

Comunicação interna como ferramenta de gestão de pessoas na XYZ Distribuições

Internal communication as a people management tool at XYZ Distribuições

Recebido: 21/10/2024 | Revisado: 27/10/2024 | Aceitado: 28/10/2024 | Publicado: 01/11/2024

Andreza Carla da Silva

Escola Superior de Marketing, Brasil

E-mail: deza.russo@hotmail.com

Resumo

O objetivo deste trabalho apresentar uma pesquisa na qual se faz a proposta de sugestões de melhorias na comunicação interna na empresa XYZ Distribuições. Utilizou-se uma abordagem qualitativa de estudo de caso. O artigo analisa como a XYZ vem crescendo e necessita de ferramentas eficazes para dissolver os problemas que notoriamente vêm aparecendo: funcionários desmotivados, fornecedores perdendo a confiança e clientes mostrando-se insatisfeitos. Foram examinados diferentes canais de comunicação como jornal interno, café da manhã, e-mails e reuniões quinzenais. Destacando suas vantagens e desvantagens. O artigo conclui com propostas de intervenção por estratégias de comunicação interna que promovam um ambiente mais colaborativo e eficaz, sugerindo a utilização de feedback constante e a adoção de tecnologias que facilitem a troca de informações.

Palavras-chave: Comunicação interna; Estratégias; Ruídos.

Abstract

This study aims to present investigation in which suggestions for improvements in internal communication in the company XYZ Distribuições are proposed. A qualitative approach of the case study was used. The article analyzes how XYZ has been growing and needs effective tools to dissolve the problems that have notoriously been appearing: unmotivated employees, suppliers losing trust and customers becoming dissatisfied. Different communication channels were examined, such as internal newspaper, breakfast, emails, and biweekly meetings. We try to highlight the advantages and disadvantages. The article concludes with proposals for intervention by internal communication strategies that promote a more collaborative and effective environment, suggesting the need for constant feedback and the adoption of technologies that facilitate the exchange of information.

Keywords: Internal communication; Strategies; Noises.

1. Introdução

Como qualquer outro tipo de produto, o papel Ondulado teve grandes momentos em sua história que vem há mais de um século. Os ingleses foram os primeiros a patetearem o papelão ondulado produzido numa máquina de mão simples unicamente usado para forros de chapéus. Em 1871 o inglês Albert L. Jones criou a primeira embalagem feita com papelão servindo para empacotar garrafas de vidros e produtos frágeis. Em 1881 muitos fabricantes estrangeiros acreditavam que o papelão era uma grande inovação na arte de embalar e começaram a estudar possibilidades para desenvolverem maquinários para a prospecção desse segmento.

Embora os Ingleses tenham sido os grandes descobridores dessa arte, a Europa foi quem se destacou no desenvolver das máquinas criando a primeira Onduladeira. Jefferson T. Ferres da Sefton Cia Industrial foi o criador. Nos dias atuais temos grandes empresas especializadas nesse ramo de produção de embalagens em papelão ondulado. Nos dias atuais o papelão ganhou várias formas iniciando da onda E, um papel mais frágil, até a onda A ou papelão duplo.

A XYZ Distribuições começou a fazer parte dessa história a partir de 2003, sendo apenas transformador dos papéis ondulados em embalagens. Seu faturamento atingia em média R\$ 800.000,00 anualmente. Para atingir as exigências logísticas variáveis e para se adaptar a evolução contínua do mercado hoje, a XYZ deixou de ser apenas transformadora e passou a ser produtora da matéria prima, atingindo um faturamento de R\$ 1.000.000,00 mensais, se consolidando cada vez mais no mercado

em que atua e crescendo constantemente se enquadrando no ramo papelero como fabricante, transformador e distribuidor de embalagens.

O ramo de produção dos papéis Ondulados vem em constante crescimento, o ramo que mais cresce é o alimentício, chegando em muitos países a representar 70 %, outras áreas que possuem um elevado uso da embalagem em papelão são as de *wiskys*, cosméticos, cerâmicas, calçados, aparelhos elétricos etc. Hoje é também bastante utilizado como estratégia de marketing para atrair os clientes.

A XYZ Distribuições vem conseguindo se enquadrar, manter e crescer, porém, ajustes internos são necessários para manter a eficiência dos processos.

A falha na comunicação interna é um desses ajustes, pois apresenta dificuldades no desenvolver das atividades. Não seria arriscado ou irresponsável dizer que o problema da XYZ está na falha de comunicação. Os diversos setores da empresa acabam entrando em conflito devido às informações que não chegam a seu destino. É certo que a ausência dos controles adequados vem induzindo a empresa a muitos erros e desperdícios, chegando a diminuir até mesmo a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade da organização. A comunicação deve ser tratada como uma questão de segurança, de credibilidade, onde os funcionários tenham plena consciência do que a organização espera deles, assim traduzindo isso em clareza, transparência e apartir daí influenciar os colaboradores a vestirem a camisa da empresa, influenciando a todos ao maior objetivo que é a lucratividade e o bem estar do grupo funcional.

