

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO COM OS FUNCIONÁRIOS – ESTUDO DE CASO ENTRE DUAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION WITH EMPLOYEES - CASE STUDY AMONG TWO MULTINATIONAL COMPANIES

Rafael Silvério Laurelli (EEP) rslaurelli@gmail.com

Sidnei Tiberio (EEP) sidnei.tiberio@eep.br

RESUMO

O presente artigo aborda um tema fundamental do ambiente de trabalho, porém por muitas vezes tratado em segundo plano, sem a devida importância, ou até mesmo negligenciado pelas empresas: a comunicação no ambiente de trabalho. Com foco voltado para a comunicação interna nas empresas, através de um breve embasamento teórico são apresentados alguns princípios e teorias da comunicação geral e organizacional, partindo para um estudo de caso comparando duas empresas do setor automotivo as quais tratam o tema de formas completamente distintas, abordando aspectos particulares de cada uma e então demonstrando as diferenças entre elas. O resultado expõe as percepções dos colaboradores de ambas e as dificuldades enfrentadas pelos mesmos por conta de deficiências nos processos de comunicação. Na conclusão, o artigo salienta a importância da atenção por parte das empresas em todas as formas de comunicação destas com seus colaboradores, apontando benefícios e falhas nas estratégias adotadas, expondo as dificuldades enfrentadas por aquela em que este é negligenciado e os bons resultados apresentados pelas equipes da empresa onde este tema é tratado de um modo relevante.

Palavras-chave: comunicação empresarial; comunicação interna; gestão organizacional.

ABSTRACT

This article addresses a fundamental theme of the work environment, that is often dealt in background, without due importance, or even neglected by companies: communication in the work environment. With a focus on internal communication of companies, through a brief theoretical basis some principles and theories of general and organizational communication are presented, by a case study comparing two companies in the automotive industry which deal with the subject in completely different ways, addressing particular aspects of each and then demonstrating the differences between them. The result exposes the perceptions of employees and the difficulties faced by them due to deficiencies in the communication processes. At the conclusion, the article stresses the importance of attention from companies in all forms of communication between them and their collaborators, pointing out benefits and flaws of the strategies adopted, exposing the difficulties faced by the one in which this is neglected and the good results presented by the company teams where this topic is dealt with in a relevant way.

Keywords: business communication; internal communication; organizational management.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais empresas buscam alavancar seus resultados, investindo em tecnologias, melhorias em seus métodos e processos, para se manterem competitivas no mercado. Muitas vezes investem fortunas em sistemas automatizados, robôs, computadores, máquinas e ferramentas buscando o aumento de produtividade. Neste cenário aparecem temas como a “Nova Revolução Industrial” ou “Indústria 4.0”, as quais apresentam sistemas inteligentes, que se comunicam entre si, extremamente valorizados pelas empresas e que acabam investindo nestes conceitos, para atingir um melhor desempenho em suas atividades.

Outro recurso essencial para que os objetivos da organização sejam atingidos são os seres humanos, seus colaboradores, que precisam saber o propósito de suas ações, receberem instruções sobre o trabalho a ser desenvolvido e estarem alinhados quanto aos objetivos almejados, para que então possam agir de forma coordenada para buscá-los. Rego (1986) considera que uma organização busca o equilíbrio entre as partes que a formam. Equilíbrio este que segundo o autor advém da disposição ordenada entre suas partes, e que só é alcançado graças ao processo comunicacional, estabelecendo assim a primeira relação entre comunicação e empresa.

É intrigante o fato de que diante do cenário acima descrito, no qual empresas valorizam a informação tecnológica - entre máquinas e equipamentos - por vezes acabam tratando em segundo plano ou até mesmo negligenciando sua comunicação interna, entre a empresa e seus colaboradores ou entre colaboradores.

Matos (2009, p. XXV) afirma que: “A história das organizações tem demonstrado que os problemas de comunicação são os principais responsáveis pela grande parte dos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais”.

