



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**O PAPEL DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA COMUNICAÇÃO
INTERNA COMO UMA FERRAMENTA EFICAZ NA ORGANIZAÇÃO
Estudo de caso: Terracap**

por

Marlúcia Rosa Batista Sertão

Brasília, Janeiro, 2013

MARLÚCIA ROSA BATISTA SERTÃO

**O PAPEL DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA COMUNICAÇÃO
INTERNA COMO UMA FERRAMENTA EFICAZ NA ORGANIZAÇÃO**
Estudo de caso: Terracap

Monografia submetida ao Núcleo de Trabalho de Curso (NTCC) do Curso de Pós-Graduação de Gestão da Comunicação nas Organizações do Centro Universitário de Brasília, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Pós-graduada.

ORIENTADORA: Ivone de Almeida Pires

BRASÍLIA
2013

Dedico este trabalho,

Há algumas pessoas que marcam a nossa vida para sempre, umas porque nos vão ajudando na construção, outras porque nos apresentam projetos de sonho e outras ainda porque nos desafiam a construí-los.

A minha mãe, Júlia, com quem aprendi que viver é um ato de sabedoria e amor.

Aos meus filhos, Fabíula e Raphael, fontes de minhas inspirações – que, sempre acreditaram em meu reforço e compartilharam dos meus sonhos.

Ao meu marido, Edson, que representa minha segurança em todos os aspectos, meu companheiro incondicional, o abraço espontâneo e tão necessário.

A minha neta, princesa Sófia, pela renovação da minha vida.

Agradeço,

A Deus, por ter iluminado meu caminho e me concedido, por meio de sua bondade infinita, o potencial de concretizar mais uma conquista em minha vida.

A orientadora e professora Vera, pelos seus conhecimentos e auxílio que tomou possível a construção deste trabalho.

Agradeço também, aos demais professores do UNICEUB que durante nossa convivência acadêmica, souberam transmitir conhecimentos relevantes, tanto a nível profissional quanto a pessoal.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para que mais essa etapa fosse vencida.

*“A comunicação interna deve contribuir
para o exercício da cidadania e para a
valorização do homem”*

Margarida Kunsch

LISTA DE TABLEAS

Tabela 1	Histograma do Sexo.....	44
Tabela 2	Histograma da Faixa Etária.....	44
Tabela 3	Histograma de Tempo de Trabalho.....	45
Tabela 4	Histograma da Escolaridade.....	46
Tabela 5	Conhecimento de Informática.....	46
Tabela 6	Clima Organizacional.....	47
Tabela 7	Espírito de Solidariedade e Colaboração.....	47
Tabela 8	Relacionamento com o gestor.....	47
Tabela 9	Criativo e Inovador.....	48
Tabela 10	Premiação pelo Trabalho.....	49
Tabela 11	Reconhecimento do Empregado.....	49
Tabela 12	Comunicação Informal.....	50
Tabela 13	Espaço para Questionamento.....	51
Tabela 14	Classificação do Processo de Comunicação	51
Tabela 15	Influência da Comunicação no Trabalho.....	52
Tabela 16	Repasse de informações	52
Tabela 17	Comunicação Importante para o setor.....	53
Tabela 18	Rádio Peão.....	53
Tabela 19	Comunicação necessária nos setores.....	54
Tabela 20...	Comunicação da empresa é claro.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Histograma do Sexo.....	44
Gráfico 2	Histograma da Faixa Etária.....	44
Gráfico 3	Histograma de Tempo de Trabalho.....	45
Gráfico 4	Histograma da Escolaridade.....	46
Gráfico 5	Conhecimento de Informática.....	46
Gráfico 6	Clima Organizacional.....	47
Gráfico 7	Espírito de Solidariedade e Colaboração.....	47
Gráfico 8	Relacionamento com o gestor.....	47
Gráfico 9	Criativo e Inovador.....	48
Gráfico 10	Premiação pelo Trabalho.....	49
Gráfico 11	Reconhecimento do Empregado.....	49
Gráfico 12	Comunicação Informal.....	50
Gráfico 13	Espaço para Questionamento.....	51
Gráfico 14	Classificação do Processo de Comunicação	51
Gráfico 15	Influência da Comunicação no Trabalho.....	52
Gráfico 16	Repasse de informações	52
Gráfico 17	Comunicação Importante para o setor.....	53
Gráfico 18	Rádio Peão.....	53
Gráfico 19	Comunicação necessários nos setores.....	54
Gráfico 20...	Comunicação da empresa é claro.....	55