Este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo de caso no qual se faz a proposta de sugestões de melhorias na comunicação interna na empresa. Afinal, a XYZ vem crescendo e necessita de ferramentas eficazes para dissolver os problemas que notoriamente vêm aparecendo: funcionários desmotivados, fornecedores perdendo a confiança e clientes mostrando-se insatisfeitos.

2. Metodologia

Em termos de metodologia científica, o presente estudo é descritivo, de natureza qualitativa e, do tipo estudo de caso (Pereira et al., 2018; Yin, 2015). Para este estudo foi utilizado um nome fictício para empresa para preservar sua integridade.

3. Estudo de Caso

O presente estudo se inicia com a caracterização da empresa, seu histórico, organograma, missão, visão, objetivos empresariais, número de funcionários, segmento, produtos, áreas de atuação, justificativa e, métodos e técnicas, jornal da manhã, café, email e, reuniões quinzenais conforme se descreve nas linhas seguintes.

4. Caracterização da Instituição

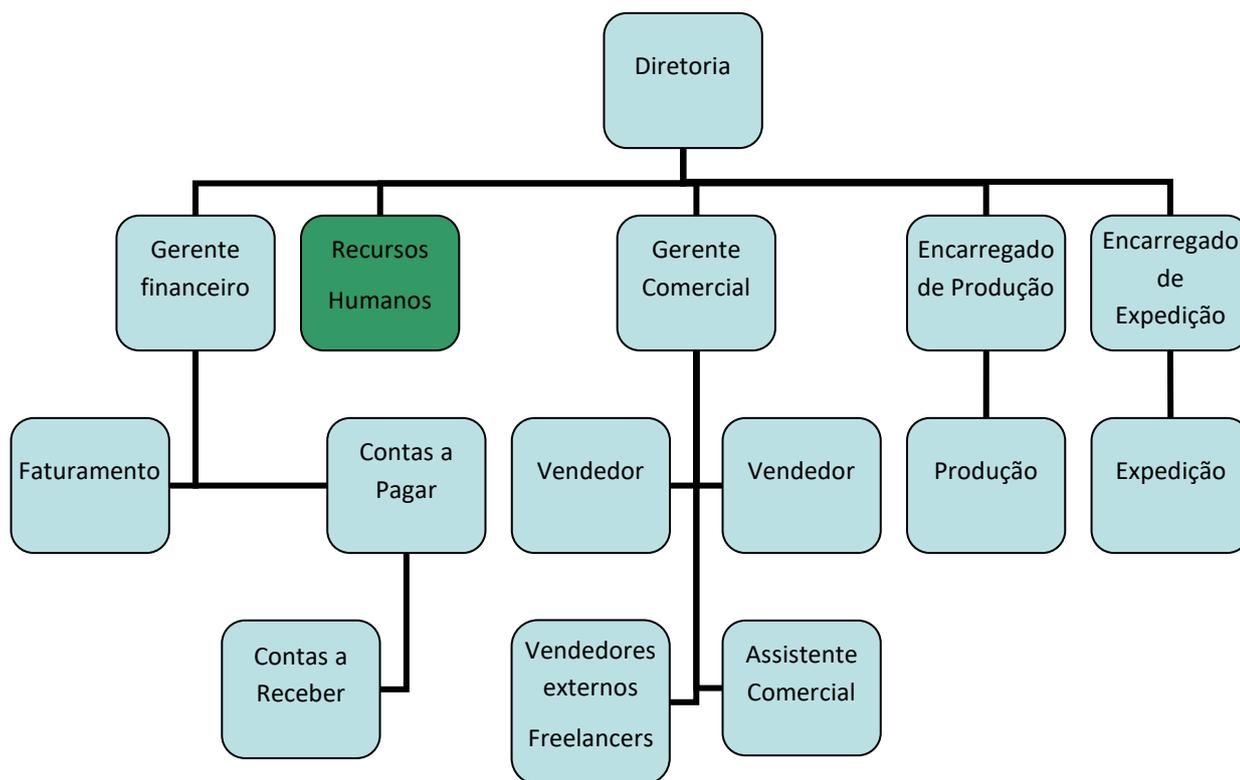
4.1 Histórico

A XYZ Distribuições iniciou suas atividades no ano de 2003, no ramo da cartonagem, ou seja, a transformação dos papéis ondulados em embalagens. Hoje é consolidada no mercado em que atua e continua expandindo suas atividades.

A XYZ adaptou-se à evolução constante do mercado e suas exigências logísticas variáveis deixando de apenas transformar para produzir a matéria-prima, se enquadrando no ramo papelero como fabricante, transformador e distribuidor de embalagens. Seu faturamento é de R\$ 12 milhões por ano.

A XYZ é composta por 48 funcionários, sendo distribuídos entre produção, comercial, diretoria e administrativo.

4.2 Organograma



Fonte: Autoria própria.

4.3 Missão

Buscar excelência em todos os processos, produzindo a melhor embalagem para agregar valor aos produtos dos seus clientes.

