

SIMONE MATIAS BORBA



## DEFICIÊNCIA NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

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

Orientador: Prof<sup>o</sup>.: Flávio Manoel Coelho B. Cardoso

Saoni  
25695

Tombo n°	9.376
Classif.:	A-659.3
Ex.:	1 SIMONE BORBA
	2004
Origem:	d
Data:	21.12.04

RUBIATABA  
2004

Adm. emp  
Comunic. emp's  
Eficiência organizacional

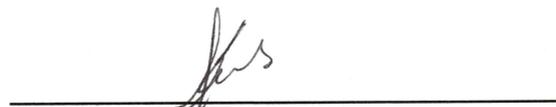
## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 25/08/04.



---

Flávio Manoel Carvalho B. Cardoso  
Orientador



---

Enoc Barros da Silva  
Orientador

---

Rosângela Parreira Lopes Amorim  
Professora



---

Marco Antônio Pereira de Abreu  
Professor

*“Definir é cercar com um muro de palavras  
um terreno baldio de idéias.”*

*Samuel Butler*

*Primeiramente a Deus, ser supremo de todo o Universo.  
À minha mãe, que sempre me apoiou nos momentos de  
fraqueza diante de tantas dificuldades. Ao meu filho pelo  
carinho e paciência que sempre me dedicou.*

*Agradeço a Deus por mais essa conquista. À minha mãe e meu filho Guilherme, pelo apoio durante esta jornada. Ao meu orientador Flávio Cardoso, pela paciência em orientar e transmitir seus conhecimentos, os quais muito me ajudou na conclusão deste trabalho. A todos que contribuíram direta ou indiretamente para conclusão deste.*

## SUMÁRIO

PROBLEMA.....	08
OBJETIVOS.....	08
Geral.....	08
Específico.....	08
JUSTIFICATIVA.....	09
INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I	
COMUNICAÇÃO.....	13
1.1. O Que é Comunicação? .....	13
1.1.1. Fatores que Intervêm na Comunicação.....	13
1.1.2. Evolução das Comunicações.....	14
1.1.3. Modernos Meios de Comunicação.....	15
1.1.4. Tecnologia da Comunicação: Evolução Histórica.....	16
1.1.5. Era das Telecomunicações.....	16
1.1.6. Informática: Nova Revolução da Informação.....	16
1.1.7. Linguagem e Comunicação de Massas: Influência nas Sociedades Modernas.....	17
CAPÍTULO II	
COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL .....	17
2.1. Empresa.....	17
2.2. Comunicação Empresarial.....	19
2.2.1. Estratégia de Comunicação Empresarial.....	21
2.2.2. Comunicação com os Empregados.....	23
2.3. Supermercado Serve Bem.....	24
METODOLOGIA.....	25
CONCLUSÃO.....	26
RESULTADO E DISCUSSÃO.....	27
BIBLIOGRAFIA.....	29
ANEXOS.....	30

## PROBLEMA

A ineficiência da comunicação entre empregador e empregado, seja por falta de treinamentos, causa a má qualidade na comunicação empresarial?

## OBJETIVOS

### ➤ GERAL

- ❖ Mostrar para a organização da empresa, que a comunicação mais eficiente como os empregados é vista como meio para melhorar a produtividade e proporcionar um entendimento das metas organizacionais, a fim de que as organizações sejam capazes de sobressair aos negócios globalizados.

### ➤ ESPECÍFICOS

- ❖ Analisar a comunicação entre empregador/empregado;
- ❖ Diagnosticar os problemas na comunicação e ao mesmo tempo, elaborar metas de aperfeiçoamento da comunicação empresarial;
- ❖ Mostrar que a implantação de sistemas de comunicação em organizações privadas, exige um minucioso planejamento, voltado para a multiplicidade dos atos comunicativos;
- ❖ Sugerir estratégias a fim de que seja aperfeiçoada a comunicação dentro da organização;
- ❖ Propor mecanismos que desenvolvem harmoniosamente, um espírito de equipe, preparando a organização para alcançar a qualidade na comunicação.

## JUSTIFICATIVA

A presente proposta de trabalho tratará das deficiências existentes na comunicação empresarial, relacionando a área de Recursos Humanos, tendo como objetivo básico o desenvolvimento e apresentação das metas a fim de que, organizações atuais, possam ter um desempenho eficaz em comunicação empresarial e propor soluções aplicáveis.

A força da comunicação procura não só dar ao gerente uma ampla visão das funções da comunicação, mas também para instruí-lo sobre como a comunicação pode criar valores e levar a organização para frente, para fazer dinheiro e desempenhar um papel responsável como importante instituição na sociedade. Porque num ambiente atual, a empresa que não se comunica com um amplo número de interessados acaba prejudicando até suas perspectivas financeiras, pois os que percebem isso e se adaptam alcançam o sucesso.

Percebe-se que para se trabalhar com o cliente e a comunidade em geral, depende de estímulo e interesse e um dos principais temas a ser trabalhado é a *Motivação*, pois ela é conjunto de fatores que impulsionam o comportamento do ser humano ou de outros animais para a realização de um objetivo. Manifesta-se como resposta a estímulos internos e externos.

