

Faculdade de Ciência e Educação de Rubiataba

SILAS TAVARES GONTIJO

DIFICULDADES NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Rubiataba/GO

2004

SILAS TAVARES GONTIJO



DIFICULDADES NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural.

Orientador: Prof. Marco Antônio de Carvalho.

Saari
25697

Tombo nº	9370
Classif.:	A-659.3
Ex.:	1. SILAS GONTIJO 2004
Origem:	d
Data:	21-12-04

Rubiataba-GO
2004

Adm. emp
Comunic. empresarial
Espec. organizacional

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em: 13 08 104



Prof^{fa}.: Geruza Silva de Oliveira

Mestra em Ciências Sociais



Prof^o.: Enoc Barros da Silva

Especialista em Recursos Humanos



Prof^o.: Marco Antônio de Carvalho

Mestre em Administração

(Orientador)

RUBIATABA

GOIÁS – BRASIL

2004

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto primeiramente a Deus por ter permitido que este projeto pudesse acontecer, aos meus pais que com muito carinho incentivaram a fazer este curso, ao professor Marco Antônio de Carvalho que orientou nesta monografia, ao coordenador de estágio Enoc Barros da Silva, aos meus queridos e colegas de sala do curso de Administração.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por ter abençoado para que conseguisse realizar mais um desafio na minha vida. A minha mãe Vanda Tavares Gontijo e meu pai José Moreira Gontijo que nos momentos de dificuldades que senti vontade de largar tudo, eles ajudaram a superar, para eu conquistar os meus objetivos.

Aos professores que dedicaram para nos ensinar e possibilitaram a realização de um grande sonho, de ter curso superior. Àqueles que fizeram parte de minha história e aos amigos de sala de aula que ajudaram nos momentos de desmotivação e dificuldades, estenderam as mãos para ajudar a seguir em frente.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
.....	2
CAPÍTULO I	
Comunicação Empresarial.....	3
Conceito.....	3
O Processo de Comunicação.....	4
Comunicação Empresarial.....	5
Administração das Comunicações.....	7
A Empresa é Verde.....	8
Estratégia de Comunicação.....	9
Tecnologia de Informação.....	11
CAPÍTULO II	
Dificuldade na Comunicação.....	14
As Barreiras e os Bloqueios da Comunicação.....	15
Administração da Comunicação com os Empregados.....	19
Imagem da Empresa.....	22
Atendimento aos Consumidores.....	24
CAPÍTULO III	
Meios para Aumentar a Eficiência e Eficácia na Comunicação Empresarial.....	26
CAPÍTULO IV	
Métodos para Alcançar Qualidade em Comunicação Empresarial.....	29
METODOLOGIA.....	32
RESULTADOS.....	33
CONCLUSÃO.....	44
BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXO I.....	46
ANEXO II.....	47
ANEXO II.....	48

INTRODUÇÃO

O tema proposto sugere o desenvolvimento e apresentação de metas a fim de que, organizações atuais, possam ter um desempenho eficaz em comunicação empresarial. Os fatos mais interessantes em relação às notícias, mudanças e inovações que acontecem dentro e fora das empresas, de modo a permitir aos administradores terem um bom domínio sobre este assunto que hoje é de grande prestígio na área de Recursos Humanos da empresa, com a globalização da tecnologia as pessoas precisam se atualizar aos novos meios de sistemas tecnológicos de informações. A falta de treinamento dos funcionários para o estabelecimento da comunicação eficaz é a causa da má qualidade em comunicação e conseqüentemente, tal deficiência tem sido responsável pela maioria das falhas no processo de gestão das organizações empresariais em geral.

A preocupação de incluir novas idéias que possam esclarecer melhor cada etapa existente dentro das barreiras de diálogo entre chefes e subordinados, não só no ambiente externo da empresa, mas interno da empresa. Temos a necessidade de quebrar as barreiras de comunicação entre as pessoas que estão ao nosso redor. O assunto desenvolvido é como fonte de pesquisa aos profissionais que atuam na área de recurso humano na empresa, com a finalidade de direcionar o administrador a preparar a sua organização para as grandes mudanças de informação que acontecem em toda parte do mundo.

A presente monografia tem a pretensão de oferecer aos acadêmicos e empresários subsídios para conhecer melhor como deve ser a comunicação na era da informação e sugerir diretrizes que orientam as empresas que estão com problemas de comunicação e que ainda, não ofereceram um bom treinamento aos seus funcionários. O objetivo é propiciar ao leitor uma visão genérica do assunto, indicar novas diretrizes para aperfeiçoamento das informações profissionais, a fim de que as organizações sejam capazes de sobressair nos negócios globalizados. Em muitas pesquisas feitas,

demonstram que muitos gerentes são maus ouvintes. Um problema maior é a ausência de continuidade da transmissão de mensagens gerenciais, vem mostrar que em muitas empresas os gerentes só conversam com os operários nos períodos de crise, isso começa a gerar dúvidas da sinceridade nas demonstrações de interesse.

Com novas tecnologias, como a televisão, os computadores, os satélites e as telecomunicações, os empregados passaram a receber informações em tempo real, desaparecendo a vantagem que a administração tinha em reter instruções. Podemos observar a necessidade de uma comunicação eficaz entre chefe e subordinado, os empregados precisam saber sobre a empresa, precisam entender para onde a organização vai, ele precisa estar comprometido, precisam de experiência pessoal, remuneração, benefícios, avaliação do desempenho, reconhecimento, desenvolvimento e promoções.

A opção pelo assunto é porque tenho maior interesse de aprofundar na áreas de Recursos Humanos. Buscar conhecimento na prática, gosto da parte que relaciona ao ser humano. As empresas atuais estão buscando mais qualidade nas palavras e expressões, para serem compreendidos, aceitos e transformados em atividades dentro das técnicas de produção.

Capítulo I

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

1. Conceito

Comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação. A palavra comunicação (do latim, communis = comum) refere-se ao processo total da vida do homem em relação ao grupo social. Cobre um vasto e variado campo da ação humana.

Uma pessoa sozinha não pode comunicar, pois o ato de comunicar requer outra pessoa para receber a comunicação. Na realidade, a comunicação é um processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. O conteúdo da comunicação é geralmente uma mensagem, sinal, idéia ou informação e o seu objetivo é a compreensão da parte de quem a recebe. A comunicação somente ocorre quando a pessoa que a recebe compreende ou interpreta a mensagem, idéia ou informação.

A palavra comunicação envolve também o conceito de sistemas de comunicação, como o telefone, o telégrafo ou a televisão, por exemplo. Comunicação e informação são membros da mesma família. A informação é a substância dos sistemas de comunicação em suas várias formas: impulsos eletrônicos, palavras faladas ou escritas, símbolos ou sinais, mensagem, etc. (CHIAVENATO, 1994, p. 114).

A empresa é um sistema, tendo em vista sua complexidade de atividades, funcionamento de processos, envolvimento de pessoas, entidades externas e diversas informações. Empresa tem várias funções em relação às atividades que ela contém como: produção, comercial, materiais, financeira, recursos humanos e jurídico- legal.

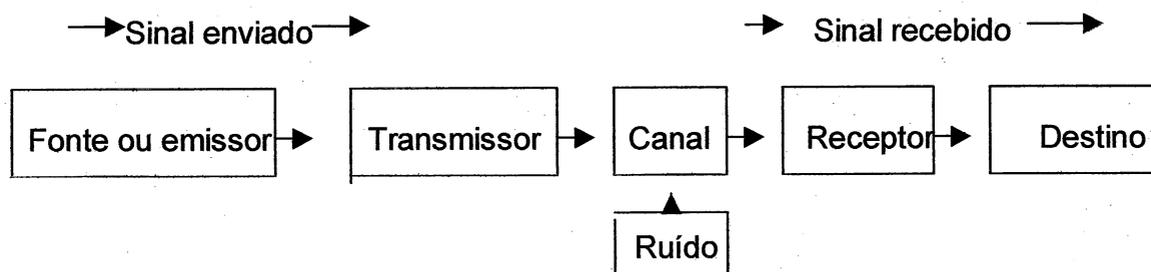
Os principais objetivos de uma empresa são: satisfazer às necessidades dos clientes; estar em permanente desenvolvimento; fazer parte de uma comunidade,

elaborando produtos e gerando empregos; comercializar bens serviços; obedecendo a padrões de qualidade; ter equilíbrio financeiro para seu crescimento; alcançar a modernidade com inteligência competitiva; gerar lucro e perenidade com inteligência empresarial.

A empresa é resultante de um processo formador de cultura, crenças, valores, princípios que são as fontes para um permanente e entendimento ao longo da existência. É a boa tradição emprestando confiabilidade ao processo, reunindo espontaneamente as pessoas para o acerto de idéias e sentimentos. É um trabalho de liderança, de líderes que se integram por uma causa comum.

1.1 O processo de comunicação

Segundo Chiavenato (1994, p. 115), é sistêmico, pois cada etapa constitui um subsistema ou parte integrante do conjunto. A figura abaixo permite representar graficamente o processo de comunicação como um todo.



Na prática, a comunicação deve ser considerada como um processo bidirecional para que seja eficaz. Isto significa, que a comunicação é um processo que caminha em duas mãos: basicamente, o processo exige um emissor que transmite a mensagem através de um canal a um receptor que decodifica a mensagem para o destinatário que envia de volta algum sinal de retroação ou retroinformação. Desta maneira, ambas as partes envolvidas são emissores e receptores no processo.

A comunicação começa com a ação de codificação da mensagem. O ato de codificação de uma mensagem é um procedimento complexo que envolve não apenas a seleção do que deve ser comunicado, mas também a seleção do canal de comunicação (o veículo). A mensagem passa então pelos filtros pessoais do indivíduo e é enviada. Aqui, a emissão é indicada como um processo mecânico de uma onda de rádio que é então influenciada por fatores atmosféricos, chamados de ruídos. Esse ruído atmosférico pode distorcer a mensagem antes que ela seja recebida. A mensagem é recebida, passa pelos filtros pessoais do receptor e é então, decodificada.

Comunicação Empresarial

A comunicação empresarial, muito além do lucro, é exemplificada por centenas de iniciativas empresariais, não existem mais ações isoladas de comunicação, porque hoje todos os setores mercado, econômico, marketing, cliente e funcionário, tudo está relacionado a uma mesma direção que é ter um melhor desempenho.

Segundo Nassar e Figueiredo (1995, p. 19), a comunicação empresarial é hoje, tão fundamental que deveria envolver diretamente os presidentes das empresas. Isso porque comunicação empresarial é a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa.

As comunicações dentro das empresas não são perfeitas, pois são transformadas ou alteradas ao longo do processo, o que faz com que o último elo, o receptor da mensagem, quase sempre recebe algo diferente do que foi originalmente enviado transformado a intenção do processo de comunicação, a transformação acontece quando existem a omissão, a distorção e a sobrecarga.