4.4 Visão

Ser a melhor e mais rentável empresa no segmento de cartonagem do Nordeste, agindo sempre de maneira sócio e ambientalmente responsável.

4.5 Objetivos empresariais

Se tornar uma empresa consolidada no ramo de embalagens, aumentar as vendas em 40 % anualmente, buscando excelência nas suas atividades empresariais e objetivando sempre a melhoria do seu corpo funcional de forma ética, responsável e transparente.

4.6 Número de funcionários

A XYZ Distribuições tem em seu corpo funcional um quadro de 48 funcionários, distribuídos entre os setores de produção, financeiro, faturamento, comercial, compras e Diretoria.

4.7 Segmento

A XYZ está enquadrada no segmento de cartonagem, fabricação de chapas e papelão ondulado. Como também na produção de embalagens de papelão em geral, tabuleiros e divisórias. Sua linha de embalagens segue todos os ramos desde o alimentício à construção civil.

4.8 Produtos

Chapas de papelão ondulado, caixas de papelão, bobina simplex e micro-onduladas.

4.9 Áreas de atuação

A XYZ Distribuições trabalha em toda a região Nordeste do Brasil, atuando com maior frequência os estados do Rio Grande Norte, Ceará, Paraíba, Alagoas e Pernambuco. Em Pernambuco está sua maior grade de clientes, abrangendo todo o estado, desde a Região Metropolitana do Recife até o interior do estado.

5. Justificativa

Desde o momento que nascemos sentimos a necessidade de nos comunicar. Um bebê através de gestos e sons entendidos pela mãe, sabe bem se comunicar e expressar sua vontade. À medida que vamos crescendo, a necessidade da comunicação é mais frequente e nos dias atuais, com a era da tecnologia, sentimos a necessidade de mais agilidade na obtenção da informação. É impossível a idéia de alguém viver sozinho, isolado, sem se comunicar.

A comunicação confunde-se, assim, com a própria vida. Temos tanta consciência de que comunicamos como de que respiramos ou andamos. Somente percebemos a sua real importância quando perdemos a capacidade de nos comunicar. [...] A comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social (Bordenave, 2003, p.19)

A comunicação de um modo geral traz a idéia de que as pessoas fazem parte do mundo e da sociedade. Porém, muito se confunde comunicação com a informação. As informações são soltas e muitas vezes causam apenas impacto na vida das pessoas, mas não transformam, não geram mudanças. É apenas uma instrução e pode-se dizer que a informação faz parte da comunicação, já que para comunicar precisa-se também passar informações.

A informação tem o poder de tornar algo comum e unir os elos de quem se comunica, podendo gerar grandes mudanças e evoluções quando passada de forma coerente. A comunicação busca o entendimento de todos os envolvidos nas situações, propondo exigências e criando expectativas, é um ato de persuasão, pois induz as pessoas a abraçarem uma ideia, a realizar uma ação. Para muitos o papel da comunicação é influenciar, sendo a comunicação a arte de ser entendido.

Comunicação é a transferência da informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio do mal-entendimento que muitas vezes as espera. (Davis & Newstrom, 1996, p. 4)

No mundo corporativo não é diferente, pois cada vez mais tem sido percebida a necessidade das empresas pela clareza na comunicação e isso se dá pelo fato das organizações estarem constantemente buscando evitar ruídos e falhas nos processos, que em muitos casos acabam atrapalhando o bom andamento dos processos dentro da empresa.

Portanto, percebe-se que a importância da comunicação dentro das empresas se dá ao fato de que os colaboradores devem se sentir parte do grupo, sentirem que são importantes, precisando saber qual é o seu papel naquela organização. As pessoas precisam de justificativas para suas ações e quanto mais envolvidas, quanto mais entenderem a razão das ações mais eles abraçarão as causas da empresa e assim tornarão as idéias e os objetivos da organização seus, e quanto mais envolvidos mais motivados.

As pessoas passam mais de 50% do seu tempo trabalhando e os empresários deveriam perceber que antes de serem vistos como empregados deveriam ser vistos como cidadãos, como seres humanos e, o mais importante, como clientes internos, pois os funcionários são os maiores propagadores que existem, sendo de forma positiva ou negativa para a organização. Toda

informação que o funcionário venha a passar sobre a organização dependerá da credibilidade da empresa para ele, de como ele percebe os objetivos, de como a empresa se apresenta à sua equipe e de seu envolvimento nas atividades empresariais. Para Pretto (2000, p.18), “a comunicação promove mudanças que podem ser direcionadas positivamente ou não, conforme a capacidade de entendimento ou divergências das partes em interação”. Dificilmente o público externo não acreditará nas informações concedidas por um colaborador, eles acreditarão quando um funcionário exaltar ou reprimir a instituição em que trabalha, pois os funcionários conhecem sua empresa e eles são a chave para o sucesso.

“O público interno é um público multiplicador” (Knusch, 2002, p.159), e quando tratado como parte da organização, os problemas da empresa passam a ser problemas de todos que nela trabalham, as metas passam a pertencer a cada colaborador e os funcionários transformam-se em equipes.

