

AMILE SUZAM SOUZA ALMEIDA

**A comunicação organizacional estratégica como instrumento de
motivação e desenvolvimento profissional: estudo de caso da empresa
Solides**

MONOGRAFIA

Universidade Federal de Viçosa

Viçosa – MG

Junho de 2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE LETRAS
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO TRILINGUE

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA COMO
INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SOLIDES**

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa, como exigência da disciplina SEC 499 – Monografia – e como um dos requisitos para conclusão do curso de Secretariado Executivo Trilíngue, tendo como orientadora a Professora Lara Lúcia da Silva e coorientador o Professor Layon Carlos Cezar.

Viçosa - MG
Junho de 2014

A monografia intitulada

A comunicação organizacional estratégica como instrumento de motivação e desenvolvimento profissional: estudo de caso da empresa Solides

Elaborada por

Amile Suzam Souza Almeida

Como exigência da disciplina SEC499 – Monografia – e como requisito para a conclusão do curso de Secretariado Executivo Trilíngue, foi aprovada por todos os membros da banca examinadora.

Viçosa, 27 de junho de 2014

Professor Layon Carlos Cezar (FDV)

Examinador 1

Professora Ana Carolina Gonçalves Reis (DLA/UFV)

Examinador 2

Professora Lara Lúcia da Silva (DLA/UFV)

Orientadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo chão e pelo céu. Quando quis cair, lá estava o chão, firme sob meus pés, me lembrando de que sempre haverá um apoio. Quando quis desistir, lembrei que o céu é o limite para os sonhos. E aqui estou, entre os dois, alcançando minha primeira grande conquista.

Agradeço ao meu pai, que muitas vezes abriu mão de seus desejos para ver os meus sendo realizados;

À minha mãe, pela essência simples que moldou meu caráter e me fez um ser humano melhor;

À minha irmã, meu ponto de equilíbrio, por ter, desde sempre, me ensinado a lidar com as diferenças;

Aos amigos que sempre estiveram ao meu lado e aos que, voluntária e involuntariamente, me auxiliaram na conclusão deste trabalho. Em especial, Bernardo e Cássio;

Às companheiras de república, pela paciência e compreensão;

Ao meu namorado, Luciano, pelo companheirismo, pela força nos momentos difíceis, e, sobretudo, pela amizade;

Aos mestres, por todo ensinamento ao longo destes cinco anos e meio. Em especial, Rosália e Carol, que além de professoras, se tornaram amigas;

Por fim, à Lara e ao Layon, pela excelente orientação;

Muito obrigada a todos!

RESUMO

A comunicação organizacional destaca-se como um campo que possibilita reflexões por posicionar estrategicamente a área da comunicação, trazendo inúmeros benefícios às empresas. Partindo disso, este estudo questionou como ações estratégicas de comunicação organizacional influenciam na motivação e no desempenho profissional do público interno da Solides, empresa do ramo de Tecnologia da Informação. Procurou-se, então, investigar o processo de comunicação interna da organização, identificando as ferramentas utilizadas e, além disso, a percepção de motivação dos colaboradores. Para isso, realizou-se um estudo de caso, através de pesquisa documental e de campo, valendo-se, também, de observação não participante e aplicação de questionários. Foi possível, assim, verificar a que a maioria dos colaboradores se sentem motivados e que as ações comunicacionais auxiliam no desenvolvimento profissional, mas que ainda existem obstáculos no processo de comunicação. Detectou-se, também, que a Solides busca consolidar sua cultura organizacional de flexibilidade e informalidade através de ações estratégicas no cotidiano da organização, no entanto, também encontra dificuldades nesse sentido.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Comunicação Estratégica, Comunicação Interna, Motivação.

ABSTRACT

Organizational communication stands out as a field which allows reflections for strategically positioning communication, bringing numerous benefits to companies. Considering the aforesaid, this study questioned how strategic actions of organizational communication influence on motivation and job performance of the staff of Solides, an Information Technology company. Thus, the process of internal communication of the organization was investigated in order to identify the tools used, as well as the perception of employee motivation. For doing so, a case study was carried out, through literature review and field research, in addition to non-participating observation and questionnaires. It was thus possible to verify that most employees feel motivated, and that communicative actions support professional development. However, there are still barriers in the communication process. It was also found that Solides seeks to consolidate its organizational culture of informality and flexibility through strategic actions in its daily basis; nevertheless, it also faces difficulties regarding these actions.

Keywords: Organizational Communication, Strategic Communication, Internal Communication, Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Periódicos identificados pelos colaboradores	21
Figura 2: Eficiência dos periódicos	22
Figura 3: Relevância dos assuntos veiculados nos periódicos	23
Figura 4: Programas de incentivo	24
Figura 5: Eficiência dos programas de incentivo	25
Figura 6: Existência de eventos	26
Figura 7: Eficiência de eventos	27
Figura 8: Ferramentas de comunicação operacional	28
Figura 9: Relevância dos conteúdos das ferramentas de comunicação	29
Figura 10: Manual do Colaborador	30
Figura 11: Eficiência da liderança	31
Figura 12: Conscientização dos Funcionários	32
Figura 13: Desenvolvimento Profissional	32
Figura 14: Comunicação interna e motivação	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. O Problema e sua importância	3
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. Objetivo Geral	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1. Comunicação Organizacional	6
2.2. Comunicação estratégica	8
2.2.1. Planejamento Estratégico em Comunicação.....	8
2.3. Comunicação interna	10
2.3.1. Público interno e motivação	11
2.3.2. Comunicação e Cultura Organizacional	12
3. METODOLOGIA.....	14
3.1. Tipo de pesquisa	14
3.2. Local de estudo.....	15
3.2.1. Histórico	15
3.2.2. Princípios da empresa.....	16
3.2.3. Comunicação Interna.....	18
3.3. Coleta de dados.....	18
3.4. Análise de dados	20
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	21
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICE	40
ANEXO 01.....	43
ANEXO 02.....	49

1. INTRODUÇÃO

A comunicação assume uma vertente mais ampla no contexto empresarial, pois engloba, além da função de elemento facilitador das relações organizacionais, um papel estratégico. Por isso, a investigação do desenvolvimento da comunicação organizacional como área estratégica se caracteriza como um campo que possibilita várias reflexões. Dada a relevância da temática, vários autores têm desenvolvido pesquisas sobre o tema, tais como Torquato (1986 e 1991), Kunsch (2008), Marchiori (2006), Nassar (2006), Neto (2010) e Curvello (2012).

A sociedade contemporânea é marcada por grande fluxo de informações. Neste cenário, a comunicação no âmbito organizacional torna-se estratégica e exige, além de amplos conhecimentos sobre a atividade, uma postura norteada pela transparência (HUE, 2006). Entende-se que a comunicação estratégica agrega valor ao negócio, pois engaja os colaboradores na busca por objetivos comuns, conscientiza os funcionários sobre o seu papel dentro da organização e sobre o que se espera deles, diminui o distanciamento entre a empresa e o público-alvo e contribui para a redução dos índices de rotatividade de pessoal, melhorando, assim, o clima organizacional e aumentando a satisfação profissional e a produtividade (CAPELLANO, 2010).

A comunicação está intimamente ligada à competitividade e à sobrevivência da empresa, e utilizá-la como ferramenta de gestão tem sido atitude levada a sério por organizações que buscam a valorização de pessoal (PESSOA, 2003). Segundo Goltara (2006), pode-se dizer que as empresas entenderam que dependem dos colaboradores, tanto quanto estes dependem dela, e assim estão investindo cada vez mais na consolidação de sua Comunicação Interna, que consiste no conjunto de ações realizadas pela organização com o objetivo de informar, ouvir, mobilizar e manter a coesão interna (CURVELLO, 2012).

A Comunicação Interna é alvo de discussão por parte das empresas em relação à forma como pode ser desenvolvida estrategicamente para gerar efeitos comportamentais duradouros no público interno. Nesse sentido, é relevante compreender se e como é processada a relação entre a comunicação interna e indicadores de relação indivíduo-organização, como por exemplo, a motivação (ALMEIDA, 2013). Para Matos (2007), comunicação e motivação possuem uma relação de causa e efeito. Em um ambiente em

que existe comunicação e diálogo, há motivação para superar desafios e para alcançar metas.

Sendo assim, o presente estudo busca analisar as ações estratégicas realizadas pelo setor responsável pela comunicação da Solides, empresa do ramo de Tecnologia da Informação localizada em Belo Horizonte, identificando qual a percepção de motivação e desempenho do público interno diante dessas ações.

1.1. O Problema e sua importância

O presente estudo visa trazer à luz elementos que respondam ao seguinte questionamento: como ações estratégicas de comunicação organizacional influenciam na motivação e no desempenho profissional do público interno?

Tal questionamento parte da concepção de que as organizações reconhecem que melhorar o relacionamento com o seu público interno pode trazer grandes benefícios. Nesse contexto, de acordo com Marchiori (2006), a comunicação organizacional vem chamando a atenção dos profissionais, porque atua nas raízes de uma organização e posiciona a área de comunicação de uma forma estratégica. A autora destaca que ser estratégico significa oportunizar uma mudança, um novo comportamento, e que a comunicação deve se dar no sentido de construir e consolidar o futuro da organização. Embora assumida a sua importância nas empresas, relatou que a Comunicação Empresarial, tratada hoje como uma das mais eficientes e poderosas ferramentas estratégicas foi, no Brasil, vista por muitos empresários como despesa e não investimento, conforme Cahen (1990).

Aos poucos, esse cenário se modificou e a Comunicação Organizacional ganhou seu devido destaque dentro das corporações. Para Marchiori (1999), a organização está mudando seu modo de estabelecer a comunicação em razão da necessidade de se tornar mais competitiva, mais proativa, tendendo a um maior nível de comunicação informal do que formal, devido à necessidade de as pessoas interagirem, sentirem-se mais próximas umas das outras.

Para Cappellano (2010, p.54), um dos grandes desafios da comunicação atualmente é ser capaz de gerar engajamento. Para a autora,

engajar é um processo contínuo de informação que permite ao empregado construir a sua própria percepção sobre a empresa com base em fatos reais, e então manter-se 'autocomprometido' com as estratégias do negócio e ciente do que deve fazer para alcançar tais objetivos (CAPELLANO, 2010, p. 54).

Ainda segundo a mesma, engajar colaboradores é fundamental para as empresas de hoje, visto que o engajamento interno é capaz de melhorar o desempenho do colaborador, gerar maior rendimento financeiro para a empresa e diminuir o índice de rotatividade de pessoal.

A empresa escolhida como objeto de estudo, Solides, segundo o Manual do Colaborador¹, tem como visão “ser uma empresa da qual todas as empresas queiram ser clientes, na qual todas as pessoas queiram trabalhar e na qual todos os investidores desejam investir”. Diante desse ideal, é necessário que haja, dentro da organização, um planejamento de comunicação eficaz que gere engajamento e torne o ambiente interno um local de trabalho desejável de se atuar. Além disso, a empresa atua num setor que vem crescendo significativamente no Brasil, o de Tecnologia da Informação. Segundo artigo de Domingos Grilo Serrinha publicado no jornal Correio da Manhã², as empresas brasileiras de TI movimentaram 60,2 milhões de dólares em 2012, deixando o país em sétimo lugar no mundo em termos de faturação absoluta.

Como mais uma vantagem, pode-se destacar que uma comunicação eficiente apresenta resultados que podem ser mensurados no faturamento da empresa. Argenti (2011, p.221) se valeu de uma pesquisa realizada pelo *Watson Wyatt* e concluiu que “a questão central é que a comunicação com os funcionários não é mais uma função ‘não essencial’, mas uma função comercial que impulsiona o desempenho e o sucesso financeiro da empresa”.

Espera-se, assim, que as contribuições deste estudo revelem, na prática e na teoria, os benefícios que a comunicação estratégica traz para a organização, focando principalmente no funcionário como um cliente de alta credibilidade, pois se este se sente mais envolvido e capaz de levar adiante as metas da organização, esta terá mais chances de alcançar sua visão.

¹ Documento interno da empresa. Acesso em 26 de março de 2014.

² Disponível em: <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/ultima-hora/brasil-lidera-crescimento-mundial-em-tecnologia-da-informacao>. Acesso em: 2 de junho de 2014.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar como as ações estratégicas de comunicação implantadas na empresa Solides influenciam na motivação e no desempenho profissional do público interno.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Verificar quais são as ações estratégicas de comunicação implantadas na empresa Solides.
- b) Investigar como ocorre o processo de comunicação interna.
- c) Investigar a percepção do público interno em relação à implantação das ações estratégicas de comunicação.
- d) Analisar como a comunicação contribui para a motivação e o desenvolvimento profissional dos funcionários.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Comunicação Organizacional

Diversas abordagens e diferentes pontos de vista desenvolvidos têm buscado evidenciar a importância que a Comunicação Organizacional vem assumindo diante do novo cenário globalizado. Definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de abrangência, ressaltando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações, é a preocupação que os autores têm em comum (SCROFERNEKER, 2005).

De maneira geral, Torquato (1986) define comunicação como um sistema aberto organizado por elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. O processo se divide em duas etapas: transmissão da mensagem e recuperação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte. Já para Kotler (2007), a comunicação envolve nove elementos que são divididos da seguinte forma: As partes mais importantes da comunicação – O emissor e o receptor; As ferramentas mais importantes – a mensagem e a mídia; As funções mais importantes da comunicação – codificação, decodificação, resposta e *feedback*; Por último, o ruído do sistema.

Na empresa, os objetivos da comunicação são os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências e direcionar todos os atos à execução das metas programadas (TORQUATO, 1986). O autor destaca ainda que

a comunicação empresarial é semelhante a todo processo de doutrinado, de educação e até de propaganda, assumindo características essencialmente persuasórias. Este objetivo de produzir atitudes e comportamentos nas relações interpessoais e estruturais da empresa nos parece ser instrumental. Portanto, a comunicação empresarial atua como instrumento de persuasão (TORQUATO, 1986, p. 61).

Para Bahia (1995), a comunicação organizacional é o processo conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, pelo qual a empresa se dirige aos seus públicos, interno e externo, com o objetivo de falar e se fazer ouvir. O autor coloca que, por unir informações internas e externas, pensamento e ação, críticas e demandas de todo tipo, a comunicação empresarial deve ser considerada um complexo cultural ou uma rede de notícias e quanto mais a empresa estiver esclarecida sobre o seu papel social, mais apta estará a informar.

