em suas funções.
Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o gráfico acima, percebe-se que a maioria dos funcionários internos (76%) está satisfeita com a função que exerce, onde grande grupo de funcionários afirma que fazem aquilo que gostam, prestigiam a empresa onde trabalham e conseqüentemente estão satisfeitos com seus salários, e um grupo menor (24%) está insatisfeita, porque não gostam da função, pois almejam ascender profissionalmente.

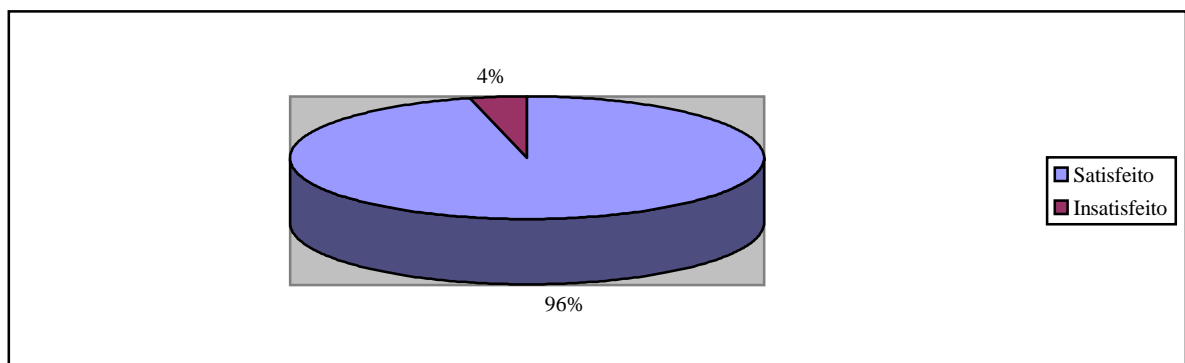


Gráfico 09. Nível de satisfação dos funcionários referente à remuneração oferecida pela empresa.
Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico acima mostra uma grande satisfação dos funcionários referente à remuneração que a empresa oferece, onde 96% dos funcionários estão satisfeitos com a remuneração e apenas 4% demonstraram insatisfação com a remuneração porque acham que seus conhecimentos e esforços mereceriam uma gratificação maior.

Com esta informação é possível observar o grau de consciência e reconhecimento de cada colaborador em relação a qualidade que a empresa possui e que é transmitida aos seus colaboradores.

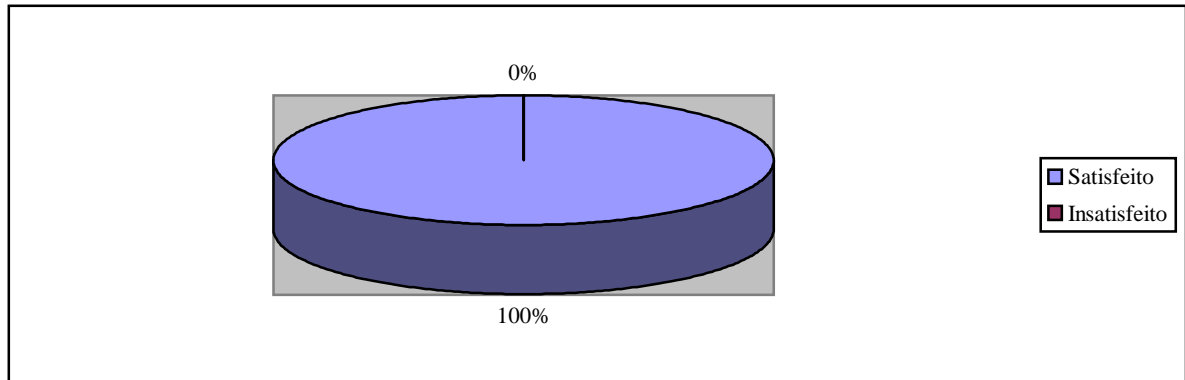


Gráfico 10. Nível de satisfação dos funcionários referentes aos benefícios oferecidos pela empresa.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Como mostra o gráfico acima, 100% dos funcionários estão satisfeitos em relação aos benefícios oferecidos pela empresa. Estes benefícios vão desde vale alimentação e refeição até seguro de vida.

Mais uma vez, conforme já visto no gráfico anterior, está constatado que os funcionários da empresa reconhecem aquilo que é oferecido em troca dos seus serviços.

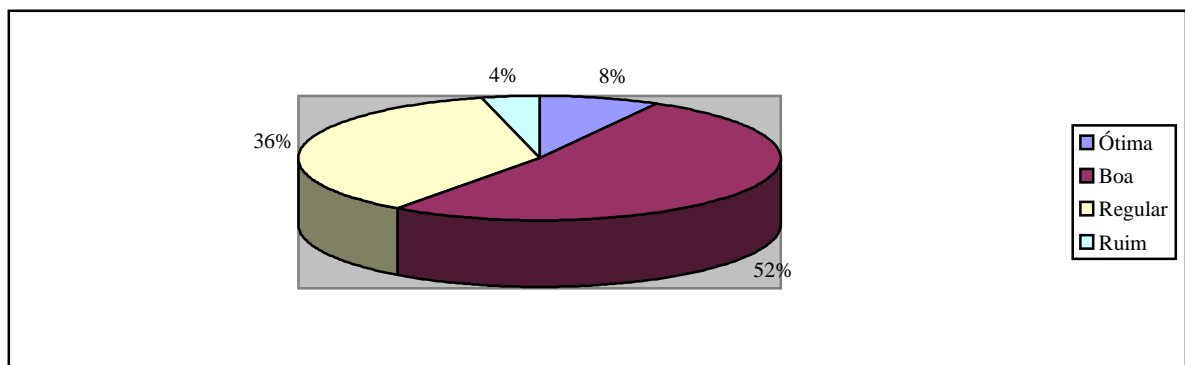


Gráfico 11. Percentual de motivação dos funcionários no trabalho.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que 52% dos funcionários possuem boa motivação para o trabalho; 36% dos funcionários disseram que sua motivação está regular; 8% acreditam que sua motivação está ótima e apenas 4% não estão motivados no trabalho.

Apesar da maioria estar motivada e satisfeita em trabalhar na empresa, encontramos um percentual significativo de 36% que estão no meio do caminho, ou seja, estão mais ou menos motivados com seu trabalho que vem sendo acarretado pela falta de treinamento, falta de reconhecimento e a falta de comunicação na empresa.

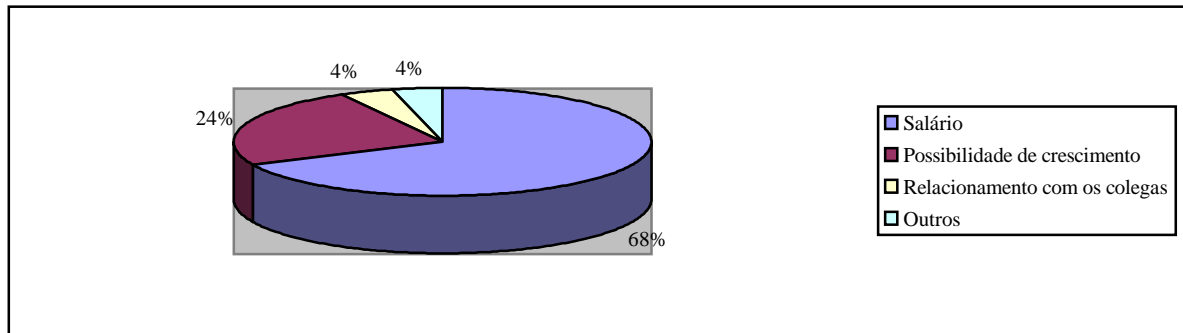


Gráfico 12. Fatores que mais motivam os funcionários.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre os fatores motivadores dos funcionários, destaca-se com 68% o fator ligado aos salários; logo, com 24% a possibilidade de crescimento e empate com 4% o relacionamento com os colegas ou outros fatores motivacionais como o ambiente de trabalho, qualidade dos equipamentos, infra-estrutura etc.