O mundo atual é cheio de imperfeições e portanto, cheio de oportunidades. Para o gerente atual, talvez suas maiores oportunidades não dependam de encontrar novas informações, embora isso seja mais importante, mas de usar as informações e o conhecimento que estão disponíveis. É surpreendente como grande parte do que se sabe não é aplicado. Vive-se constantemente em busca de novas idéias e nova sabedoria e deixa de utilizar o conhecimento aceito é comprovado que já de seu conhecimento.

## INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, a comunicação tem um papel fundamental na vida do homem. A comunicação acha-se estreitamente vinculada ao conceito de comunidade e portanto, ao de civilização. Como tantas outras conquistas do homem, é causa e efeito do progresso social. Assim, a história da humanidade é até certo ponto, a história dos meios de comunicação. Entende-se por comunicação o processo de troca de significados entre indivíduos por meio de um código comum. A globalização é um processo que leva os países a se tornarem, cada vez mais ligados em suas relações culturais, econômicas, comerciais e financeiras. (ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 1998).

Na globalização, a comunicação, que é basicamente o processo de troca de informações, tem um papel crucial. Este processo é fundamental na vida de uma empresa porque nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão. Numa empresa é necessário planejar, organizar e controlar. E o gerente empresarial tem que está sempre motivado a incentivar os que o cerca para ter o sucesso almejado.

Na comunicação com os empregados, os economistas podem facilmente descrever o problema: para criar valor, tempo, materiais, métodos - é preciso alocar eficazmente os recursos - dinheiro, tempo, materiais, métodos e pessoas. Os conhecimentos para dispor, movimentar e desenvolver dinheiro, tempo, materiais e métodos estão disponíveis em qualquer parte do globo. O único recurso que pode constituir um diferencial no mercado de hoje para qualquer empresa de qualquer parte do mundo, é a capacidade das pessoas, é na alocação desses recursos humanos que estão as oportunidades e o desafios para o futuro (CORRADO, 1994: 93).

*Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 1994, p.13).*

Na capacidade de qualquer pessoa está incluída a nova proposta de Treinamento e Desenvolvimento, que requer ações que resultem numa organização mais ágil, flexível e em constante revisão de processos de trabalho. O que certamente, requer reciclagem permanente do pessoal, tanto em nível técnico como comportamento. Nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. Treinamento e Desenvolvimento devem ser pensados como um recurso estratégico que pode impulsionar a organização.

A comunicação empresarial é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para quais a empresa se dirige. Engloba portanto, todos os tipos de informações empresariais tais como propaganda e publicidade e muitos outros. E as diferenças que aparecem entre os termos são menos quanto à natureza ou qualidade das mensagens transmitidas e mais quanto ao objetivo pretendido entre elas (GAUDÊNCIO; REGO, 1986)

Pode-se dizer é importante lembrar que uma organização e/ou empresa é composta por pessoas; que sentem, pensam e têm aspirações que nem sempre estão alinhadas com as da organização. Toda empresa precisa evoluir além do treinamento de funcionários em funções específicas e de forma mecânica para o desenvolvimento organizacional, numa proposta continuada de esforços, para tanto, é necessário uma visão sistêmica, buscando o desenvolvimento da organização como um todo, visando a satisfação do dono da empresa, dos empregados, do cliente e o essencial, visando o lucro da empresa.

## CAPÍTULO I

### COMUNICAÇÃO

Ao iniciar esta pesquisa pode-se analisar que a comunicação é importante entre empregado e empregador. Mesmo no mundo globalizado que estamos vivendo a comunicação é a mola mestra de qualquer organização/empresa. E baseados nos estudos que foram feitos entende-se que para se falar em Comunicação Empresarial é necessário discorrer primeiramente sobre "O que é Comunicação".

#### 1.1. O QUE É COMUNICAÇÃO?

Entende-se por Comunicação o processo de troca de significados entre indivíduos por meio de um código comum (signos, sinais, símbolos, linguagem falada ou escrita). Envolve a transmissão de mensagem entre uma fonte e um destinatário. Implica portanto, dois pólos: um transmissor ou emissor (fonte) e um receptor (destinatário), em um processo que ocorre através de um meio denominado canal. Este pode ser natural, como o aparelho fonador ou industrialmente concebido, como a imprensa, o rádio, a televisão, etc. Mesmo entre os animais existe um sistema rudimentar de comunicação, embora limitado a sinais e sons intimamente ligados ao instinto de conservação da espécie. Na comunicação existe uma infinita escala de valores. Abarca desde o gesto mais elementar até a transmissão por satélite artificial (ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 1998).

##### 1.1.1. FATORES QUE INTERVÊM NA COMUNICAÇÃO

A linguagem verbal é a forma mais importante de comunicação entre os homens. A relação verbal estabelece uma conexão arbitrária, baseada em uma convenção, entre o nome e a coisa nomeada. Supõe um acordo sobre uma norma, símbolos e regras. Essa aceitação das normas distingue as sociedades humanas das sociedades animais. A linguagem tem função de comunicar e de organizar as categorias conceituais admitidas por uma comunidade lingüística. As línguas, por sua vez, são os instrumentos, os meios, os códigos utilizados para servir de comunicação entre os membros de uma comunidade.

As línguas diferem entre si quanto a seus elementos (palavras, conceitos) e quanto à sua estrutura (regras e tipos de frases). Uma mesma língua apresenta variações que refletem fatores sociais, geográficos e outros. Não existem duas pessoas que se expressem da mesma forma em uma mesma língua e além disso, uma mesma pessoa se vale de recursos lingüísticos diferentes de acordo com a situação em que se encontra e segundo o que pretende expressar (ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 1998).