Kunsch (2008) descreve que a comunicação organizacional vai muito além de um setor ou departamento que produz e transmite informações. O fenômeno deve ser visto como um acontecimento inerente à natureza das organizações e que ocorre em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos. Na percepção de Kunsch (2008), a concepção de Comunicação Organizacional passa por várias vertentes:

Como disciplina acadêmica, estuda como fenômeno comunicacional o agrupamento de pessoas que integram uma organização e que a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns. Busca compreender todo sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia-a-dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto. Analisa ainda as manifestações e expressões discursivas que se configuram nas diferentes modalidades comunicacionais para se relacionar com os agentes ou grupos internos e externos da organização, isto é, os públicos, a opinião pública e a sociedade, por meio da Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. Todo esse conjunto forma o *mix* do que chamo de Comunicação Organizacional Integrada (KUNSCH, 2008, p. 113).

O que Kunsch (2008, p. 114) defende é a não fragmentação, que as organizações adotem uma filosofia da comunicação integrada. Deve haver integração total entre comunicação interna, institucional e mercadológica para o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em prol dos públicos e da sociedade como um todo. Assim como a autora, Tavares (2009, p. 13) ressalta que não existe mais espaço para ações fragmentadas de comunicação, para ele, é importante que todos os públicos de interesse da organização estejam não só a parte, mas também participem do processo de comunicação.

A comunicação organizacional integrada faz com que a área de Comunicação deixe de ter apenas uma função tática e passe a ser considerada estratégica, agregando valor às organizações. Seu papel, então, é auxiliar as organizações na execução de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideal de visão no contexto de uma visão de mundo, sempre regida por princípios éticos (KUNSCH, 2008).

2.2. Comunicação estratégica

Num cenário marcado por tamanho progresso no fluxo de informação, a comunicação torna-se estratégica e exige, além de amplos conhecimentos sobre a atividade, uma postura transparente. O público exige mais e melhores informações na medida em que se torna mais crítico e atuante (HUE, 2006).

A comunicação considerada eficiente é aquela que é “administrada estrategicamente, que se baseia em conhecimentos e na pesquisa científica e valoriza a cultura corporativa, os princípios éticos e o envolvimento das pessoas” (KUNSCH, 2008, p. 117). No contexto estratégico, para Hue (2006), a comunicação de sucesso será aquela capaz cativar os clientes, de trazer orgulho aos colaboradores e de atrair os acionistas, os investidores e os parceiros.

Considerando que não cabe mais, nas relações trabalhistas de hoje, uma situação de simples imposição, a função da comunicação evolui de tecnicista para estratégica. Enquanto o responsável pela comunicação da empresa estiver voltado somente para tarefas operacionais, ele jamais conseguirá iniciar seu caminho rumo a um patamar estratégico que realmente contribua para os resultados da organização (CAPELLANO, 2010).

Ao se tornar estratégica, a comunicação passa a agregar valor ao negócio visto que engaja os colaboradores na busca de objetivos comuns, conscientiza os funcionários sobre o seu papel dentro da organização e o que se espera deles, diminui o distanciamento entre a corporação e o público-alvo e contribui para a redução dos índices de rotatividade de pessoal. Atrelando os quatro fatores, é possível melhorar o clima organizacional, gerar maior satisfação profissional e, conseqüentemente, mais produtividade (CAPELLANO, 2010).

2.2.1. Planejamento Estratégico em Comunicação

Planejar é um processo que envolve um modo de questionar o que fazer, como, quando, quanto, pra quem, por que, por quem e onde. Tal processo levará ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas por todos os envolvidos. (COLOMBINI, 2006). Ter planejamento é fundamental para qualquer área de atuação. Assim, é evidente que na área de comunicação faz-se necessário o

planejamento. Tornar profissionais as ações de comunicação só traz benefícios para quem faz e quem recebe o plano (TAVARES, 2009).

Kunsch (2006) ressalta que um dos caminhos mais viáveis para se buscar a excelência da comunicação organizacional é valer-se dos ensinamentos dos conceitos e das aplicações de planejamento, gestão e pensamento estratégicos. A autora define o planejamento estratégico (PE) como a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planejamento com vistas à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações. Para Tavares (2009, p. 119), planejar estrategicamente é criar condições para que as empresas “decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.” Com o PE é possível realizar uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa interna, que diagnostique as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e fortes, traçando assim o perfil da empresa (KUNSCH, 2006). Já para Colombini (2006), o planejamento estratégico deve ser planejado, interativo, contínuo e repetido ao longo do tempo. Uma organização só conseguirá implantar um planejamento se ele for adaptado, evoluído, testado, entendido e avaliado continuamente.

O planejamento estratégico para a comunicação excelente deve ser orientado por princípios ou atributos que priorizam a visão estratégica e valorizam a cultura no âmbito das organizações. Os planos de comunicação executados por um setor ou pelo departamento de comunicação de uma empresa devem agregar valor aos negócios, ajudando no cumprimento da missão da organização, no alcance de seus objetivos e no posicionamento institucional perante os públicos com os quais a empresa se relaciona (KUNSCH, 2006).

Na concepção de Pessoa (2003), não existe receitas ou fórmulas prontas que possam ser aplicadas nas organizações, cada planejamento deve ser único, pois cada empresa possui características próprias que influenciam no processo de comunicação. Nesse contexto, Kunsch (2006, p. 137) explica que as possibilidades de se produzirem planos estratégicos de comunicação “dependerão das necessidades, oportunidades ou demandas eventuais das organizações frente às realidades do ambiente onde estão inseridas.” Os profissionais responsáveis pela comunicação organizacional devem ter sensibilidade e iniciativa para perceber isso e elaborar propostas de projetos e programas no momento certo e de forma eficiente, visando à eficácia de ações futuras.

2.3. Comunicação interna

Segundo Capellano (2010), a comunicação interna nasceu da necessidade das empresas de conversarem com os seus funcionários, já que não se pode perder de vista que o funcionário é também cliente e um formador de opinião da mais alta credibilidade. Nesse sentido, engajar colaboradores é fundamental para as empresas, visto que a concorrência está cada vez mais acirrada. A comunicação deve buscar atingir exatamente o engajamento almejado, sempre respeitando a individualidade e o interesse de cada grupo que compõe o público interno.

Muito mais do que disseminar informações e colaborar para a motivação dos funcionários, a comunicação interna tem o desafio de engajar. “Engajar é um processo contínuo de informação que permite ao empregado construir sua própria percepção sobre a empresa, com base em fatos reais, e então manter-se ‘autocomprometido’ com as estratégias do negócio e ciente do que deve fazer para alcançar tais objetivos” (CAPELLANO, 2010, p. 54).

Marchiori (1999) mostra que a experiência em empresas tem demonstrado que o profissional de comunicação não deve apenas produzir informações/comunicação via boletins, malas-diretas, etc; e sim ir mais a fundo, modificando a organização no sentido de obter comprometimento dos indivíduos, trabalhando de forma estratégica. Para Torquato (1991, p. 201), “um dos problemas mais graves da administração empresarial é tomar a parte pelo todo.” Os jornais internos, boletins e mesmo revistas não podem ser confundidos com todo o processo de comunicação, nem mesmo podem representar a fatia maior e mais significativa.

Torquato (1986) divide a comunicação interna em duas posições interferentes, mas distintas. A primeira, chamada Comunicação Pessoal, agrupa as comunicações dos indivíduos, ou seja, as comunicações que são produtos da personalidade das pessoas. A segunda, a Comunicação estrutural, compreende as comunicações relacionadas às funções ocupadas por essas pessoas na estrutura da empresa. Na definição do autor:

A comunicação pessoal agrupa os comportamentos comunicativos dos indivíduos: palavras, conversas, atos, reclamações, etc.

A comunicação estrutural congrega as formas de comunicação ligadas às exigências da estrutura funcional da empresa, como por exemplo, as normas, os regulamentos, as publicações, os boletins (TORQUATO, 1986, p. 62).

Assim, para Torquato (1991), a comunicação interna deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes e maior que um simples programa de comunicação interna. Para que se desenvolva plenamente, as empresas devem exigir profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados e com visões integradas. Devem permanecer em estado de alerta para as ameaças e oportunidades impostas pelo ambiente. Já Curvello (2012, p. 22) define a Comunicação Interna como o conjunto de ações, coordenadas pela organização, que têm por objetivo “ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.”

2.3.1. Público interno e motivação

Segundo Kotler (2007), em geral, público consiste em qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial na organização ou que possa influenciar em sua capacidade de alcançar seus objetivos. O público interno de uma empresa, então, trata-se dos funcionários, gerentes, voluntários e conselhos de administração.

Para Kotler (2007) quando o público interno se sente bem em relação à empresa, isso se reflete para o público externo. Pode-se dizer que o que permite uma companhia ter sucesso não são suas máquinas nem tecnologias, são as pessoas que fazem diferença. Porém, os empregados de hoje são diferentes dos de décadas atrás. “O atual público interno é complexo e, exatamente por isso, não pode ser tratado como uma massa única e de características idênticas” (CAPELLANO, 2010, p. 55). Paralelamente alguns autores consideram que:

O chamado público interno tomou corpo e passou a ser constituído por um universo muito mais amplo. A terceirização trouxe um novo público, permanente e ocasional, que passa a interagir e atuar sobre o mesmo ambiente organizacional dos empregados diretos. Trata-se de um público exigente, para o qual é necessário ter ferramentas de comunicação que repassem credibilidade, respeitabilidade e que sejam tão ágeis quanto os veículos de comunicação externos (SOUZA; BRANDÃO, 2006, p. 75).

Para Souza e Brandão (2006), é fundamental esclarecer os públicos internos, para que eles possam se posicionar. Públicos internos esclarecidos se tornam porta-vozes da empresa e contribuem para multiplicar conceitos referentes às atividades da

organização. Segundo Tavares (2009), sai perdendo a empresa que não se comunica com seu funcionário, pois a desatenção dada ao público interno gera desmotivação constante. Para o autor, o desenvolvimento de ações motivadoras e comunicacionais, além de trazer melhoria e comprometimento dos funcionários, funciona como “ímã” para novos colaboradores, com perfis de qualidade compatíveis com os objetivos da empresa.

Tavares (2009) ainda constata que quando o público interno desempenha suas funções da melhor forma possível e, conseqüentemente, gera produtos e serviços de maior qualidade, é porque o emocional desses funcionários está sendo trabalhado de forma planejada e organizada. O autor diz que gerenciar as atitudes dos colaboradores significa motivá-los de forma planejada. Para ele, as ações de motivação são atividades que devem ser planejadas ao longo do ano, mensalmente, bimestralmente, trimestralmente, pois à medida que a empresa motiva o funcionário, ele estará sempre proativo e desempenhando melhor suas tarefas. Quando o processo é interrompido, o mesmo funcionário, além de não se manter motivado, perderá o que já havia conquistado.

2.3.2. Comunicação e Cultura Organizacional

Não se pode falar em Comunicação Interna sem relacioná-la à Cultura Organizacional, pois é a partir de sua inter-relação que os profissionais de comunicação buscam as ferramentas para “falar” no mesmo nível de expectativa do público interno. Segundo Marchiori (1999), o estudo da cultura da organização é uma forma de conhecer a complexidade da organização de maneira mais profunda e abrangente, para desenvolver planos, programas e projetos efetivos de comunicação, integrados ao planejamento estratégico da comunicação organizacional. Para a autora, alguns autores entendem cultura organizacional como um conjunto, que toda organização possui, de comportamentos e saberes, característicos de um grupo humano, adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros.

Para Kunsch (1996), a característica de uma cultura organizacional aberta à comunicação, em primeiro lugar, seria a descentralização. Nela, o poder e a tomada de decisões são compartilhados e há uma notável valorização da cooperação e da igualdade que favorece boas ideias e a inovação.

Na visão de Torquato (1991), as empresas estabelecem uma cultura, definida como o conjunto dos fatores técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que aproximam fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais. Cada cultura, no entanto, é diferente de outra, mesmo que seja possível isolar componentes iguais a todas.

Torquato (1991) indica quatro principais tipos de reforçadores de culturas organizacionais: o aspecto histórico, a natureza técnica da empresa, o modelo de gestão da organização e a osmose geográfica. O primeiro é a experiência de uma empresa que reforça valores de coesão interna, solidariedade grupal, companheirismo e apego aos costumes. O segundo consiste nos produtos e serviços que ela produz. O terceiro são os tipos de gestão, que podem ser democráticos ou autocráticos e o último se caracteriza por uma interpenetração de culturas, por conta da proximidade das empresas.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de pesquisa

Este estudo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, pois busca-se entender um fenômeno, segundo as perspectivas dos participantes da situação estudada (NEVES, 1996). Para Godoi e Balsini (2010), não se buscam regularidades na pesquisa qualitativa, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Ao empregarem o método qualitativo, os pesquisadores buscam visualizar um contexto, e se possível, ter uma interação empática com o processo objeto de estudo, para que haja melhor entendimento do fenômeno (NEVES, 1996).

Com base nos procedimentos técnicos utilizados, foi realizado um estudo de caso na empresa Solides, tendo sido feita uma pesquisa de campo para coletar dados através de questionário e observação, que buscou investigar o processo de implantação das ações de comunicação e averiguar sua forma de motivar o público interno. A pesquisa de campo é aquela utilizada para conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta. Trata-se da observação dos fenômenos tal como acontecem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis consideradas relevantes para analisá-los. (MARCONI e LAKATOS, 2010). Também foi desenvolvida uma pesquisa documental, que, para Marconi e Lakatos (2010), é a fase da pesquisa que tem o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse. A característica dessa pesquisa é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, as chamadas fontes primárias, que englobam dados, arquivos, registros em geral, etc. Sendo assim, buscando identificar as ações de comunicação existentes na empresa e suas principais características e objetivos, foram consultados documentos internos elaborados pelo setor de comunicação da Solides.

Com base nos objetivos desta pesquisa, pode-se classificá-la como exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2007, p. 41 e 42), a primeira tem como objetivo principal “o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” e a segunda, “a descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

3.2. Local de estudo

A Solides é uma empresa de Tecnologia da Informação que atua no segmento de Gestão de Pessoas, fornecendo produtos e serviços referenciais em seus setores, tendo já atendido mais de 30.000 clientes em todo o Brasil e em vários países do mundo. A sede da empresa é um chalé, localizado em Belo Horizonte, o qual possui um espaço físico de 550m² divididos em escritórios, recepção, espaço para palestra, academia e lazer.