No cenário contemporâneo, em que a velocidade de comunicação possibilita trocas comerciais e de informações em âmbito global, torna-se cada vez mais necessário que as empresas e as organizações busquem soluções de comunicação eficientes, a fim de alcançarem positivamente suas metas. Com o objetivo de buscar a eficácia na comunicação das organizações, os profissionais envolvidos precisam dedicar enorme atenção à forma como se expressam, tanto ao falar quanto ao escrever. Não se trata apenas de correção gramatical, mas de uma comunicação com simplicidade, objetividade, clareza e precisão, elementos que formam a base para o sucesso das trocas de informações e, conseqüentemente, permitem o desenvolvimento igualmente bem-sucedido dos processos naturais ao dia-a-dia profissional. (TEIXEIRA, 2007, p.7).

Uma comunicação interna bem planejada é benéfica tanto para a empresa quanto para seus colaboradores. É por meio dela que os valores da empresa são assimilados e podem ser acentuados por seus colaboradores. Teixeira (2007, p. 10) estabelece que: “Para que a comunicação ocorra, é necessário que seis elementos estejam presentes: emissor, receptor, mensagem, código, canal e contexto.” O autor também defende que cada um destes fatores tem papel essencial no processo de comunicação, sendo que falhas em apenas um destes quesitos já podem prejudicar ou invalidar a percepção ideal da mensagem.

Um simples cuidado, como a escolha de meios adequados para cada tipo de mensagem, possibilita um fluxo de informações ágil e claro entre os diversos setores da empresa, favorecendo um melhor ambiente para convivência, e deste modo afetando positivamente o clima organizacional.

A competitividade entre as empresas no mundo atual provoca a busca por aumento na produtividade, conseguida em partes através da melhoria de qualidade do trabalho das pessoas. Para que isto ocorra, estas pessoas devem estar bem orientadas (CHIAVENATO, 2010). Já Rego (1986) entende que a comunicação, como poder expressivo da organização, contribui para a maior produtividade e reforça a economia organizacional.

A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreende que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização sua missão e valores. Dessa forma, todos se sentem parte do empreendedorismo, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões críticas. (MATOS, 2009, p.101).

Com base no exposto, o presente trabalho tem por objetivo explicitar os impactos da comunicação interna no ambiente de trabalho, por meio de um estudo de caso comparando o tratamento dado ao tema em duas empresas distintas, fornecedoras automotivas da região de Piracicaba – SP e os reflexos deste tanto no clima organizacional quanto nos resultados produtivos de suas equipes.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo de caso em que se compara o modo como é tratada a

comunicação interna entre duas empresas fornecedoras do setor automotivo de Piracicaba – SP, sendo uma delas multinacional de origem Coreana e a outra multinacional oriunda de fusão de uma empresa Suíça e outra Norte-Americana. Metodologicamente trata-se de um levantamento qualitativo básico, na qual se observam fenômenos existentes nas empresas, os quais durante a explanação não serão transformados em números.

O estudo desenvolve-se a partir de experiências e percepções do autor durante o período em que atuou nestas empresas, além de relatos de funcionários e colegas de trabalho de cada uma das referidas empresas objeto deste estudo.

A empresa multinacional Coreana possui em sua filial brasileira por volta de 450 colaboradores diretos. Dedicar-se a produção de peças plásticas, pintura de peças e fornecimento de conjuntos montados diretamente para uma montadora de veículos. A alta gestão, como diretoria e presidente, é composta exclusivamente por coreanos, enquanto os cargos de gerência e supervisão são ocupados por brasileiros. A alta gestão comunica-se em coreano e a comunicação desta com a média e baixa gestão ocorre em idioma inglês. Já a comunicação da média e baixa gestão com o operacional, seja ela verbal ou escrita, é feita em português. As observações relatadas neste trabalho ocorreram entre maio de 2017 e abril de 2019.

Na filial brasileira da multinacional Suíço-Americana existem por volta de 420 colaboradores diretos, sendo todos eles brasileiros. A empresa produz peças plásticas para diversas montadoras de veículos e também para fornecedores das montadoras. Toda a gestão é composta exclusivamente por brasileiros e toda a comunicação na filial brasileira é realizada no idioma português. Os relatos contidos neste trabalho referem-se a observações realizadas nesta empresa no período de novembro de 2019 a janeiro de 2021.