### 1.1.2. EVOLUÇÃO DAS COMUNICAÇÕES

#### ✓ *Linguagem*

Pode-se perceber que a linguagem verbal constitui o meio mais importante de comunicação do homem e o instrumento primordial que o distingue dos outros animais. O homem primitivo em sua linguagem, provavelmente pouco diferia dos animais que o cercavam: articulava sons e complementava seu raciocínio com gestos, refletindo os sentimentos com maior ou menor intensidade na expressão de seu rosto. A evolução das comunicações pela linguagem, durante longo período, foi muito lenta. Os desenhos tiveram papel preponderante nas épocas primitivas. O processo evolutivo da linguagem conferiu, durante milênios, características próprias a cada povo, nas diferentes regiões do mundo. Surgiram, assim, as diversas línguas (ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 1998).

#### ✓ *Escrita*

A escrita não foi uma invenção repentina, mas ao contrário, precisou de um longo tempo e lento processo de simplificação. Teve origem nos primeiros desenhos rudimentares de que se valia o homem para exprimir suas idéias. Essa primeira fase, expressa pelo desenho (pictogramas) como "mensagem", chama-se "pictográfica" (ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 1998).

A palavra escrita desempenhou importante papel na história das comunicações. A invenção do alfabeto é o ponto terminal e o aperfeiçoamento último da longa história da escrita (foi na bacia mediterrânea oriental que apareceu o primeiro alfabeto, o dos fenícios, no século XIII a.C.). A invenção do papel e da imprensa possibilitou uma difusão mais rápida da escrita. Inventado pelos chineses por volta do ano 200 a.C., o papel foi introduzido na Europa pelos árabes no século

XII de nossa era. A imprensa era conhecida na China já no século VIII da era cristã. Descoberta na Europa por Johannes Gutenberg em meados do século XV, expandiu-se entre os europeus com grande rapidez. Iniciou-se então, a passagem da comunicação direta e imediata (a voz, transmissor natural), para a comunicação indireta, isto é, por meio de canais industrializados, o primeiro dos quais foi o livro. Entre 1450 e 1500 imprimiram-se mais de oito milhões de livros.

### 1.1.3. MODERNOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

À medida que os cientistas conquistavam os segredos da eletricidade, durante o século XVIII, os inventores procuravam generalizar sua aplicação nas soluções mais rápidas dos meios de comunicação. No século XIX, surgiram o *telégrafo elétrico*, cujo primeiro modelo experimental foi construído em 1837 por Samuel Morse, e o *telefone*, inventado em 1876 por Graham Bell. Na última década do século XIX, Marconi conseguiu pôr em prática as teorias então existentes, daí resultando o telégrafo sem fio (1896). A princípio, o telefone era considerado mera curiosidade. A radiodifusão é a radiotransmissão para recepção e uso geral do público.

O cinema, inventado pelos irmãos Auguste e Louis Lumière em fins do século XIX. Outro poderoso meio de comunicação, a televisão, baseou-se fundamentalmente em várias patentes de V. K. Zworykin, apresentadas entre 1923 e 1939. A partir da década de 1980, cresceu o emprego do fax, do computador e do videotexto como meios de comunicação. Disseminaram-se também os sistemas celulares de rádio e de telefonia e as redes de informação, sobretudo a Internet, que já no final do século, conectava centenas de milhões de usuários em todo o mundo com bancos de dados de bibliotecas, museus, universidades, entre outras instituições.

Entrava-se na chamada era da informação, facilitada pela popularização dos microcomputadores, pelo advento do CD-ROM e da multimídia e por avanços tecnológicos nas comunicações por fibra óptica e satélites. A associação de televisão, computador e telefone num único equipamento capaz de atender ao comando da voz prometia revolucionar a televisão com a introdução do conceito de interatividade: a possibilidade do telespectador interagir com as mensagens veiculadas pelo aparelho e ser capaz de responder a elas ou até mesmo modificá-

las. O século XX portanto, foi cenário de uma verdadeira revolução no âmbito das comunicações, comparável à revolução industrial.

#### *1.1.4. TECNOLOGIA DA COMUNICAÇÃO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA*

Os seres humanos criaram, há pelo menos cem mil anos, um método de comunicação completíssimo, extraordinariamente eficaz, que os animais haviam utilizado anteriormente apenas de forma rudimentar e que permaneceria como patrimônio exclusivo do gênero humano: a linguagem falada, responsável pela organização qualitativamente diferenciada das sociedades humanas e pela transmissão de conhecimentos que não podem ser incorporados à herança genética, de uma geração a outra (ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 1998).

#### *1.1.5. ERA DAS TELECOMUNICAÇÕES*

Até bem avançado o século XIX não se verificaram grandes progressos quanto à velocidade de transmissão da informação. Na maior parte dos países europeus, vastas camadas da população mantinham correspondência postal habitual e filósofos e cientistas recebiam com regularidade publicações especializadas, nas quais se apresentavam novas idéias e as mais recentes descobertas científicas.