A empresa conta com um quadro de vinte colaboradores, divididos em sete setores: Diretoria, Comercial, Tecnologia da Informação, Administrativo, Financeiro, Gestão Inovadora de Pessoas e Comunicação e *Marketing*. A organização possui formato inovador de gestão, onde não existem “chefes”, mas líderes que conduzem sua equipe ao desenvolvimento pessoal e profissional. Além desta característica, a Solides preza pela política da informalidade e do lazer atrelado ao trabalho, para que os colaboradores possam “se divertir” produzindo. De acordo com o manual do colaborador da empresa, todos os funcionários recebem responsabilidades e autonomia para atuarem e desenvolverem ao máximo seus potenciais³.

3.2.1. Histórico

A Solides nasceu em outubro de 1999 com a criação do portal BoletimPecuario.com.br, o primeiro portal de conteúdo agropecuário do Brasil que enviava, gratuitamente, notícias sobre agronegócio para o *e-mail* dos assinantes. O Boletim alcançou mais 35 mil assinaturas em menos de um ano e se tornou uma referência para os produtores rurais na internet.

Em 2002, a empresa desenvolveu a loja *online* MercadoAgropecuário.com.br, um site de *e-commerce* para venda de livros, vídeos e *softwares*. Foi o primeiro *shopping* virtual independente para a agropecuária. O Mercado Agropecuário usava como veículo de divulgação principal o Boletim Pecuario e atendeu a mais de 13 mil clientes em todo o Brasil e em alguns países do exterior. A empresa ainda desenvolveu alguns produtos que foram comercializados pelo Mercado Agropecuário. Em 2003, a Solides lançou o Procreate, que, a partir de estratégias de *marketing* criativas e um

³ Fonte: Site da Solides. Disponível em: <http://www.solides.com.br/>. Acesso em: 26 de março de 2014.

desenvolvimento constante, alcançou a posição de líder do mercado, sendo o *software* agropecuário mais vendido do país.

A partir de 2004, a empresa passou a trabalhar no desenvolvimento de um sistema de Identificação de Perfil Profissional, o RHPROFILER, iniciando sua atuação na área de Gestão de Pessoas. Em 2007 desenvolveu o RHTM, um *software* destinados a gestores de RH, que contava com cadastro de funcionários e ocorrências. Desde a sua criação, o *software* já foi lançado em um nível muito bom de amplitude de trabalho. No mesmo ano, foi criado o RHPortal.com.br, portal de conteúdo para profissionais de RH. Lançado com o maior banco de artigos do Brasil, rapidamente se tornou referencial. Em menos de um ano, atingiu quase 50 mil inscrições. Atualmente, conta com mais de 195m mil assinantes e milhares de pessoas o visitam diariamente.

Ainda no final de 2007, criou o portal RHSuper.com.br, o primeiro *shopping* virtual para produtos destinados a profissionais de Recursos Humanos, que já atendeu mais de 12 mil clientes e vem crescendo constantemente. Em 2012, lançou a evolução do RHTM, o Solides RH, *software* para Gestão de Recursos Humanos totalmente *online*.

Os esforços da empresa em oferecer produtos de qualidade, fáceis de ser usados e por preços acessíveis garantiram à Solides um crescimento de 43% ao ano nos últimos 5 anos.⁴

3.2.2. Princípios da empresa

A Solides possui princípios que direcionam a conduta dos colaboradores. Estes são:

1) “Pessoas Anormais – Trabalho é prazer e desenvolvimento. Quanto mais, mais divertido fica.”

A empresa valoriza pessoas que produzem de forma, chamada por ela, de “anormal”, que criam de forma anormal, que se relacionam de forma anormal. Para ela, normal é se esconder no trabalho, normal é fazer somente o que foi solicitado. Quem trabalha na empresa é anormal porque enxerga o trabalho e a criação de forma diferente.

2) “Visionários – Somos visionários. Somos pessoas que querem fazer diferença no mundo.”

⁴ Fonte: Manual do Colaborador.

Ser visionário é não se contentar com o que existe e nem com os padrões de hoje. Na Solides, acredita-se que as coisas possam ser melhoradas. Acredita-se em relações comerciais, interpessoais diferentes. Antecipa-se o futuro, testa-se e aplica-se o tempo todo.

3) “Caçadores de problemas – Gostamos de problemas e desafios. Neles estão as oportunidades de mostrarmos toda nossa competência em encontrar soluções inteligentes.”

Acredita-se que nos problemas está a oportunidade de mostrar toda a competência do colaborador em encontrar soluções inteligentes.

4) “Desenvolvimento sempre – Somos apaixonados pelo desenvolvimento humano.”

A empresa valoriza o estudo contínuo, tanto o formal quanto o informal, acadêmico ou não. Tem-se o prazer em desenvolver a equipe intelectual e socialmente, e os produtos e serviços são direcionados para desenvolver os clientes.

5) “Seleção Natural – fazemos por merecer. Na Solides conquistamos as coisas com ousadia, velocidade e ambição construtiva e saboreamos os frutos na proporção e nossa eficiência.”

Os colaboradores da empresa devem ser rápidos e fica na equipe quem compartilha os princípios e a visão da empresa. Tudo é divertido e prazeroso, mas também intenso e desafiador.

6) “Autogerenciamento – Comprometimento e envolvimento. Na Solides, todos se portam como donos da empresa e gerenciam e conduzem seu desempenho.”

A hierarquia da empresa é horizontal. Não tem-se chefes. Cada um conduz seu desempenho, cada um controla seus custos e todos cuidam da sanidade física, financeira, produtiva da empresa e do grupo. Quando alguém fere um princípio, um companheiro tem autonomia para contestar.

7) “Respeito – Respeito, Transparência e Honestidade com clientes, parceiros e colaboradores.”

Preza-se por relacionamento respeitoso em todos os níveis entre clientes parceiros e colaboradores. Prima-se por parcerias duradouras ao termo ganha-ganha. Age-se com honestidade e transparência.

8) “Velocidade – Em todos os processos sejam internos ou externos, somos rápidos.”

Age-se rápido e dentro da capacidade de cada um, atua-se com a maior velocidade possível. O mercado é atacado de forma rápida e busca-se sempre chegar na frente.⁵

3.2.3. Comunicação Interna

De acordo com o Manual do Colaborador, a comunicação interna da Solides foi desenvolvida com o intuito de aperfeiçoar os processos e o fluxo de informações, bem como promover o engajamento de todos os colaboradores. As ferramentas existem, mas para que sejam efetivas, é necessário o envolvimento e a participação de todos os funcionários. Aconselha-se então, no Manual, que todos tenham o hábito de manter-se atualizados, lendo o mural da empresa, consultando o “Xtudo” (uma pasta virtual com informações que todos podem ter acesso) e *e-mails*.

Vários canais de comunicação foram criados com o objetivo de fortalecer e melhorar o processo de comunicação dentro da empresa. Estes são:

- Informativos Solides: O informativo Solides é uma *newsletter* com *clipping* de notícias que abordam temas ligados à atividades da Solides e outros de interesse geral. É enviado por *e-mail* a todos os funcionários.
- Gtalk: O Talk é uma ferramenta de mensagem instantânea utilizada pela Solides para facilitar a troca de informações entre a equipe. É fundamental sua utilização e a atualização de informações como telefone, e-mail e foto.
- Comunicados: Caso algum colaborador queira enviar algum comunicado para todos os funcionários, ele tem liberdade para isso. Antes de enviar o *e-mail*, ele deve validar a informação com sua equipe.
- Gestor de tarefas: *Software* de uso interno que auxilia no gerenciamento e controle de suas tarefas⁶.

3.3. Coleta de dados

Segundo o Manual do Colaborador da Solides, um dos objetivos da comunicação interna da empresa é promover o engajamento de todos colaboradores. A partir disso, escolheu-se utilizar como método de coleta de dados, a aplicação de questionários em todos os setores da empresa. De acordo com Marconi e Lakatos (2010,

⁵ Fonte: Manual do Colaborador.

⁶ Fonte: Manual do Colaborador.

p. 86), questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” As questões propostas objetivaram identificar a percepção dos funcionários em relação às ações comunicacionais desenvolvidas pelo setor de Comunicação e *Marketing* e, também, verificar se os entrevistados sentiam-se motivados diante dessas ações. O questionário empregado contém quatorze questões fechadas, quatro de múltipla escolha e dez com escalas de 1 a 5, e foi formulado a partir da bibliografia consultada como referencial teórico. Para que se soubesse como ocorre a comunicação interna na empresa, questionou-se se os respondentes identificavam na empresa as ferramentas mais comuns utilizadas atualmente, exemplificadas no seguinte quadro:

Periódicos	Comunicação Operacional	Eventos	Programas de Incentivo
Jornal (<i>newsletter</i>) Revista Folhetos TV Interna Rádio empresarial	Mural ou quadro de avisos Intranet Correio Eletrônico Treinamento/manuais Urna de sugestões Relatórios Vídeos Videoconferência Conferências e seminários internos	Integração de funcionários Festas Torneios esportivos Cultura e educação (teatro, coral, etc.)	Concursos internos Premiações e brindes Campanhas motivacionais

Quadro 1: Ferramentas de comunicação interna
Fonte: Mayer e Mariano (2008).

Além do questionário, foi empregada também a técnica de observação, que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste em examinar, e não apenas ver e ouvir, fatos e fenômenos que se deseja estudar. Dentre os tipos de observação, escolheu-se a não participante, pois nela o pesquisador toma contato com o grupo estudado, mas sem integrar-se a ele. Presencia o fato, mas não participa dele, faz papel de espectador. O procedimento tem caráter sistemático e é consciente, dirigido e ordenado para um fim determinado (MARCONI e LAKATOS, 2010). A observação ocorreu durante uma visita à Solides, guiada pela Analista de Comunicação e *Marketing* da mesma e, através desse método, buscou-se investigar o ambiente de trabalho da Solides e identificar, nesse contexto, as ações comunicacionais

e sua utilização estratégica no cotidiano da empresa.

3.4. Análise de dados

De acordo com Godoi *et.al.* (2010), para compreender grande parte dos fenômenos organizacionais, é necessário, em vez de um conhecimento objetivo e explicativo, métodos que visam à obtenção de um conhecimento intersubjetivo e compreensivo. Partindo disso, os dados coletados foram analisados através de uma análise qualitativa do conteúdo obtido. Para Godoy (2010, p. 138), nesta análise não há regras estritas que possam ser seguidas, o resultado é “algum tipo de síntese de nível mais elevado. Apesar de muito da análise ‘quebrar em pedaços’ os dados, a tarefa final é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado.” Dessa forma, foi feita a interpretação dos dados, que consistiu na discussão dos dados encontrados, apontando-se os pontos mais relevantes para o estudo e realçando-se determinados fatores (MARCONI e LAKATOS, 2010). Os dados obtidos pelo questionário foram representados através de Figuras que contém gráficos de porcentagem, de acordo com a frequência das respostas, e de gráficos de barra que demonstraram quais as ferramentas de comunicação foram identificadas pelo colaborador.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O questionário foi enviado por *e-mail* a nove colaboradores da empresa pela analista de comunicação e *marketing*. As respostas foram expostas nas figuras a seguir.

A primeira questão objetivou descobrir quais periódicos o colaborador identifica dentro da empresa:

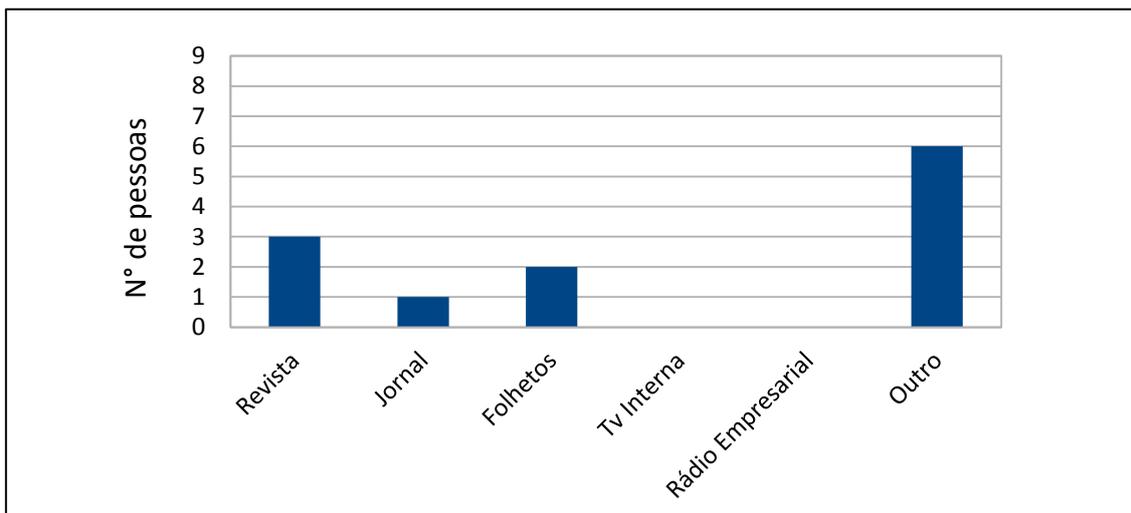


Figura 1: Periódicos identificados pelos colaboradores

Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

Através dessa questão, detectou-se que os funcionários identificaram periódicos que não existem na empresa, como jornal e revista. Essa identificação é compreensível pois, por meio de dados obtidos na observação não participante, descobriu-se que há algum tempo o setor de comunicação e *marketing* tentou implantar um jornal interno, mas, por se tratar de uma empresa de Tecnologia da Informação, percebeu que ferramentas impressas não chamavam a atenção do público. Fonseca (2011) diz que o entendimento da cultura organizacional a qual o público interno está inserido, pode auxiliar na escolha das ferramentas a serem utilizadas. Pode-se dizer que houve essa compreensão, já que, para manter os colaboradores informados, criou-se uma *newsletter*, chamada de Informativo Solides, que é enviada por *e-mail* a todos os funcionários e contém temas ligados às atividades da empresa e de interesse geral. *Newsletters* são boletins informativos/artigos que podem estar disponíveis no site da empresa ou ser enviados por e-mail (TAVARES, 2009).