Os colaboradores demonstram muita satisfação referente aos salários que recebem, mas em contra partida também sabem retribuir para a empresa através da dedicação nas atividades realizadas no dia-a-dia, responsabilidade com suas tarefas e atribuições, pontualidade e respeito com a empresa e seus colegas de trabalho.

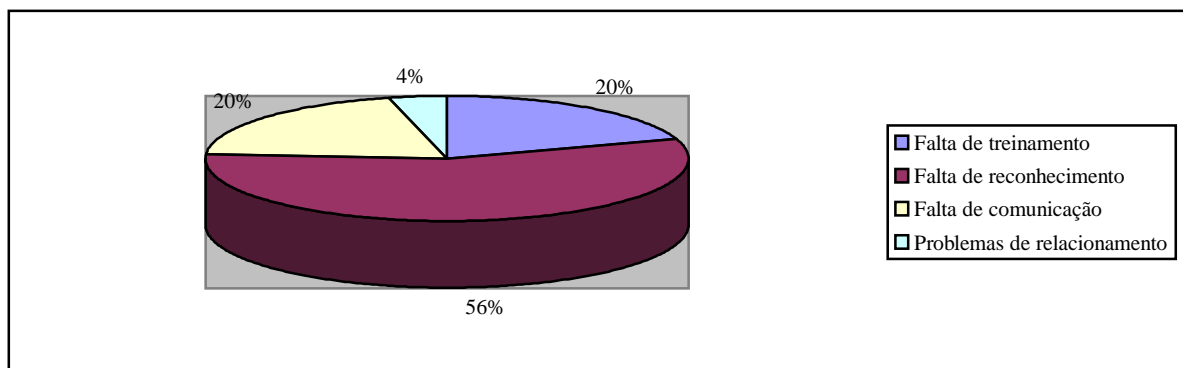


Gráfico 13. Fatores que mais desmotivam os funcionários.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os funcionários consideram a falta de reconhecimento (56%) como principal fator desmotivador. A falta de treinamento e comunicação (20% respectivamente) em segundo fator e problemas de relacionamento (4%) como o terceiro fator demotivador.

Percebe-se com este resultado que apesar do contentamento com a remuneração oferecida pela empresa, seus funcionários não estão contentes ou concordando com todo o restante, cada um possui uma opinião formada e está decidido aonde quer e pode chegar.

4.4 Comunicação horizontal

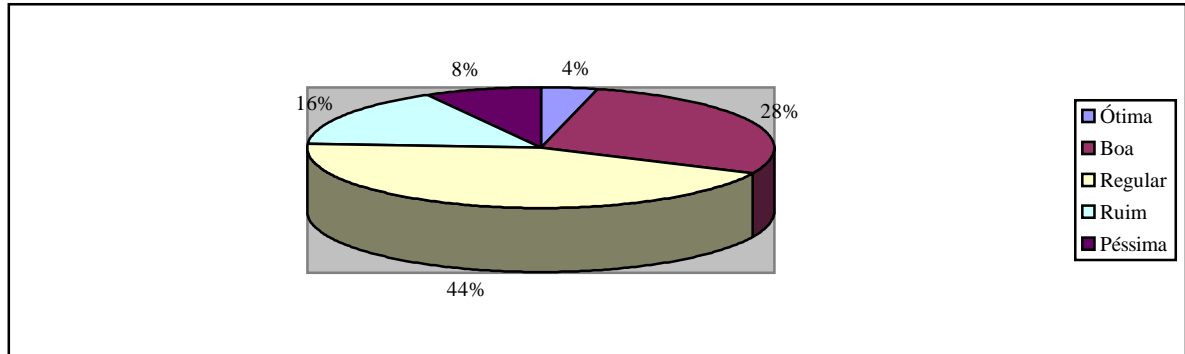


Gráfico 14. Classificação da comunicação entre os setores.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a pesquisa realizada 44% dos funcionários consideram a comunicação entre os setores da empresa como regular; 28% acham que a comunicação é boa; 16% a classificam como ruim; 8% dizem que é péssima e 4% a consideram ótima.

O presente gráfico mostra que a maioria dos funcionários internos da empresa vê o fluxo de comunicação entre os setores como sendo regular, assim, uma percepção de que algo de errado está acontecendo na empresa, uma vez que ela possui todas as características necessárias para o processo de comunicação fluir com sucesso, porque não possui divisões entre os setores conforme visto anteriormente, utiliza equipamentos de última geração etc.

Este resultado pode ser um dos principais fatores que causam descontentamento e a falta de motivação para alguns funcionários que relataram sua motivação como sendo regular (36%) no gráfico já visto anteriormente.

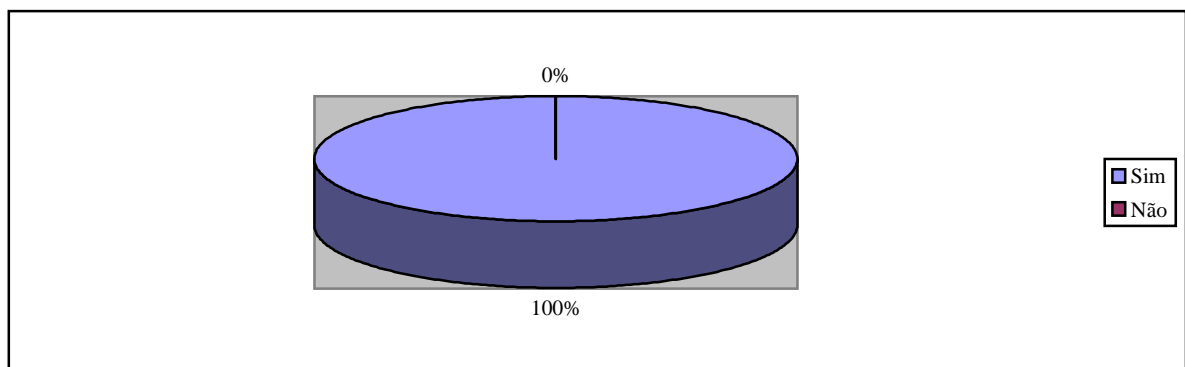


Gráfico 15. A comunicação como melhora da produtividade.
Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o gráfico acima, 100% dos funcionários consideram a comunicação fundamental para melhorar a produtividade da empresa.

Neste gráfico tem-se maciçamente a visão de que todos os funcionários da empresa acreditam que poderiam aumentar sua produtividade através de uma boa comunicação. Entretanto isso não ocorre atualmente uma vez que eles se encontram com problemas na

comunicação horizontal e descendente que os desmotivam e podam sua capacidade de expor opiniões e contradições.

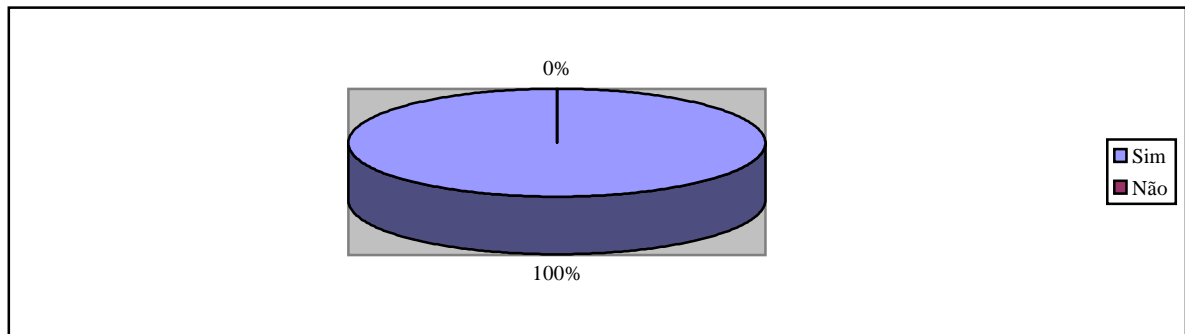


Gráfico 16. Benefícios da comunicação para o desenvolvimento da empresa.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Mais uma vez a unanimidade dos funcionários mostrou que 100% acreditam que a comunicação pode trazer diversos benefícios para o ambiente organizacional.