Na década de 1860, estendeu-se o primeiro cabo telegráfico sob o oceano Atlântico, unindo Irlanda e Terra Nova. Poucos anos depois, o mundo inteiro estava envolvido numa meada de fios de cobre através dos quais a informação se deslocava à velocidade da luz.

Mas a era das telecomunicações estava apenas começando. O reinado do telégrafo foi muito curto. Na década de 1870, outra invenção ainda mais assombrosa para aquele tempo passou a ser comercializada: o telefone, capaz de transmitir a voz humana por meio de circuitos elétricos, efetuando assim uma comunicação mais rápida e direta que dispensa a codificação e decodificação em Morse exigida pelo telégrafo.

Ao mesmo tempo que o cinema incorporava o som à imagem, avançavam as primeiras experiências de transmissão de imagens a distância, tanto por cabo telefônico como por ondas. A televisão já havia sido tecnicamente viabilizada antes

da segunda guerra mundial, mas só se popularizou como meio de comunicação após o término do conflito.

#### *1.1.5. INFORMÁTICA: NOVA REVOLUÇÃO DA INFORMAÇÃO*

A palavra informática é de criação relativamente recente. Com ela se faz referência ao tratamento automático da informação, ou seja, seu processamento independente da intervenção humana. As origens do processamento automático da informação são remotas: poderiam situar-se talvez em algumas engenhosas máquinas projetadas pelos alexandrinos há mais de dois milênios. Um precursor ilustre foi o tear de Bouchon, que já em 1725 recebia instruções de funcionamento a partir de um rolo de papel perfurado.

#### *1.1.6. LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO DE MASSAS: INFLUÊNCIA NAS SOCIEDADES MODERNAS*

A comunicação baseia-se essencialmente na linguagem. Os meios de comunicação surgiram progressivamente, se implantaram em comunidades cada vez maiores até chegarem a formar, na atualidade, os poderosos meios de comunicação de massas, possibilitados por uma tecnologia avançada e estudados pelas mais diversas teorias antropológicas e sociológicas.

A corrida que multiplicou a velocidade da transmissão de informações e o número de pessoas que a elas têm acesso começou com a invenção da imprensa, no século XV, mas se acelerou vertiginosamente nas últimas décadas do século XX.

Consciente da importância desses fatos, a sociedade moderna se encaminha para alcançar um uso mais democrático dos meios de comunicação, procurando impor condições mais rigorosas às cadeias de televisão ou empresas jornalísticas. A profusão de revistas especializadas, de pequenas editoras, de emissoras de rádio e televisão locais, por sua vez, indicam-nos que a sociedade oferece também um meio para a expressão de todo grupo humano, seja ele ideológico ou voltado para atividades artísticas ou científicas.

## CAPÍTULO II

### COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Pode-se dizer que nesta era de informação tão globalizada, a comunicação, que é basicamente o processo de troca de informações, tem um papel crucial seja na vida cotidiana ou na vida de uma empresa. Todo ser humano tem a necessidade de se comunicar, seja com palavras ou gestos. E este processo de comunicação é fundamental na vida de uma empresa porque nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão. Diante dos estudos desta pesquisa, pode se observar a comunicação é eficaz para o bom andamento da empresa. Para se falar de Comunicação Empresarial precisa-se detalhar um pouco sobre: Empresa.

#### 2.1. EMPRESA

Empresa é a entidade econômica que administra e controla uma ou mais unidades técnicas de produção, distribuição ou prestação de serviços. A empresa pode ser matriz de um conglomerado, de um grupo de empresas associadas ou sede de um grupo de empresas filiais, sucursais ou subsidiárias. A empresa se configura como um complexo de atividades econômicas sob controle de uma entidade jurídica (ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 1998).

A tarefa de administrar uma empresa, planejar seus objetivos, mobilizar os meios necessários para atingi-los e controlar os resultados obtidos, tem sido considerada tradicionalmente mais uma arte ou uma qualificação adquirida pela experiência do que um conjunto de técnicas baseadas no conhecimento científico.

Define-se uma empresa como um conjunto de pessoas e meios materiais cuja atividade é orientada para a produção de bens econômicos, isto é, bens ou serviços que satisfazem às necessidades humanas. O conceito de empresa, surgido na área econômica, é de difícil apreensão do ponto de vista jurídico. Constituída por um conjunto de bens, regulado pelas normas do direito patrimonial, uma empresa é também uma reunião de pessoas. Para pôr em prática sua missão, a direção da

empresa dispõe de diferentes procedimentos que podem ser classificados como instrumentos de planejamento, de organização e de controle.