Na opção “outro” foram citadas ferramentas que não se enquadram nas características de periódicos, como por exemplo: *e-mails*, papel de parede do

computador e notificações via *chat*, *talk* e *skype*. Os periódicos são publicações de caráter operacional que têm função apenas de informar e na maioria das vezes não estabelecem diálogo com público-alvo. Além disso, não possuem mecanismos de mensuração da absorção e do entendimento da mensagem (FONSECA, 2011). Porém, visto que alguns dos funcionários que responderam ao questionário não fazem parte do setor de comunicação, é compreensível que não saibam a definição das ferramentas e assim as identifiquem de forma equivocada.

Em seguida, foi questionado aos funcionários qual a eficiência dos periódicos em transmitir informações ao público interno, numa escala e de um a cinco, e obteve-se o seguinte resultado:

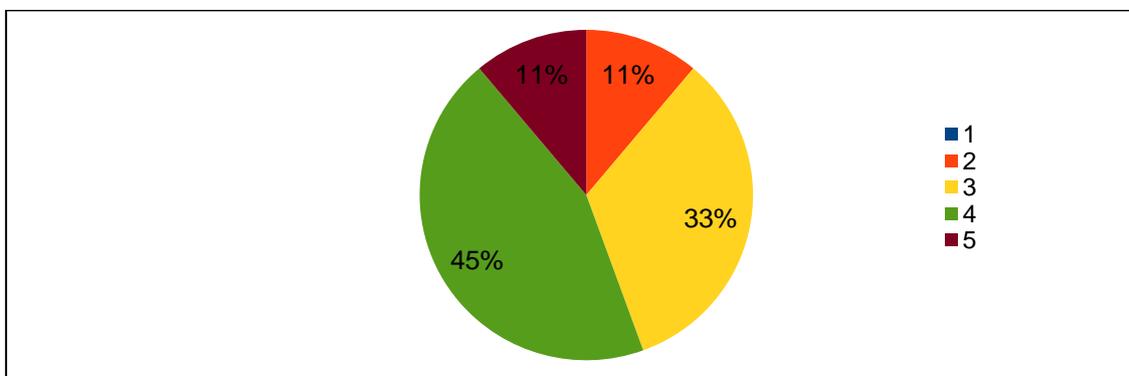


Figura 2: Eficiência dos periódicos
Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

De acordo com a figura 2, numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco eficiente e 5 muito eficiente, 45% dos questionados selecionou o número 4 e 33% selecionou o número 3. Pode-se considerar, então, que os periódicos são eficientes na tarefa de informar. Essa pergunta foi feita visto que é fundamental esclarecer os públicos internos sobre tudo que diz respeito à empresa, para que eles possam se posicionar como parte integrante dela. Públicos internos esclarecidos e informados tornam-se porta-vozes da organização e contribuem para multiplicar conceitos referentes às atividades da organização (SOUZA e BRANDÃO, 2006).

Porém, como em qualquer meio organizacional, a empresa sofre com os chamados ruídos. Ruído pode ser qualquer interferência que se observa no processo de comunicação e no contexto organizacional acontece, na maior parte das vezes, quando os funcionários se veem desprovidos de informação, esclarecimento e direcionamento (CAPPELLANO, 2011). Através da observação, identificou-se que os setores da Solides

ficavam localizados em salas distintas e, por isso, havia entre eles uma espécie de competição e desintegração, que causava disseminação de assuntos não inerentes ao trabalho. Visando à melhoria dessa situação, foram instaladas portas de vidro onde antes havia paredes. O setor de Comunicação e *Marketing* buscou através dessa medida, além de gerar maior aproximação entre os funcionários, evitar que informações se espalhassem de forma inadequada pela empresa, mantendo sempre o foco em um de seus princípios, a transparência.

Questionou-se ainda, se os assuntos abordados nestes periódicos possuem conteúdo relevante para a condução do trabalho, como pode ser observado na Figura 3:

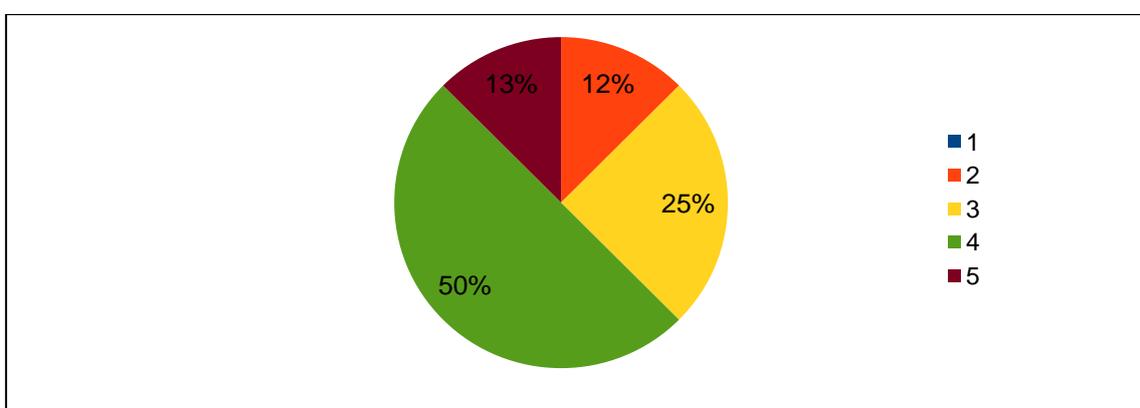


Figura 3: Relevância dos assuntos veiculados nos periódicos
Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

Observou-se, mais uma vez em uma escala de 1 a 5, sendo 1 pouco relevante e 5 muito relevante, que 50% dos respondentes selecionaram o número 4 e 25% o número 3. Para Tavares (2009), é importante determinar, em periódicos, assuntos que sejam relevantes para o público interno. Deve-se buscar, através destes assuntos, melhorar a comunicação interna; informar não só sobre assuntos de interesse da “Direção da empresa”, mas sobre temas importantes para o funcionário; incentivar a participação dos colaboradores no processo de produção e estimular ideias de forma democrática. De acordo com a figura 3, verificou-se que os funcionários consideram importantes os assuntos veiculados nos periódicos e, por isso, pode-se inferir que a Solides se preocupa em desenvolver o potencial profissional de seus funcionários através destes assuntos.

Perguntou-se sobre a existência de programas de incentivo, que são ferramentas motivacionais que mesclam caráter informativo e relacional (FONSECA, 2011), e, ideais para promover o engajamento dos colaboradores. Foram obtidas as seguintes respostas:

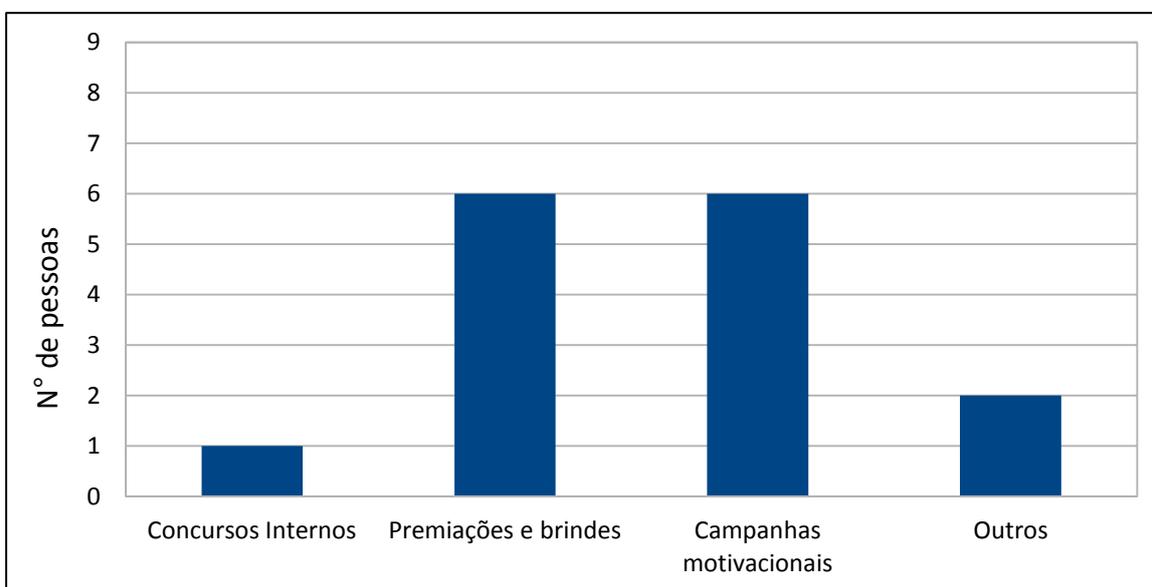


Figura 4: Programas de incentivo
Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

Observou-se que a maioria dos colaboradores identifica as ações de incentivo, e as opções mais identificadas foram “Premiações e brindes” e “Campanhas motivacionais.” É possível, então, verificar que os funcionários reconhecem as ações de incentivo realizadas na empresa.

A Solides realiza campanhas internas periodicamente, que duram, geralmente, em torno de um mês. É uma estratégia que a empresa encontra de engajar todos os colaboradores em busca de um objetivo comum. Pode-se citar, como exemplo, a “Repense”, que foi realizada em junho de 2013. A campanha discutiu e buscou envolver os funcionários em torno do tema Sustentabilidade. O objetivo foi gerar conhecimento e despertar uma nova forma de pensar sobre a atuação de cada um enquanto parte do meio ambiente e da sociedade. Foram três semanas de campanha, sendo que na primeira foram discutidos os conceitos, as curiosidades, as ações sustentáveis e os impactos. Por fim, implantou-se uma dessas ações na Solides, colocando a teoria em prática. Além da mobilização dos funcionários, a campanha foi capaz de conscientizá-los sobre um assunto importante, interna e externamente, e

disseminar na empresa a ideia de responsabilidade social.

Ainda analisando a Figura 4, na opção “outro” foram citados benefícios como flexibilidade de horário e área de lazer. Na visita realizada à empresa Solides, foi possível detectar alguns fatores, como, por exemplo, a informalidade do ambiente de trabalho. Além dos colaboradores terem a liberdade de trabalhar trajando roupas informais, a sede da empresa é uma casa, mais especificamente um chalé, com estilo rústico e bem diferente dos ambientes empresariais comuns em capitais como Belo Horizonte. Essa foi uma estratégia encontrada pela diretoria para consolidar uma cultura organizacional similar à de grandes empresas de Tecnologia da Informação. Busca-se com esta ação, fazer com que os colaboradores sintam-se sempre em casa, e através deste conforto, encarem o trabalho como diversão.

Além da flexibilidade relacionada ao ambiente, os funcionários também possuem a opção de trabalhar em horários alternativos, escolhidos de acordo com suas necessidades, a única exigência é que cumpram 48 horas semanais. Há algum tempo atrás, não havia relógio de ponto, mas detectou-se que alguns colaboradores não estavam cumprindo as horas exigidas e o aparelho, então, foi instalado para que houvesse o controle.

Perguntou-se, então, se esses programas são realmente eficazes em motivar os funcionários:

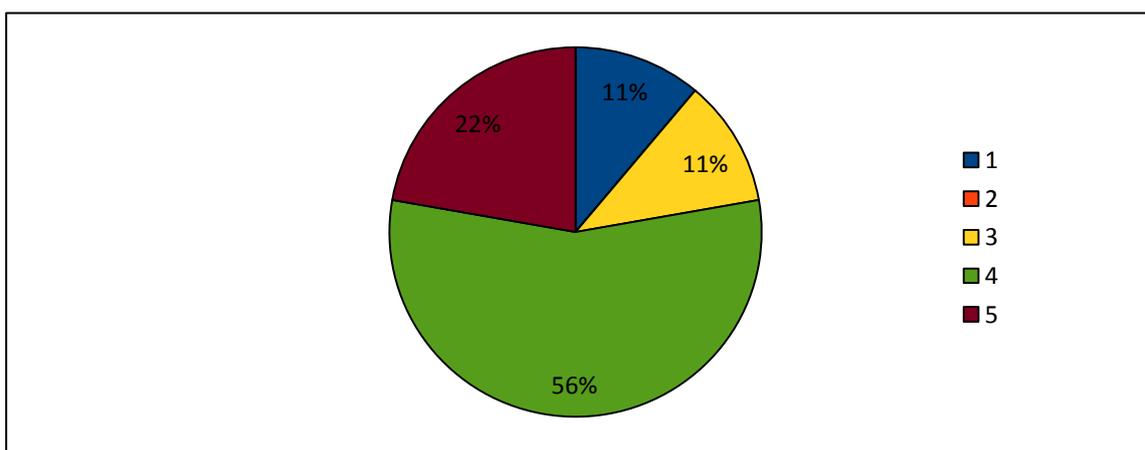


Figura 5: Eficiência dos programas de incentivo

Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

Observando a Figura 5, percebeu-se que 56% dos respondentes marcaram o número 4 e 22% marcaram o 5. Segundo Tavares (2009), as ações que geram motivação devem ser planejadas e executadas ao longo do ano, mensalmente, bimestralmente,

trimestralmente, pois à medida que a organização motiva o funcionário, ele se torna mais proativo e desempenha melhor suas tarefas. Assim, com base nos dados, pode-se dizer que a Solides consegue motivar seus funcionários através destas ações de incentivo.