Conforme lembra Gracioso (1989 apud REGO, 1986, p. 33), "as organizações passam a orientar-se em função das oportunidades atuais e potenciais do mercado e isto pressupõe o conhecimento cada vez mais perfeito das leis econômicas, sociais e psíquicas que regulamentam o comportamento do consumidor".

O empresário tradicional, que herdou a Empresa e que se caracteriza pela postura paternalista do "eu mando".

A comunicação empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como "um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores etc.)". Até porque definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial. (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p. 18).

A comunicação empresarial não envolve apenas as formas, os recursos e os canais da comunicação humana, interpessoais, grupos, as comunicações administrativas. A comunicação empresarial com os funcionários tem que ter uma parte que relaciona com a qualidade de vida, segurança no trabalho, recursos que melhoram a vida dos funcionários. O segredo para estabelecer uma boa aproximação, criando uma ponte para comunicação com nossos interlocutores, é a adaptação de nosso próprio comportamento, de tal forma, que nossos interlocutores se sintam confortáveis em nossa presença e potencialmente interessados naquilo que temos a dizer.

Cabe ao executivo que inicia uma comunicação descobrir se aquilo que foi recebido é a mesma coisa que ele pretendeu transmitir. Inversamente, quando receber um material de informação, a responsabilidade do executivo é ouvir e entender o que o emissor da mensagem pretende dizer. Isso evitará a troca futura de "Mas eu lhe disse", "Não, você não disse". Comunicações empresariais não atingem indivíduos isolados, mas grupos, que podem ser constituídos por todos os membros da empresa ou por setores (departamentos, seções ou grupos espontaneamente formados nestes departamentos ou seções).

Comunicar é um processo ativo consciente de trocar informações e idéias com a finalidade de aumentar a sua capacidade de influenciar e tomar decisões compartilhadas. É preciso que haja ampliação e melhoria dos canais de comunicações entre empregados, gerentes e dirigentes da organização, cujo propósito é esclarecer dúvidas, estimular o diálogo permanente e integrar os funcionários no espírito da firma.

Essa política deve ser comunicada de forma clara, coerente e contínua a todos os níveis hierárquicos da empresa.

Administração das Comunicações

A tecnologia das telecomunicações e das informações, o crescimento populacional e as novas idéias sobre como gerenciar, provocaram impacto na maneira das empresas se comunicarem. Hoje, a comunicação empresarial abrange atividades em muitos níveis da organização e todos os indicadores apontam para uma crescente descentralização em um futuro próximo. Mas, com freqüência, as comunicações foram vistas como uma função estritamente de assessoria ao pessoal de relações com a imprensa, tanto para evitar que esta prejudicasse a empresa como para veicular mensagens publicitárias.

Os meios de comunicação de massa servem a certos propósitos societários e culturais, levando as pessoas a relações de comunidade e ajudando na sua socialização no sentido de formas aprovadas de comportamento... eles têm servido a este fim, através da glorificação dos temas culturais básicos, numa apresentação positiva dos ideais grupais. (TORRES, 1995, p. 28).

Os meios de comunicação de massa podem facilitar esse processo de seleção, fornecendo ao público, as pistas que ele espera encontrar para ter sua tarefa seletiva menos dificultada. Ao mesmo tempo, em que ajudam a manter os grupos unidos, utilizam-se dos grupos para fazer com que sua mensagem seja melhor absorvida pelos membros individuais da sua audiência.

O número de pessoas que acredita nos meios de comunicação de massa como instrumentos todo-poderosos e, por isso, tendem a superestimar a sua capacidade de atuação. E isso acontece também, na área da comunicação empresarial. É importante que aqueles que são responsáveis por um jornal ou revista de empresa não se esqueçam de que a audiência do seu veículo não é passiva e não vai aceitar tudo que for transmitido por seu intermédio.

A Empresa é Verde

A sociedade moderna descobriu as coisas ruins do progresso. Entre elas está a degradação do meio ambiente, representada pelo impacto da atividade industrial sobre os elementos arquetípicos: o ar, a água, o fogo e a terra. O que a atividade industrial está fazendo com esses elementos é uma questão de sobrevivência da humanidade que extrapola as classes sociais, as diferenças étnicas e as barreiras culturais. É por essa importância que a comunicação que as empresas fazem sobre o seu relacionamento com o meio ambiente é algo que deve sempre estar ao alcance das mãos, dos olhos e de todos os sentidos da sociedade. É fundamental que eles sejam sempre informados corretamente pela comunicação ecológica das empresas. As pessoas estão preocupadas com a questão ecológica.

Pressão está vindo pela exigência nas concorrências internacionais dos certificados verdes ISO – 14000. Nesses certificados, a qualidade final das empresas passa também pelos procedimentos que visam a preservação e o respeito pela natureza. O cumprimento das exigências do novo selo de qualidade reforça a necessidade da comunicação empresarial eficiente, principalmente com os trabalhadores e com os fornecedores. Uma dessas exigências praticamente implanta dentro das empresas programas de comunicação que mantenham os trabalhadores e fornecedores constantemente atualizados sobre técnicas de produção que garantam a preservação ambiental. (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p. 60).

Nas empresas os padrões de qualidade, higiene e segurança: buscam novas tecnologias visando a utilização de matérias-primas adequadas ao meio ambiente; aumentam os investimentos em programas ao meio ambiente; aumentam os investimentos em programas de reciclagem; mantêm a liderança na utilização de papéis reciclados; aperfeiçoam medidas que visem o uso racional de recursos energéticos; orientam funcionários, colaboradores, fornecedores e a comunidade, buscando práticas corretas de integração com o meio ambiente. É motivo de orgulho trabalhar numa empresa que preserva os recursos ambientais, uma empresa que a sociedade começa a reconhecer como “limpa”.

A forma como as empresas se relacionam com a água, com o ar e com a terra, é uma grande frente de batalha da comunicação empresarial. Ao mesmo tempo, em que

as empresas compram espaços nas redes de televisão e rádio e na grande imprensa para mostrar aos consumidores e aos formadores de opinião o seu lado "limpo", elas desenvolvem internamente programas que capacitemos seus trabalhadores a terem um posicionamento ecologicamente correto.

Estratégia de Comunicação

Com o surgimento de novos meios de comunicação, havendo grandes velocidades de informações foram ocorrendo broqueios na comunicação. Tendo o avanço dessas mudanças de como antes as pessoas comunicavam e gerou conflitos de percepção das mensagens. Em todos os lugares ao nosso redor, temos de ter um bom diálogo e isso muitas vezes não acontece. Hoje, com meios tão modernos de maneiras de transmitir as mensagens, estão trazendo dificuldades para as pessoas se dialogarem e passarem as informações para os grupos e equipes de trabalho ou mesmo familiar, criando a má comunicação. Isso transmite também, o desordenamento de tomada de decisões entre os membros das equipes das organizações atuais.

Por isso é importante implantar estratégias de comunicação e auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e externamente, ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos, consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seu público. Porém, a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações.

Para que sejam resolvidos os problemas de comunicação na empresa, é necessário implantar gestão de qualidade total nas organizações, para melhorar o desempenho dos empregados no trabalho, na maneira de dialogar uns com os outros. Realizar programas de treinamentos para que eles possam conseguir desenvolver com capacitação os objetivos esperados pelas empresas. Indicar regras e benefícios para que possam desempenhar suas funções e metas de produtividade com qualidade.

Propor estratégias que auxiliam as organizações a melhorar a comunicação empresarial ensinando as maneiras corretas para se comunicar, como o emissor deve passar suas mensagens e como interagir com o processo de comunicação. Proporcionar treinamento para aperfeiçoar os empregados as novas tecnologias que estão surgindo e são utilizados em grandes níveis na organização. O Programa Qualidade Total é uma técnica da administração que vem aperfeiçoar os processos de qualidade da produtividade e da satisfação das necessidades da vida humana, procura definir qualidade de comunicação na empresa.

O papel estratégico da comunicação é observar as metas de organização, planejar as comunicações, como agir e avaliar todos os processos que acontecem na empresa. Para depois, transmitir as notícias para funcionários e seus públicos, passando informações qualificadas ajudando a criar valores para a organização.

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define *quem* são esses públicos, *por que* é importante comunicar-se com eles, *quando* e *onde* a comunicação deve acontecer, *quem* é responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e *qual* é o vínculo com as metas comerciais. (CORRADO, 1994, p. 34).

Comunicar é um processo de ligação consciente de trocar mensagens e idéias com a finalidade de aumentar a sua capacidade de influenciar e tomar decisões compartilhadas. A comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa. Nas organizações mais bem-sucedidas do mundo, a comunicação recebe a máxima prioridade. Para se compreender adequadamente o conceito de comunicação, primeiro passo é envolvê-lo com outros dois conceitos: o de dado e o de informação. *Dado* é um registro ou anotação a respeito de um determinado evento ou ocorrência. *Informação* é um conjunto de dados com um determinado significado. O significado reduz a incerteza a respeito de algo ou aumenta o conhecimento a respeito de algo.

Tecnologia de Informação

Quando tratamos de tecnologia de informação, a quantidade, a complexidade e o inter-relacionamento entre tantas tecnologias específicas trazem confusão, a ponto de nos perdermos nesse mundo fantástico e rapidamente se alterando. É importante que, ao pesquisarmos as possibilidades de usos estratégicos da tecnologia de informação, tenhamos em mente as principais tecnologias específicas que estão transformando o mundo e que trazem consigo o grande poder de mudança nos fatores de competitividade empresarial.

O trabalho será realizado cada vez mais em tempo real, com flexibilidade, as decisões sendo tomadas no local de trabalho, com customização substituindo a produção em massa, estando mais perto do cliente em tempo real. Isso significa que serão necessárias as ferramentas adequadas para um novo mundo, com informações fluindo em tempo real do ponto de produção para o mercado e vice-versa.

A infra-estrutura de informação trará poder e acesso a recursos extremamente poderosos, com ganho de competitividade pelas empresas que delas puderem se utilizar. A rapidez de acesso a informações vitais será fundamental para manter a competitividade nesse novo ambiente que já se configura como realidade. Isso significa que países como os Estados Unidos da América, que estão investindo pesadamente nessa infra-estrutura, estabelecerão as novas bases da competitividade, interferindo de forma fundamental no sucesso empresarial e das nações neste fim de século e início de um novo milênio.