Kunsch (2002, p.159) comenta que

uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixas de sugestões, boletins terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente.

As pessoas podem ser as chaves para uma brilhante colocação no mercado, permitindo amplas possibilidades de expressão, integração, idéias, resultados, motivação individual e grupal, atingindo o grande e principal objetivo de qualquer organização “o lucro”.

A comunicação interna pode ser definida como os meios ou ferramentas que as empresas utilizam para estreitar os laços entre a organização, seus funcionários e clientes. A comunicação interna também pode ser chamada de endocomunicação, sendo ela responsável pela divulgação e circulação das informações, onde o conhecimento é divulgado verticalmente (da diretoria aos níveis subordinados) e horizontalmente (entre todos os níveis de mesma posição). Ela é o meio pelo qual uma companhia pode falar e ser ouvida e isso explica o fato de que muitas empresas com produtos de excelente qualidade acabam com sua imagem, ficando claro que o erro pode estar na hesitação em manter o contato eficiente com seus funcionários, mídia e público-alvo, o que resulta na quebra da marca, do nome da empresa perante o público consumidor. Segundo Bahia (1995, p.9)

a que se denomina comunicação empresarial é, assim o conjunto de modelos ou instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir. Interna ou externamente, a informação prestada por ela correspondente sempre a uma estratégia.

Vários são os fatores que levam a organização a buscar uma comunicação interna eficaz. Primeiramente as empresas precisam passar as informações de forma correta, mantendo sempre uma postura diante dos ouvintes e fazendo com que as pessoas se sintam entusiasmadas pelo que é passado, procurando sempre tratar as pessoas com naturalidade, para assim manter e criar uma rede de amigos na empresa, pois isso facilita o acesso à base de dados de qualquer parte da organização. Para buscar a eficiência na comunicação, é necessário também por ao alcance de todos as mudanças que venham a surgir nos setores, nos processos operacionais e nas funções exercidas pelos funcionários, pois eles são os principais interessados nestas mudanças. Pode-se citar alguns exemplos: colocar ao conhecimento de todos as novas vagas e oportunidades de carreiras que venham a surgir, revezamento de horários, promoções, treinamentos, mudança de funções, entre outros. Considerando sempre as diferenças entre os funcionários para assim assegurar a qualidade dos processos e a sintonia no relacionamento interno organizacional. Como lembra Beraldo (1996, p.01):

a comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos.

O autor conclui ainda que a comunicação deve ser administrada em todos os setores da empresa, durante todo o tempo em que os funcionários nela permaneçam, pois são inúmeras as informações que são transmitidas dentro de uma organização. A comunicação nunca para.

O modo como os dirigentes olham para a eficiência da comunicação entre os seus funcionários também é de suma importância para a boa comunicação interna, pois ela deve começar com uma decisão da alta administração e estar sempre alicerçada em várias necessidades reais, pois quando uma empresa é fechada, centralizadora torna-se difícil fazer com que seus colaboradores se empenhem na resolução dos problemas, já que a informação não chega a quem deveria chegar. Esta política deve respeitar todas as competências como profissional, devendo diminuir o organograma que muitas vezes serve apenas para definir hierarquias, prestígios e estabelecer poderes, tornando os processos de tomada de decisão cada vez mais burocráticos impedindo a eficiência das atividades. Se comunicar significa manter todos dentro da empresa informados, oferecendo aos subordinados *feedbacks* adequados, explicando sempre as decisões e políticas da empresa, sendo verdadeiro quanto aos próprios problemas e dificuldades e isso significa muitas vezes resistir à tentação de reter as informações para usá-las como ferramenta ou recompensa.

Valsani (2004, p.184) comenta

É aqui, portanto, que entra o primeiro postulado das modernas relações entidade/empregado: agir com transparência. Isto implica em ter um discurso coerente com as ações. Significa dar espaço à iniciativa alheia. Significa empowerment, para usar uma expressão da moda. Significa gerar um clima de confiança interna, que vai ser auto-alimentador de todo este processo.

O mercado atual está bastante competitivo e diante desse quadro percebe-se que não adianta apenas ter uma boa equipe se ela não estiver integrada à empresa, se ela não estiver informada e se seus funcionários não se comunicarem bem. Os benefícios de uma boa comunicação são inúmeros, observando do lado financeiro percebe-se que a participação de todos otimiza o tempo gasto na realização das tarefas e minimiza os custos da organização, uma vez que equipes sincronizadas são capazes de administrar o trabalho uns dos outros, não sendo necessárias por exemplo, contratações para substituições em férias, afastamentos etc. A redução de hora extra também ocorre devido à fluidez das tarefas. Segundo Madureira, (2023) “É importante reconhecer que a comunicação interna é cada vez mais essencial para o sucesso de qualquer organização.” A motivação da equipe é um dos pontos cruciais na comunicação interna, pois como já citado anteriormente, um funcionário inteirado com os assuntos da organização é um funcionário motivado a buscar os objetivos da organização. Com a clareza das atividades os erros poderão ser minimizados, pois a velocidade e rapidez da comunicação tornam-se um processo que busca a proatividade dos funcionários e o desenvolvimento de líderes dentro das equipes com surgimentos de novas idéias.