Em seguida, buscou-se identificar se há realização de eventos internos e quais são eles. Os eventos têm a finalidade de reunir os funcionários para informá-los sobre determinado assunto, comemorar uma conquista ou acontecimento, ou até mesmo integrar setores. São acontecimentos que promovem a quebra da rotina de trabalho e permitem que colaboradores de todos os níveis se relacionem (FONSECA, 2011). Os resultados foram os seguintes:

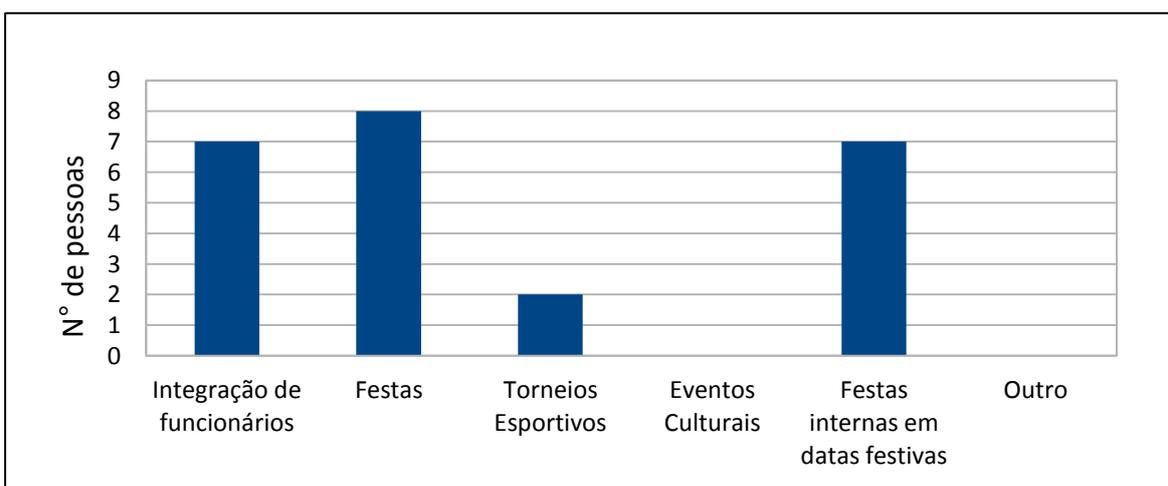


Figura 6: Existência de eventos
Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

De acordo com a Figura 6, todos os eventos foram identificados, exceto “Eventos Culturais”. As opções mais selecionadas foram “Festas internas em datas festivas” e “Festas”, podendo-se inferir que a empresa dá preferência a eventos de caráter festivo. Foi questionada, então, a eficiência destes eventos em melhorar o relacionamento interno, conforme Figura 7:

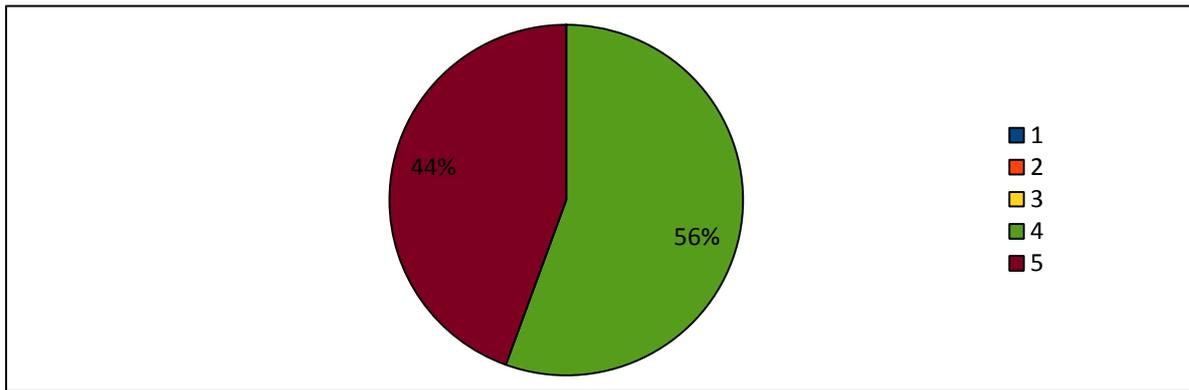


Figura 7: Eficiência de eventos
 Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

A partir dos dados, verificou-se que 56% dos questionados selecionou o nível 4 e os outros 44%, o nível 5, sendo 1 pouco eficiente e 5 muito eficiente. Percebe-se, então, que os colaboradores sentem que o relacionamento interno melhora a partir da realização de eventos e, conforme Tavares (2009), a comunicação interna tem como uma de suas melhores técnicas os eventos, pois a realização deles traz diversas vantagens, como a possibilidade de interação dos funcionários, a quebra de rotina de trabalho e o envolvimento dos colaboradores nos objetivos e estratégias da empresa (FONSECA, 2011).

A Solides busca, assim, através de eventos, agir estrategicamente. Segundo a Analista de Comunicação e *Marketing*, o índice de rotatividade da empresa é grande e para reduzir esse nível, a empresa realiza festas internas, integrações, que muitas vezes envolvem a família dos colaboradores. Com essa ação, acredita que os funcionários terão vontade de permanecer na organização, visto que esta valoriza e os aproxima da família. Além disso, a empresa promove alguns encontros como rodízio de pizza no dia das mulheres, *playground* para crianças no mês de férias assim os pais podem trazer seus filhos para o trabalho e são feitas também comemorações de meta vencida.

Em seguida, foi perguntado quais ferramentas operacionais de comunicação eram identificadas:

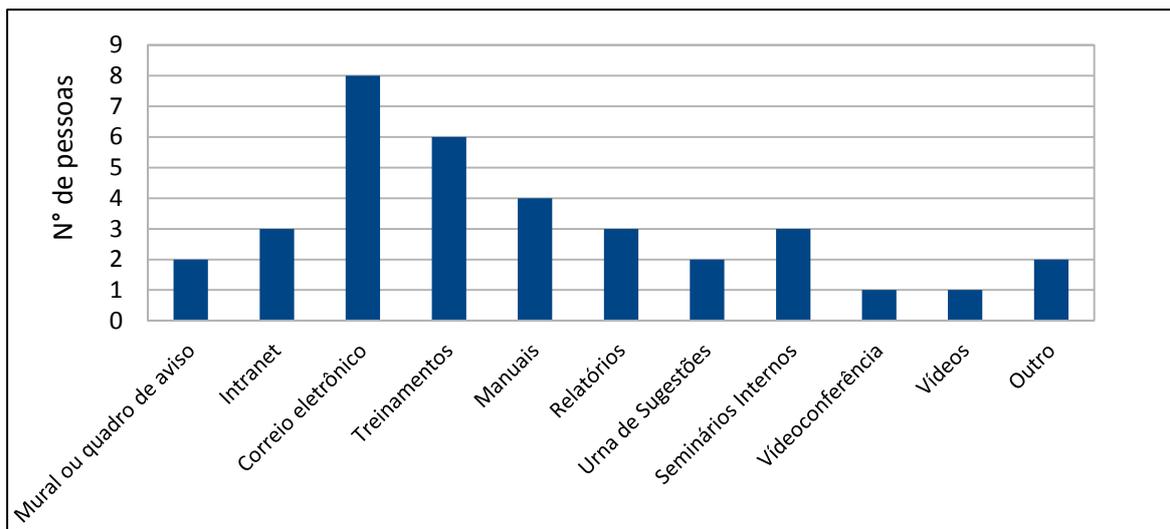


Figura 8: Ferramentas de comunicação operacional

Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

Através da Figura 8, percebeu-se que todas as ferramentas operacionais citadas foram identificadas pelos respondentes. Na opção “outro”, foram mencionadas as redes sociais e as reuniões semanais. Com isso, verifica-se que os funcionários estão cientes da existência de ferramentas operacionais na empresa e, ainda, destacam que a mais utilizada é o correio eletrônico, o que remete à questão cultural da organização. Para Fonseca (2011), a escolha das ferramentas de comunicação normalmente está relacionada à cultura organizacional. Por se tratar de uma empresa de Tecnologia da Informação, a Solides se preocupa em utilizar instrumentos dinâmicos, objetivos e interativos, e assim, a troca de informações por *e-mail* se torna a mais eficiente.

Além das ferramentas especificadas, é relevante destacar o projeto Sempre um Papo, que segundo o Manual do Colaborador, é uma forma de os funcionários dialogarem abertamente. O encontro, que acontece trimestralmente, tem por objetivo trazer esclarecimentos sobre dúvidas que os colaboradores possam ter em relação a qualquer assunto ligado à empresa. Essa ação remete a um dos princípios da empresa presentes no Manual: a transparência. Durante a observação não participante, percebeu-se que a Analista de Comunicação e *Marketing* da empresa buscou, a todo tempo, dar destaque a este princípio, sempre ressaltando a presença dele nas ações comunicacionais realizadas internamente.

Quanto ao conteúdo dessas ferramentas, perguntou-se se, na opinião dos funcionários, os assuntos abordados são relevantes para o desenvolvimento de um bom trabalho.

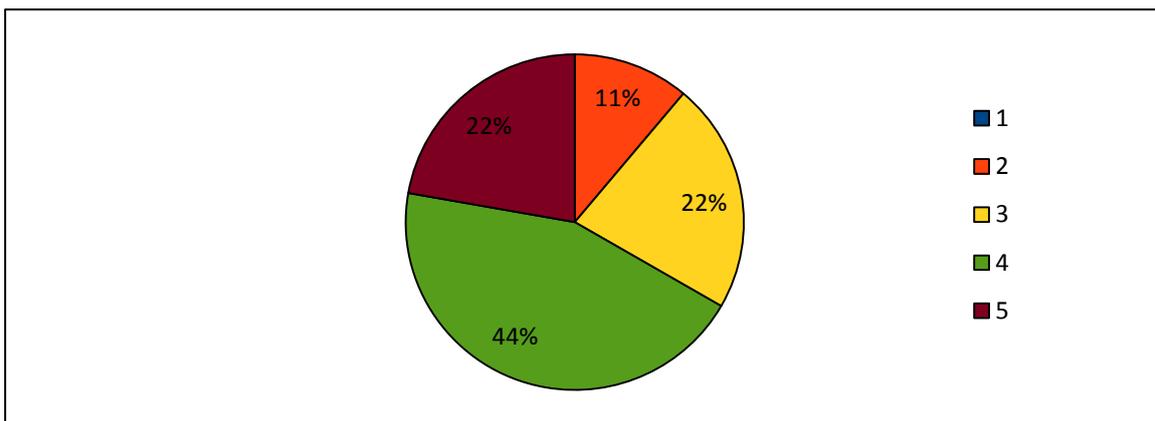


Figura 9: Relevância dos conteúdos das ferramentas de comunicação
 Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

À medida que os funcionários passam a ter mais informações sobre a empresa, estarão mais motivados a tomar iniciativas nos processos de trabalho (TAVARES, 2009). Por isso, é importante ter atenção aos assuntos veiculados nos canais de comunicação. Deve-se procurar equilibrar a comunicação interna com conteúdos relacionados à questão prática do negócio e conteúdos que falam sobre comportamento, qualidade de vida – que procuram tocar a sensibilidade do colaborador (FLEURY, 2013). Verificou-se, então, na Figura 9, que 44% dos questionados selecionou o número 4, 22% o número 5, e outros 22% o número 3, sendo 1 pouco relevante e 5 muito relevante. Assim, pode-se dizer que, para os questionados, o conteúdo destas ferramentas de comunicação é relevante para o desenvolvimento do trabalho, levando a conclusão de que a Solides utiliza de forma correta estes canais.

Uma das ferramentas de grande influência para o público interno da Solides é o Manual do Colaborador. É através de manuais que o trabalhador fica sabendo de seus direitos, deveres e pode conhecer melhor o perfil e a cultura da organização, na qual está inserido. O ideal é que toda empresa tenha um manual, um código de ética que possua uma documentação que oriente os seus colaboradores à missão dessa empresa, através de princípios éticos e morais (LADEIRA, 2012). Sendo assim, perguntou-se se o manual da empresa estudada é suficientemente claro e se auxilia os funcionários na condução de seu trabalho:

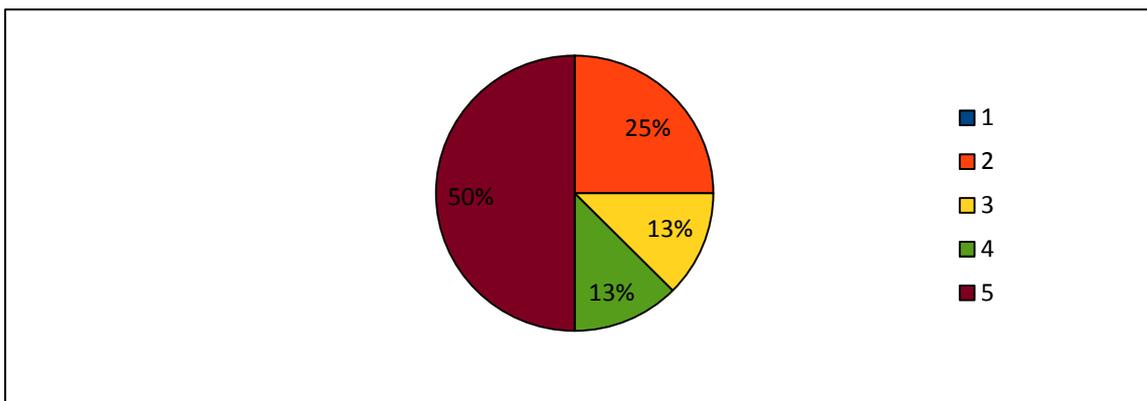


Figura 10: Manual do Colaborador
 Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

Observou-se que, numa escala de 1 a 5, 50% dos respondentes selecionaram o número 5 e 25% o número 2, sendo 1 pouco claro e 5 muito claro. Percebe-se que há entre eles uma discordância em relação à clareza do manual. De acordo com a Analista de Comunicação e *Marketing*, um dos problemas da empresa é a alta rotatividade de pessoal. Muitos colaboradores ao serem contratados, sentem dificuldade em se adaptar à liberdade oferecida, demoram algum tempo para absorverem a cultura informal da empresa e, em certos casos, acabam desistindo ou sendo dispensados. Uma das medidas adotadas para reduzir o índice de *turnover* foi a melhoria no processo seletivo, focando em selecionar pessoas que possuam o perfil da empresa.

Sendo assim, considerando que o Manual é um dos primeiros contatos que o recém-contratado têm com a cultura organizacional da empresa, é fundamental que esta ferramenta seja clara e objetiva, auxiliando na condução do trabalho e, assim, facilitando a adaptação de novos funcionários. De acordo com os dados, pode-se observar, então, que seria interessante para reduzir o índice de *turnover* da empresa, que o Manual do Colaborador fosse revisto.