1. *Planejamento*: planejar é antecipar a forma em que se darão no futuro determinados acontecimentos. Por meio do planejamento se estabelece a ordem futura dos fatos que constituem o desempenho da empresa. Pode-se considerar o planejamento como um conjunto de decisões antecipadas tendentes a guiar a empresa até seus objetivos.
2. *Organização*: a finalidade da organização é conseguir a maior eficácia possível no conjunto de operações que compõem a atividade da empresa. Para isso, a direção deve definir as funções, obrigações e responsabilidades dos diversos cargos e níveis hierárquicos, tratando de evitar lacunas e superposições. A estrutura organizacional geralmente obedece a um dos três modelos básicos seguintes: linear, funcional ou matricial. A organização linear estará rigidamente fundamentada nos princípios da hierarquia e unidade de comando. A organização funcional é aquela que se propõe a estabelecer a departamentalização por funções em todos os níveis da empresa. A característica determinante da organização matricial é a interação dos fluxos de autoridade: um deles, vertical, corresponde à organização funcional, o outro, horizontal, emana da autoridade técnica ou de projeto.
3. *Controle*: o controle tem a finalidade de avaliar em que medida são atingidos os objetivos da empresa, localizar possíveis desvios e pôr em execução mecanismos que permitam sua correção. Existem muitos tipos diferentes de controle nas empresas ou em sentido mais geral, nas organizações; o *controle de qualidade* determina se um produto preenche os requisitos prefixados; o *controle integrado* de gestão consiste no emprego de um conjunto de subsistemas de controle, que fiscalizam todos os aspectos da atividade empresarial e produzem periodicamente quadros de comando, quadros de pontos fracos e fortes, quadros comparativos com as demais empresas do setor, etc., que refletem o estado da empresa em dado momento.

## 2.2. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

No contexto em estudo, a organização empresarial constitui importante elo da questão social, que tem como seus outros dois pólos, o poder econômico e o poder político. Que direcionamento dar à comunicação empresarial para ajustar a empresa? A comunicação deve ser organizada, no sentido de se transformar na tuba de ressonância de uma visão integrada de sociedade.

*Para sobreviver, a empresa necessita criar mecanismo de informação que lhe capacitem conhecer o ambiente onde atua, o mercado deverá competir e o próprio ambiente interno que congrega sua estrutura. Daí porque a existência de uma empresa está sempre correlacionada à sua necessidade de recepção e/ou emissão de informações para três sistemas: Sistema ambiental: onde estão inseridos os padrões sociais, culturais, políticos e econômicos – ambiente de atuação; Sistema competitivo: que agrupa a estrutura industrial do ambiente – ambiente de competição e Sistema organizacional: que se refere às suas próprias estruturas internos, com objetivos, programas e políticas – ambiente interno da organização. (GAUDÊNCIO; REGO, 1986, p. 58)*

Pode-se dizer que Comunicação Empresarial é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para as quais a empresa se dirige. Engloba portanto, todos os tipos de informações empresariais e as diferenças que aparecem entre os termos são menos quanto à natureza ou qualidade das mensagens transmitidas e mais quanto ao objetivo pretendido entre elas (GAUDÊNCIO; REGO, 1986, p. 59).

Para atender aos movimentos de pressão social, a comunicação certamente deverá se ajustar a dinâmica dos novos tempos, procurando se apoiar em elementos de verdade. Não é caso da empresa, simplesmente acionar os mecanismos da clássica publicidade institucional, apresentando seus méritos e qualidades.

A nova comunicação agora atrelada à realidade, criará e desenvolverá um conceito perene de organização, sem riscos do artificialismo, gerados pela publicidade ortodoxa, sem exageros que enaltecem seu perfil.

O realinhamento que se propõe para a comunicação organizacional tem conseqüências para duas grandes categorias de mensagens: as internas, elas repercutem permitindo a criação e manutenção do fluxo de informações que acolha todos os setores organizacionais, de modo a se compor um fluxo ágil e adequado de captação, tratamento e disseminação de mensagens. O compromisso empresarial

será o de estabelecer uma política de comunicação calcada em princípios de verdade, na medida em que a manipulação e o escamoteamento de fatos acarretaram, terríveis prejuízos. Externas, nesta área o sistema de comunicação deverá irradiar informações integradas aos compromissos de desenvolvimento e identificadas com as aspirações dos consumidores.

*O sistema de comunicação é bom quando não se nota que ele existe. Uma organização comunica-se de forma perfeita, quando os empregados se comunicam de maneira contínua e informa com os escalões superiores, inferiores e de mesmo nível da organização; e quando os empregados e gerentes contam a mesma história da empresa para os clientes, os acionistas, o governo, a comunidade e outros públicos. (CORRADO, 1994, p. 5)*

O novo ambiente de comunicação, combinado com as novas prioridades empresariais faz surgir imposições para a comunicação, em quatro áreas:

1. *Empregado*: as pessoas são a fronteira que resta na administração. A ciência da administração de empresas tem dominado os outros fatores de produção – capital, recursos, tecnologia, mas o aproveitamento eficiente das pessoas continua sendo um desafio. O papel da comunicação não deve ser, tentar corrigir alguma falha existente entre o empregador e empregado, mas criar valores mensuráveis para a organização, por meio de seu uso eficiente na organização. Isso significa, que a administração considerará cada vez mais importante aperfeiçoar a comunicação com os empregados, por meio de palavras e ações, afim de alcançar suas metas de melhor produtividade, serviço ao cliente e qualidade.
2. *Clientes*: por muitas razões, inclusive a diminuição da credibilidade e pelo excesso de uso, a propaganda vem sendo suplementada com mais frequência e às vezes até mesmo substituída, pelo emprego crescente de relações públicas. Ao lutar para se destacar, na confusão das mensagens no mercado, as empresas estão percebendo que a mídia de notícias – um canal de comunicação que parece ter nível mais alto de credibilidade – transmite com mais eficiência as informações para os clientes-alvo.