2.1 – Estrutura do setor de Comunicação

Em ambas as empresas não existe um setor dedicado exclusivamente à comunicação. Todas as informações, sejam elas para o público interno ou externo, são feitas pelo Departamento de Recursos Humanos.

A equipe da empresa Coreana que executa tais tarefas é composta por uma analista - bacharel em Administração de Empresas e que também é responsável pelos benefícios dos colaboradores. Além dela existem duas aprendizes, que a auxiliam nas tarefas de rotina, como por exemplo, atualização dos murais. Todas as informações são validadas pelo Gerente de RH, sendo ele o responsável por toda comunicação da empresa.

Esta mesma tarefa é executada na empresa Suíço-Americana por apenas uma analista, formada em Psicologia e que atua também nos processos de recrutamento e seleção. Informações de divulgação interna são de responsabilidade desta analista e não passam por aprovações superiores, enquanto comunicados externos são de responsabilidade da Diretora de RH, sendo avaliada pela Gerente de RH e depois pela Diretora, para então ser divulgada.

2.2 – Principais Canais de Comunicação

Na empresa Coreana existem diversos murais, sendo localizados na principal entrada para a fábrica, na saída do restaurante e ao lado dos relógios-ponto de cada setor, por serem locais de fácil acesso e passagem diária de todos os colaboradores. Estes murais são utilizados pelo departamento de RH e Segurança do Trabalho, para a divulgação de informações relevantes a todos da empresa, como regras de segurança, calendário de feriados, aniversariantes do mês, entre outros. Toda informação atualizada nos murais também é enviada via e-mail para todas as contas da empresa e no caso de informações importantes, os líderes e supervisores são avisados das mesmas para que repassem aos seus subordinados, reforçando-as.

O canal de comunicação dos colaboradores com a empresa, considerado como Ouvidoria, consiste de uma urna localizada entre as entradas dos vestiários da produção, para que os eles depositem suas dúvidas, sugestões e elogios de forma anônima ou identificada. Esta urna é aberta semanalmente, pelo responsável do RH sempre acompanhado de um Supervisor da Produção.

A empresa Suíço-Americana possui apenas um mural, localizado em um dos corredores de acesso à fábrica, utilizado também pelo RH e Segurança do Trabalho. Além do mural, também existem duas TVs no refeitório, as quais exibem os informativos em forma de slides

com duração de 20 segundos cada. Estes mesmos slides são exibidos como proteção de ela em todos os computadores da fábrica, além de algumas informações de maior importância serem enviadas via e-mail para o setor administrativo. O processo de Ouvidoria consiste de um endereço de e-mail, o qual é acessado exclusivamente pelo Diretor geral da empresa.

Quanto aos canais de comunicação da produção, a empresa Coreana possui um mural em cada setor produtivo, com os indicadores pertinentes às atividades realizadas. As instruções de trabalho são em papel, formato A3, expostas em painel acrílico em frente a cada posto de trabalho. Esta contempla todas as etapas da operação que devem ser realizadas naquele posto, com fotos e utilizando uma linguagem direta e objetiva. Os principais pontos críticos do processo são identificados e ressaltados, utilizando cores chamativas, setas e balões em fotos, fontes em negrito na parte do texto. Cada setor produtivo também possui uma TV integrada ao sistema de gestão da fábrica e por meio desta os Líderes e Supervisores conseguem acompanhar em tempo real o desempenho da atividade realizada.

Já a empresa Suíço-Americana utiliza TVs em cada célula de trabalho, conectadas na rede interna de TI, exibindo as informações de desempenho daquela atividade em tempo real, durante 7 minutos corridos, quando então entra em exibição a instrução de trabalho, em formato de slide, sendo o tempo de exibição de 15 segundos por slide. Existe também um monitor na sala dos Líderes, para que os mesmos monitorem o desempenho da produção.