6. Métodos e Técnicas

As informações da caracterização da instituição foram cedidas pelo departamento de marketing da empresa, onde se teve acesso ao banco de dados da intranet, colhendo assim as informações necessárias para o projeto.

A justificativa foi elaborada em cima de dados obtidos através de pesquisas em livros, blogs e revistas direcionadas ao tema em questão, com diversos embasamentos teóricos.

Para obtenção da descrição das atividades o departamento de faturamento foi acompanhado em suas rotinas diárias durante uma semana e todos os pontos foram focados para descrição das atividades.

Os relatórios foram descritos com o acesso à rede de sistemas financeiros. Planilhas de contas a pagar e a receber e o acesso ao banco de dados da empresa foram liberados pela diretoria.

O diagnóstico foi concluído através de conversas com os funcionários e através de relatórios preenchidos por toda equipe da empresa.

As propostas foram elaboradas através de reuniões com a equipe, com chuvas de idéias onde os mesmos puderam expor suas idéias para melhoria da comunicação entre os departamentos.

7. Diagnóstico

A empresa vem apresentando dificuldades no desenvolver de algumas atividades que serviriam para a busca da integração e da eficiência na comunicação interna. O processo dentro da organização vem apresentando falhas e a comunicação interna apresenta ruídos, gerando mal entendidos e fazendo com que muitas vezes trabalhos sejam mal executados, gerando assim dificuldades na integração dos colaboradores, fazendo com que metas não sejam cumpridas, dificultando a execução dos procedimentos internos e permitindo que graves erros sejam cometidos, ficando difícil encontrar a raiz do problema, tornando o resultado final insatisfatório para a empresa e para todo o grupo funcional. Seguem abaixo pontos que a empresa apresenta com falhas e outros que devem ser observados para a busca pela eficiência da comunicação.

7.1 Jornal interno

A XYZ distribui para os funcionários um jornal interno, porém o mesmo não apresenta informações consideradas importantes para o corpo funcional da empresa como: informações relacionadas a vagas em outros setores ou oportunidades de promoção. As informações que são passadas não são expressas de forma clara, impedindo o entendimento de algumas pessoas, conseqüentemente não atinge o objetivo principal que é de transmitir uma mensagem para o envolvimento e entendimento de todos, produzindo algumas vezes ruídos na comunicação, fazendo com que ordens ou comentários sejam mal interpretados e acarretem desavenças, gerando queda na produtividade, desmotivações e perda de brilhantes profissionais. As informações surgem de todos os lados e a XYZ precisa buscar meios para acompanhar a rapidez dessas idéias. Segundo Viana (2001) é preciso que as empresas estejam atentas às auditorias de opinião e imagem, pois elas são fortes aliadas para a clareza da comunicação.

7.2 Café da manhã

O café da manhã proporcionado pela XYZ é servido para todos os funcionários, porém a área administrativa e comercial acaba não participando do café devido ao horário que é servido e o local, que é na produção da empresa. Nos últimos meses devido a não participação do comercial e administrativo no café da manhã, os grupos começaram a apresentar uma separação. Os funcionários do departamento administrativo não se integram ao pessoal da produção e vice-versa e o que deveria ser uma ferramenta utilizada como proposta de integração entre todo o grupo funcional da organização acaba distanciando ainda mais as equipes. Assim a área de produção acaba formando a idéia de que o administrativo não quer se “misturar” ao da produção, gerando um certo desconforto entre os funcionários da XYZ Distribuicoes.

7.3 E-mails

A empresa dispõe de e-mails para facilitar a rapidez na circulação das informações, porém muitas vezes essa ferramenta de tecnologia da informação, deixa de ser utilizada pelos funcionários, pois os mesmos não a considera como uma ferramenta facilitadora, onde se busca a credibilidade e a rapidez nas respostas.

A Tecnologia da Informação deve ser vista não apenas como uma ferramenta para a automatização ou desenho de processos, mas, principalmente, como uma ferramenta que pode auxiliar na reformulação do modo como o negócio opera, na redução do tempo de resposta, num melhor balanceamento de recursos e na redução de custos. (Furlan, 1994, p. 37)

A comunicação na XYZ acaba sendo feita apenas no boca a boca o que muitas vezes acaba causando ruídos na comunicação e em diversos casos quando surge um problema, que foi passado verbalmente, fica o impasse se realmente a mensagem foi passada ou não, pois ninguém assume a culpa, e como não se tem algo registrado o problema se torna maior ainda.