Na comunicação interna estratégica, o líder deve exercer constantemente seu papel de formador de opinião, reforçando a identidade da empresa em seu discurso e atitudes (CAPPELLANO, 2010). Conscientizando os colaboradores em como eles podem contribuir com a missão, visão e valores da empresa, o líder é capaz de gerar engajamento e, conseqüentemente, aumentar a produtividade da mesma. A partir deste contexto, questionou-se qual o nível de eficiência dos líderes da empresa em desempenhar este papel. As respostas foram:

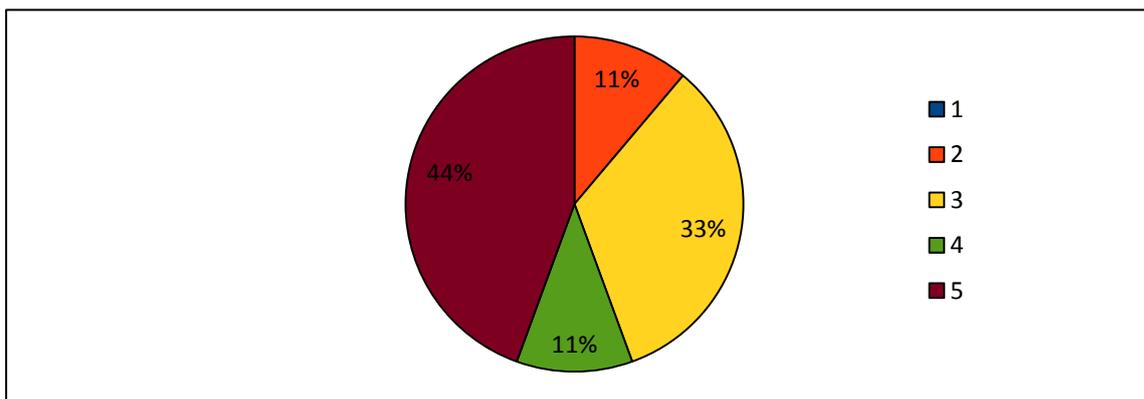


Figura 11: Eficiência da liderança
 Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

Na estrutura organizacional da empresa não existe organograma. O quadro de funcionários é dividido por setores: Diretoria, Comercial, TI, Administrativo, Financeiro, GIP – Gestão Inovadora de Pessoas, Comunicação e *Marketing*. Cada setor tem um líder responsável pela coordenação e execução das atividades em que esteja alocado. Sua função é fazer a interação entre o colaborador, o departamento e o cliente. Para Tavares (2009), a liderança tem papel fundamental na motivação dos funcionários. Segundo o autor, os líderes devem enxergar a motivação como algo que envolva toda a organização e que tenha elo direto com os resultados, pois um colaborador desmotivado que não conhece os processos da empresa, estará limitado em suas atividades e isso, conseqüentemente, implicará em produtos e serviços que não satisfarão ao cliente.

Assim, de acordo como os dados obtidos, 44% dos respondentes selecionou o número 5 e 33% o número 3, sendo 1 muito e eficiente e 5 muito eficiente. Assim, verifica-se que os líderes da Solides conscientizam os colaboradores em como eles podem contribuir com a missão, visão e valores da empresa, e assim, conseqüentemente, são capazes de motivá-los.

Ao se tornar estratégica, a comunicação conscientiza o funcionário sobre o seu papel na organização e o que se espera dele, facilitando o desenvolvimento profissional (CAPPELLANO, 2011). Ao saberem que a sua contribuição é fundamental para os resultados, os colaboradores trabalham sentindo uma profunda conexão com a empregadora e, sendo capazes de se superarem (CAPPELLANO, 2010). Questionou-se, então se o planejamento de comunicação da Solides gera essa conscientização nos funcionários.

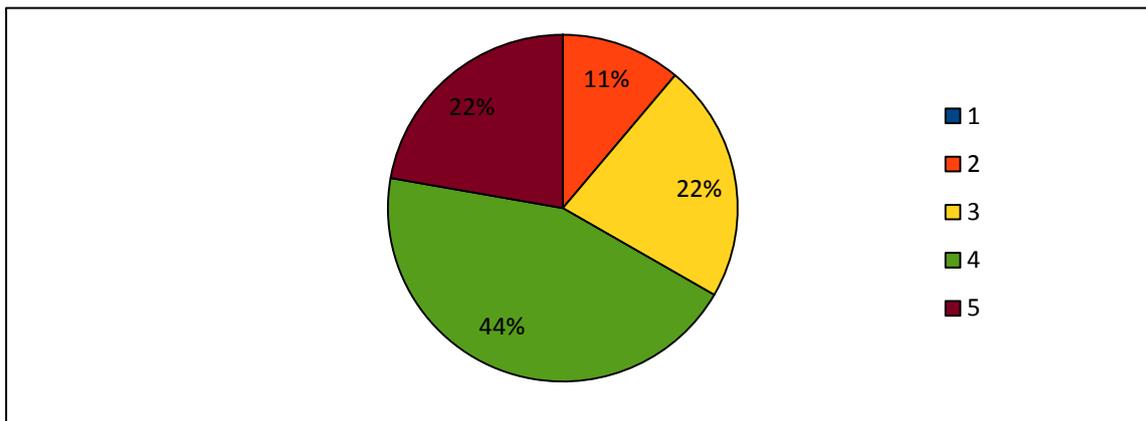


Figura 12: Conscientização dos Funcionários

Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

De acordo com os dados obtidos, percebeu-se que 22% dos respondentes selecionou o número 3, 44% o número 4 e outros 22% o número 5. Pode-se dizer, então, que a comunicação interna da empresa exerce seu papel estratégico conscientizando os colaboradores quanto à importância deles na organização.

Para verificar se essa conscientização auxilia no desenvolvimento profissional, questionou-se a opinião dos colaboradores e observou-se, conforme Figura 13, que 44% dos respondentes selecionou o número 4, 33% o número 3 e 22% o número 5, podendo-se considerar que a conscientização dos funcionários sobre o seu papel na organização, pode desenvolvê-los profissionalmente.

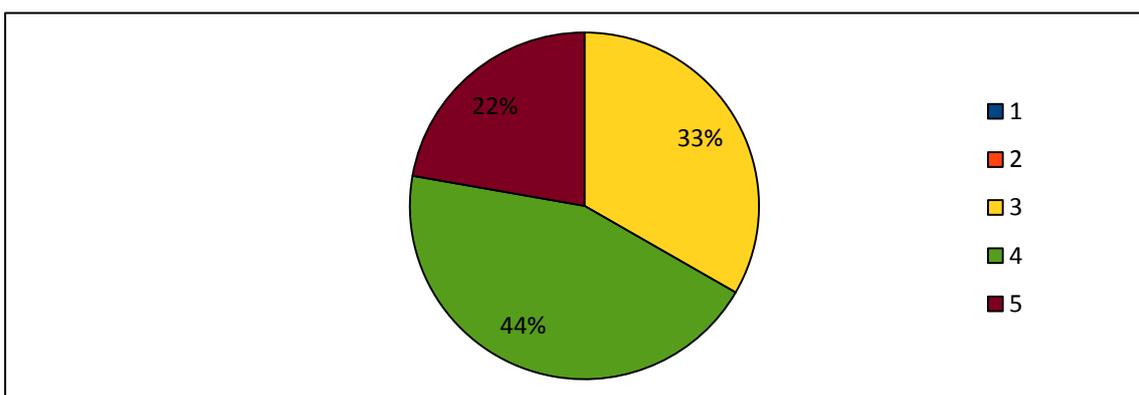


Figura 13: Desenvolvimento Profissional

Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

Conforme o Manual do Colaborador, na Solides, os setores de Comunicação e *Marketing* e Gestão de Pessoas caminham juntos de forma estratégica. Ambos se unem para oferecer ao colaborador a possibilidade de traçar um plano de desenvolvimento individual, uma vez ao ano, onde cada funcionário é orientado a se desenvolver

profissionalmente alinhando suas expectativas pessoais às da organização. Nota-se que há na empresa a preocupação em sempre desenvolver o potencial de seus funcionários.

Foi feito para 2014 um planejamento com o tema produtividade Jedi, porque, conforme documento interno da empresa, os gestores avaliaram que, em 2013, um dos grandes problemas da Solides foi o desperdício de tempo. Através desse planejamento, a empresa está buscando o aumento da produtividade por meio da administração do tempo. Cada mês possui um tema, e ao longo das semanas são abordados assuntos relacionados a ele, por meio dos canais de comunicação da empresa.

Visto que a organização investe em planejamento, perguntou-se se na opinião dos colaboradores o planejamento de comunicação da Solides é capaz de motivá-los, numa escala de um a cinco, sendo 1 pouco capaz e 5 muito capaz:

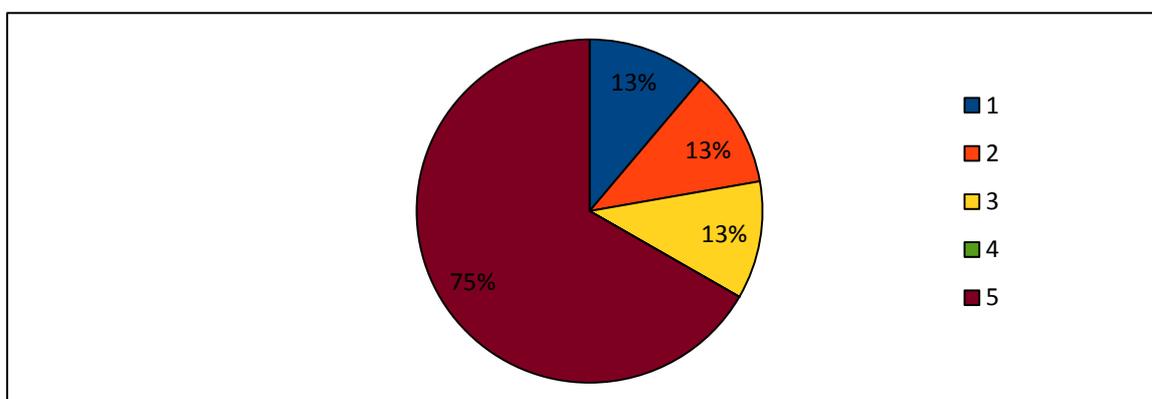


Figura 14: Comunicação interna e motivação

Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

De acordo com a Figura 14, 75% dos respondentes acredita que o planejamento de comunicação da empresa é muito capaz de motivá-los. Duas pessoas selecionaram, respectivamente, os números 1 e 2, o que pode levar a conclusão de que, individualmente, não se sentem motivados pelas ações promovidas pela empresa. Para Tavares (2009), a motivação precisa ser avaliada constantemente, pois se tratando de seres humanos, pode-se estar motivado em um dia e desmotivado no outro. Deve-se avaliar os verdadeiros motivos da desmotivação, principalmente quando ela se estende por um período maior em um funcionário ou setor.

Assim, embora muitos colaboradores sintam-se incentivados com as ações de comunicação realizadas na Solides, é importante que haja o gerenciamento da motivação. Dessa maneira, os funcionários estarão sempre conscientes sobre a importância em desenvolver melhores serviços e produtos para satisfazer o cliente e isso

implicará em maior comprometimento do público interno nas melhorias da empresa. (TAVARES, 2009). Consta-se que colaboradores motivados só trazem benefícios à organização.

A última questão se tratou de um espaço aberto às sugestões e comentários que poderiam ser feitos caso algum colaborador desejasse. Houve a seguinte resposta:

Toda ação relevante para a empresa deve ser comunicada para todos os funcionários para que eles vejam o crescimento geral da empresa e assim entendam o quanto suas ações, por mais que pequenas, são relevantes para o crescimento de todos. A comunicação deve ser simples e clara pois nem todos possuem os conhecimentos técnicos de cada setor.⁷

Segundo Capellano (2010), a comunicação é a única forma de mostrar ao colaborador os motivos pelos quais ele deve expressar um comportamento colaborativo. A resposta acima evidencia esse papel colaborativo dos funcionários na Solides e traz, ainda, a questão da transparência. Observa-se que o respondente percebe o posicionamento da empresa em manter os colaboradores cientes do que acontece na empresa. O comentário mostra, também, a importância dada ao papel do funcionário internamente, realçando sua relevância para a organização.

⁷ Fonte: Dados da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, através desta pesquisa realizada na Solides, analisar o processo de comunicação interna da empresa e investigar como são realizadas as ações de comunicação, além de identificar se elas são capazes de desenvolver profissionalmente e motivar os funcionários. Este estudo se deu por meio de pesquisa documental, aplicação de questionários e observação, investigando-se as ferramentas utilizadas pela empresa para por em prática o planejamento de comunicação e verificou-se também o potencial de a comunicação interna posicionar estrategicamente a empresa, gerando desenvolvimento profissional.

A partir das respostas obtidas nos questionários e de consultas aos documentos internos, foi possível evidenciar que, embora as ações do setor de Comunicação e *Marketing* sejam muito implantadas, ainda encontram-se obstáculos que as impedem de ser totalmente eficientes na tarefa de motivar e desenvolver o público interno, como, por exemplo, os ruídos e o alto índice de rotatividade de pessoal.

Ainda, percebe-se na empresa, a dificuldade de perpetuar a cultura organizacional baseada na flexibilidade e informalidade, devido à dificuldade de adaptação que alguns colaboradores têm em relação aos hábitos informais. Um indício desse problema foi necessidade de instalação do relógio de ponto. Detecta-se que a empresa dá a liberdade, mas nem sempre esta é entendida como ferramenta motivacional e acaba causando efeito contrário. Nesse caso, os colaboradores estavam indo menos a empresa do que era exigido. Pode-se inferir, assim, que se os colaboradores não têm consciência da cultura organizacional, a comunicação interna não é capaz de engajá-los, já que estes não conseguem absorver os ideais da empresa e, assim, acabam se tornando desmotivados e desinteressados em se desenvolver profissionalmente.

No entanto, a Solides está sempre buscando a efetividade de sua cultura através da comunicação. Na visita realizada à empresa, onde se empregou a técnica de observação, percebeu-se que até o local de trabalho foi planejado estrategicamente. Por se tratar de uma casa, o espaço possui autonomia e flexibilidade capaz de deixar o funcionário confortável para produzir. Pode-se considerar este um ponto positivo da organização.

Quanto à realização da pesquisa, encontrou-se, por parte dos funcionários, certa

resistência em responder ao questionário, devido ao número de perguntas. Na análise dos dados, notou-se que algumas perguntas foram elaboradas utilizando vocabulário técnico e, por isso, muitos dos respondentes tiveram dúvidas quanto às ferramentas de comunicação. Deve-se considerar, então, que em uma próxima pesquisa, tome-se cuidado em identificar primeiro o público respondente e em seguida formular as questões.

Conclui-se, então, que a empresa estudada busca se posicionar estrategicamente em todas as suas ações de comunicação e, nelas, tenta reforçar sua cultura flexível e informal. Contudo, é necessário que essas ações sejam planejadas e executadas sempre levando em conta o perfil dos funcionários. Conhecendo melhor o colaborador e dando a ele seu devido destaque, será possível que a empresa reduza seu índice de rotatividade e elabore ações condizentes com as expectativas dos funcionários, que por sua vez, se sentirão mais motivados. À medida que a empresa motiva seus colaboradores, espera-se que eles desempenhem melhor suas tarefas, levando também, assim, ao desenvolvimento profissional dos mesmos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L.A.S. **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores.** Disponível em: <<http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2013/12/071.pdf>>. Acesso em 31 de maio de 2014.