Os mesmos acreditam que haja mais informação e motivação; uma maior agilidade nos processos e nas respostas aos clientes com uma conseqüente redução nos custos; mais integração das pessoas e do próprio sistema; evitaria retrabalhos; todos fariam a mesma linguagem, ficando claro o objetivo comum; maior integração de todos os setores; poder proporcionar uma maior visão dos problemas e poder solucionar; melhor comunicação entre os supervisores mediatos e imediatos.

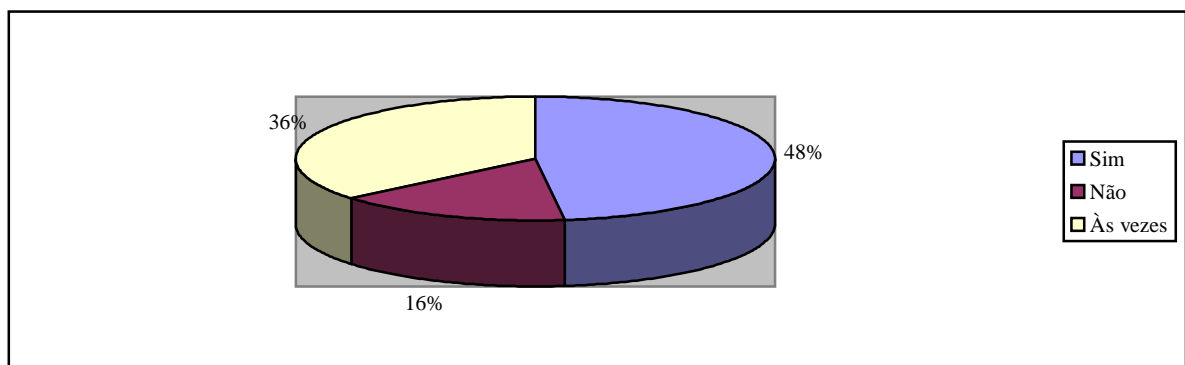


Gráfico 17. A intranet da empresa satisfaz suas necessidades?
Fonte: Elaborado pelos autores.

Como mostra o gráfico acima, 48% dos funcionários acham que a intranet utilizada na empresa satisfaz suas necessidades como colaborador; 36% responderam que somente às vezes ela é suficiente e 16% acham que a intranet não satisfaz suas necessidades.

Apesar de evidenciar satisfação pela maioria dos respondentes em relação ao uso da intranet, o restante dos funcionários que se mostraram insatisfeitos ou colocaram que somente às vezes esta ferramenta utilizada pela empresa satisfaz suas necessidades como colaborador, corresponde ao fato de que existe um setor que não consegue desfrutar dessa ferramenta 100% porque não tem acesso ao e-mail disponibilizado pela empresa, esse setor é o Crédito que muitas vezes fica sem saber do que está acontecendo na empresa ou recebe informações com desvantagem em relação aqueles que disponibilizam do e-mail da empresa.

Aqui está outro fator que gera descontentamento e uma certa desmotivação por parte de alguns funcionários que acabam sentindo-se excluídos e até esquecidos dentro da empresa.

4.5 Comunicação ascendente

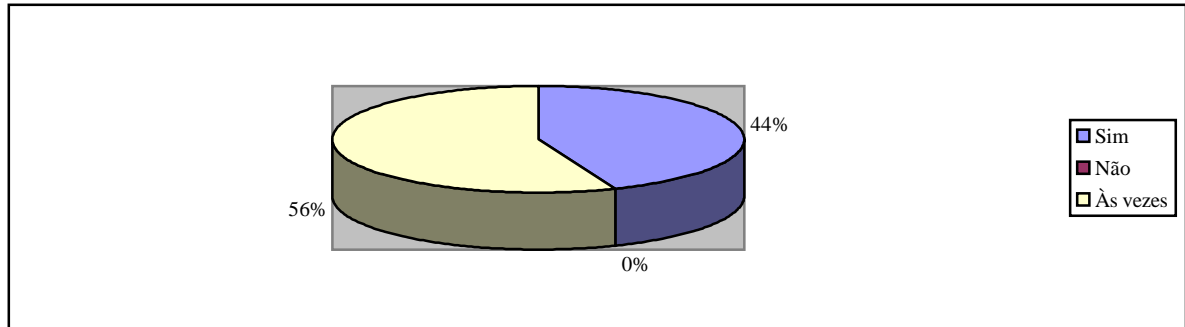


Gráfico 18. A sua comunicação com os supervisores é entendida?

Fonte: Elaborado pelos autores.

O presente gráfico mostra que 56% dos funcionários acreditam que nem sempre a comunicação com os superiores acontece da forma que gostariam e 44% dos funcionários acreditam que a comunicação com os superiores é clara.

Aqui fica constatado um outro problema em relação à comunicação ascendente. Nem sempre os funcionários sentem-se à vontade para tratar determinados assuntos com seus superiores e isso acontece porque eles acreditam que sua opinião ou sugestão não terá importância para a empresa. Eles não enxergam a empresa onde trabalham com o perfil de quem aceita sugestões, críticas ou elogios. Muitas vezes estes funcionários poderiam estar contribuindo com alguma idéia ou opinião importante para a empresa e simplesmente não a colocam porque estão desacreditados na comunicação existente entre eles e seus superiores.

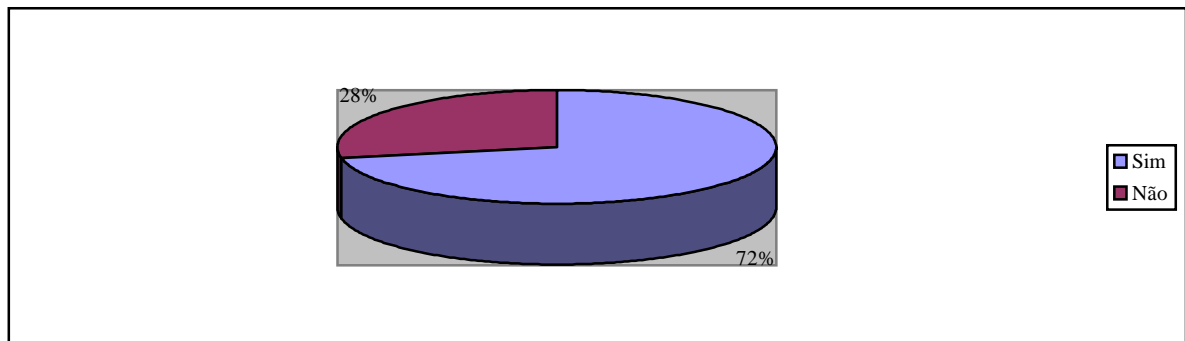


Gráfico 19. A comunicação dos funcionários com os superiores motivam os funcionários?

Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico mostra que a maioria dos funcionários, com 72% acreditam que a comunicação dos funcionários e com os supervisores faz com que estes se sintam mais motivados a trabalhar e apenas 28% acham que a comunicação com os superiores não motiva a trabalhar.