3. *Sociedade*: os clientes são também cidadãos e consumidores. Mais do que nunca, as antigas diferenças estão desaparecendo. Hoje, a empresa que deseja ser, ter uma posição mais forte no mercado sabe o que fazer o "marketing verde", posicionando-se como responsável no que diz respeito ao ambiente, tem forte apelo. A administração de questões públicas inclui variados aspectos: questões operacionais, como o seguro de saúde e o salário mínimo e questões mais amplas, como a abertura de mercados estrangeiros.
4. *Administração*: não é fácil fazer generalizações sobre o impacto da comunicação na administração. Todos observam se as empresas sobrevivem e até prosperam, apoiadas em políticas pobres de comunicação e valores. A comunicação não é condição *sine qua non* dos negócios, porém transformou-se mais do que nunca em um fator importantíssimo no ambiente de hoje, que é dirigido pela tecnologia e no qual pessoas rapidamente tomam ciência das transformações.

### 2.2.1. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

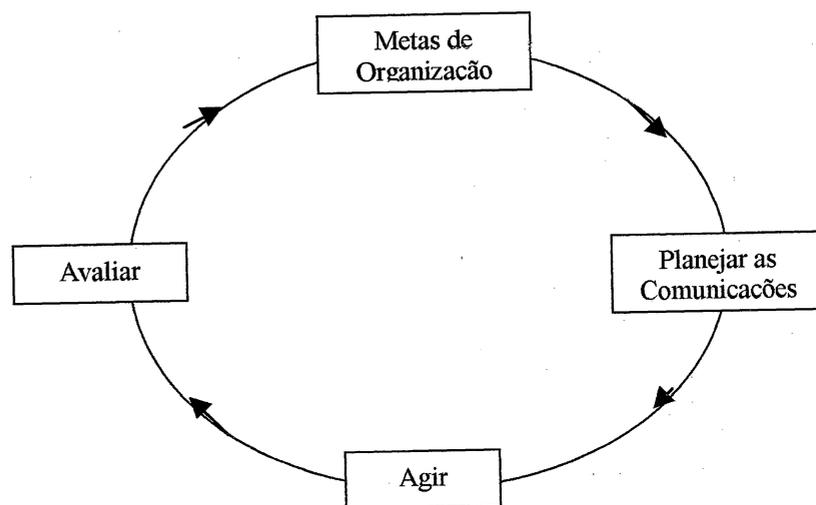
A *estratégia de comunicação* consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define *quem* são esses públicos, *por que* é importante comunicar-se com eles, *quando* e *onde* a comunicação deve acontecer, *quem* é responsável pelas comunicações, o *que* deve ser dito e *qual* é o vínculo com as metas comerciais. Porém, a parte mais importante da estratégia de comunicação é o *ambiente* de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações com esforço (propaganda) e técnica (publicidade). (CORRADO, 1994)

*Propaganda* é o esforço deliberado de orientar convicções, atitudes ou ações de grande número de pessoas para certo objetivo, criando no público uma imagem positiva ou negativa de certo fenômeno (idéia, fato, movimento ou pessoa) e induzindo a um comportamento desejado. Usados muitas vezes como sinônimos, convencionou-se contemporaneamente distinguir os termos "propaganda" e "publicidade" por suas finalidades: a propaganda visaria a divulgar idéias políticas, religiosas e ideológicas; a publicidade, a suscitar o desejo de comprar.

*Publicidade* é a técnica de comunicação social cujo propósito é transmitir informação sobre um produto ou serviço que se deseja vender para obter benefício comercial. Os pequenos fabricantes e comerciantes costumam anunciar-se por si próprios, sem recorrer às empresas publicitárias. A publicidade comercial distingue-se de outras formas de informação e persuasão deliberadas, como a propaganda, que se refere geralmente à transmissão de mensagens ideológicas, políticas ou religiosas com o objetivo de orientar pessoas ou influir nas atitudes e tendências da população ou de alguns de seus setores.

A publicidade utiliza duas orientações básicas: a *informativa*, na qual a mensagem se centra nas qualidades objetivas e diferenciais dos produtos; e a *persuasiva*, na qual a mensagem busca atuar sobre as motivações psicológicas do consumidor para criar-lhe a necessidade de consumo do produto.

Vale ressaltar que o modelo de comunicações não opera no vácuo. Inicia-se com as metas estratégicas da organização. A estratégia de negócio, baseada na declaração de missão, explica como a empresa definirá seu sucesso. O papel estratégico da comunicação é auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e externamente, ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos. (Veja a Figura 1. ) – (CORRADO, 1994, p.35)



**Figura 1. Modelo de Comunicações estratégicas.**

## 2.2.2. COMUNICAÇÃO COM OS EMPREGADOS

Ter um emprego não só constitui o principal recurso com que conta a maioria das pessoas para suprir suas necessidades materiais como também lhes permite plena integração social. Por isso, a maior parte dos países reconhece o direito ao trabalho como um dos direitos fundamentais dos cidadãos. Emprego é a função e a condição das pessoas que trabalham, em caráter temporário ou permanente, em qualquer tipo de atividade econômica, remunerada ou não

Nas organizações onde a administração continua a ver as pessoas somente como um *custo*, o processo de melhorar sua contribuição para o valor não está progredindo. Mas em outras organizações, sistemas que causam impacto no desempenho das pessoas – remuneração, reconhecimento, motivação desenvolvimento e comunicação, entre outros, têm sido vistos como um esforço para agregar valor para a organização (CORRADO, 1994, p. 44).