2.3 – Atualização das informações e timing da publicação

A atualização das informações nos murais do RH e Segurança do Trabalho da empresa Coreana ocorre semanalmente, salvo informações mensais – como aniversariantes do mês – ou fixas – como ramais de emergência, por exemplo. As informações são retiradas na segunda-feira no início do expediente administrativo, por volta das 8 horas da manhã e recolocadas até às 14hrs do mesmo dia, antes da saída do primeiro turno, porém procura-se atualizá-las de uma vez, logo pela manhã. Caso não existam novas informações a serem publicadas, o espaço fica vazio. As informações atualizadas nos murais são transmitidas para todas as contas de e-mail da empresa. Caso ao longo da semana ocorra alguma alteração ou comunicado urgente, é colocado nos murais, repassados via e-mail e imediatamente todos os supervisores são

comunicados para alertar suas equipes. Qualquer ação que impacte de alguma forma a rotina do trabalhador é previamente informada ao grupo que será envolvido, de modo que não sejam pegos de surpresa e saibam como prosseguir.

Na empresa Suíço-Americana não há uma frequência definida para a atualização das informações em geral, assim como não existe o cuidado de informar previamente os envolvidos sobre ações que poderão impactar suas rotinas.

Em se tratando das informações dos setores de produção, na empresa Coreana cada setor atualiza seu mural de indicadores semanalmente às sextas-feiras. Cada líder faz a explanação dos resultados apresentados para sua equipe ao final do turno, com as devidas considerações e definindo o plano de ações para a próxima semana. Na questão das instruções de trabalho, estas quando são atualizadas precisam ser reimpressas e substituídas fisicamente em cada posto de trabalho.

O sistema informatizado para exibição das instruções de trabalho na empresa Suíço-Americana permite que estas, quando atualizadas, já estejam disponíveis imediatamente em cada posto de trabalho.

2.4 – Estrutura física administrativa e meios de comunicação

A estrutura física da empresa Coreana contempla todos os setores administrativos (sendo eles: Administração da produção, Qualidade, Planejamento e controle da produção, Materiais, Recursos humanos, Financeiro, Fiscal, Desenvolvimento, Compras e Vendas) em um mesmo espaço físico, um grande salão organizado de modo que cada setor ocupa uma área deste, porém sem divisão física entre eles, permitindo um fácil acesso para colaboradores de setores distintos e assim propiciando uma maior comunicação presencial entre os colaboradores dos diversos setores.

Na empresa Suíço-Americana os setores encontram-se separados em diversas salas, espalhadas em locais distintos dentro da empresa, ficando até mesmo alguns setores praticamente isolados nos extremos da planta. Por conta desta separação física e distanciamento entre setores, a comunicação entre estes acontece majoritariamente via e-mail ou telefone.

2.5 – Confidencialidade

A empresa Coreana mantém as informações confidenciais impressas, tais como relatórios, currículos de candidatos para futuras contratações, rescisões contratuais, entre outras, em pastas ou envelopes pardos enquanto estão em trânsito ou arquivados, sendo tais documentos somente revelados às partes envolvidas. Nesta empresa, as estações de trabalho de Supervisores, Gerentes e Diretores possuem divisórias e os monitores são posicionados de modo que as informações não possam ser vistas por pessoas ao redor. Grande parte das salas de reuniões é de alvenaria, e quando as portas estão fechadas não é possível escutar o que está sendo discutido em seu interior.

Já na empresa Suíço-Americana, não existe um protocolo para informações confidenciais impressas, além das estações de trabalho permitir a visualização das telas por pessoas ao redor. As salas de diversos gestores e algumas salas de reuniões são apenas espaços separados por divisórias dentro de outras salas maiores, onde as equipes subordinadas ao gestor trabalham.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As duas empresas possuem número semelhante de colaboradores e apesar de ambas não possuírem um setor dedicado exclusivamente à comunicação, nota-se que na empresa Coreana existe um maior número de pessoas dedicadas a esta tarefa, o que permite um maior zelo na execução das atividades e uma velocidade maior na divulgação.

Os murais, apesar de serem menos tecnológicos que outros recursos como os Slides divulgados nas TVs da empresa Suíço-Americana, são uma valiosa fonte de informação na empresa Coreana, concordando com o defendido por Matos (2009, p. 17): “É comum inclusive encontrarmos comunicações deficitárias em empresas com sofisticadas estruturas e diversificados produtos de comunicação empresarial.”