Novas capacitações funcionais, novos desenhos organizacionais, novos acessos ao mercado e comunicações globais são trazidos pelas novas tecnologias e pela infra-estrutura de informações. As novas tecnologias estão mudando a forma pela qual se fazem negócios, em vez de simplesmente automatizar o que já se faz. A economia global traz uma nova e grande necessidade de pessoas que pensam mais abrangentemente e buscam a mudança, que gerenciem processos em vez de pessoas

e de trabalho em equipe como nunca antes. A organização informatizada troca o controle da gerência pelo controle do trabalhador, que terá mais informações a seu dispor. Assim, as organizações do futuro terão de confiar muito mais na acessibilidade da informação em todos os níveis da organização. Isso conflitará com os processos mais tradicionais de gestão e com as estruturas tradicionais.

Para os negócios, atualmente é vital poder enviar e receber informações quando e onde necessárias, instantaneamente. Pessoas deverão estar capacitadas a enviar e receber informações para seus superiores, seus colegas, clientes. *Lap-tops* e *softwares* de uso pessoal estão permitido que cada indivíduo possa ter acesso à virtualmente qualquer informações e em qualquer localização. A produtividade em contínuo aumento é cada vez mais necessária, com novas formas de trabalhar, e as estruturas organizacionais passando a ser mais colaborativas. (TORRES, 1995, p. 65).

As empresas devem aperfeiçoar seus funcionários para as novas tecnologias, como as máquinas e equipamentos usadas nas indústrias. Para desenvolver os trabalhos com melhor qualidade dos seus produtos e serviços. Para que essas tecnologias possam chegar na empresas tem que dispor de uma economia para investir em material tecnológico, a um preço mais avançado. As máquinas de escrever mecânicas foram substituídas por eletrônicas, mas a estruturada indústria permaneceu inalterada; com as máquinas eletrônicas, a entrada de concorrentes ficou facilitada, numa situação em que as competências de metalurgia e manufatura se tornaram pouco importantes. Novos mercados surgiram, incluindo processadores de textos, produtos de escritórios, que passaram a exigir uma estrutura de indústria completamente diferente.

É importante que se tenha uma visão abrangente de todo o conjunto de tecnologias que interagem o composto denominado tecnologia de informação, de forma que se tenha uma referência aberta sobre todas as possibilidades de usos estratégicos da TI, até porque, muitas vezes, o uso estratégico não implica uso de tecnologia de ponta ou inovadora. (TORRES, 1995, p. 84).

O avanço das tecnologias de informação e comunicação resultou no desenvolvimento de um grande número de aplicações, como telemedicina, ensino a distância, comércio eletrônico etc., que podem melhorar significativamente a qualidade de vida dos cidadãos e elevar a competitividade das empresas. Em um mundo crescentemente globalizado, as transações econômicas entrem países e as interações

entre indivíduos e comunidades tendem a ser realizadas por uma infra-estrutura global, baseada em redes de alta velocidade. A implantação dessa infra-estrutura é hoje estratégica para a maior parte dos países e blocos econômicos, que percebem um enorme potencial de aplicações para melhorar sua competitividade e a qualidade de vida de seus cidadãos. Os países que não acompanharem essa tendência correm o risco de ficar à margem do desenvolvimento da nova economia; em se tratando de países em desenvolvimento, como o Brasil, os desníveis tecnológicos em relação aos países avançados podem-se acentuar e as desigualdades sociais e econômicas aprofundarem-se ainda mais. Nesse contexto, é prioritário o desenvolvimento e a implantação da Internet de nova geração no País. A viabilização desse projeto requer comunicação avançada e segura, a partir da utilização de circuitos de alta velocidade, com elevada capacidade de tráfego. Sobre essa infra-estrutura, é preciso atribuir ênfase especial ao desenvolvimento de serviços e aplicações em áreas sociais, comerciais e estratégicas, pois o “que fazer” torna-se muito mais importante do que a rede em si.

A tecnologia de informação pode contribuir, no que se refere à cadeia de valor, para mudar as interligações entre atividades, reduzindo tempos de resposta e custos, ou para mudar a forma pela qual uma atividade é realizada, também contribuindo para aumento de performance e reduções de custos ou então, agregando mais valor ao produto ou serviço oferecido ao cliente.

Capítulo II

DIFICULDADE NA COMUNICAÇÃO

A organização que não se preparou, não treinou, nem praticou para crises em potencial, não serão capazes de reagir com eficiência no ambiente de comunicação em tempo real que terá de enfrentar. Podemos observar as barreiras de comunicação, quando as pessoas têm mal-entendidos, ceticismo, antipatia e mau humor, isso acontece quando as pessoas têm seus hábitos e receio de perder ou fracassar. As pessoas têm resistência às mudanças, não aceitam as diferentes propostas colocadas pelas empresas. A falta de mensagens mais esclarecidas, linguagem que passa amplamente os propósitos das organizações. E com os computadores, novas máquinas, telefones e televisões com grande tecnologia e muitas pessoas ainda não estão preparadas para as inovações que estão sendo criadas em grande velocidade.

A problemática da comunicação interna abrange os processos de envolvimento, comprometimento e acionamento de pessoas, persuasão, superação de resistências, coordenação, liderança ativa, treinamento, capacitação e atribuição de poder. (MIRANDA, 1994, p. 128).

A problemática da comunicação externa abrange praticamente os mesmos tópicos. Além de ouvir e interpretar as necessidades de fornecedores e clientes, a empresa precisa informá-los, persuadi-los, superar suas resistências, liderar sua preferência, capacitá-los (a avaliar seus produtos / serviços), mantê-los cativos e satisfeitos. A característica do ambiente empresarial de hoje é a velocidade da mudança. Para as rápidas mudanças exigidas atualmente, é necessária uma liderança que se sobreponha ao lento e metódico processo administrativo. A liderança precisa ir além da administração sênior, estender-se, descer na organização ao nível do supervisor, do gerente de primeiro nível. Pesquisas demonstram que essa habilidade de liderar pode ser difundida, transferindo-se para toda a organização, desde que seja claramente descrita incentivada e testada.

O meio para administrar a mudança na empresa dos EUA é a comunicação. Todavia, só recentemente, os líderes empresariais começaram a entender que a comunicação pode causar um impacto direto no resultado final para melhor ou para pior. Pelo menos um estudo mostra que quase quatro de cada cinco executivos principais, acreditam de verdade que seus esforços de comunicação podem realmente causar esse impacto. (CORRADO, 1994, p. 13).

Os planejamentos de crises nas organizações começam, crises após o surgimento de uma crise séria. Embora as pesquisas mostrem que muitas empresas importantes têm algum tipo de planejamento de crise em andamento, muitas firmas médias ainda não o têm. Crises são desordenadas e nem sempre acabam depressa. Grandes desastres, como explosões, acidentes aéreos e outros acidentes envolvendo vidas humanas continuam nos tribunais, na imprensa, na memória coletiva do público e na vida dos envolvidos. Isso trazem dificuldades na comunicação quando acontece na empresa deixa uma imagem que as pessoas ficam com desmotivação devido os traumas e medo.

As Barreiras e os Bloqueios da Comunicação

As barreiras provocam perda de comunicação entre as pessoas, impedindo o trânsito livre e aberto das mensagens. Daí as dificuldades no intercâmbio de comunicações em muitas empresas. A remoção das barreiras e do ruídos é fundamental para se conseguir um ambiente de comunicação aberta entre as pessoas. O gerente deve incentivar a comunicação aberta entre seu pessoal. (CHIAVENATO, 1994, p. 118).

A comunicação aberta ocorre quando as pessoas sentem-se plenamente desimpedidas e livres para comunicar todas as mensagens e idéias que julgam relevantes. Um ambiente que encoraje a comunicação aberta tende a melhorar a satisfação no trabalho e a eficácia da organização. As barreiras de comunicação como mal-entendidos, ceticismo, antipatia e mau humor, isso traz obstáculos para desenvolver o processo de comunicação nas empresas.

O bloqueio de pensamento, arrefecimento de entusiasmo, acomodação, preguiça, pouca propensão à criatividade, ou seja, a "rotina; um mal que ameaça milhares de executivos. Nesse espaço desprovido de idéias, desmoronam os sonhos dourados do jovem que acabou de sair da escola, fenecem as vontades de busca de

novos conhecimentos, caem por terra o idealismo, as esperanças e os planos de líderes, executivos pró-ativos, empreendedores, vencedores e até de heróis. Não é por acaso que as empresas tendem a investir cada vez mais em treinamento de pessoal, que constitui, aliás, um dos remédios para a rotinite "a melhor forma de tirar o executivo da redoma é justigá-lo com informações novas, propostas desafiadoras, argumentação inteligente.

Segundo Chiavenato (1994, p. 119), o processo de comunicação está intimamente relacionado com o sistema de cognição de cada indivíduo. A cognição ou conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente que as rodeia.

Existem várias barreiras a uma comunicação eficaz. Entre as mais comuns estão a sobrecarga e a complexidade das mensagens; mecanismos pessoais de distorção, como a falta de atenção ou a falta de vocabulário comum e mecanismos psicológicos de distorções, como a racionalização e a negação. Pouca informação é ruim para a eficácia gerencial, mas informações em demasia também fazem mal, acabam levando a uma sobrecarga de mensagens. Os gerentes devem evitar esses dois extremos. A comunicação eficaz pode ser comprometida por mensagens em demasia ou complexas demais. Uma sobrecarga de mensagens ou de estímulos ocorre quando várias mensagens chegam ao mesmo tempo, tornando possível a distorção na decodificação. Uma mensagem complexa deve ser subdividida em partes e o relacionamento das partes deve ser explicado cuidadosamente. Dificuldades na comunicação surgem em parte, por causa de mecanismos pessoais de distorção. Alguns exemplos desses mecanismos são falta de atenção, a avaliação precipitada e a falta de um vocabulário comum. Gerentes que desejam facilitar uma comunicação eficaz devem prestar atenção à mensagem que está sendo transmitida, evitar uma avaliação precipitada e fazer uso do mesmo vocabulário do indivíduo para o qual a comunicação está sendo direcionada. Mecanismos psicológicos de distorção são processos psicológicos que operam para distorcer comunicações interpessoais. Tanto o receptor quando o emissor, podem ser afetados por esses processos. Dois desses mecanismos são a racionalização e a

negação. A racionalização é a autojustificativa de uma interpretação de uma mensagem específica; a negação é a falta de reconhecimento do significado de uma mensagem.