7.4 Reuniões quinzenais

Sabe-se que para manter os funcionários atentos e ativos a metas e objetivos da organização é necessário esclarecer dúvidas e passar de forma clara o que a organização busca de cada colaborador, o que hoje não acontece dentro da XYZ. Inúmeras são as reuniões na empresa, em que geralmente várias mudanças são decididas, porém são feitas apenas entre a diretoria e a gerência e os assuntos abordados na mesma não são transmitidos para os principais interessados, os funcionários, causando assim muitas dúvidas, desconfortos e ruídos na comunicação. Os funcionários ficam inseguros e chateados sem saberem como agir diante das mudanças que aperecem, já que nada lhes é comunicado. Tudo se torna um “choque”, uma surpresa para os funcionários da empresa supracitada, sempre causando muita desmotivação, desconfiança e insegurança. Passando muitas vezes a idéia de concentração das tarefas na liderança, deixando o funcionário de fora. Segundo Motta (1999, p. 221)

A liderança não é uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, comunicação, negociação, iniciativa e responsabilidade não havendo nada de mágico, de mistério, frutos de qualidades inatas ou de pessoas eminentes. O líder é aquele que não busca o poder centralizador, mas coloca-o nas outras pessoas, traduzindo suas intenções em realidades e sustentando-as ao longo do tempo.

A empresa não se esforça para demonstrar o grau de importância de seus funcionários, isso conseqüentemente gera muita insatisfação o que acaba refletindo nas tarefas que acabam sendo desempenhadas de forma insatisfatória.

8. Propostas de Intervenção

A busca constante por uma comunicação eficiente visa dentre outras coisas, a melhoria dos processos operacionais, o envolvimento dos funcionários, a motivação dos colaboradores e principalmente o lucro empresarial. É nesse sentido que Francisco Viana (2001) avalia: Quando uma empresa faz um plano de Comunicação ela passa a olhar para ela mesma, para os funcionários, para os concorrentes e para o contexto em que atua. Com o decorrer dos anos, e sob a pressão que sofre pelo mercado, pela exigência do seu público e de seus concorrentes, ela se torna outra empresa para si mesma. Isso é que define sua mudança e renovação ou envelhecimento da empresa.

Observando os pontos citados no diagnóstico o projeto irá propor algumas sugestões de melhoria para que a comunicação dentro da empresa se apresente eficientemente.

8.1 Jornal interno

O jornal interno servirá como instrumento facilitador das mensagens que a empresa e os funcionários desejam transmitir, pois isso pode ajudar no desenvolver do empenho dos funcionários, ajudar na motivação e na participação de todos na empresa.

Lendo, o trabalhador pode formar um estado psicológico favorável ao bom desempenho de suas atividades operacionais. Assim, a empresa tem em mãos um instrumento de estímulo funcional, que pode ser transformado no porta-voz dos

benefícios, promoções, serviços sociais e no melhor meio para o estreitamento das relações humanas. (TORQUATO, 1987, p. 48)

O jornal será elaborado da seguinte forma:

- Terá envolvimento direto de funcionários de vários departamentos e níveis hierárquicos, os quais serão encarregados de passar as informações de forma clara para todos da empresa.
- As manchetes do jornal serão separadas por departamentos, os informantes serão 2 colaboradores escolhidos em votação pela empresa. O mesmo será responsável pela divulgação de algo novo, algo que aconteceu dentro dos departamentos ou algo que irá acontecer na empresa.
- Serão escolhidos também em votação 2 funcionários para compor a área de redação do jornal, os mesmos deverão ser funcionários informados e esclarecidos, seja de qualquer nível hierárquico.
- O jornal deverá reforçar a cultura da empresa, sua missão, contendo informações básicas dos funcionários como aniversariantes do mês, colaborador destaque, uma nova mudança que terá no setor, vagas para outros setores, oportunidades de promoção, treinamentos a serem promovidos pela empresa, etc.
- A implantação do jornal interno na empresa deverá considerar uma pauta editorial de interesse do universo daquela empresa. Deverá ser usada uma linguagem com nível de leitor médio, para que a mensagem possa ser entendida tanto pelos técnicos, administradores, diretores como pelo pessoal de nível cultural mais modesto.
- A equipe de marketing será responsável pela análise do jornal antes que o mesmo seja impresso e entregue aos funcionários, para evitar que mensagens desnecessárias sejam transmitidas, evitando também ruídos na transmissão das mensagens.

8.2 Café da manhã

A comunicação ou troca de informações deve circular por todos os setores de uma maneira informal, para que a empresa passe a falar a mesma “língua”, tentando realizar assim uma integração entre todos os colaboradores. Propiciando um ambiente saudável e de fácil relacionamento entre as pessoas, pois informalmente as pessoas se comunicam bem melhor.

De acordo com Seagal (1998), as empresas devem compreender todas as pessoas que compõem os sistemas da organização. E essas pessoas são todas diferentes entre si. É preciso buscar meios para integrá-las.

O café da manhã promovido pela empresa será mais um meio em busca dessa integração e deverá seguir algumas regras como:

- O café deverá ser para todos os membros da organização, sem exclusão de nenhum departamento. Deverão estar presentes o departamento administrativo, a produção e o departamento comercial. Pois isso irá integrar essas áreas e acabar com alguns paradigmas que rodeiam esses departamentos.
- O horário do café da manhã será às 07:30, pois este é o horário que os funcionários de todos os departamentos estão na empresa.
- O café da manhã será servido no refeitório por ser local de acesso a todos os funcionários e onde fica o cartão de ponto.
- Durante o café da manhã os funcionários deverão ficar livres para conversar, para debater idéias, com isso causar um ambiente informal dentre os funcionários, pois a informalidade facilita a comunicação.