A comunicação mais eficiente com os empregados é vista como meio para melhorar a produtividade e proporcionar um entendimento das metas organizacionais. Além disso, altas prioridades, tais como redução de preços, qualidade de produtos e serviço ao cliente, têm importantes componentes de comunicação.

*Os empregados têm dois tipos de necessidades de informações. A primeira é de informações sobre a empresa: qual é sua posição específica. Precisam entender para onde a organização vai, como a administração vai chegar e qual é o papel dos empregados nesse processo. Entretanto, mais do que saber isso, precisam estar comprometidos. A segunda tipo de informação de que precisam é pessoal: remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, reconhecimento, desenvolvimento e promoções. Essas necessidades de informação, têm para eles importância mais imediata, e precisam ser satisfeitas antes que eles se disponham a ouvir os problemas das administração. (CORRADO, 1994, p. 64-65)*

O empregado deve ser tratado como um ser humano. Isto é, saber respeitá-lo e saber cobrá-lo em suas obrigações. Uma das metas essenciais é saber trabalhar com certa precisão a Motivação, que é uma função caracteristicamente sensorial, a motivação recebe dos sentidos as informações e condições que suscitam, conservam e dirigem o comportamento de homens e animais.

Motivação é o conjunto de fatores que impulsionam o comportamento do ser humano para a realização de um objetivo. Manifesta-se como resposta a estímulos internos e externos. Os motivos podem ser classificados em primários ou

básicos, que não são aprendidos e são comuns tanto aos animais quanto aos homens (fome, sede, impulso sexual, etc.); e secundários, ou aprendidos, que diferem de animal para animal e de pessoa para pessoa (desejo de realização, de poder, etc.).

*Os soldados com bom moral são melhores lutadores. E os soldados não vão para a batalha sem entender o objetivo, a meta e a razão dela. Os empregados que conhecem os planos, entendem as razões e quais são as recompensas, também são vitoriosos, quando bem liderados. Talvez o antigo modelo militar ainda seja adequado. (CORRADO, 1994, p. 70)*

### 2.3. SUPERMERCADO SERVE BEM

Ao final de toda esta pesquisa foi observado que falta pouco para chegar ao ponto chave da questão, a comunicação entre empregador/empregado/cliente. O proprietário, o senhor Eurípedes Antônio da Silva, é uma pessoa comunicativa, que sempre procura a agradar ambas as partes empregado/cliente, visando o bom andamento de sua empresa. Ele investe muito em propaganda corpo a corpo, isto é, ele mesmo faz o seu próprio comercial, como já vimos em publicidade: os pequenos fabricantes e comerciantes costumam anunciar-se por si próprios, sem recorrer às empresas publicitárias, pois é uma maneira prática, visto que Rubiataba é uma cidade pequena e é mais prático investir sempre e não somente em algumas datas específicas.

Com a presente pesquisa foi possível responder e mostrar de forma clara que a comunicação empresarial entre empregador/empregado/cliente, exerce um extraordinário poder para o equilíbrio de ambos, visando o bom desenvolvimento da empresa, isto é, lucro. E foi aceito com bom gosto as restrições e ressalvas que foram feitas ao proprietário como estímulo para o futuro promissor deste grande empresário.

## METODOLOGIA

Juntamente com o Supermercado Serve Bem, em Rubiataba implementei as idéias de Estudo de Caso, que segundo Gil (1996, p. 58), *“É caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”*, pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (1996, p. 48), *“ela é desenvolvida a partir do material elaborado principalmente de livros e artigos científicos”*.

A pesquisa em questão foi do tipo exploratória, que Samara e Barros (1995, p.19),

*ela tem como principal característica a informalidade, flexibilidade e criatividade, e neles procura se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas. O estudo exploratório pode ser essencial como primeiro passo para se determinar um situação de mercado a partir da obtenção de informações sobre a concorrência, produtos existentes, evolução e tendências de um segmento específico em que se pretende atuar.*

Para alcançar os objetivos de modo preciso, foram realizadas entrevistas com o proprietário e funcionários do Supermercado Serve Bem com um total de 8 pessoas para a coleta de dados. Houve um questionário fechado com perguntas relacionadas ao assunto proposto. Segundo Samara e Barros (1995, p.28), afirmam que *“não há um modelo ideal de questionário em relação ao conteúdo ou número de perguntas cujas respostas atendam a todos os objetivos propostos.”*

Foi utilizada a observação, que mediante Samara e Barros (1995, p.26),

*é uma técnica utilizada quando se pretende levantar hipótese preliminares sobre o comportamento de consumo. As críticas comuns a esse método são o subjetivismo da análise do pesquisado para concluir os fatos decorrentes da observação e a grande quantidade de casos que devem ser observados para garantir consistência e representatividade ao estudo.*

Foi realizada a primeira etapa do projeto de 90 horas nesta empresa, no mês de outubro, sendo 8 horas por dia e as outras horas no ano seguinte finalizando no mês de janeiro/04 e elaborando enquanto isso, o projeto monográfico

## CONCLUSÃO

Nenhum membro de uma organização gera todas as informações necessárias para compreender as capacidades, os desafios e as oportunidades da empresa. À medida que as informações proliferam, a necessidade de sintetizar fragmentos discretos de informação por meio da comunicação eficaz, torna-se mais importante do que nunca. Uma comunicação eficaz na empresa mostra como eliminar as barreiras e chegar a decisões corretas.