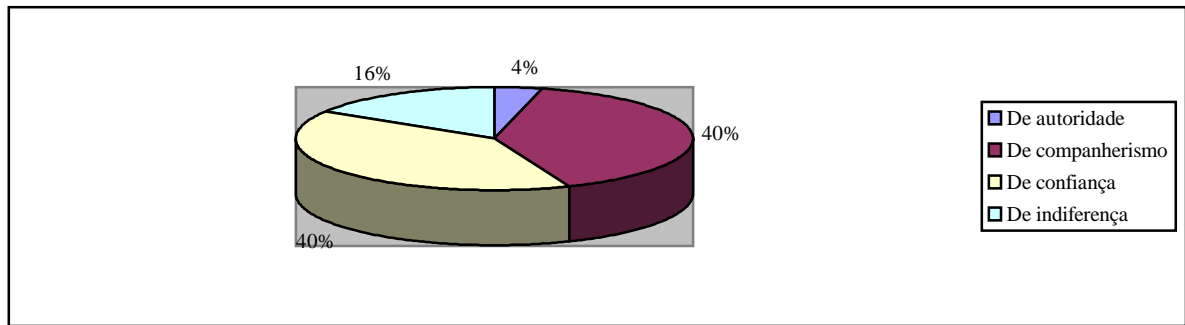


Gráfico 20. Relação existente entre o funcionário e o superior.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo o gráfico 40% dos funcionários consideram sua relação com os superiores como sendo uma relação de companheirismo mútuo; outros 40% acham que a relação existente é de confiança; 16% acreditam que seja uma relação de autoridade e 4% classificam como sendo uma relação de indiferença.

Este percentual alto que considera manter uma relação de companheirismo e confiança com seus superiores dá-se devido aos laços de amizade que ambos mantêm mesmo fora da empresa.

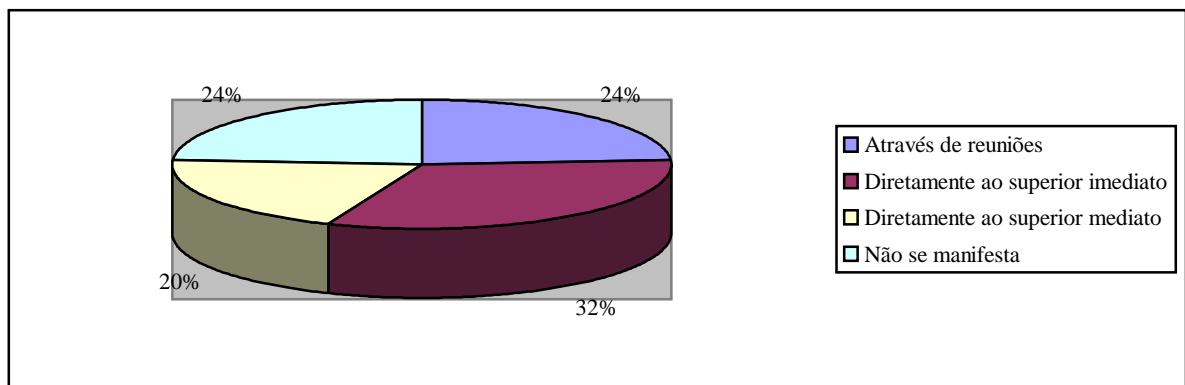


Gráfico 21. Meios de comunicação das informações e críticas expostas pelos funcionários à empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que 32% dos funcionários preferem expor suas idéias, informações e críticas diretamente ao supervisor imediato; 24% dos funcionários o fazem através de reuniões; outros 24% preferem não se manifestar e 20% dirige-se ao supervisor mediato.

Mais uma vez fica evidente que alguns funcionários preferem não se manifestar para expor idéias, críticas ou informações. Estes funcionários estão descontentes com a maneira pela qual a empresa conduz a importância de sua contribuição na empresa. Outros relatam que somente se manifestam em reuniões, porém, a empresa pouco ministra reuniões a fim de melhorar o processo de comunicação e integração entre seus funcionários.

4.6 Comunicação descendente

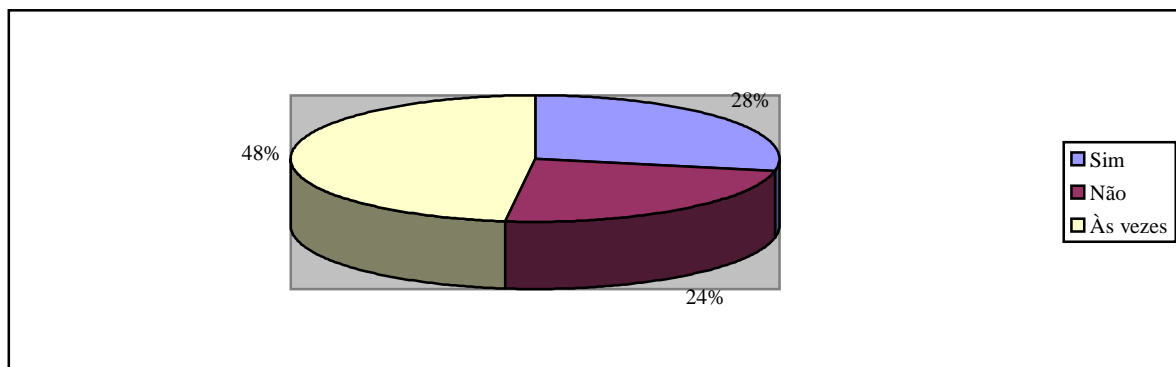


Gráfico 22. A comunicação dos superiores com os funcionários é clara e se faz entender?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que para 48% dos funcionários nem sempre a comunicação dos superiores com eles é clara e se faz entender; para 28% a comunicação é clara e 24% classificam como não sendo clara.

Novamente se verificam as dificuldades na comunicação descendente como já havia sido relatado anteriormente. Muitas vezes a informação não chega até o funcionário e em outras circunstâncias quando chega ela já está desatualizada. E este quadro está se agravando cada vez mais a medida em que a empresa cresce e aumenta seu quadro de funcionários.

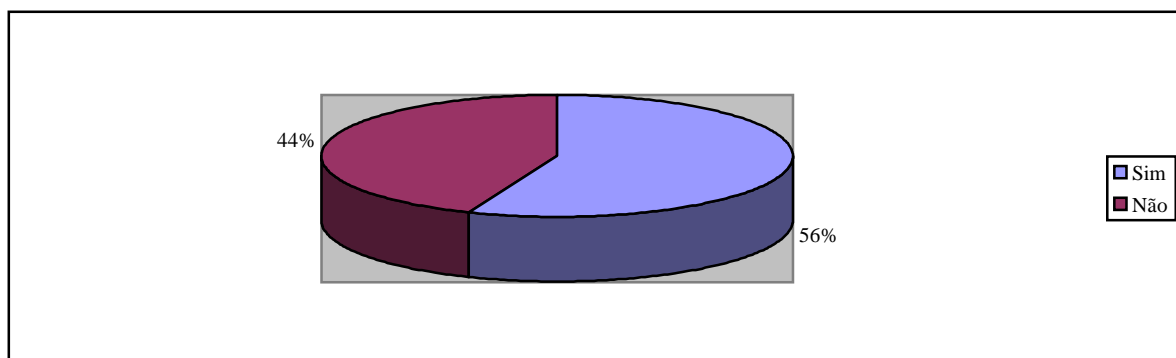


Gráfico 23. As mensagens passadas aos funcionários estão claras?

Fonte: Elaborado pelos autores.

A maioria dos funcionários (56%) acredita que as mensagens que a empresa deseja passar aos seus funcionários estão claras, pois são diretas e esclarecidas. Outra parcela de funcionários (44%) uma quantia bem significativa acha que as mensagens que a empresa deseja passar não estão bem definidas, pois não são bem repassadas e também porque se repassa pouca informação.

Para alguns a empresa comunica somente o que deseja, ou somente aquilo que é de interesse para a empresa; falta clareza e maior definição nas políticas internas e de cargos e salários; há muita falha na comunicação entre superiores e funcionários; quando se trata de matriz em relação às filiais, ainda falta mais integração e agilidade, algumas informações chegam distorcidas ao colaborador; nem todos possuem o e-mail interno e isso dificulta o processo da comunicação.