Os pontos que ajudarão a superar essas barreiras:

- O processo de comunicação deve começar com a formulação de uma mensagem *clara e concisa*. Ao saber exatamente o que você quer comunicar, será mais fácil fazê-lo. Se você estiver confuso quanto a sua mensagem, a pessoa para a qual você a está transmitindo, provavelmente também ficará. Ao fazer a mensagem tão concisa quando possível. Você evitará a confusão causada pela complexidade da mensagem;
- Use palavras que façam parte do vocabulário do indivíduo com o qual você deseja se comunicar e reconheça que *grupos diferentes têm vocabulários diferentes*. Você deve estar preparado para mudar seu vocabulário. A mesma mensagem pode ser comunicada de jeitos diferentes para grupos diferentes, para facilitar uma comunicação eficaz;
- Após enviar uma mensagem, teste sua precisão: peça ao indivíduo com o qual você está se comunicando para repetir a mensagem. Seja cauteloso em concluir que a comunicação foi eficaz se a mensagem for repetida na mesma linguagem em que foi transmitida originalmente. Isso pode ser um indício de uma recitação mecânica e decorada sem uma real compreensão do conteúdo. Busque confirmação da compreensão em palavras diferentes daqueles usadas originalmente para transmitir a mensagem;
- Tente não se comunicar com muita pressa. Gaste tanto tempo quanto for necessário para se comunicar com eficácia. Transmita a mensagem de várias formas diferentes se achar que não teve êxito em um dos formatos. Lembre-se, a meta é comunicar com eficácia e não com rapidez;

- Escute seus funcionários. Preste atenção às mensagens não - verbais que são transmitidas simultaneamente, tanto na emissão quanto na recepção. Se parecer que existe um conflito nas mensagens simultâneas, busque um esclarecimento e concilie as mensagens se necessário. Ouvir é uma habilidade tão importante na comunicação que muitas empresas oferecem treinamento formal nessa área;
- Para comunicações extensas ou de longo prazo, como as mensagens que contêm padrões de desempenho, mantenha um registro por escrito para que qualquer dúvida relativa à mensagem possa ser solucionada consultando-se a mensagem original.

É uma prática comum para a administração transmitir informações de cima para baixo, aos níveis inferiores da organização. Para que essa comunicação tenha sucesso, os gerentes precisam se assegurar de que todas as informações necessárias estão incluídas na transmissão de forma aceitável para o subordinado, ou seja, a comunicação precisa ser feita em um vocabulário de fácil compreensão. Portanto, a comunicação para baixo pode forçar o gerente a fazer uso de um vocabulário decididamente diferente do que aquele normalmente usado quando ele se comunica com os gerentes de nível mais alto. Dada a importância de um vocabulário comum para facilitar uma comunicação eficaz, o fato de um gerente usar um vocabulário para falar com seus subordinados e outro para falar com seus pares ou superiores, não deve ser confundido com algum tipo de esnobismo. Gerentes devem lembrar que a chave para o sucesso da comunicação transmitida para cima é a confiança no subordinado que está transmitindo as informações. Se não houver confiança, o subordinado ficará tentado a se garantir e apenas transmitir as informações que julgarem seguras. Um gerente nunca deve presumir a confiança dos subordinados, ela não é imposta ou exigida, mas sim, merecida. Os gerentes precisam trabalhar para merecer e manter a confiança dos funcionários. A comunicação lateral ocorre entre indivíduos ou departamentos diferentes que estão no mesmo nível hierárquico. A comunicação diagonal ocorre entre dois níveis hierárquicos diferentes. Ambas são vitais para o funcionamento da complexa organização atual, para permitir que indivíduos com

conhecimentos diversos possam contribuir para a solução de problemas em áreas diferentes de uma organização e para servir de elo de ligação entre grupos e espalhar informações.

Administração da comunicação com os empregados

A importância das comunicações empresariais para ajudar a restaurar e manter a credibilidade tornou-se visível para um número maior de pessoas. Foram veiculadas mensagens com o objetivo de explicar as mudanças, a necessidade de dar atenção à qualidade e à concorrência internacional. A função da comunicação com os empregados foi assumindo maiores responsabilidades, especialmente em uma época de comunicações com alta tecnologia. Tradicionalmente, os quadros de funcionários das comunicações internas têm sido tão escassos quanto o respeito por essa função. O tamanho médio da equipe, no nível corporativo é de três profissionais de tempo integral e um empregado de tempo parcial. Agora, a julgar pelas aparências, os executivos-chefes acreditam mais na importância da função de comunicações e no seu valor para o futuro da organização.

Conforme Nassar e Figueiredo (1995, p. 46), em uma pesquisa da Conference Board, os executivos-chefes classificaram as comunicações corporativas como mais importantes do que as áreas jurídicas e de propaganda.

Na nova empresa, a tarefa das comunicações internas será dupla: desenvolver mensagens que influenciem o comportamento dos empregados, focalizando *qualidade, produtividade, moral* e outros assuntos importantes para o progresso da organização e gerenciar a elaboração dessas mensagens veiculadas por vários veículos de comunicação.

Os empregados têm dois tipos de necessidades de informações; a primeira é de informação sobre a empresa: qual é sua posição específica. Precisam entender para onde a organização vai, como a administração vai chegar lá e qual é o papel dos empregados nesse processo. O segundo tipo de informação de que precisam é

peçoal: remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, reconhecimento, desenvolvimento e promoções.

Os empregados esperam que a comunicação de benefícios defina com clareza e simplicidade o que estão conseguindo e quais são suas opções. Como os grupos de empregados têm formação muito diversa, as informações precisam ser apresentadas em formatos alternativos. Os empregadores precisam comunicar o valor e o alcance dos novos programas de benefícios. Precisam assegurar que os empregados entendam o valor adicional que os benefícios proporcionam no total da remuneração (de 20% a 40%). Além disso, a comunicação pode levar os empregados a utilizar os benefícios com mais sabedoria. O tempo extra necessário para implantar e comunicar é compensado por melhores decisões. Existe um método de sete passos para elaborar e por em funcionamento com os empregados:

1. Estabelecer uma política funcional para a comunicação com os empregados;
2. Identificar a função e preenchê-la com profissionais;
3. Recrutar um comitê geral de trabalhos para determinar necessidades e usos;
4. Elaborar planos de curto e longo prazos;
5. Usar feedback para medir a eficiência;
6. Criar orçamento para solucionar problemas organizacionais;
7. Avaliar e revisar.

A importância de relacionar bem com as pessoas que estão na empresa, entre gerentes, supervisores, fornecedores, clientes e funcionários e também, para convivência com a família. E sobre a importância que tem as empresas de implantar programas de treinamentos aos seus funcionários, para auxiliar e dar capacitação, motivação, melhoramento no desempenho de produtividade. O processo da comunicação é algo de grande necessidade para obtenção da eficácia organizacional, para melhor as condições dos atos comunicativos e gera resultado positivo para empresa. Os novos meios tecnológicos, ao lado dos benefícios relacionados a produtividade, criam situações de conflito, trazendo um feixe diferente de linguagem e

padrões, liberando mão-de-obra e energia e por conseguinte, ditando novos comportamentos grupais. Isso acontecia devido à falta de adaptação para desenvolver processo que melhora a participação dos funcionários, para que eles possam desempenhar técnicas de decisões que a apresente às respostas esperadas.

Busca para humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se ainda, em condição de vida no trabalho, associada ao bem – estar, à saúde e à segurança do trabalhador. (BÚRIGO, 1997, p. 30).

As dez áreas que têm influência sobre a motivação, o engajamento e a participação dos empregados: salário, benefícios, sistema normativo, comunicações, lazer, promoções, associativismo, mérito, sistema participativo – ascendente e cultura corporativa.

Nos programas de desenvolvimento classifica os empregados de uma organização em duas grandes categorias: grupo pensante e grupo da ação. O grupo pensante constitui a força energético-criativa da organização e o escopo de suas funções aponta para a adoção de novos sistemas, métodos, fórmulas originais. O grupo da ação movimentam as máquinas e equipamentos, viabilizando as idéias criativas. O excesso de trabalho no dia-a-dia acaba prejudicando a dinâmica do crescimento, na medida que realiza tarefas de maneira fria, à maneira dos robôs. Um programa de treinamento bem estruturado que não deixará que o grupo potencialmente pensante e criativo da organização seja sufocado pelas práticas repetitivas, procurando por isso mesmo, balancear os grupos com propostas voltadas para enriquecimento do pensamento e do aprimoramento dos métodos de gestão.

É preciso distinguir bem os qualificados de personalidades, porque muitas vezes pessoas descontraídas, desenvoltas, alegres, vulgares, quadradas, sofisticadas, ajuizadas, insolentes, orgulhosa, sérias, ingênuas, tristes, alegres, equilibradas, rudes, ternas, meigas podem não ser exatamente aquilo que os outros dizem delas. As pessoas deveriam ter uma personalidade real, um caráter que passa imagens harmônico, porque os exageros tornam sua imagem bem diferente da identidade,

vestem-se de modo incompatível com sua personalidade. É preciso levar em consideração a liberdade individual, o estilo e a cultura da empresa, o ambiente físico onde se localiza a unidade, o padrão de trabalho e o comportamento grupal. A procura do equilíbrio não impõe à necessidade de transfigurações, mudanças radicais no traje.

Imagem da Empresa

As empresas fazem um esforço gigantesco para ter uma boa imagem institucional, aquilo que chamamos de “a mãe de todas as imagens”. Elas se preocupam com a qualidade dos seus produtos, investem em comunicação interna e externa, tomam o cuidado de não agredir o meio ambiente, (algumas) procuram fazer um lobby transparente, e assim por diante. É por isso que as grandes empresas, quando fazem uma comunicação empresarial eficiente e reagem de modo apropriado às crises, conseguem ser conhecidas e ter uma boa imagem.

Muitas vezes, a marca de determinado produto passa a valer mais do que as próprias fábricas, equipamentos e bens das empresas. Consultores especializados estimam que somente a marca “Coca-Cola” valha o equivalente a 35,9 bilhões de dólares. Alguns gigantes internacionais que estão começando a atuar no Brasil a Wall Mart, por exemplo: iniciou um trabalho de construção de imagem para sedimentar seus produtos na mente dos brasileiros. No mundo moderno, quem descuida da imagem é um grande candidato a colher fracassos, ao invés de lucros. A imagem dos empresários no Brasil, é muito ruim. É uma interessante dissociação: as empresas são boas, mas os empresários são ruins.

As principais explicações para o fenômeno, problema da imagem foram as seguintes, segundo os estudos que foram feitas pelo coordenador Ney Figueiredo, diretor do Centro de Pesquisa, Análise e Comunicação (CEPAC) e consultor de diversas entidades empresariais, são:

1. A imagem reflete o comportamento. Os empresários merecem a imagem que têm;

2. No Brasil, o lucro é visto como algo pecaminoso;
3. Os empresários não são sinceros;
4. Não existe predisposição da imprensa em atacar os empresários;
5. Ataques freqüentes do governo ajudam a denegrir a imagem dos empresários;
6. As entidades de classe são vistas como instrumento de pressão;
7. A inflação (quando ocorrem inflações altas é difícil acreditar nos empresários se os preços sobem todos dia);
8. Os empresários se comunicam mal;
9. Os empresários não têm uma ação social, patrocinando fundações, dando contribuições a escolas e Universidades, mantendo hospitais, etc.