8.3 E-mails

E-mail é uma das ferramentas da tecnologia da informação que pode ser utilizada como instrumento para facilitar os processos internos, e como ferramenta auxiliadora da comunicação, fazendo com que as informações sejam entregues de uma forma rápida e precisa. “Tecnologia da Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e ou informações tanto de forma sistêmica como esporádica, que esteja aplicado no produto que esteja aplicado no processo.” (CRUZ, 2000, p. 24)

É importante que todos os funcionários da XYZ registrem qualquer tipo de mudança e o e-mail é uma ferramenta excelente para proporcionar esse registro com rapidez, e como o departamento administrativo é o que mais sofre com a falta de utilização desse meio de comunicação, o foco se dará nos profissionais dessa área. Primeiramente, os funcionários serão obrigados a cada mudança e informação nova registrar isso através do email.

- O departamento de faturamento deverá registrar e enviar para o departamento financeiro e comercial informações como cancelamento de notas, alterações nas notas, mudanças de pagamentos nas duplicatas e se alguma mercadoria foi devolvida para empresa, isso irá impedir que cobranças sejam feitas de forma errada acarretando situações de constrangimento entre a XYZ e o seu cliente.
- O setor de expedição deverá informar para o comercial e para o faturamento todos os pedidos que serão produzidos e expedidos diariamente para que estes setores possam comunicar a seus clientes o recebimento da mercadoria.
- Através do e-mail, a equipe de produção deverá informar ao departamento comercial as mercadorias que por qualquer motivo sofram alterações no processo de qualidade e no prazo de entrega, para que os vendedores possam comunicar aos seus clientes qualquer tipo de contratempo, fazendo com que os clientes se sintam seguros com a organização, evitando os ruídos que hoje existem entre estes setores, em que ambos sentem a necessidade de algo que registre essas alterações. Nada poderá ficar registrado apenas no boca a boca.

8.4 Reuniões

Empresas que promovem reuniões com o grupo funcional passam a ter maior retorno nas metas e objetivos propostos pela organização, pois as reuniões buscam o envolvimento do corpo funcional com a empresa. O objetivo das reuniões é fazer com que os funcionários se integrem com seus líderes e companheiros de equipe, que todos fiquem cientes de problemas e dificuldades e que os mesmos possam trazer idéias de melhorias para empresa, isso faz com que todos sejam se sintam como parte importante da empresa. Motta (1999, p. 221) define que “liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham”.

As reuniões serão realizadas da seguinte forma:

- As elaborações das reuniões serão feitas pelos colaboradores da empresa, sendo executadas quinzenalmente e nela os funcionários irão expor os problemas que surgiram durante o período que antecedeu a reunião, expondo as idéias de soluções para o problema. Com isso visa-se que todos tenham conhecimento sobre tarefas e dificuldades de cada membro da empresa. As reuniões servirão para que o planejamento estratégico seja elaborado e passado para toda a equipe.
- Os líderes precisarão investir grande parte do seu tempo conversando com sua equipe sobre a necessidade de mudar, deixando claro o que deve ser modificado para que todos entendam a sua participação em todo o processo de mudança e o que será preciso fazer para conservar seus empregos.

- Os líderes deverão durante a reunião fazer com que os funcionários percebam como é fascinante a mudança através de uma comunicação sem barreiras e que ela pode trazer grandes oportunidades, mas que essas oportunidades só poderão ser descobertas se todos ousarem experimentar.

8.5 Treinamentos

São inúmeros os setores existentes em uma empresa e maiores ainda são os processos exercidos dentro dela, exigindo dos funcionários grande habilidade na hora de executar suas tarefas que muitas vezes são acumuladas devido à grande quantidade de tarefas que os mesmos precisam executar em pequenos intervalos de tempo. Com os treinamentos os funcionários se sentirão mais seguros na hora de executar determinadas tarefas, podendo impedir que graves erros sejam cometidos, tornando assim os processos mais fáceis de serem executados, tornando seus colaboradores capazes de acompanhar a rapidez das idéias, já que as informações surgem de todos os lados e as empresas devem capacitar seu corpo funcional para as mudanças que o mercado vem exigindo. Bass e Vaughan (1987, p. 27) definem o aprendizado de forma clara: “aprendizado é uma mudança de comportamento relativamente permanente que ocorre como resultado da prática ou experiência”.