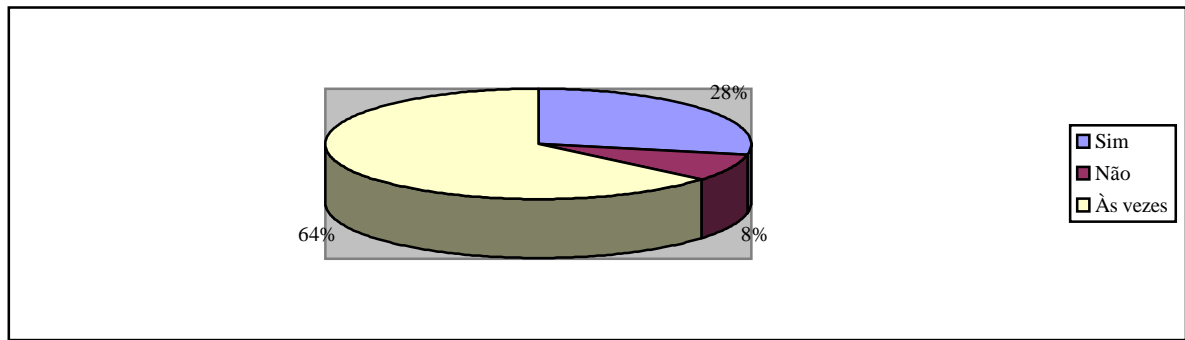


Gráfico 24. A empresa ouve os seus funcionários?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme o gráfico 64% dos funcionários dizem que nem sempre a empresa se interessa em ouvi-los, mesmo porque muitas vezes o funcionário não recebe nem um retorno e também não vê sua sugestão sendo colocada em prática; 28% afirmam que sim, que a empresa se interessa em escutar seus funcionários e 8% responderam que não, a empresa não ouve seus funcionários.

Constata-se que a empresa está empregando mal os recursos de comunicação que ela disponibiliza aos funcionários, pois uma vez que ele lança uma sugestão espera uma resposta para saber se ela teve valia ou não; em contra partida, a empresa simplesmente avalia a sugestão e não repassa para o funcionário se a mesma pode ou não ser posta em prática. Atos assim acabam por desmotivar o funcionário que deixará de expor suas idéias por achar que a empresa só se interessa com seus assuntos, e não com as idéias de melhorias do ambiente do respectivo grupo funcional.

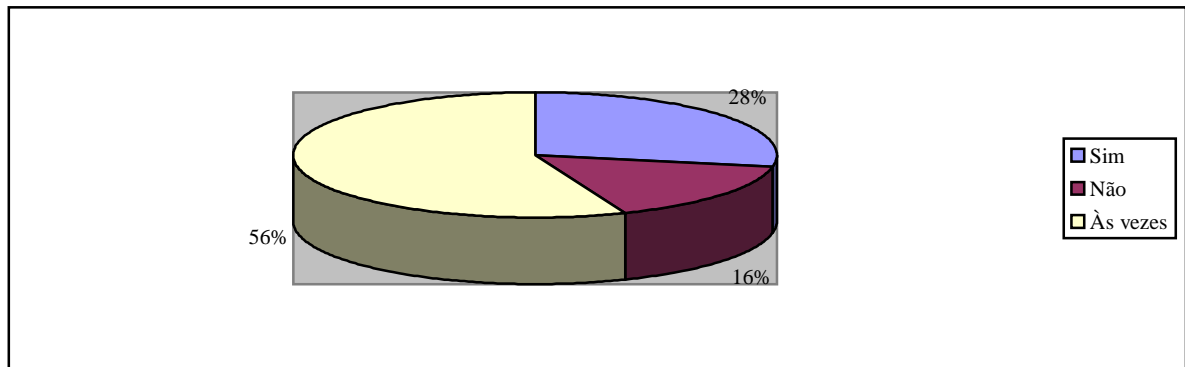


Gráfico 25. A empresa distribui com freqüência e eficiência as informações internas?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme mostra o gráfico acima, 56% dos funcionários internos acham que nem sempre a distribuição de informações internas é realizada com freqüência e eficiência; 28% responderam que as informações internas são bem repassadas e 16% deles acreditam que as informações internas não são bem repassadas e esclarecidas.

Mais um problema detectado com o resultado acima, a má distribuição das informações internas é outro fator que gera desmotivação e descontentamentos por parte de seus funcionários que se sentem excluídos ou indiferentes diante dos acontecimentos internos da empresa.

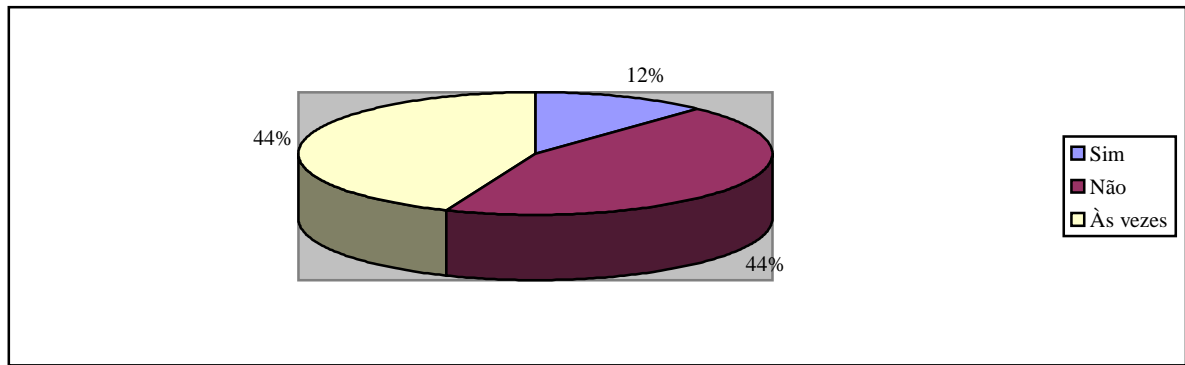


Gráfico 26. A empresa ministra reuniões periódicas?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se pelo gráfico que 44% dos funcionários responderam que a empresa não costuma ministrar reuniões periódicas para melhorar a comunicação; outros mesmos 44% informam que somente às vezes a empresa ministra reuniões e apenas 12% que a empresa ministra reuniões periodicamente.

Outro problema existente na empresa e que muitos funcionários já solicitaram aos superiores que fosse repensada é a falta de reuniões realizadas a fim de melhorar a comunicação e a integração entre os funcionários.

4.7 Dados qualitativos

No que se refere às sugestões, pedia-se para que se descrevessem algumas propostas que, na opinião dos mesmos, pudessem melhorar a qualidade do fluxo de comunicação que se estabelece dentro da empresa. Esta questão foi de grande valia para a empresa bem como para os funcionários uma vez que, através dessas sugestões, pode-se implantar algumas medidas de melhorias, para que se consiga manter um melhor nível de qualidade no ambiente de trabalho.

Em relação às respostas, faz-se necessário citar que a grande maioria dos funcionários optou por fazer comentários e sugestões, eles ficaram envolvidos com o processo da pesquisa e sensibilizados em saber da importância e preciosidade de suas respostas sinceras para o sucesso da mesma, e como muitos deles também estão em período acadêmico, esse foi outro fator que também os motivou a levar ainda mais a sério esse processo.

Uma parcela significativa dos funcionários, principalmente àqueles que não possuem a conta de e-mail disponibilizado pela empresa (setor de crédito), reclamam porque não recebem as informações atualizadas enviadas pela matriz como acontece com os demais setores. Eles colocam observações que mostram grande insatisfação porque recebem informações desatualizadas e algumas vezes nem tomam conhecimento dos acontecimentos internos da empresa. A empresa, por sua vez, deveria rever essa situação e disponibilizar igualmente para todos os seus colaboradores a conta de e-mail já que esta é a principal ferramenta de comunicação utilizada pela mesma.