Por estarem localizados em locais estratégicos, onde cada colaborador passa ao menos uma vez durante o dia e por ter uma informação estática que permite ao colaborador visualizá-la pelo tempo que for necessário para compreender a mensagem, acaba sendo um recurso mais

bem aceito do que os slides, que são fontes frequentes de reclamações por parte dos colaboradores da empresa Suíço-Americana, por não conseguirem compreender a mensagem ou até mesmo ler o texto devido ao curto tempo de exibição ou porque o local onde estas são divulgadas não é passagem habitual destes. Matos (2009, p. 11) defende que: “Qualquer que seja o meio usado para a comunicação, a primeira questão a ser levada em conta é se o ato da comunicação está sendo realizado dentro dos limites de percepção do receptor.”, o que notadamente não ocorre na situação descrita. Isto, aliado ao fato de que informações importantes não são obrigatoriamente reforçadas pelos gestores aos seus subordinados, faz com que grande parte das informações publicadas na empresa Suíço-Americana não chegue ao conhecimento de grande parcela de seus colaboradores.

Situação semelhante ocorre com as instruções de trabalho divulgadas em Slides. Por conta da velocidade em que são exibidos não é possível sequer visualizá-los por completo, tampouco compreendê-los. Além disso, são exibidas muitas informações desnecessárias, o que deixa o colaborador ainda mais desorientado sobre sua atividade, fazendo sua produtividade diminuir assim como a qualidade do seu trabalho. Tomasi e Medeiros (2007) ressaltam que os desequilíbrios entre os mecanismos de produção e recepção da comunicação, como sobrecarga de informações, afeta negativamente o processo, podendo gerar ausência no entendimento da mensagem. Rego (1986) vai além, estabelecendo que o excesso de informações técnicas gera distorções no entendimento que frequentemente afetam o engajamento.

Em relação à Ouvidoria, há certo receio por conta dos colaboradores da empresa Suíço-Americana no que diz respeito ao anonimato, já que o canal de comunicação é realizado via e-mail, diferentemente da empresa Coreana, onde as mensagens são escritas em papel, dificultando a identificação do autor. Além disso, alguns colaboradores, principalmente os mais velhos, - não têm acesso ou facilidade para escrever e-mails, sendo assim este canal caiu em desuso na referida empresa, estando praticamente extinto. Estes canais, segundo Rego (1986), devem ser valorizados, pois garantem a participação comunicativa dos subordinados.

...as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo o mais importante para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

(CHIAVENATO, 2010, p.10).

Quanto à atualização das informações, na empresa Coreana os colaboradores já habituados com as atualizações semanais sempre buscam ver o que está exposto nos murais, pois sabem que irão encontrar informações novas. Os indicadores do setor sempre são explicados pelo Líder, o que permite que os colaboradores questionem no caso de dúvidas e estejam alinhados quanto ao desempenho de suas atividades, desta forma ocorre o feedback do público. Matos (2009, p. 17) afirma que: “A comunicação só pode ocorrer se houver feedback. Sem ele, o emissor não terá como conferir a adequação e eficácia da transmissão de sua mensagem.”.

Já na empresa Suíço-Americana percebe-se pouco interesse dos colaboradores em visualizar os murais ou até mesmo os Slides de divulgação, pois o conteúdo destes frequentemente está muito defasado, como por exemplo, em uma ocasião em que a informação sobre a retirada dos brindes de natal só foi substituída pela informação da retirada dos ovos de páscoa, no ano seguinte, virando até mesmo motivo de gozação por parte dos colaboradores. Sobre esta questão, Rego (1986) entende que o desinteresse da audiência por este veículo e até mesmo os comentários pejorativos são uma resposta do público, que fadidamente abandonarão o hábito da leitura deste. O autor também defende que a periodicidade de renovação das informações é que fortalece a personalidade do veículo, criando expectativa para o público e fidelizando-o.