A imagem dos empresários é ruim e eles não têm feito grandes esforços para melhorá-la. Tudo se passa como se eles preferissem cuidar da imagem individual de suas empresas, a melhorar a imagem coletiva da classe. Mas o fato é que os empresários fazem coisas interessantes que poderiam ser melhor capitalizadas para reverter a imagem negativa. (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p. 83).

O gerentinho raivoso, seu sistema nervoso apresenta certo desequilíbrio, prevalecendo suas qualidades de excitação sobre a faculdade de inibição. A qualquer ameaça, explícita ou latente, reage intensamente, provocando fortes danos com suas maneiras de defesa. É também uma pessoa completamente desatualizada, como passou muito tempo numa função só bitolou-se e não teve motivação para crescer. O pior de tudo é o sistema decisório que usa, cabeça dura, ninguém consegue provar-lhe que está errado em seus argumentos e julgamentos. Ele acha que está correta e decide erradamente, "matando" grandes idéias, tirando o impacto de outras, contrariando o bom senso e o que é grave, jogando pela janela o dinheiro da empresa. Existe saída para isso. Basta uma reciclagem geral, começando pela atualização de conhecimento em sua área específica. Precisa mergulhar em uma reflexão sobre seu tipo e seus modos, tentando, da maneira mais objetiva possível, identificar as raízes de seus problemas. Incentivar os indecisos à participação, dando força a suas decisões. Cursos de treinamento, orientações grupais e específicas, debates diminuem o número de indecisos. Isso para apresentar soluções criativas, para resolver os problemas e

dificuldades, corajando, dando forças para manter fluxos de comunicação em permanente contato e interação com os diversos setores da empresa.

Os sete pecados do executivo que atrapalham a comunicação na organização: a inveja; a covardia; a ignorância; a prepotência; o comodismo; a inflexibilidade e o desleixo. A empresa e o empresário precisa passar uma imagem boa para as pessoas que participam da ligação, desenvolvimento dos processos. (TORQUATO 1991, p100 - 102)

Atendimento aos Consumidores

É o mais importante, um presidente abrindo canais de comunicação diretos com os seus clientes e principalmente, resolvendo problemas. Uma infinidade de informações que saem da boca dos clientes e trazem uma avaliação dos serviços e produtos. A possibilidade de a partir desses dados, fazer correções, melhorar serviços e antever mudanças, tanto no mercado quanto no comportamento dos clientes. Ser estimulado pelo questionamento, ao vivo e em cores, da clientela a inovar e lançar novos produtos, entre outras coisas.

As empresas estão indo de diversas maneiras, aonde os clientes estão, inventariam uma forma mágica de estarem grudadas em cada consumidor, medindo a sua satisfação, melhorando instantaneamente os seus produtos, fazendo a entrega sem atrasos e porque infelizmente, às vezes as coisas quebram, estragam ou param de funcionar promovendo a assistência técnica e viabilizando a reposição. Como não existe varinha de condão, as empresas criaram formas práticas e relativamente rápidas de estarem em contato com os seus consumidores. Duas delas são mais conhecidas: o ombudsman é uma palavra de origem sueca, significa simplesmente aquele que representa. É a pessoa paga pela empresa para defender e representar, dentro da própria empresa, os interesses dos consumidores. E a outra, os serviços de atendimento ao consumidor das empresas se manterem sempre a par das reclamações e necessidades de seus consumidores, é por meio do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). O importante não é só vender, mas ter uma comunicação que mantenha o consumidor satisfeito. Além de consumir, eles têm princípios e valores que

devem ser respeitados pela comunicação da empresa. As empresas estão aprendendo que, tão importante quanto aparecer bem, é saber escutar e interpretar o que os consumidores estão tentando lhes falar. Ainda que eles estejam à beira de um ataque de nervos.

Atualmente, um grande número de empresas faz uma espécie de medicina preventiva para evitar que a sua comunicação, principalmente a propaganda, desagrade aos consumidores e a sociedade. A prevenção é feita por intermédio de pesquisas. (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p. 47).

Capítulo III

Meios para aumentar a eficiência e eficácia na comunicação empresarial

O objetivo da comunicação eficiente é produzir perfeita compreensão e acordo contínuo e sistematicamente, é necessário pensar na comunicação a partir do pressuposto útil de que a informação que queremos passar irá encontrar o público-alvo desatento e desinformado. A comunicação eficaz deverá conduzi-lo progressivamente, aos estágios de conhecimento, compreensão, convicção e aceitação.

Para romper a barreira do conhecimento, antes de pretender lograr compreensão, convicção e aceitação, qualquer mensagem precisa antes de mais nada, despertar a atenção do receptor, intencionando provocar seu interesse. Daí a necessidade de ter em mente todas as premissas descritas na problemática da comunicação, providenciando campanhas internas de divulgação que utilizem todos os recursos possíveis de forma, conteúdo, intensidade e frequência. O segredo para estabelecer uma boa aproximação, criando uma ponte para comunicação com nossos interlocutores, é a adaptação de nosso próprio comportamento, de tal forma que nossos interlocutores se sintam confortáveis em nossa presença e potencialmente interessados naquilo que temos a dizer.

Para a obtenção da eficácia organizacional é a sinergia. Utilizar os elementos condicionantes e determinantes de sinergia é condição também necessária para maximizar o processo de comunicação. O uso sinérgico da comunicação, além de melhorar as condições dos atos comunicativos, clarifica os canais, estabelece eficientes sistemas de coordenação, gera respostas mais imediatas e reduz substancialmente os custos dos programas. (TORRES, 1995, p. 41).

Uma comunicação eficaz não é como à primeira vista pode parecer, um ato em que emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois. O emissor pode ter claramente em vista o objetivo de sua mensagem, com a qual concorda o receptor, mas ambos podem se comportar de maneira diferente, como se tivessem mensagens diferentes. A eficácia da comunicação

pode ser melhorada através da repetição (redundância) e da retroalimentação (retroação por informação). As duas habilidades gerenciais mais importantes para melhorar a eficácia da comunicação são: primeiro, saber ouvir, isto é, captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente e segundo, saber transmitir, isto é, falar ou sinalizar a mensagem para que ela seja corretamente interpretada por quem a receba.

Nos recursos humanos vemos que empresa tem que implantar medidas de uma política de lazer para os empregados, promover eventos. O lazer na forma de eventos faz acontecer a união dos grupos, seções, setores, cumpre a função de cadeia interativa, pela qual sedimentam-se a amizade, a solidariedade grupal, a união, o companheirismo e o conagraçamento. Empresas, mas modernas possuem espaços próprios para eventos entre os individuais que fazem parte da organização e até mesmo a sociedade participa dos eventos, isso traz uma visão positiva para as pessoas. A linguagem da simplicidade tem sido a ferramenta do sucesso de muitos casos empresariais e cresce entre nós, o interesse em torno de experiências fundamentais em formas simples e modestas de conduzir os negócios. Acontecem inovações o tempo todo, mas temos que tomar cuidado no programa de inovações, as mudanças organizacionais não podem sair da cabeça de uma pessoa. Devem ser planejadas por equipes profissionais. Para que o processo de inovação e mudanças flua, de maneira natural e concernente com a cultura organizacional, será necessário analisar um conjunto de elementos e posições.

Segundo Torquato (1991, p. 63), há três conceitos que exprimem, os objetivos finais das políticas de Recursos Humanos e Comunicação de uma empresa. São os conceitos de concordância, engajamento e participação.

Concordância: entender a aceitação das regras do jogo pelos empregados, políticas, normas e sistemas etc...

Engajamento: o empregado engajado parte para participar do processo.

Participação positiva: afasta os sentimentos negativos, envolvendo os empregados com uma aura de entusiasmo, vibração, coragem, vitalidade, espírito grupal, solidariedade e

resultados crescentes. A comunicação é vital e importante para a administração, ela é imprescindível para o trabalho de grupo. As reuniões diárias, a circulação de informações escritas, o comportamento de idéias e o consenso sobre objetivos e metas são aspectos importantes que não devem ser menosprezados. A comunicação é o mais importante recurso para o trabalho em equipe. Para ter uma comunicação que o receptor possa interpretar, devemos utilizar uma linguagem com palavras, frases, sentenças e orações do jeito que as pessoas compreendem.

A comunicação organizacional tem apenas uma função: facilitar e coordenar os esforços de indivíduos e grupos e, com isso, contribuir para as realizações das metas organizacionais. A eficácia tanto da comunicação interpessoal quanto da comunicação organizacional determina, em grande parte, o sucesso como um todo. Algumas corporações gastam somas de dinheiro do orçamento de desenvolvimento de recursos humanos para treinar os funcionários nas habilidades de comunicação, é com certeza um dinheiro bem gasto.

A eficiência refere-se aos meios, ao caminho utilizado, às etapas seguidas. Relacionada com os métodos, processos e rotinas de trabalho, normas de ação e regulamentos. Ênfase na burocracia, ligada ao processamento do sistema, como executar bem as coisas, melhorar maneira de executar, orientação internalizada para os recursos empresariais, visão voltada para o método, para o meio, para o curso de ação, refere-se a como fazer as coisas.

A eficácia refere-se aos fins, aos alvos, aos objetivos pretendidos, relacionada com os resultados, com os propósitos e finalidades, ênfase nos objetivos/resultados, ligada à saída ou resultado do sistema, alcance dos resultados, busca do sucesso, orientação externalizada para os objetivos organizacionais, visão voltada para o resultado, para a consequência, para o fim. Refere-se ao porquê das coisas.

Capítulo IV

Métodos para alcançar qualidade em comunicação empresarial

Observando todos os processos da comunicação empresarial vemos que para conseguir um melhoramento na qualidade de expressar as mensagens, não só pelas palavras, mas numa forma de passar para as pessoas realidade daquilo que está sendo apresentado pela organização ou, seja, ser verdadeiro com os seus públicos, como funcionários, clientes e todas as pessoas que estão ao redor de todo processo. Não só os funcionários, consumidores, mas os donos da empresas, devem saber como usar a comunicação, o que transmitir aos seus subordinados para não deixar más impressões. Com a modernização na era da informação, computadores, telefones, máquinas e equipamentos modernos, podemos ver que às vezes, as empresas não têm condição de adaptar um computador, para melhorar os serviços.