ARGENTI, Paul A. **A Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação;** tradução Adriana CeshinRieche. 2.e.d. Rio de Janeiro: Elsevier: 2011.

BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial.** Rio de Janeiro, Editora Mauad, 1995.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

CAPPELLANO, Thatiana. Comunicação Interna. In: NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. (Org.). **Comunicação Corporativa e Reputação: Construção e defesa da imagem favorável.** São Paulo: Saraiva, 2010. p. 54 e 55.

COLOMBINI, G.M. **Planejamento estratégico em comunicação.** 2006. 83 f. Monografia (Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2.e.d. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FLEURY, R. **Ferramentas da comunicação interna.** Disponível em: <<http://www.nancyassad.com.br/ferramentas-da-comunicacao-interna>> Acesso em: 12 de junho de 2014.

FONSECA, Mario Ribeiro da. Relacionamento com o público interno. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHIMIDT, Andrea. (Coords.). **Gestão de Stakeholders: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse.** São Paulo: Saraiva, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2010. p. 138.

GOLTARA, Laurinho. De expectadores a parceiros. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2006.

HUE, Jean-François. Comunicação: a alma dos resultados. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2006.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**; Tradução Cristina Yamagami; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling, organizadora. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, M.K. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. Disponível em: <<http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p125.pdf>> Acesso em: 5 de abril de 2014.

KUNSCH, M.K. **Relações Públicas e Excelência em Comunicação**. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/antigo/margarid.htm>> Acesso em: 5 de abril de 2014.

LADEIRA, Pedro Augusto Alves. **Importância do Manual do Colaborador nas Organizações**. Disponível em: <<http://desenvolvimentoorganizacionalepessoal.blogspot.com.br/2012/05/importancia-do-manual-do-colaborador.html>> Acesso em: 31 de maio de 2014.

MARCHIORI, M.R. **Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação**. Disponível em: <<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm>>. Acesso em: 26 de março de 2014.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, G.G. **Comunicação e motivação: uma questão de desenvolvimento humano**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4641/comunicacao-e-motivacao-uma-questao-de-relacionamento-humano.html>>. Acesso em: 31 de maio de 2014.

MAYER, Verônica F.; MARIANO, Sandra R. H. **Técnicas de Comunicação e negociação**. São Paulo: M. Books, 2008.

NASSAR, Paulo. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sol, SP: Difusão Editora, 2008. p. 64.

NEVES, J.L. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. Disponível em:

<http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf> Acesso em: 31 de maio de 2014.

PESSOA, S. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica.** Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>> Acesso em: 26 de março de 2014.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHIMIDT, Andre. **Gestão dos Stakeholders: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse.** São Paulo: Saraiva, 2010.

SCROFERNEKER, C.M.A. **Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional.** Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm>> Acesso em: 29 de março de 2014.

SERRINHA, Domingos Grilo. **Brasil lidera crescimento mundial em tecnologia da informação.** Disponível em <<http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/ultima-hora/brasil-lidera-crescimento-mundial-em-tecnologia-da-informacao>> Acesso em: 2 de junho de 2014.

SOLIDES. **A Empresa.** Disponível em: < <http://www.solides.com.br/>> Acesso em: 14 de abril de 2014.

SOUZA, Antonio Villas Boas de; BRANDÃO, Luiz Fernando de Araújo. Muito além do mural. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas.** São Paulo: ABERJE, 2006.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

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

APÊNDICE

Questionário

Este questionário faz parte de uma pesquisa realizada como trabalho de conclusão do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Viçosa e tem por finalidade analisar o funcionamento do planejamento de comunicação da Empresa Solides e identificar a percepção de motivação dos funcionários. As informações obtidas através das respostas das questões serão exclusivamente utilizadas para fins acadêmicos.

*Obrigatório

Dentre os periódicos citados abaixo, qual deles você identifica dentro da empresa? *

- Revista
- Jornal
- Folhetos
- Boletins
- TV Interna
- Rádio empresarial
- Outro:

Na sua opinião, na tarefa de transmitir informações ao público interno, qual o nível de eficiência destes periódicos? *

1 2 3 4 5

Pouco eficiente Muito eficiente

Na sua opinião, os assuntos veiculados nestes periódicos possuem conteúdo relevante para a condução de seu trabalho? *

1 2 3 4 5

Dentre os programas de incentivo abaixo, qual deles a empresa realiza? *

- Concursos Internos
- Premiações e brindes
- Campanhas motivacionais
- Outro:

Na tarefa de motivar os colaboradores, qual o nível de eficiência destes programas? *

1 2 3 4 5

Pouco eficiente Muito eficiente

Dentre os eventos abaixo, quais a empresa realiza? *

- Integração de funcionários
- Festas
- Torneios esportivos
- Eventos culturais (teatro, show)
- Festas Internas em datas festivas
- Outro:

Na tarefa de melhorar o relacionamento entre os colaboradores, qual o nível de eficiência destes eventos? *

1 2 3 4 5

Pouco eficiente Muito eficiente

Quais ferramentas de comunicação operacional você identifica na empresa, dentre as opções: *

- Mural ou quadro de aviso
- Intranet
- Correio eletrônico
- Treinamentos
- Manuais
- Urna de sugestões
- Relatórios
- Seminários internos
- Videoconferência
- Vídeos
- Outro:

Numa escala de 1 a 5, os assuntos veiculados nestas ferramentas de comunicação possuem, na sua opinião, conteúdo relevante para o desenvolvimento de um bom trabalho? *

1 2 3 4 5

Pouco relevante Muito relevante

Na sua opinião, o Manual do Colaborador é suficientemente claro e auxilia os funcionários na condução do trabalho? *

1 2 3 4 5

Não é claro e não auxilia É claro e auxilia

Numa escala de 1 a 5, qual o nível de eficiência dos líderes na tarefa de demonstrar aos seus respectivos times como cada um dos membros pode contribuir com a missão, visão e valores da empresa? *

1 2 3 4 5

Pouco eficiente Muito eficiente

Numa escala de 1 a 5, o planejamento de comunicação interna da empresa conscientiza os funcionários sobre o papel deles dentro da organização? *

1 2 3 4 5

Não conscientiza Conscientiza

Em que nível essa conscientização auxilia em seu desenvolvimento profissional? *

1 2 3 4 5

Auxilia pouco Auxilia muito

Na sua opinião, o planejamento de comunicação interna da empresa é capaz de motivar os colaboradores? *

1 2 3 4 5

Nada capaz Muito capaz

Caso desejar, deixe abaixo seu comentário ou sugestões a respeito da comunicação interna da empresa:

ANEXO 01

Planejamento da campanha REPENSE

1ª Semana - explorar conceitos

Sexta (01/06) – Teaser

Assunto: O que você sabe sobre...

Você sabe o significado do conceito sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável? Você já ouviu falar sobre a Agenda 21 e ECO 92? Está sabendo sobre o Rio + 20? O que você sabe sobre a Coleta Seletiva?

Você não sabe responder nenhuma das perguntas acima? Não desespere...ainda há tempo.

Vem aí a campanha interna Repense...

Segunda (04/06) – Sobre a campanha

Assunto: Campanha Interna – R E P E N S E

Pessoal,

A nova campanha interna da Solides vai discutir e envolvê-los em torno de um tema muito comentado atualmente, a **Sustentabilidade**. O objetivo é disseminar o conhecimento e despertar uma nova forma de pensar sobre a atuação de cada um de nós enquanto parte do meio ambiente e da sociedade. É importante repensar sobre o que temos feito pelo Planeta e o que ainda podemos fazer.

Serão três semanas de campanha, sendo que na primeira falaremos sobre os conceitos, na segunda semana sobre curiosidades e ações sustentáveis e na terceira sobre os impactos causados. Por fim, vamos implantar uma dessas ações na Solides, colocar a teoria em prática!

Vamos começar falando sobre os principais conceitos que envolvem essa temática.

Sustentabilidade: termo usado para definir ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações. Ou seja, a sustentabilidade está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material sem agredir o meio ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente para que eles se mantenham no futuro. A sustentabilidade baseia-se em três pilares fundamentais: econômicos, ambientais e sociais, conhecidos pelo termo *triple bottomline*.

Desenvolvimento Sustentável: está totalmente ligado ao termo Sustentabilidade e significa conseguir obter o necessário desenvolvimento econômico, garantindo o equilíbrio ecológico. A idéia é um modelo de desenvolvimento em que as pessoas possam preencher as suas necessidades e expressar o seu maior potencial no presente, e ao mesmo tempo preservar a biodiversidade e os ecossistemas naturais.

Ainda essa semana, falaremos sobre mais quatro conceitos. Acompanhe.

Imagem e frase: Repense seu conhecimento!

Terça-feira (05/06) – ECO 92 e Agenda 21

Os dois conceitos que serão abordados hoje, provavelmente são mais conhecidos por vocês. Mas, não custa nada reforçar...

Eco 92: a ECO-92 ou Rio-92 foi uma Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), realizada entre 3 e 14 de junho de 1992 no Rio de Janeiro. O seu objetivo principal era buscar meios de conciliar o desenvolvimento sócio-econômico com a conservação e proteção dos ecossistemas da Terra. Esse foi o segundo encontro sobre o tema, pois o primeiro grande evento foi a Conferência de Estocolmo, realizada em 1972 na Suécia. Da ECO-92 surgiram os seguintes documentos oficiais: a Carta da Terra; as convenções da Biodiversidade, Desertificação e Mudanças climáticas; uma declaração de princípios sobre florestas; a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento; e a Agenda 21.

Agenda 21: documento que estabeleceu a importância de cada país a se comprometer a refletir, global e localmente, sobre a forma pela qual governos, empresas, organizações não-governamentais e todos os setores da sociedade poderiam cooperar no estudo de soluções para os problemas sócio-ambientais. A Agenda 21 é um programa de ação, baseado num documento de 40 capítulos, que constitui a grande tentativa de promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. Qualquer pessoa tem acesso ao documento, capítulos e parágrafos.

Amanhã vamos enviar o significado de mais dois conceitos. Acompanhe.

Imagem e frase: Repense seu conhecimento!

Quarta-feira (06/06) – Repense seu conhecimento.

Para finalizar nossa semana do conhecimento na campanha REPENSE vamos falar sobre a Rio+20 e sobre Coleta Seletiva.

Rio + 20: A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, será realizada de 13 a 22 de junho de 2012, na cidade do Rio de Janeiro. A Rio+20 é assim conhecida porque marca os vinte anos de realização da Rio-92 (ou Eco-92) e deverá contribuir para definir a agenda do desenvolvimento sustentável para as próximas décadas. O objetivo da Conferência é a renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável, por meio da avaliação do progresso e das lacunas na implementação das decisões adotadas pelas principais cúpulas sobre o assunto e do tratamento de temas novos e emergentes.

A Conferência terá dois temas principais:

- A economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza; e
- A estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável.

Coleta Seletiva: processo que consiste na separação e recolhimento dos resíduos descartados por empresas e pessoas. Desta forma, os materiais que podem ser reciclados são separados dos não-recicláveis. No sistema de coleta seletiva, os materiais recicláveis são separados em: papéis, plásticos, metais e vidros. Existem indústrias que reutilizam estes materiais para a fabricação de matéria-prima ou até mesmo de outros produtos. A coleta seletiva de lixo é de extrema importância, pois, além de gerar renda para milhões de pessoas e economia para as empresas, também significa uma grande vantagem para o meio ambiente uma vez que diminui a poluição dos solos e rios.

Imagem e frase: Repense seu conhecimento!

2ª Semana – explorar curiosidades e ações
Terça-feira (12/06) – Curiosidades

Decomposição do lixo

Lixo	Tempo de decomposição
Cascas de frutas	de 1 a 3 meses
Papel	3 a 6 meses
Pano	de 6 meses a 1 ano
Chiclete	5 anos
Filtro de cigarro	de 5 a 10 anos
Tampa de garrafa	15 anos
Madeira pintada	15 anos
Nylon	mais de 30 anos
Sacos plásticos	de 30 a 40 anos
Lata de conserva	100 anos
Latas de alumínio	200 anos
Plástico	450 anos
Fralda descartável	600 anos
Garrafas de vidro	indeterminado
Pneu	indeterminado
Garrafas Pet	indeterminado
Borracha	indeterminado
Vidro	1 milhão de anos

Repense suas atitudes: Reduza, Reutilize e Recicle!

Quarta-feira (13/06) Você sabia que...

Alerta do Planeta!

A humanidade já consome 25% mais recursos naturais do que a capacidade de renovação da Terra. Se os padrões de consumo e produção se mantiverem no atual patamar, em menos de 50 anos serão necessários dois planetas Terra para atender nossas necessidades de água, energia e alimentos. Esta situação já é refletida, por exemplo, no acesso irregular à água de boa qualidade em várias partes do mundo, na poluição dos grandes centros urbanos e no aquecimento global.

Você sabia que...

Uma torneira pingando uma gota a cada 5 segundos representa mais de 20 litros de água desperdiçados em apenas um dia? A vazão média de uma torneira é de 12 litros por minuto. Ao mantermos a torneira fechada durante algumas tarefas cotidianas, como escovar os dentes, ensaboar a louça e fazer a barba, podemos fazer uma boa economia e evitar o desperdício de água.

Fique por dentro:

Hoje começa o Rio/Clima, evento paralelo a Rio +20, que discutirá formas de reduzir a emissão de gases de efeito estufa diante do aquecimento global.

Você pode acompanhar tudo pelo site: <http://www.rio20.info/2012/>

Repense suas atitudes: Reduza, Reutilize e Recicle!

Quinta-feira (14/06) Você sabia que...

Reciclagem e Coleta Seletiva

- Para 75 latas de aço recicladas, preserva-se uma árvore que seria usada como carvão.
- Para cada tonelada de papel reciclado, evita-se a derrubada de 16 a 30 árvores adultas, em média.
- A cada 100 toneladas de plástico reciclado, evita-se a extração de 1 tonelada de petróleo e a economia em torno de 90% de energia.
- 10% de vidro reciclado, economiza-se 4% de energia e reduz 10% no consumo de água.

As vantagens da coleta seletiva e da reciclagem são muitas, mas, acima de tudo, elas melhoram a qualidade de vida, minimizam os efeitos da poluição no planeta, geram empregos e rendas, além de valorizar as empresas ambientalmente corretas.