As informações sobre desempenho das atividades são atualizadas em tempo real e estão sempre exibidas em cada posto de trabalho, porém sem explicação, sendo que a maioria dos colaboradores não as compreende e deste modo contribuindo para o insucesso no cumprimento de metas da empresa Suíço-Americana. Matos (2009) expõe que é comum funcionários desconhecerem nomenclaturas e objetivos dos processos de sua área de atuação, sendo assim necessária uma explanação para melhor entendimento. Chiavenato (2010) defende que os objetivos devem ser claros e a forma como são medidos deve ser explícita, bem como a decorrência de seu atingimento. “Para que sejam produtivas, as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas equitativamente.” (CHIAVENATO, 2010, p. 13).

Outro ponto ainda mais grave da empresa Suíço-Americana é que por diversas vezes ações que impactam os trabalhadores só vêm a ser comunicadas a estes após já terem

ocorrido, como no caso de um bônus mensal concedido aos colaboradores todo o dia 20 e que por uma mudança de diretriz da empresa foi suspenso. A suspensão por si só já causou um impacto negativo, porém mais grave foi o fato desta só ter sido comunicada aos colaboradores três dias após a data em que este deveria ter sido pago e mesmo assim por conta do questionamento dos colaboradores a respeito da situação, já que até então o bônus era esperado por todos. Este episódio causou grande insatisfação dos colaboradores, que refletiu nas semanas seguintes em um baixo engajamento das equipes para o cumprimento de metas e uma alta expressiva no número de faltas e atrasos, além do surgimento de um sentimento de desconfiança por parte dos colaboradores em relação às atitudes da empresa.

Rego (1986) defende que para o crescimento e prosperidade das organizações, é fundamental haver a confiança na integridade e bom senso em suas políticas de atuação. O autor também cita que construir credibilidade é o desafio das empresas e que essa possui ciclo de vida e fases. Abaixo a opinião de outro autor sobre o tema:

As empresas, diante de uma crise, não podem adotar o comportamento de encolhimento, ou arrogância... Quanto mais transparência nesses momentos, melhor. Sonegação de informações apenas gera incerteza, insegurança, desestímulo, sentimentos que podem gerar uma turbulência de tal ordem que prejudica o moral dos empregados e afeta a produtividade.
(TOMASI; MEDEIROS, 2007, p.78).

Por conta da estrutura física da empresa Coreana, que contempla todos os setores administrativos em uma única sala, esta propicia que a maior parte das comunicações entre os setores, que são próximos uns dos outros, seja realizada de forma presencial, meio este menos propenso a ruídos e com feedback entre os comunicantes, estabelecendo uma comunicação mais eficiente e assertiva, possibilitando tomadas de decisão e divulgação de informação entre os setores mais ágeis.

Neste quesito, apesar de toda a tecnologia nos meios de comunicação da empresa Suíço-Americana esta fica em desvantagem, pois por conta dos setores serem espalhados fisicamente pela fábrica, a comunicação presencial é rara, sendo frequente dúvidas e mal-entendidos ao longo do processo de comunicação. Há lentidão na tomada de decisões, pois muitas vezes os envolvidos, por não estarem frente a frente, demoram em atender ao que lhe foi solicitado, seja

via fone, e-mail ou qualquer outro meio de comunicação.

Matos (2009, p. 18) enfatiza que: “Não adianta e-mails, intranet e telefones celulares. Sem feedback e contato humano, a comunicação é sempre precária e ineficaz.”.

No que tange a confidencialidade de informações a empresa Coreana apresenta três aspectos positivos. Um deles é novamente a estrutura física, pois decisões tomadas a portas fechadas nas salas de reuniões não são possíveis de serem ouvidas por quem está de fora, não havendo vazamento das informações e a disposição das estações de trabalho que não permitem a visualização das telas por outras pessoas que não estejam próximas destas. Outro aspecto é que a Diretoria, composta apenas por coreanos, comunica-se em coreano, permanecendo a maioria dos demais colaboradores, que não sabem este idioma, sem compreender o que está sendo discutido, o que vem a ocorrer somente no momento oportuno, quando os Diretores divulgam a informação em inglês para sua equipe. Por último temos as questões das informações impressas, que permanecem em envelopes ou pastas, dificultando a visualização por terceiros.