Para chegar a qualidade em comunicação empresarial podemos ver alguns métodos que seriam adequados a um processo de desempenhar melhor os sistemas de comunicação como:

- 1º sistemas para melhoramento da comunicação entre as pessoas da empresa;
- 2º quando fazer a seleção implantar sistemas de treinamento;
- 3º passar a oferecer para os funcionários que fazem o trabalho com qualidade gratificação;
- 4º implantar qualidade de vida para os funcionários;
- 5º segurança no trabalho;
- 6º cursos de comunicação, para que os funcionários tenham facilidade de passar a mensagem;
- 7º os empresários fazerem cursos para saber sobressair na comunicação com as pessoas;

Os profissionais de RH definem tecnicamente produtos, repartiram-se adequadamente, nas áreas de recrutamento, seleção, admissão, demissão, integração,

reintegração, salários, treinamento, relações trabalhistas, benefícios e assistência médico – hospitalar, assistência social, questões de cultura e clima, desenvolvimento organizacional. O desafio é preparar esses empregados para um ambiente de trabalho menos estável, motivá-los a encontrar satisfação no trabalho, com um salário mais realista e a ter mais comunicações face a face.

Você pode observar que as palavras expressadas sem qualidade, transmitem uma mensagem com falhas, para falar e escrever pode vencer a luta contra a confusão aderindo aos processos errados, utilizando esses dez princípios de redação clara:

- 1- Mantenha sentenças curtas;
- 2- Prefira a palavra mais simples a mais complexa;
- 3- Escolha a palavra familiar;
- 4- Evite palavras desnecessárias;
- 5- Coloque ação em seus verbos;
- 6- Escreva como você fala;
- 7- Use termos que seus leitores possam visualizar;
- 8- Alie-se à experiência de seu leitor;
- 9- Use variedade com profusão;
- 10- Escreva para se expressar, não para impressionar.

QVT está relacionada com o projeto ergonômico dos postos de trabalho, referente à organização, limpeza, segurança, conforto ambiental, controle da poluição física e acústica, controle da temperatura e da luminosidade, mas não se restringe exclusivamente às condições físicas, pois inclui também itens como oferecimento de benefícios sociais e, o mais importante, as relações de trabalho e o ambiente social, onde é proporcionado ao trabalhador o seu desenvolvimento como pessoa capaz de refletir e de produzir idéias. (GUIMARÃES, 1995, p. 60).

Os treinamentos são peças fundamentais no processo de implantação dos programas de qualidade total e visam a motivar e envolver a todos na perseguição dos objetivos estratégicos da empresa: produtividade e qualidade.

Os programas técnicos preocupam-se com o estudo do cargo, a escolha do trabalhador certo para o cargo certo, o treinamento, a avaliação do desempenho e a combinação de mecanismo de premiação e punição para controlar o comportamento dos trabalhadores. O programa de recrutamento e seleção têm por finalidade selecionar mão-de-obra hígida, produtiva e disciplinada. Os critérios que o fundamentam são produtividade e disciplina; os agentes da seleção são aqueles que diretamente controlam a quantidade e a qualidade do trabalho na empresa.

V – METODOLOGIA

Os estudos foram feitos pelo método baseado na pesquisa bibliográfica, mediante pesquisa, leitura e sinópsia. Realizado através de instrumentos de verificação das informações, utilizando pesquisa exploratórias, relatório de estágio. Para alcançar os objetivos de modo preciso, foram realizadas entrevistas com chefes e funcionários das empresas, para coletar dados para saber como está a comunicação nas organizações atuais. Utilizando questionários e formulários com 10 (dez) com perguntas abertas e fechadas, serão entrevistados 05 (cinco) empresários e 05 (cinco) funcionários, para coleta de dados para avaliar e interpretar os dados, foram realizados na 1ª etapa 90 (horas) de estágios e na 2ª etapa 162 (horas). O estágio foi realizado no Escritório de Contabilidade do Almir, localizado à avenida Palmares N.º 279 – Centro, Rubiataba – GO.

VI – RESULTADO

A realização do estudo foi no Escritório de Contabilidade do Almir na cidade de Rubiataba-GO é uma instituição familiar com fins lucrativos, onde são feitos os processos contábeis necessários das empresas e atendimento a outros clientes que procuram para desempenhar alguns documentos, impostos, receitas, FGTS e outros tipos. Através do método de observação, percebi que há uma necessidade de desenvolver meios para melhorar a comunicação dentro da organização e fora da organização. Constatei barreiras entre funcionários com funcionários, onde um não tem comunicação ativa com o outro, funcionários mal moradores, que reclamam dos salários, das condições de trabalho, falta de tecnologia adequada para realização das atividades, funcionários não recebem nenhum tipo de remuneração pelos seus serviços que realizam fora da hora de trabalho, e nem pelo desempenho no trabalho não ganha gratificação. Diagnosticuei a falta de atendimento que satisfaz o cliente, muitas vezes, o cliente chega e não tem a atenção em mediato e fica esperando. Sendo que as pessoas muitas vezes procuram apenas algumas informações para esclarecerem dúvidas em relação a documentos. Com isso, o cliente insatisfeito vai embora em procura de outro escritório que possa resolver a sua situação.

Ocorre que as comunicações orais, tanto como as impressas, exigem finalidade, canais próprios, linguagem adequada, periodicidade e oportunidade de uso e veiculação, número de interlocutores, tempo de duração de contato, espaço físico apropriado para abrigar, harmoniosamente, o evento e bom senso em sua realização. (TORQUATO, 1991, p. 202).

Analisei que os empregados estão trabalhando desmotivados porque o trabalho não está atendendo suas expectativas no desenvolvimento do seu futuro. Quando entra um funcionário iniciante que ainda não pegou as habilidades para realizar os serviços, chega a ganhar nem um salário mínimo, onde este muitas vezes, não fica nem um mês no trabalho. A empresa esta desenvolvendo um planejamento para realização de cursos para os funcionários buscarem mais técnicas e habilidades no desempenho de suas atividades. Pretendem melhorar as instalações de informática para terem uma prestação de serviços com qualidade, aumentar o tamanho da empresa para poder

colocar equipamento adequado. Colocar computadores para buscar comunicação em redes onde uns passam os dados de informação para os outros, para não precisarem sair de seus lugares para perguntar, sendo assim, podendo ter agilidade no desempenho do trabalho com mais rapidez. Podendo, buscar mais recursos para a lavancar as estratégias de comunicação empresarial planejando pela organização.

Para preparar sua equipe, o gerente deve proporcionar um sistema de comunicação capaz de integrar os participantes, fortalecer a consonância e o desempenho, deve proporcionar treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, bem como otimizar a sua eficiência e eficácia. (CHIAVENATO, 1994, p. 113).

Hoje, as empresas precisam saber como utilizar os meios de comunicação para atrair os clientes a adquirir os produtos ou serviços prestados pelas empresas. Utilizar os rádios, jornais, boletos e a TV, como veículos que ajudam a transmitir aquilo que as empresas estão oferecendo para seu público-alvo. O empresário do escritório está procurando os meios de comunicação para divulgar os serviços oferecidos pela empresa, com isso, podemos observar que não é só algumas empresas que utilizam os meios de comunicação, mas todas as organizações que pretendem buscar um bom sucesso no mercado. Observei que o empresário tem a preocupação com o meio ambiente, onde o lixo do escritório é colocado em sacos plásticos para serem transportados para os lugares seguros, como tubos de tinta, resíduos plásticos, carbono, papéis e embalagens de tintas e fitas de impressoras. Sendo que hoje é indispensável à preservação da natureza, isso é para todas as empresas ou indústrias.

Segundo Corrado (1994, p.19), a responsabilidade do executivo principal é estabelecer uma visão empresarial clara e concisa e depois, comunicá-la com dinamismo às pessoas que contam acionistas, empregados e clientes.

Podemos perceber a importância da comunicação na atualidade, hoje não tem como competir no mercado sem tere habilidade de comunicar-se, transmitir com clareza aquilo que as empresas oferecem para os consumidores ou dentro da organização.

Através das pesquisas realizadas nas empresas de Rubiataba-GO, feitas com empresários e funcionários terão mais resultados de como a comunicação está hoje nos dias atuais.

I) Questionários aplicados para funcionários:

1) Como é a comunicação dentro da empresa?

Dos funcionários entrevistados 75% responderam que a comunicação dentro da empresa é boa, mas precisa melhorar para que o ambiente interno da organização pudesse ser mais agradável para conviver e 25% disseram que é regular dentro da empresa, encontram muitos obstáculos que interferem no processo da harmonia de relacionamento entre as pessoas que estão na empresa, precisam ter mais aceitação para conseguir uma comunicação sadia.

2) Quais as barreiras de diálogo que você tem com o chefe?

82% responderam que os chefes muitas vezes não dão muita importância para o que eles falam, ou seja, tendo barreiras às mudanças. Quando tentamos fazer alguma coisa que inova o trabalho não tem aceitação, acham que eles sabem tudo porque é chefe, não precisa de sugestões, falta simplicidade e falta de participação dos funcionários, 18% disseram que não há barreira de diálogo com os chefes, que eles precisam comunicar e expressar, têm a liberdade de falar e discutir as decisões que surgem na empresa.

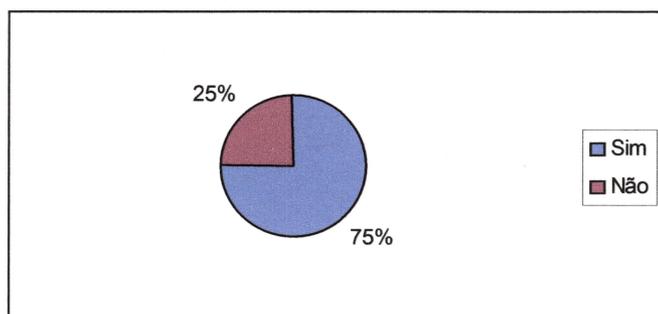
3) Você está contente com as condições gerais de trabalho na empresa, tais como estrutura, relação interpessoal, salários? Justifique sua resposta:

87% expressaram que estão contentes por trabalhar na área que gostam, aonde tem uma relação interpessoal boa, podendo dispor as idéias, dando oportunidade de crescimento profissional e pessoal, uma estrutura que corresponde o necessário para desenvolver as atividades apontadas pela empresa, o salário é razoável, possibilitando uma vida controlada, podendo realizar as necessidades que surgem e 13% falaram que a relação interpessoal às vezes, fica complicada, pois existem pessoas que só pensam em atrapalhar o crescimento uns dos outros e muita vezes, não têm liberdade para dispor as idéias, um salário que não satisfaz sua necessidade, não tendo qualidade de vida e não dando oportunidade de crescimento profissional e pessoal, estrutura e equipamento da empresa, não ajudam desempenhar as atividades com qualidade e agilidade.

4) O que você acha que deve melhorar dentro da empresa para desempenhar o seu trabalho com qualidade?

50% disseram que as empresas precisam investir em tecnologia principalmente na área de informática, realizar treinamento para que as pessoas possam desempenhar o trabalho com mais habilidade e rapidez, 50% disseram que está bom, precisa apenas, aperfeiçoar, oferecer cursos, técnicas para desenvolver as atividades com qualidade.