Outras vantagens:

- Diminui a exploração de recursos naturais;
- Reduz o consumo de energia;
- Diminui a poluição do solo, da água e do ar;
- Prolonga a vida útil dos aterros sanitários;
- Possibilita a reciclagem de materiais que iriam para o lixo;
- Diminui os custos da produção, com o aproveitamento de recicláveis pelas empresas;
- Diminui o desperdício e os gastos com a limpeza urbana;
- Cria oportunidade de fortalecer as organizações comunitárias;
- Gera emprego e renda pela comercialização dos recicláveis.

Repense suas atitudes! Repense seu consumo e pós-consumo!

Reduza, Reutilize e Recicle!

Sexta-feira (15/06) Veículos regulados poluem menos!

Um motor desregulado pode consumir até 60% mais combustível do que o normal, por isso mantenha seu carro regulado. Calibre os pneus a cada 15 dias e faça uma revisão completa a cada seis meses, ou de acordo com a recomendação do fabricante. Limpe ou troque os filtros do seu ar condicionado. Um ar condicionado sujo representa 158 quilos de gás carbônico a mais na atmosfera por ano. Não carregue mais peso do que a capacidade de seu carro. O consumo será maior e irá acarretar um desgaste da suspensão, dos freios e dos pneus. Cada 50kg a mais equivalem a 1% de aumento no consumo.

Carros regulados poluem menos. A manutenção correta de apenas 1% da frota de veículos mundial representa meia tonelada de gás carbônico a menos na atmosfera.

- **Se você não puder fazer tudo, faça tudo o que puder.**
- **Se você não pode salvar o Planeta, salve sua cidade ou sua comunidade.**

- **Agindo localmente, garantimos resultados globais.**

Repense suas atitudes: Reduza, Reutilize e Recicle!

3ª Semana – explorar impactos

Segunda-feira (18/06)

Facilidades e oportunidades é que não faltam. Existem algumas formas de Coleta Seletiva que você pode fazer em sua casa ou no seu trabalho. Vamos conhecer...

Um exemplo é através da **entrega voluntária (PEV)** em postos de coleta distribuídos pela cidade nas escolas, praças, supermercados, etc., onde a população entrega os materiais separados nos respectivos coletores. Confira os Pontos de Coleta (certamente existe um próximo à sua casa):

http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=slu&tax=16505&lang=pt_br&pg=5600&taxp=0&

Hoje existem, também, empresas especializadas que retiram os materiais selecionados e encaminham para as usinas de reciclagens mediante contratos ou solicitações.

Segue abaixo os contatos de algumas dessas empresas que recolhem materiais sob agendamento ou disponibilizam pontos de coleta:

Recolhem ÓLEO de cozinha usado:

Recóleo: 31 3418-5790 / www.recoleo.com.br

Óleo Bento: 31 3411-8992 / 8666-5909 / 9152-3996

Recolhem PAPEL para reciclagem:

Asmare: 31 3337-4577 / 3201-0717

Cooperativa dos Catadores: 31 3271-3202

Associação dos Catadores: 31 3378-1432

Recolhem material ELETRÔNICO:

Assespro-MG: 31 2514-0200 / ariane@assespro-mg.org.br

E-mile: 31 3044-5280 / coleta@emile.net.br / <http://www.emile.net.br>

E-lixo: <http://www.e-lixo.org> (preencha o seu endereço e o tipo de lixo para saber o ponto de coleta mais próximo de você)

A informação é o primeiro passo da conscientização, que é sucedida pela ação consciente (você sabe o que está fazendo e está fazendo porque acredita).

Informe-se, Conscientize-se e dê o Primeiro Passo. Se não pode fazer tudo, faça tudo o que puder.

REPENSE: Reduza, Reutilize e Recicle!

Terça-feira (19/06)

Quarta-feira (20/06)

Quinta-feira (21/06)

Sexta-feira (22/06)

Assinatura: Repense seus conceitos.

4ª Semana – Implantação da Coleta Seletiva na Solides

Assinatura: Repense Reduza Reutilize Recicle

A ação legitima a campanha. Mesmo que a Solides não produza tanto lixo assim, a ideia é fazer com que todos entendam os conceitos, sensibilizem e passem a fazer isso sempre, inclusive em casa.

ANEXO 02

Planejamento 2014 – Produtividade Jedi

FEVEREIRO:

LANÇAMENTO DO TEMA DO ANO PRODUTIVIDADE JEDI

Justificativa:

Conforme avaliado pelos gestores, em 2013, nosso desperdício de tempo foi de nada mais nada menos que meio milhão de reais.

Avaliamos a situação e pensamos o seguinte. Tem muita receita pronta para ser produtivo dando sopa na internet, vamos experimentar algumas? Esse ano vamos usar a cabeça, vamos lembrar que produtividade não é ‘fazeção’, vamos alimentar o cérebro, tempo ocioso é tempo de aprendizado e o aprendizado pode ser relaxante e prazeroso. Quem já ouviu falar da sensação do momento, o curso da ArataAcademy, “Produtividade Ninja”? Parece mater-hiper-bomfoda (perdão pela palavra). Muito bem, qual é a única coisa mais ‘mater-hiper-boa’ que um ninja, e nós conhecemos?

JEDIS. Por isso aqui na Solides a Produtividade é Jedi. 2014 é o ano do tempo e da mente.

PRODUTIVIDADE JEDI SOLIDES 2014.

ACÇÕES DE ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA PARA 2014:

FEVEREIRO – TEMA 01 – Autodisciplina (organização)

Otimização de tempo por meio do princípio da autodisciplina. Organizar o tempo. Apresentar aos colaboradores a técnica Pomodoro de organização do tempo, onde é utilizado um timer de cozinha. Ensinar como utilizar e compartilhar a agenda do Outlook.

Ação: Avaliar compra de brinde para os colaboradores (timer de tomatinho).

MARÇO – TEMA 02 - Internet

Instrumento importante para acelerar a comunicação e busca de informações. Mas deve ser usado com moderação. Utilize a internet da forma mais eficiente, busque informação de qualidade, procure aprimorar seus conhecimentos, trabalhe o raciocínio por meio de jogos mentais, exercite sua criatividade visitando blogs de artes e procurando por conteúdos que vão gerar repertório. (indicar sites de jogos, conteúdos, etc)

- Avalie de maneira criteriosa o uso de comunicadores como Google Talk e Skype.
- Procure interromper os colegas apenas quando for estritamente necessário.
- Seja seletivo e coerente no envio e recebimento de mensagens.
- Atenção com os sites navegados em virtude do risco de vírus e spywares (programas espiões);
- Solicite suporte ao responsável pela manutenção da rede caso note alguma irregularidade, não tente resolver sozinho, isso pode complicar o problema;

- Seja seletivo ao assinar boletins eletrônicos e não autorize a divulgação de dados seus ou da sua empresa.
- Sites de vídeos, redes sociais e entretenimento devem ser acessados apenas nos intervalos concedidos pela empresa. Lembre-se que as empresas recompensam por mérito.

Ação: Sugerir sites de conteúdos relevantes que poderão agregar conhecimento para todos e ajudar a desenvolver habilidades em zonas diferentes dos talentos de cada um. Promover um Campeonato de Xadrez. O vencedor leva um jogo.

Promover um campeonato de sinuca, como jogo estratégico.

ABRIL – TEMA 03 – Tarefas

Saiba distinguir o que é importante daquilo que é urgente. A diferença entre uma pessoa bem sucedida e as pessoas comuns está exatamente na forma como administram suas 24 horas. Quando você aprender a diferenciá-los, num passo de mágica sua vida começará a fluir de forma mais natural, sem desesperos, afobações e falta de tempo. A maioria das pessoas passa a vida inteira como bombeiros, vivem “apagando incêndios” em suas agendas — você merece uma vida mais tranquila, simplesmente aprenda a usar melhor seu tempo, tornando sua vida menos estressada.

Ação: Ensinar técnicas para organização de uma agenda. Enviar dicas de como organizar uma agenda eficiente e seguir essa organização.

Ação: Avaliar compra de uma agenda de brinde para os colaboradores)

MAIO – TEMA 04 – Interrupções (saiba dizer não).

Se você é uma pessoa que sofre constantes interrupções é porque provavelmente tem valor, amigos ou detém informações de interesse dos outros. As interrupções acontecem por telefone, e-mail ou visitam você pessoalmente. Para reduzi-las:

- Aprenda a dizer NÃO e seja firme;
- Continue escrevendo enquanto atende alguém;
- Filtre telefonemas e e-mails; evite ser receptivo a visitantes inesperados;
- Retire ou desloque cadeiras da sala dificultando a acomodação de terceiros;
- Use as palavras mágicas: desculpe-me, por favor, e por gentileza.
(Quando não puder atender, diga com firmeza e cordialidade, “aguarde, por favor”)

Ação: Entregar **régua** com status (ocupado, disponível, estudando, etc) para cada um colocar em sua PA.

JUNHO – TEMA 05 – Desculpas

Sentimos certa satisfação em dar a nós mesmos, ou a quem nos escute, explicações lógicas que

justifiquem a postergação daquilo que planejamos, taxando de imprudente, impraticável ou inoportuno. Na realidade tudo o que fazemos é procurar desculpas que, embora com lógica aparente, apenas ressaltam o fato de que não fomos capazes de organizar e distribuir adequadamente nosso tempo.

Se, ao invés de explicações lógicas, empregássemos nosso tempo para agir com decisão, jamais sentiríamos necessidade de usar subterfúgios tais como as desculpas e a racionalização de nossas falhas.

Ação: Envio de dicas para trabalhar a segurança na hora de tomar decisões. Mensagens e dicas para evitar o absentéismo, procrastinação e postergação. Pensar uma ação para os dias da Copa.

JULHO – TEMA 06 – Reuniões

Muitas são desnecessárias e agendadas sem critério. Duram muito tempo, tornam-se evasivas e não geram resultados. Para torná-las produtivas:

- Agende as reuniões com antecedência;
- Convoque apenas as pessoas diretamente envolvidas com o tema;
- Defina a pauta e comunique a todos com antecedência, exija que quando possível, as pessoas estejam preparadas para a reunião;
- Determine horário de início e término;
- Mantenha a pauta e busque a objetividade;
- Não permita interrupções externas e mantenha celulares desligados;
- Promova debates, tire conclusões, tome decisões e determine como agir;
- Registre ata ou memorando com resumo da reunião contendo a assinatura dos participantes;
- Faça reuniões curtas em pé.

Ação: Aproveitar o clima da Copa e realizar uma pesquisa de Clima (como fizemos ano passado) para ver como anda a satisfação dos funcionários.

AGOSTO – TEMA 07 – Telefones e Celular

Imprescindível na vida moderna, constitui-se no maior vilão das interrupções e consequentemente em uma das fontes mais significativas de desperdício de tempo, invadindo inclusive sua privacidade.

- Reserve horários para fazer e receber ligações;
- Relacione os telefonemas a serem feitos em ordem de prioridade;
- Prepare-se para cada uma das ligações munindo-se previamente de informações;

- Deixe recados claros e concisos; concentre-se em ouvir a pessoa com quem estiver falando, evitando desviar a atenção, e conseqüentemente estender a conversa e desperdiçar tempo;
- Nunca prometa retornar uma ligação se estiver despreparado para tal ou não desejar fazê-lo;
- Quando urgente, atenda com honestidade dizendo que não pode falar naquele momento;
- Encerre suas conversas com cortesia, porém com objetividade.
- Desligue o aparelho quando estiver em reunião ou realizando tarefa que exija concentração;
- Mantenha-o em *Vibracall* para atender urgências;
- Utilize o identificador de chamadas para selecionar as ligações que merecem ser atendidas;
- Recolha mensagens na caixa postal duas vezes por dia e retorne as ligações em horários predeterminados;
- Grave uma mensagem personalizada no correio de voz;
- Considere a possibilidade de habilitar um segundo aparelho apenas para emergências, mas divulgue o número com seletividade;

Ação: Sugerir algum aplicativo para organização de tempo ou agenda para celulares.

SETEMBRO – TEMA 08 – E-mail

Substitui o telefone com objetividade. Entretanto, quando utilizado sem critério, torna-se fonte de interrupções, mal entendidos e até disputas judiciais. Formas de gerenciá-lo:

- Instale um serviço *antispam*;
- Baixe suas mensagens no máximo quatro vezes por dia em horários predefinidos;
- Responda de imediato as mensagens recebidas e determine um tempo para fazê-lo;
- Utilize o *subject* (assunto) para classificar as mensagens;
- Organize pastas diversas para arquivamento;
- Crie regras de mensagens;
- Tenha uma assinatura eletrônica;
- Utilize um corretor.

Ação: Descontrair e motivar com e-mails inteligentes e estimulantes durante o mês.

OUTUBRO – TEMA 09 – Comunicação Deficiente

Ocorre quando responsabilidades e autoridade não estão definidas com clareza na

empresa ou quando há subordinados em excesso. A posologia consiste em:

- Defina com clareza metas e objetivos;
- Ao enviar mensagens, procure revisar á procura de termos ambíguos que possam dar margem para outras interpretações.
- Determine responsabilidades e atribuições;
- Utilize linguagem simples e concisa, não faça rodeios, vá direto ao ponto.
- Havendo dúvida, pergunte:
- Procure fazer certo na primeira vez, evite a velha desculpa do “errar é humano”;
- Forneça informações seguras para permitir tomada de decisão consistente e ação imediata;
- Lembre-se de que a regra de ouro chama-se delegar.

Ação: Faremos durante o mês um telefone sem fio gigante, todo dia cada um escreverá uma linha em um papel, no fim do mês lemos o papel e vemos o que deu. Outro jogo é o telefone sem fio que passa de ouvido a ouvido, podemos jogar durante a reunião do mês.

Avaliar entrega de post- it de brinde para o pessoal.

NOVEMBRO – TEMA 10 – RETA FINAL

Novembro é talvez o mês mais importante de 2014. O único sem feriados em dias úteis e que poderemos aproveitar por completo. A ideia aqui é agir como os corredores Quenianos, se estávamos em um ritmo durante o ano, principalmente um ano festivo como 2014, aqui, na reta final, vamos acelerar com tudo, para mais vez ultrapassar as expectativas.

Ação: Promover como o Paulinho uma corrida Solides. Um dia de aquecimento e corrida em volta da lagoa (fim de semana), acompanhado de um piquenique.