Outra parcela de funcionários alertou para a questão da falta de reuniões realizadas na empresa. Foi sugerido realizar reuniões com maior frequência (quinzenalmente ou mensalmente) a fim de colocar seus funcionários a par dos acontecimentos, normas e procedimento adotados pela empresa, bem como, melhorar o relacionamento e entrosamento entre os setores.

A falta de comunicação entre os setores da empresa foi outra dificuldade relacionada encontrada pelos funcionários. Os setores da empresa trabalham de maneira isolada, de forma que um funcionário que trabalha em um determinado setor que não o dele, não conhece as

normas e procedimentos adotados pelos outros setores e isso gera descontentamentos e insatisfação, uma vez que todos têm interesse em participar das outras atividades da empresa. A sugestão colocada pelos funcionários é que houvesse um rodízio das tarefas realizadas na empresa entre os funcionários de outros setores, melhorando o relacionamento, a integração e o conhecimento de todo o processo.

Outro grupo citou que os superiores pouco se interessam em ouvir as opiniões e sugestões dos seus funcionários. Disseram que há falta de interesse e sensibilidade por parte da maioria dos superiores que muitas vezes não repassam as informações e acontecimentos aos seus funcionários, ao mesmo tempo em que não se interessam em ouvi-los.

A sugestão para este caso seria colocar caixinhas de reclamações e sugestões no interior da empresa para os funcionários poderem se expressar. Em contra partida, deveria haver uma maior mobilização e conscientização por parte dos superiores em relação às sugestões e opiniões deixadas pelos funcionários.

Alguns funcionários alertaram ainda para o privilégio daqueles que sentam mais próximos dos supervisores e gerentes. Alegam que estes funcionários recebem informações e tomam conhecimento dos fatos mais rápido que os demais funcionários que estão mais afastados dos seus chefes. Para solucionar este problema uma medida bem simples poderia ser implantada: adotar um esquema de rodízio de funcionários realizada a cada bimestre ou semestre, evitando com isso a sensação de privilégios para uns e insatisfação para outros, cada um teria a oportunidade de sentar próximo do seu chefe evitando intrigas e descontentamentos.

4.8 Análise do roteiro aplicada à gerência

Ao analisar as entrevistas feitas com a gerência, pôde-se observar claramente os pontos em que a comunicação se faz necessária, uma vez que todas as reclamações feitas pelos funcionários coincidiram com as justificativas e inviabilidades apresentadas pelos superiores.

Quando questionados sobre o grau de satisfação que suas funções lhes propiciam, as respostas foram unânimes: todos estão satisfeitos e gostam de trabalhar na empresa exercendo suas funções.

Quando perguntado sobre como eles consideram a remuneração de seus funcionários, novamente suas respostas coincidiram. Segundo eles, a remuneração é justa, ainda mais se comparada ao mercado atual. Se comparar as afirmativas dos superiores com as respostas dos funcionários em relação às perguntas referentes à satisfação com a remuneração e aos benefícios que a empresa lhes oferece, fica constatado que 100% dos mesmos estão satisfeitos (Gráficos 09 e 10).

Ao avaliar a motivação dos funcionários, alguns acreditam que a maioria trabalha motivada, tendo em vista o bom ambiente de trabalho, a remuneração e o fato de ser uma empresa reconhecida no mercado de trabalho, outros a classificam como sendo regular face a demora no aparecimento de oportunidades de crescimento e a pressão pela agilidade nos processos.

Quando questionado sobre a comunicação interna, a gerência afirmou que na sua concepção a comunicação entre os setores é ruim, deixando a desejar. Afirmaram que esse é um fator que a empresa precisa melhorar porque reconhecem que uma melhor comunicação entre os setores possibilitará maior produtividade, maior integração entre os funcionários, maior qualidade das informações, funcionários mais motivados, resultando assim em um ambiente melhor para se trabalhar.

A relação que os funcionários mantêm com seus superiores é considerada boa, do ponto de vista dos superiores, uma vez que os funcionários possuem espaço para expor idéias e sugestões, e se não o fazem é porque não tem iniciativa para isso. Por outro lado observam, se a sugestão será aplicada ou não já é outra história.

Afirmou-se que a relação mantida entre a gerência e os funcionários, é uma relação sincera, cordial e respeitosa, e que estão sempre dispostos a ouvir seus funcionários. Afirmaram que existe comunicação entre os membros sempre buscando a melhoria de cada setor, e classificam como sendo uma comunicação clara e que se faz entender.

Em relação às mensagens que a empresa deseja passar aos funcionários, informaram que nem sempre estão bem definidas, dando a impressão que algumas vezes cada um fala uma linguagem diferente dentro da empresa. A falta de reuniões realizadas na empresa pode ser uma das justificativas para o problema acima detectado, porém, ressaltou-se que já se trabalha em cima deste aspecto, a fim de aumentar a periodicidade de reuniões.

No que diz respeito às dificuldades que encontram referente a comunicação interna, informaram que a maior é a falta de comunicação entre os setores, também colocaram que as informações demoram muito a chegar até a filial, e algumas vezes chegam de maneira informal.

4.9 Análise dos pontos fortes e fracos da realidade investigada

Após o desenvolvimento dos fundamentos teóricos e da investigação da realidade da empresa, possibilitou o surgimento de uma visão, que a partir do objetivo que se pretende alcançar, nela foram encontrados pontos fortes e fracos, os quais serão apontados abaixo.

4.9.1 Pontos fortes

a) Nível de escolaridade

O nível de escolaridade apresentado na empresa é considerado como um ponto forte, uma vez que a maioria dos seus funcionários está cursando o 3º grau (nível superior). Uma outra parcela bastante considerável de funcionários já concluíram o 3º grau e planejam fazer pós – graduação. E um número muito pequeno desses funcionários possui o ensino médio completo ou incompleto.

Caberia a empresa como ação de fortalecimento, incentivar os funcionários que ainda não ingressaram no ensino superior para retornarem aos estudos, tendo em vista que muito do que se aprende em uma universidade é vivenciado e praticado dentro da própria empresa. E para os funcionários que já estão cursando um ensino superior e para aqueles que pretendem fazer pós – graduação a empresa deveria desenvolver programas de auxílio como, por exemplo: bolsas de estudo, disponibilizar horas para estudo etc.

b) Tempo de serviço

Outro aspecto que chamou a atenção é que a maioria dos funcionários possui de um a quatro anos de serviços prestados na empresa, o que evidencia que o nível de rotatividade é baixo, logo, classificado como um ponto forte.

Como ação de fortalecimento para este aspecto que é tão importante para a empresa, bastava um pouco mais de atenção para com seus funcionários, ouvi-los um pouco mais, aceitar sugestões e opiniões, valorizar melhor o potencial de cada um dentro da empresa, ou seja, pequenas ações que se transformariam em maiores benefícios e vantagens para empresa.

c) Satisfação com a função

Este, que é um ponto muito importante para empresa, e classificado como ponto forte, onde a maioria está satisfeita com suas funções, merece atenção especial, pois quando a pessoa gosta daquilo que faz, ela vai procurar fazer seu serviço cada vez melhor, com qualidade e dedicação, independente dos obstáculos enfrentados no dia-a-dia.

Funcionários satisfeitos com a função que exercem, buscam constantemente aprender novas técnicas que renovem seus conhecimentos, agregando habilidades e preparando para o futuro que está em constante mudança.