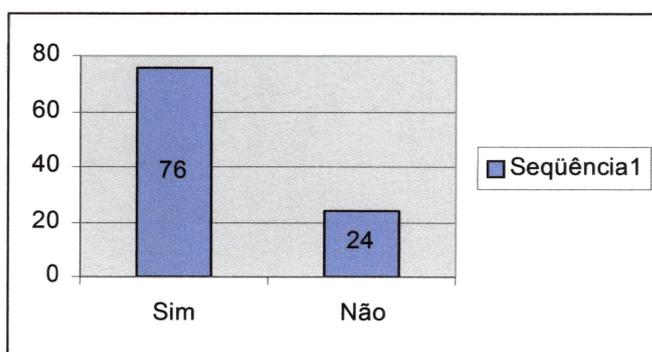
5) A empresa proporciona-lhe segurança no trabalho com qualidade?



Responderam que uma boa parte destacaram que “sim” a empresa oferece todos tipos de equipamento necessários para que ajam seguranças no processamento

das atividades postas pelas organizações, no trabalho mais a riscados temos capacete, luvas, roupas adequados para cada tipo serviços, botas e mascaras quanto são utilizados produtos químicos, alguns disseram que as empresas não estão oferece recursos adequados para dar segurança no trabalho, tem alguns tipos razoáveis de equipamentos que muitas vezes não proporciona proteção para as pessoas, percebemos que as empresas precisam adotar meios que passam seguranças para os funcionários.

6) A comunicação entre você e seus colegas de trabalho é sadia?

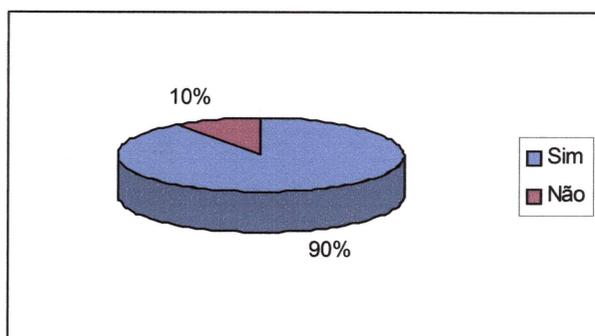


76% responderam que a comunicação entre seus colegas de trabalho é sadia, podendo assim, desenvolver o trabalho com parceria com os colegas para fazer um bom trabalho em equipe, 24% disseram que há barreiras, que isso proporciona um trabalho com relacionamento stressante uns com os outros, podendo refletir, uma falta de trabalho em equipe, muitas vezes, os colegas de trabalho não importam com o que, esta fazendo, provoca dificuldades para realizar as atividade dentro da empresa.

7) Dentro da empresa você tem alguma dificuldade para desenvolver o seu trabalho, quais?

60% falaram que não há dificuldade para desempenhar suas atividades colocadas pela organização, porque as empresas oferecem instrumentos necessários para ajudar na realização do procedimento do trabalho dentro da empresa, 40% apontam que “sim”, faltam bons equipamentos, cursos e treinamentos técnicos para buscar inovar os conhecimentos.

8) Você acredita que se a empresa ofertasse algum tipo de lanche coletivo, em momentos específicos, isso poderia melhorar as relações entre os próprios colegas, bem como com a chefia?



Dos 90% entrevistados responderam que o lanche ajuda melhorar as relações entre os colegas e chefe, porque com isso acontece maior entrosamento entre ambas as partes e também sai da rotina e motiva as pessoas a sentirem bem na empresa e com os que estão em volta fazendo parte da equipe, 10% disseram que não exatamente o lanche, mas a hora de descanso e descontração seria com meio de melhorar esta relação, ou seja, o lanche seria uma maneira que ajudaria, não sendo um dos pontos principais, outro meio para que isso aconteça com lazer, bom salário e qualidade de vida, remuneração, gratificação, prêmios, isso, para os que desenvolverem seus trabalhos com qualidade.

- 9) Que sugestões você daria par que a comunicação empresa-funcionarios-clientes-comunidade geral pudessem ser mais eficazes?

92% sugeriu que as pessoas deveriam dar maior valor aos mínimos detalhes, valorizando cada pessoa pela dedicação ao trabalho, que está desempenhando na empresa, promover confraternizações (aniversários), planos de saúde e salário família. 8% falaram que está bom.

II) Questões aplicadas para empresários:

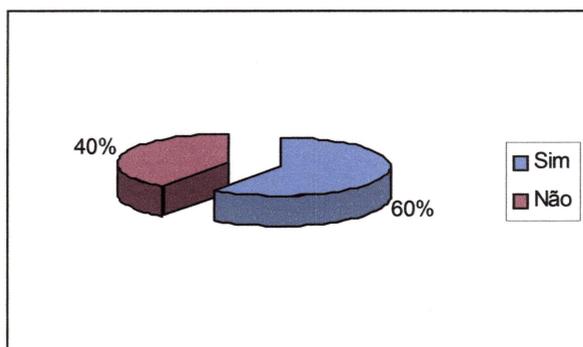
- 1) Como é a comunicação dentro da empresa?

81% disseram que a comunicação acontece normalmente entre patrão e colaboradores, com toda liberdade de dialogar com seus funcionários, com igualdade entre todos sem obstáculos, 19% falaram que têm dificuldade principalmente na parte de regras ou normas colocadas pela empresa, às vezes, isso traz alguns transtornos, mas são aos poucos, resolvidos.

- 2) Quais as barreiras que você tem para comunicar-se com seus funcionários?

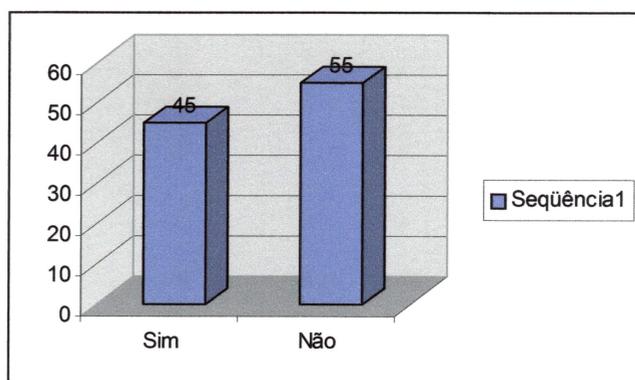
90% falaram que há pouco tempo para comunicar-se com os colaboradores e excesso de atividades, com isso, muitas vezes não acontece o dialogo na empresa de maneira esclarecedora e 10% responderam que não têm barreiras com os funcionários.

3) A empresa oferece treinamento para os funcionários?



60% responderam que oferece treinamento para que os funcionários têm a capacidade de realizar seus serviços com qualidade e agilidade para saber como desenvolver de maneira eficaz o trabalho, treinamento na área de informática, processamentos de dados, marceneiro com o trabalho com madeira e como usar as máquinas e 40% responderam que não oferecem treinamento, apenas recebem as orientações do chefe ou gerente.

4) Você dá promoções para o funcionário que desempenha seu trabalho com qualidade?



Dos 55% entrevistados responderam que não oferecem promoções, 45% disse que "sim" oferecem remuneração para os melhores vendedores, oportunidade de subir de cargo de chefia como: gerência dentro da empresa e aumento no salário pelo desempenho realizando.

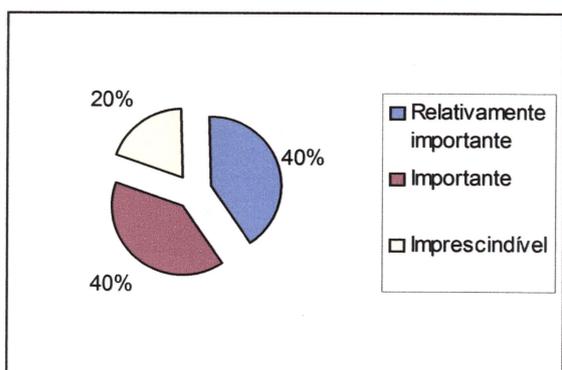
5) Quais os benefícios que a empresa oferecem para os funcionários?

90% responderam oferecem somente os previstos em lei, como férias, 13º salários e carteira assinada, 10% disseram além dos previstos pela lei, oferece cestas básicas aos que têm uma carência maior, remuneração, plano de saúde, odontologia e salário família.

6) Você concorda que a comunicação é muito importante para que a empresa possa desenvolver seus trabalhos com qualidade?

Todos os entrevistados responderam que “sim”, através da comunicação que recebemos e passamos informações, dados, onde também, os funcionários ficam sabendo o que a empresa espera deles. Com a comunicação, podemos saber as mudanças que acontecem no mercado, sendo que uma comunicação adequada gera lucro, porém a sua falha gera prejuízo e desgastes. Por isso, a comunicação é muito importante, sem ela não tem como realizar nada na empresa ou em nossas vidas.

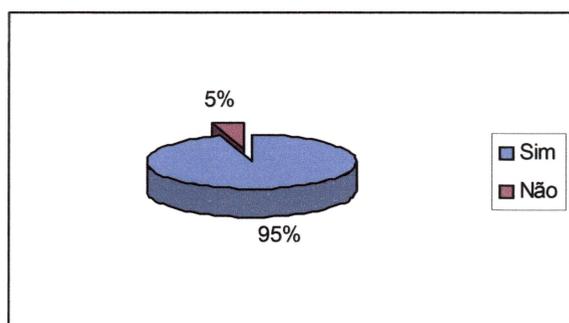
7) Qual o nível de importância que a empresa atribui ao treinamento para os funcionários, para que possam alcançar qualidade de serviços?



Podemos observar que 40% responderam que o treinamento dos funcionários é relativamente importante, não tem tanto necessidade de gastar com esses tipos de recursos, porque se os funcionários foram escolhidos, certamente têm experiência, 40%

disseram que é importante, por ser através de treinamento que acontece melhores qualidades de serviços e produtos e 20% falaram que é imprescindível, pelo treinamento que acontece diferencia na concorrência com o mercado por desenvolver maneiras variáveis de serviços e produtos.

8) As barreiras de comunicação entre o empregado e o empregador atrapalham o desempenho da empresa?



Dos entrevistados 95% responderam que as barreiras de comunicação atrapalham o desenvolvimento e crescimento da empresa, os objetivos deixam de ser comuns entre ambas as partes (entendimento), dentro da empresa é necessário manter um bom ambiente de trabalho, com liberdade de comunicação é mais fácil de estabelecer metas e objetivos. 5% acharam que não atrapalham, os funcionários têm que realizar aquilo que é proposto pela empresa, para acontecer um bom resultado.

9) É importante fazer seleção para a escolha do funcionário mais adequado a área de trabalho?

Todos responderam que "sim" é através da seleção que escolhemos o funcionário que é mais adequado à área de serviço, podendo assim, detectar o nível de experiência do funcionário para ocupar o cargo estipulado, com seleção, não tem tanto possibilidade de prejudicar a empresa.