Os treinamentos irão proceder da seguinte forma:

- Os treinamentos serão ministrados por profissionais da área de recursos humanos, que irão explorar a importância de cada colaborador dentro dos seus setores, como um depende do outro para o bom andamento dos processos e de como a comunicação é importante para o sucesso da organização.
- A segunda parte do treinamento deverá ser ministrada pela equipe de comando, ou seja, pelos líderes da empresa, que deverão se encarregar de passar as idéias dos funcionários para a melhoria do ambiente organizacional.
- O foco desses treinamentos será mostrar para os funcionários a importância da comunicação dentro do ambiente empresarial e os danos que a falta dessa ferramenta pode trazer para a empresa e para o bom funcionamento das tarefas, expondo pontos positivos e negativos de *cases* da própria organização.
- Deverão ser exploradas situações em que a falta de comunicação atrapalhou o bom desempenho de alguma tarefa, sendo exibidos vídeos, imagens, podendo ser relatados pontos positivos que foram conseguidos com a comunicação.
- Os funcionários precisarão passar por treinamentos relacionados também aos seus setores, quando possível sempre unindo mais de um setor, visando a especialização do corpo funcional, isso irá enriquecer as habilidades dos funcionários e trará satisfação, pois os funcionários perceberão que a empresa se importa com eles, e a empresa proporcionará uma integração nos setores pois um vai entender as atividades do outro.

Os treinamentos fazem com que os funcionários mudem suas perspectivas em relação à empresa. A trajetória dos treinamentos poderá ser sentida a médio e longo prazo, fazendo com que as melhorias sejam expostas nos resultados de suas tarefas.

9. Considerações Finais

Após analisar todos os pontos anteriormente citados, passa-se a entender a importância da comunicação interna para a XYZ Distribuições. Vários foram os pontos abordados neste trabalho, concluindo que os empregados da XYZ devem ser vistos como parceiros e merecem ser tratados como tal e quanto mais informados mais envolvidos eles se tornarão. Deixando sempre claro aos funcionários o que o trabalho deles representa, para a XYZ, visando sempre à eficiência em suas atividades e na comunicação. Os resultados esperados são:

- Motivação dos funcionários, para que os mesmos se sintam parte importante da empresa, fazendo como que o marketing boca-a-boca seja positivo, utilizando essa ferramenta tão importante diante desse mercado altamente competitivo;

- Deixar os funcionários informados e envolvidos nos processos organizacionais da XYZ;
- Diminuição de erros e conseqüentemente dos custos;
- Diminuir os ruídos e as falhas na comunicação;
- Valorização dos canais que hoje existem como jornais, reuniões e emails, fazendo com que os mesmos sejam utilizados de forma coerente, atrativa e eficaz.
- Integração entre os diversos departamentos da XYZ.

Por fim, concluí-se que a comunicação interna tem uma função muito importante dentro da organização, pois quando ela circula promove interação entre os vários setores da empresa e, sobre tudo, capacita o grupo funcional para os novos desafios que poderão surgir. Segundo Kunsch (2003), “a comunicação interna deixou de ser uma área periférica, hoje ela junta-se aos vários setores, tornando-se assim uma ferramenta imprescindível para a obtenção de grandes resultados”.

Referências

- Bahia, J. (1995). *Introdução à Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- Bass, B. M. & Vaughan, J. A. (1987). *O Aprendizado e o Treinamento na Indústria*. Atlas.
- Beraldo, C. E. A. (s.d.). *Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança*. [Http://www.portalrp.com.br/projetosacademicos/conceituais/0002.htm](http://www.portalrp.com.br/projetosacademicos/conceituais/0002.htm).
- Blogspot. (s.d.). *Relatório do papel e celulose*. <http://celulose.blogspot.com>
- Bordenave, J. E. D. (2003). *O que é comunicação*. Brasiliense.
- Cruz, T. (2000). *Sistemas de Informações Gerencias*. Tecnologia da Informação e a empresa do Século XXI. Atlas.
- Davis, K; & Newstrom, J. (1996). *Comportamento humano no trabalho*. Tradução de Eunice Laçava. Ed. Pioneira.
- Furlan, J. D. (1994). *Reengenharia da informação*. São Paulo: Makron Books.
- Kunsch, M. M. K. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Summus.
- Madureira, S. (2023). *Comunicação Interna: Uma ferramenta de sucesso nas organizações*. *The Trends Hub*, (3). <https://doi.org/10.34630/tth.vi3.5021>
- Motta, P. R. (1999). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente* (5. ed.). Record.
- PORTALRP. (s.d.). *Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança*. <http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais01/0002.htm>
- Pereira, A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [free ebook]. Santa Maria: Ed. UFSM.
- Pretto, C. B. M. (2000). *A auto-organização do sistema cultural sindical, através do processo comunicacional negocial*. (XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação). Manaus.
- Seagal, S; & Horne, D. (1998). *Human Dynamics*. Editora Qualitymark.
- TORQUATO. (1987). *Evidencia que a publicação interna tem um papel relevante na política de produtividade*. Ed. Summus.
- Valsani, F. (2004). *Novas Formas de Comunicação Interna*. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.) *Obtendo resultados com relações públicas*. (2. ed.). Pioneira Thomson.
- Viana, F. (2001). *De cara com a mídia: Comunicação corporativa, relacionamento e cidadania*. Negócio Editora.
- Yin, R. K. (2015). *O estudo de caso*. Bookman.