Para fortalecer ainda mais esta satisfação, a empresa deveria realizar um levantamento a fim de identificar necessidades de treinamentos, voltados tanto ao desenvolvimento de habilidades técnicas quanto humanas. No que diz respeito as primeiras, a empresa estaria treinando seus funcionários para o desempenho de todas as funções, inclusive as que não pertencem a sua área de atuação, evitando problemas de relacionamento, faltas, férias entre outros. Quanto às habilidades humanas, o foco seria a melhoria do relacionamento interpessoal, maior integração entre os funcionários e capacidade de trabalhar em equipe.

d) Salários e benefícios pagos pela empresa

Os salários dos funcionários são pagos pontualmente nos dias quinze e trinta de cada mês, e seus funcionários estão satisfeitos em relação à quantia paga porque satisfazem suas necessidades e estão dentro de suas expectativas e também do mercado. O mesmo acontece em relação aos benefícios que a empresa oferece: vale alimentação, vale refeição, plano de saúde, plano odontológico etc.

Como ação de fortalecimento para esta alternativa, ficaria a sugestão de deixar mais clara a política de cargos e salários que a empresa adota, deixando seus funcionários mais a par das políticas adotadas pela empresa. O mesmo deveria ser estendido ao cálculo do PLR (participação nos lucros e resultados) que acontece a cada semestre, onde seu cálculo não é divulgado pela empresa aos seus funcionários.

e) Benefícios da comunicação para o desenvolvimento da empresa

É considerado um ponto positivo, pois tanto a gerência quanto os funcionários acreditam que uma boa comunicação gera desenvolvimento para a empresa, principalmente referente à motivação, aumentando a agilidade, a competência, a responsabilidade, o planejamento dos trabalhos etc. Assim, desenvolvendo uma boa comunicação na empresa, melhorar-se-á o ambiente de trabalho, a produtividade, a capacidade de alcançar metas, bem como o desenvolvimento de objetivos da empresa.

Para que a empresa continue se beneficiando com a comunicação, necessita-se manter um ambiente comunicativo e aberto para sanar dúvidas e problemas da melhor forma, sem prejudicar ninguém, apenas esclarecendo as situações no momento em que elas ocorrem.

Poderiam ser formados grupos de discussão onde os próprios funcionários procurariam identificar falhas nos processos de trabalho, bem como no sistema que a empresa utiliza para desenvolvimento de suas atividades, buscando melhoria para os mesmos através de premiações.

f) Relacionamento com os superiores

O relacionamento dos superiores com seus funcionários e vice-versa, é considerado como sendo de confiança e companheirismo, onde o respeito é fator fundamental para o bom relacionamento no trabalho.

Para fortalecer ainda mais este relacionamento já existente, faz-se necessário uma maior participação dos superiores nas atividades executadas pelos seus funcionários, a fim de poder identificar possíveis falhas e problemas juntos, para então manter uma relação de parceria e companheirismo.

g) Ambiente de trabalho

A empresa presa muito pelo bom ambiente de trabalho, pois este é fundamental para que se possa manter o equilíbrio entre a produção e a qualidade nos serviços prestados. Questões referentes à organização, limpeza, a própria infra-estrutura, a tecnologia das máquinas e equipamentos são sempre de primeira qualidade e estão sempre passando por processos de atualização.

Para fortalecer ainda mais este ambiente e aproveitar o espaço existente na empresa, deveria ser implantado um programa de ginástica laboral, que seria desenvolvido com os funcionários trinta minutos antes do início das atividades da empresa. Dessa forma, os funcionários trabalhariam mais dispostos e preparados, além de manter uma relação maior com seus colegas de trabalho.

4.9.2 Pontos fracos

a) Comunicação ascendente

A empresa não está bem no que diz respeito à comunicação ascendente. A maioria dos funcionários prefere não se manifestar quando o assunto envolve a gerência porque alegam que suas opiniões e sugestões não são levadas em consideração. Com isso, a empresa deixa de ouvir seus funcionários, quebrando a troca de experiência e a ajuda que deveriam fluir do convívio de ambas as partes.

Como sugestão de ações para correção dos pontos fracos, faz-se necessário primeiramente, que seus superiores façam uma reflexão sobre como estão reagindo com seus funcionários. Feito isto, e após terem adquirido consciência da realidade do problema, algumas medidas deveriam ser tomadas para mudar este quadro, como, por exemplo, criar um serviço de ouvidoria para seus funcionários possam expor suas críticas e sugestões. Outra alternativa seria colocar caixinhas no interior da empresa para que os funcionários deixem registradas suas críticas e sugestões. Após atingir um determinado número de sugestões que coincidem umas com as outras, a providência para implantação dessa sugestão deveria ser colocada em prática.

b) Comunicação descendente

Com a comunicação descendente não acontece diferente, ela também está deficitária. A transmissão de informações que é repassada da gerência aos seus funcionários não está acontecendo de forma eficaz. Muitas informações chegam atrasadas, outras distorcidas, e existem vezes até em que o funcionário nem toma conhecimento dos fatos.

Como ação para correção do problema encontrado, fica constatado que a empresa precisa acreditar que a participação dos funcionários no dia-a-dia da empresa reflete grande influência no sucesso da mesma. Portanto, a empresa deve mudar sua postura e suas atitudes

perante os funcionários, passando assim a realizar mais reuniões explicativas com os mesmos, abrindo mais suas estratégias, mostrando assim seus objetivos, suas metas, sua produção e sua atual situação perante o mercado.

Outra medida que poderia amenizar essa situação seria disponibilizar conta de e-mail para todos os funcionários, tendo em vista que é através do e-mail interno que são repassadas todas as informações e acontecimentos da empresa.

c) Comunicação horizontal

Outro problema com a qual a organização convive é referente à comunicação horizontal, o que não é normal para uma empresa que trabalha sem divisões entre os setores e com um quadro funcional interno de apenas trinta funcionários.

O fato de trabalhar sob pressão, com prazos para cumprir, metas para alcançar, impede a integração entre os funcionários, e que também são reflexos dos problemas que a falta de comunicação ascendente e descendente trazem para a empresa e seus funcionários.

Algumas ações corretivas na tentativa de amenizar os problemas ocasionados pela falta de comunicação entre os setores seriam: a realização de momentos de lazer fora do expediente de trabalho para que o grupo pudesse interagir e se conhecer melhor; realizar mais reuniões, reunindo todos os setores, a fim de resolver os problemas trazidos pela deficiência da comunicação, e; desenvolver uma proposta de revezamento dos funcionários entre as funções do setor que atuam e também em setores diferentes.

Dessa forma, além de promover uma integração entre funcionários de setores diferentes, estes também iriam se sentir motivados por estarem aprendendo outras funções e conhecendo todos os procedimentos realizados na empresa. E por sua vez a empresa também estaria sendo beneficiada no sentido de poder solicitar um funcionário de outro setor para dar suporte quando necessário, evitando assim que o acúmulo de serviço.

d) Falta de reconhecimento profissional

A falta de reconhecimento gera desmotivação e faz com que o funcionário fique retraído em seu canto, desenvolvendo sua função sem maior estímulo. Essa é uma das conseqüências ocasionadas pela deficiência da comunicação descendente, já mencionada anteriormente. O funcionário acaba desempenhando sua função com satisfação porque consegue enxergar muito mais além, consegue reconhecer que trabalha em uma empresa reconhecida pelo mercado e que remunera bem seus funcionários. Fora isso, não consegue enxergar dentro da empresa possibilidade de crescimento e reconhecimento profissional por parte dos seus superiores.

Visando minimizar este problema, algumas ações de correção se fariam necessárias, entre elas, conscientizar seus superiores de que quando um funcionário se sente reconhecido por seus trabalhos prestados, o mesmo executa suas atividades com mais satisfação, trabalha motivado, feliz e realizado, gerando assim, uma mudança na qualidade e produtividade dos seus serviços.