10) Que sugestões você daria para que a comunicação empresa-funcinário-chefe-comunicação geral pudessem ser mais eficazes?

Dos entrevistados 100% disseram que precisam ter mais treinamento, transparência, as pessoas têm que buscar mais conhecimento para desempenhar os serviços com qualidade, habilidade e rapidez.

VII – CONCLUSÃO

Concluimos neste trabalho que a comunicação é fundamental dentro das organizações, tem a finalidade de passar informações para todos que estão em novo redor, sem ela não tem como relacionar com os funcionários dentro da empresa ou com os clientes. Precisamos nos preparar para conseguirmos acompanhar as mudanças que surgem, para sobressair no mercado com sucesso.

Portanto, observamos que a comunicação muitas vezes acontece distorções, no processamento ao longo do desenvolver das mensagens são interpretadas de forma que não transforma o resultado esperado na empresa. Por isso, é importante desempenhar uma estratégia de comunicação empresarial para melhorar os procedimentos entre empregado/ empregador, para facilitar a realização dos objetivos da empresa. Com isso, observar e planejar as comunicações como agir e avaliar todos os processos que acontecem na organização, uma estratégia de comunicação proporcionam maneiras corretas para comunicar-se, como o emissor deve passar suas mensagens e como interagir com o processo de comunicação. Tendo a tecnologia tão desenvolvida, necessitamos aperfeiçoar os empregados e treiná-los, para realizar seu serviço com qualidade.

No Escritório de Contabilidade do Almir, percebe-se que há uma necessidade de implantar um sistema de comunicação com empregados, programas de treinamentos, cursos para que tenham uma produtividade de qualidade, que satisfaz o cliente.

Na pesquisa realizada pode-se observar que diante de tantas transformações que estão ocorrendo nestes últimos anos, qualquer empresa que deseja ter sucesso, terá de ajustar seu perfil e não se esquecer que comunicar é preciso, com o propósito e finalidade de buscar expandir uma comunicação eficaz dentro da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. *Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. São Paulo: Pioneira, 1993. 226 p.

BÚRIGO, C. C. D. *Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas*. Florianópolis: Insular, 1997. 233 p.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 233 p. ISBN 85-346-0302-2.

CORRADO, F. M. *A força da comunicação: quem não se comunica...* São Paulo: Makron Books, 1994, 245 p. ISBN 85-346-0267-0.

GUIMARÃES, V. N. Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina, Florianópolis: *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v.4, n. 3, set/dez. 2000.

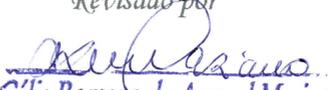
MIRANDA, R. L. *Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática*. São Paulo: Makron Books, 1994. 203 p. ISBN 85-346-0295-6.

NASSAR, E.; FIGUEIREDO, R. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 1995. 92 p. ISBN 85-11-01297-4.

REGO, F. G. T. do. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 4. ed. São Paulo: Summus, 1986. 176 p. ISBN 85-323-0240-8.

TORQUATO, G. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991. 278 p.

TÔRRES, N. A. *Competitividade empresarial com a tecnologia de informação*. São Paulo: Makron Books, 1995. 230 p. ISBN 85-346-0412-6.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
-Bibliotecária - FACER-
CRB-1/1528

ANEXO I

FOMULÁRIO

Nome da Empresa: _____

Nome do Empresário: _____

End: _____ Fone: _____

QUESTIONÁRIO

1) Como é a comunicação dentro da empresa? _____

2) Quais as barreiras que você tem para comunicar-se com seus funcionários?

3) A empresa oferece treinamento para os funcionários?

Sim

Não

Se sim, quais? _____

4) Você dá promoções para o funcionário que desempenha seu trabalho com qualidade?

Sim

Não

Se sim, que tipo? _____

5) Quais os benefícios que a empresa oferecem para os funcionários?

6) Você concorda que a comunicação é muito importante para que a empresa possa desenvolver seus trabalhos com qualidade?

Sim

Não

Por que? _____

7) Qual o nível de importância que a empresa atribui ao treinamento para os funcionários, para que possam alcançar qualidade de serviços?

Pouco importante

Relativamente importante

Importante

Muito importante Imprescindível

Justifique sua resposta: _____

8) As barreiras de comunicação entre o empregado e o empregador atrapalha o desempenho da empresa?

Sim Não

Por que? _____

9) É importante fazer seleção para a escolha do funcionário mais adequado a área de trabalho?

Sim Não

Por que? _____

10) Que sugestões você daria para que a comunicação empresa- funcionário- cliente- comunidade geral pudessem ser mais eficaz?

FOMULÁRIO

Nome da Empresa: _____

Nome do Funcionário: _____

QUESTIONÁRIO

1) Como é a comunicação dentro da empresa?

Péssima ()	Ruim ()	Regular ()	Boa ()	Ótima ()
0-3	3-5	6-7	8-9	10

2) Quais as barreiras de dialogo que você tem com o chefe?

3) Você está contente com as condições gerais de trabalho na empresa, tais como estrutura, relação interpessoal salários? Justifique sua resposta:

4) O que você acha que deve melhorar dentro da empresa para desempenha o seu trabalho com qualidade?

5) A empresa proporciona-lhe segurança no trabalho com qualidade?

() Sim () Não

Por que? _____

6) A comunicação entre você e seus colegas de trabalho é sadia?

() Sim () Não

Por que? _____

7) Dentro da empresa você tem alguma dificuldade para desenvolver o seu trabalho, quais?

() Sim () Não

Por que? _____

8) Você acredita que se a empresa ofertasse algum tipo de lanche coletivo, em momentos específicos, isso poderia melhorar as relações entre os próprios colegas, bem como com a chefia?

Sim

Não

Por que? _____

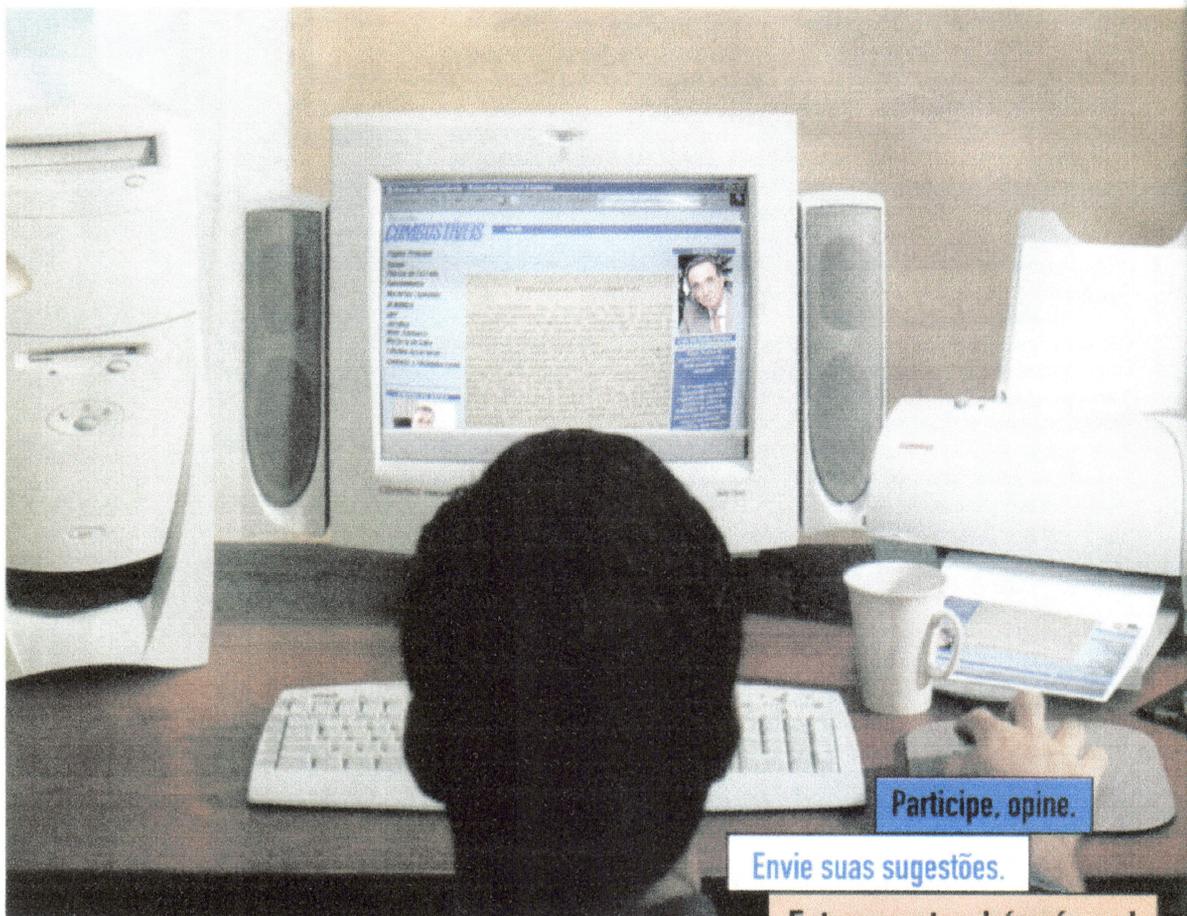
9) Que sugestões você daria para que a comunicação empresa- funcionários- clientes- comunidade geral pudessem ser mais eficaz?

ANEXO II



Visitem nosso site!

www.revistacombustiveis.com.br



Participe, opine.

Envie suas sugestões.

Esta casa também é sua!

A partir de agora, você poderá acompanhar a **Revista Combustiveis** também pela Internet. No site www.revistacombustiveis.com.br é possível encontrar todas as principais matérias da revista que está em circulação, bem como um arquivo das edições anteriores. Não deixem de nos visitar! www.revistacombustiveis.com.br

revista@fecomcombustiveis.org.br

SINDIPOSTO

portal: www.sindiposto-go.com.br / e-mail: sindiposto@sindiposto-go.com.br

Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo no Estado de Goiás - Ano VIII / julho-agosto-2003 / Nº 29.

CAMPANHA DE ESCLARECIMENTO AO CONSUMIDOR



- **CAMPANHA DE ESCLARECIMENTO AO CONSUMIDOR.**
- **CARTÃO DE CRÉDITO: ESTA HISTÓRIA VAI MUDAR.**
- **SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL.**
- **MERCADO DE COMBUSTÍVEIS: CAEM AS VENDAS.**
- **TAXA DE FISCALIZAÇÃO AMBIENTAL.**
- **GOIÁSFOMENTO: LINHA DE CRÉDITO AOS ASSOCIADOS.**
- **CHEQUES: DICAS DE SEGURANÇA.**
- **INFORMES JURÍDICOS: ESTEJA BEM INFORMADO**

ANEXO III