A tecnologia das telecomunicações e das informações, o crescimento populacional e as novas idéias sobre como gerenciar uma empresa provocaram impacto na maneira de as empresas se comunicarem. Tradicionalmente, a administração das comunicações centralizava-se num pequeno escritório especializado. Hoje, a comunicação empresarial abrange atividades em muitos níveis da organização e todos os indicadores apontam para uma crescente descentralização em um futuro próximo.

Dentro de uma empresa aqui definida como entidade econômica que administra e controla uma ou mais unidades técnicas de produção, distribuição ou prestação de serviços, a comunicação verdadeira e contínua de uma mensagem estratégica aos que têm interesse é caminho para sair do problema. O jeito de impulsionar a organização para frente hoje, não é o mesmo de antigamente. Os que percebem isso se adaptam, alcançam o sucesso. Os demais correm perigo.

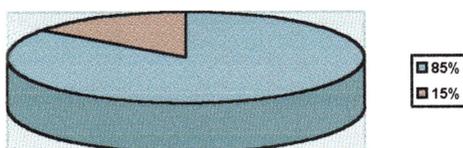
Conclui-se que para se ter uma comunicação eficaz dentro de uma empresa é necessário ser eficaz, abarcar com clareza e ambigüidade, consenso e ensina que é necessário identificar problemas que impeçam a comunicação, aprimorar as habilidades de comunicação explícita, reconhecer e decifrar mensagens sutis e acima de tudo articular as metas e a cultura da empresa, para se conseguir um bom resultado entre empregador/empregado/cliente. Sendo assim, diante do que foi pesquisado as sugestões mais plausíveis são: treinamentos para os funcionários; divisão de tarefas para não sobrecarregar um ou outro e reuniões para que possam ser discutidas as idéias e procurar chegar a um denominador comum.

## RESULTADO E DISCUSSÃO

Questionário com os funcionários do Supermercado Serve Bem.

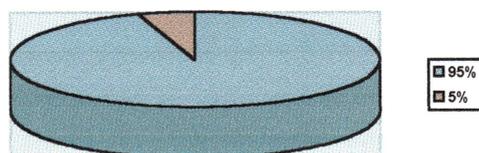
1. Resposta - Questão 1- Nem todos eles marcaram a opção sim. Pois o proprietário e o gerente são muito comunicativos, mas deixam a desejar no incentivo aos funcionários.

85% - Sim      15% Não



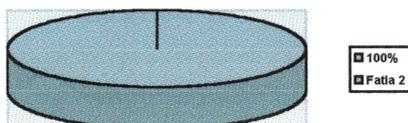
2. Resposta – Questão 2 – A resposta foi quase total sim, o gerente se preocupa com quase todos.

95% - Sim      5% - Não

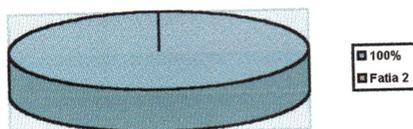


3. Resposta - Questão 3 – Nesta questão a resposta foi também 100%, pois é necessário o conhecimento na áreas específicas.

100% - Sim



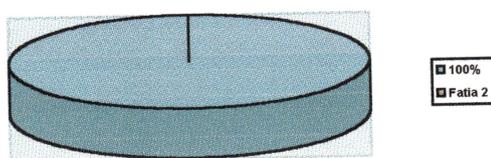
4. Resposta – Questão 4 – Todas responderam sim, estão contentes com a maneira que eles recompensam cada funcionário



100% - Sim

5. Resposta – Questão 5 – Todos afirmaram que sim, pois eles se preocupam com ambiente de trabalho, visando a harmonia.

100% - Sim



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHRIS, A. et al. *Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 254 p. ISBN 85-352-0441-5.

CORRADO, F. M. *A força da comunicação*. São Paulo: Makron Books, 1994. 155 p. ISBN 85-346-0267-0.

GAUDÊNCIO, F.; REGO, T. do. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986. 179 p. ISBN 85-323-0240-8.

GIL, A. C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994. 167 p. ISBN 85-224-1134-4.

\_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996. 123 p. ISBN 85-224-0724-X.

MIRADOR Internacional. Rio de Janeiro: Encyclopaedia Britannica do Brasil, 1998.

SÂMARA, B. S.; BARROS, J. C. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Makron Books, 1995. 156 p. ISBN 85-3246-0214-X.

SEVERINO, J. A. *Metodologia do trabalho científico*. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000. 331 p. ISBN 85-249-0050-4.

*Revisado por*

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

# Anexos

## ANEXO I

### QUESTIONÁRIO

1. Você acha que esta empresa desenvolve programas de motivação pessoal com o objetivo de melhorar o relacionamento no que diz respeito funcionário e cliente?

Sim

Não

2. A empresa preocupa com o funcionário? Visando ter um ambiente tranquilo e produtivo?

Sim

Não

3. A empresa coloca os funcionários em cargos apropriados, observando suas habilidades?

Sim

Não

4. A empresa valoriza realmente o esforço do funcionário, com gratificações em horas extras ou dinheiro?

Sim

Não

5. A empresa procura conhecer a opinião de seus funcionários, quando surge algum conflito na empresa?

Sim

Não