Outra forma de reconhecer e prestigiar o funcionário seria adotar uma política de recrutamento interno cada vez que surge uma nova vaga na empresa, e que esse processo fosse aplicado da forma mais clara e justa possível, possibilitando a igualdade e não promovendo uma desigualdade e conseqüente rivalidade entre seus funcionários.

e) Falta de treinamento

A realização de treinamento e desenvolvimento profissional proporciona um aumento da capacidade produtiva dos funcionários, traz motivação e melhores resultados para a empresa. Mas apesar de todos os benefícios que a empresa oferece para seus funcionários, o investimento com treinamentos e capacitação ainda são considerados insuficientes. Alguns setores (cobrança e administrativo) recebem treinamentos esporadicamente que normalmente acontecem na matriz que fica em São Paulo. Enquanto que na matriz a realização de treinamentos e palestras é muito mais freqüente.

Medidas com objetivo de mudar esse cenário deveriam ser tomadas. E para a empresa que disponibiliza de tanta tecnologia e infra-estrutura apropriada essa mudança certamente não causaria muitos transtornos.

Todo funcionário deveria ser treinado e capacitado adequadamente, dentro das normas que a empresa exige, antes de começar no exercício de sua função. E com o passar do tempo, cursos de reciclagem também deveriam ser aplicados, uma vez que as mudanças acontecem com muita rapidez e o funcionário acaba ficando desatualizado. Hoje, o que acontece é que muitas vezes o funcionário aprende a desenvolver suas atividades praticando na empresa e as mudanças das regras e também do próprio sistema não são repassadas corretamente, gerando mais uma vez desmotivação do funcionário que acaba sendo o último a tomar conhecimento dos fatos.

f) Intranet disponibilizada pela empresa

Essa ferramenta que é considerada o principal meio de comunicação interno da empresa, muitas vezes não satisfaz as necessidades dos seus colaboradores. E o que deveria ser um meio facilitador da comunicação, acaba sendo um sistema com pouca utilidade.

Mudanças e aperfeiçoamentos em relação a *intranet* disponibilizada pela empresa são necessários. A vantagem de acesso ao e-mail interno da empresa deveria ser estendida para todos os funcionários sem exceção, visto que, todos os setores recebem informações e estão mais atualizados do que o setor de crédito, porque este é o único que não desfruta dessa ferramenta.

Para ser considerado um sistema completo e eficaz, a *intranet* deveria conter em seu portal opção de acesso a informações relacionadas com as normas da empresa, bem como as políticas adotadas pela mesma, mais informações relacionadas ao setor de RH (cargos e salários, processo de recrutamento, cálculo do PLR etc).

g) Falta de reuniões

Considerada como ponto fraco, tanto na opinião de seus superiores como de seus funcionários, a falta de reuniões ministradas pela empresa, com o intuito de melhorar a comunicação entre seus funcionários é caracterizada como um dos problemas que a empresa enfrenta atualmente.

A sugestão oferecida para a empresa como correção e solução do problema detectado, é efetuar reuniões abertas a todos os funcionários com maior freqüência. Através desta alternativa, a empresa terá condições de melhorar a comunicação com seus funcionários, ao mesmo tempo em que estes também terão espaço para lançarem sugestões, tirar alguma dúvida, fazendo com que todos se sintam fundamentais ao bom andamento da empresa.

h) Distribuição das informações internas

Na era da informação e conhecimento, a distribuição das informações dentro de qualquer organização precisa ser acessível e do alcance de todos que dela fazem parte ou estão inseridos.

Quando as informações não chegam a todos os funcionários envolvidos no processo, ou até mesmo quando chegam de maneira distorcida ou atrasada, aumenta a margem de erro no desenvolvimento das atividades, ao mesmo tempo em que acaba trazendo mais desmotivação por parte de seus funcionários.

Como sugestão para correção da má distribuição de informações dentro da empresa, ficam todas as sugestões já mencionadas anteriormente, além de uma maior conscientização por parte dos superiores e de seus funcionários da importância e dos benefícios que uma boa comunicação pode trazer para a organização.

i) Falta de aplicação das sugestões dos funcionários

A falta de aplicação das sugestões vindas dos funcionários é um dos grandes fatores que vêm desmotivando os mesmos, uma vez que, se aplicadas, o ambiente poderia melhorar e trazer maior segurança ao funcionário, que por sua vez observaria suas opiniões sendo aceitas e colocadas em prática dentro da empresa.

A não aplicabilidade das sugestões dos funcionários gera acuação e desinteresse dos mesmos com relação à organização.

Essa deficiência poderá ser reduzida a partir do momento que a organização, através de seus gestores, mude sua postura em relação ao funcionário, incentivando a expressarem suas opiniões e colocando aquelas que são viáveis em prática.

A aplicação dessas sugestões fará com que os funcionários sintam-se participantes do processo, e motivados a buscarem alternativas de mudanças que melhorem o ambiente de trabalho.

5 Considerações Finais

Considerando o objetivo deste artigo, analisar os níveis de comunicação, buscando-se assim o aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas, através do estudo dos três tipos de comunicação existentes: Ascendente, Descendente e Horizontal, e da incorporação de técnicas e ferramentas que auxiliem na exploração do desenvolvimento organizacional em uma empresa financeira, pode-se considerar que foi plenamente atendido.

Conforme evidenciado ao finalizar este trabalho, o impacto da comunicação sobre os funcionários precisa ser avaliado de maneira muito mais profunda e crítica para que a empresa possa atingir suas metas em parceria com seus colaboradores.

É coerente afirmar que a existência de um processo de comunicação bem planejado e executado tende a provocar impacto positivo no desempenho individual dos funcionários, bem como na melhoria do funcionamento dos processos de recursos humanos. Este planejamento da comunicação organizacional deve se basear na clareza, franqueza e simplicidade, para assim alcançar a compreensão de todos e conquistar o comprometimento da equipe como um todo.

Quanto mais efetiva e próxima à comunicação interna se revelar, maior será o envolvimento, dedicação e empenho dos colaboradores. Em contra partida, haverá uma maior motivação por parte destes e, conseqüentemente, o grau de produtividade irá aumentar, influenciando positivamente a lucratividade da empresa e a satisfação de todos.

Uma boa comunicação pode ser considerada como um ativo para a empresa, que tende a criar um ambiente propício à criatividade, à inovação e à aprendizagem. Pode também, a

comunicação interna ser um indicador de modernidade da cultura da organização, devendo ser encarada como responsabilidade de todos, em todos os níveis.

Por outro lado, de nada adianta a empresa possuir recursos financeiros, tecnológicos, boa infra-estrutura e ser reconhecida no mercado, se não desenvolve no seu cotidiano coletivo uma comunicação capaz de satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, estes que são considerados como principais integrantes do processo produtivo.

Diante disso, julga-se de grande importância a criação de métodos que melhorem a comunicação das empresas e conseqüentemente o convívio de seus integrantes. A importância deste trabalho está nas contribuições que o estudo da comunicação organizacional poderá proporcionar, significativamente, para aumentar a qualidade e produtividade dos trabalhos realizados e, talvez, propiciar uma vida no trabalho mais feliz e realizada.

Referências

ASSAF Neto, Alexandre. **Mercado financeiro**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BAHIA, Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Muad, 1995.

BELTRÃO, Luis. **Subsídios para uma teoria da comunicação de massa**. 13. v. São Paulo: Summus, 1986.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, dez. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 15 ago. 2011

CHIAVENATO, Ildebrando. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, Geraldo Vieira. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.

MATTEKART, Armand. **Histórias das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2000.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Tradução, Wilma Ribeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

MATTAR, Fouse Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes.; VASCONCELOS, Isabella F. Gouvêa. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**. 22. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Ricardo Rocha de; JUNGLES, Antônio Edésio. A relação da comunicação e gestão de obras como um processo de transformação conversações/textos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 3, jun. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000300007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 15 ago. 2011.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

REVISTA EXAME. 150 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo; Ed. Abril, set. 2005. 222 p. Edição Especial.

SERAFIM, Juliete. **O processo de comunicação na Faccão Royal**. 2004. 160 f. Estágio (Bacharel em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5^a ed. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A, 1999.