A empresa Suíço-Americana é menos cautelosa no que diz respeito à confidencialidade de informações, deixando, por exemplo, informações impressas à mostra, em cima de mesas aos olhos de qualquer pessoa que por aquele local passe, ou mesmo pela disposição das estações de trabalho, que permite visualização das telas por pessoas próximas, ambas causando vazamento de informações. Por algumas salas terem seu fechamento com divisórias, os assuntos discutidos em seu interior são facilmente ouvidos por aqueles que estão do lado de fora, sendo outro ponto de vazamento de informações. Estas informações vazadas acabam virando boatos e especulações, que são difundidos por toda a empresa de forma não- oficial, a conhecida “Rádio-peão”, fato que pode causar situações embaraçosas e problemáticas, como uma reunião ocorrida nesta empresa no qual o tema discutido era o desligamento de um colaborador. O fato é que o funcionário em questão e seus colegas trabalhavam em frente à sala onde a reunião acontecia e tudo foi ouvido por eles. A decisão ao final da reunião foi por não demitir o colaborador, porém este já sabendo sobre sua situação acabou desmotivado, passando a realizar suas tarefas de modo insatisfatório, o que veio a sobrecarregar os demais integrantes da equipe e após alguns meses a empresa o demitiu.

Chiavenato (2010, p. 13) entende que: “Pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da

empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas.

A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.”.

Grande parte das informações divulgadas na empresa Suíço-Americana é pobre em detalhes, não utilizando todos os recursos disponíveis para chamar atenção do público aos pontos relevantes da mensagem. Matos (2009, p. 24) defende que: “... para que a comunicação se complete com segurança e eficácia, torna-se fundamental que o transmissor saiba o que quer dizer e o diga objetiva (somente o essencial), sucinta (mínimo de palavras) e claramente (sem risco de dúvidas).”.

A linguagem utilizada nestas informações muitas vezes não condiz com o público-alvo e por vezes contém até mesmo erros gramaticais, de forma a transparecer a pressa para a divulgação. Isto ocorre sistematicamente nesta empresa, pois praticamente toda a comunicação está centrada em apenas uma pessoa, que ainda divide seu tempo entre esta tarefa e outras, desde a elaboração até a divulgação das mesmas.

Na empresa coreana temos uma estrutura composta por mais pessoas, o que permite uma distribuição de tarefas entre elaboração e divulgação possibilitando um despendimento maior de tempo e atenção nestes processos que aliado à cultura da empresa, a qual estimula a revisão de todas as informações, faz com que o material divulgado seja de fácil assimilação por seu público alvo, sendo assim eficaz.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos fatos apresentados conclui-se que os processos de comunicação da empresa Coreana, apesar de dispor de métodos mais simples que os da outra empresa estudada, são muito mais eficientes e eficazes.

Somente o investimento em meios de divulgação mais tecnológicos não garante que a comunicação seja eficaz. É preciso planejamento, tanto na elaboração quanto na divulgação das informações, para que estas cheguem ao momento certo, nos locais certos, para as pessoas certas, e de modo que seus destinatários consigam compreendê-la, seja por questão de linguagem, tempo de exibição ou até mesmo conteúdo, que quando deficientes deixa o público

carente de informações, e quando em excesso deixa-os confusos.

Pode-se inferir que este processo de comunicação ineficaz da empresa Suíço- Americana é em parte responsável pelo baixo desempenho e o não atendimento de metas por suas equipes, já que a literatura nos diz que os colaboradores precisam se sentir parte da organização e isto é favorecido pela boa comunicação, através da qual eles tomam ciência sobre o que está acontecendo ao seu redor, quais os planos da empresa para o futuro e até mesmo fornecem sua opinião a respeito de algum fato observado.

Além disso, por conta da comunicação ineficaz, muitos colaboradores não compreendem corretamente a atividade que devem desempenhar ou mesmo quais as metas de seu setor, o que somados a aborrecimentos causados por eventuais vazamentos de informações, informações tardias ou falta dessas, deixa a equipe mais desmotivada e desengajada, criando um ambiente pesado para o desenvolvimento das atividades e tornando- se um desafio para os gestores.

5. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.