RESUMO

Este estudo monográfico teve como objetivo estudar a Comunicação Interna na Empresa sabendo-se que é uma ferramenta da gestão estratégica. Nesse sentido foi realizado um diagnóstico por meio de aplicação de uma entrevista com o Chefe da Assessoria de Comunicação Social e de um questionário aos empregados da Companhia Imobiliária de Brasília – Terracap, visando propor medidas que possam ser adotadas para estimular a melhoria do ambiente de trabalho da organização, utilizando como ferramenta à comunicação interna, bem como a satisfação dos empregados no trabalho e a motivação para o desempenho das tarefas diárias. Nesse contexto, convém lembrar que a bibliografia consultada, a elaboração da análise dos dados coletados do questionário aplicados e a entrevista feita com o chefe da Assessoria de Comunicação Social forneceram instrumento analítico para responder a questão da pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos. A área de estudo é a Administração Geral com foco no cenário globalizado onde a comunicação adquire uma dimensão estratégica, influenciando na qualidade do processo produtivo, dos serviços, das relações entre empregados, empresa e público interno. O trabalho se estrutura, basicamente em três alicerces: análise da organização e descrição do problema, pesquisa exploratória para conceitos e recomendações da literatura pertinente ao tema e melhores práticas de mercado e, pesquisa de campo, para conhecer o perfil e as necessidades da clientela interna da empresa. A partir dos resultados e discussões das pesquisas citadas, são apresentadas as recomendações e sugestões de melhoria para a comunicação interna da Terracap como fator primordial para a gestão estratégica da empresa.

Palavra-chave: Comunicação Interna, gestão estratégica, clima organizacional, motivação, cultura organizacional.

ABSTRACT

This monographic study aimed to study the Internal Communication Company knowing that it is a tool of strategic management. Accordingly a diagnosis was made by applying an interview with the Head of Social Communication and a questionnaire to employees of the Company Real Estate Brasilia - Terracap, to propose measures that could be adopted to encourage the improvement of the working environment organization, using internal communication tool as well as employee satisfaction at work and motivation to carry out daily tasks. In this context, we should remember that the bibliography, preparation of analysis of data collected from the questionnaire applied and interview with the Head of Social Communication Office provided analytical tool to answer the research question, as well as the general and specific objectives. The study area is the General Administration with a focus on global scenario where communication acquires a strategic dimension, influencing the quality of the production process, services, relationships between employees, and company employees. The work is structured basically on three pillars: organizational analysis and problem description, exploratory concepts and recommendations to the literature concerning the matter and best market practices, and field research to understand the profile and needs of internal customers company. From the results and discussions of the research cited, presents the recommendations and suggestions for improvement for internal communication Terracap as the primary factor for the strategic management of the company.

Keyword: Internal Communication, strategic management, organizational climate, motivation, organizational culture.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. ORGANIZAÇÃO	14
3. SITUAÇÃO PROBLEMA	19
4. OBJETIVOS	21
4.1 Objetivo Geral	21
4.2 Objetivos Específicos	21
5. JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA	22
5.1 Para a Aluna	22
5.2 Para a Organização	22
5.3 Para a Sociedade	23
6. REFERENCIAL TEÓRICO	24
6.1 Marketing	24
6.2 Comunicação Empresarial: Conceitos	25
6.3 Motivação	27
6.4 Cultura Organizacional	28
6.5 Endomarketing	33
6.6 Tecnologia	38
6.7 Gestão Estratégica	39
7. METODOLOGIA	42
7.1. Plano ou Delineamento da Pesquisa	42
7.2 Tipo de Pesquisas	43
7.3 Universo da Amostra	44
7.4 Seleção dos Sujeitos	45
7.5 Tamanho da Amostra.....	45
7.6 Instrumentos de Pesquisa	47
7.7 Tabulação da Pesquisa.....	48
8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
9. CONCLUSÕES	65
9.1 Conclusão.....	65
9.2 Recomendações.....	66
REFERÊNCIAS	68

Apêndice A – Questionário.....	70
Apêndice B - Pré-Teste	74
Apêndice C - Roteiro da Entrevista.....	75
Apêndice D - Questionário da Avaliação.....	76
Apêndice E – Carta da Diretoria da Terracap.....	78
Anexo A – Organograma da Terracap.....	79

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como intuito estabelecer que na gestão estratégica são tomadas as decisões de alto nível das empresas de acordo com este fato tem-se que a Companhia Imobiliária de Brasília - Terracap, atua com ênfase na Comunicação interna.

Com a evidência da globalização e das novas tecnologias, do aumento da competitividade entre as empresas, da crescente demanda por inovação nos processos de trabalho e nos produtos, a manutenção e o desenvolvimento do capital intelectual passam a ter grande atenção das empresas.

No intuito de conseguir uma melhor participação dos indivíduos no ambiente de trabalho, é importante que estes estejam se comunicando de forma eficiente e eficaz.

A competitividade das empresas não é gerada somente por máquinas ou pela tecnologia, ou pela capacidade de produção, mas também pelas pessoas que nela trabalham.

Para implementar novos processos, a princípio, é importante buscar a comunicação certa das pessoas, pois, se assim não acontecer, podem não contribuir na intensidade desejada das informações desencontradas. Portanto, a questão da comunicação interna passa a ter grande importância para as organizações.

A comunicação interna é um fator estratégico no sucesso dos negócios, gera resultados, é um agente humanizador das relações de trabalho e ajuda a consolidar a imagem da organização junto aos seus públicos. As características da comunicação são determinadas pela cultura organizacional e pelas mudanças no ambiente de trabalho.

Consciente de que a mudança é cada vez mais uma constante na vida das organizações, e sabendo do potencial da comunicação interna nestas situações, delimita-se o tema deste trabalho.

O estudo da cultura organizacional foi incluído, pois tem íntima relação com a comunicação e o desenvolvimento dos processos de mudança das empresas, bem como o endomarketing para o desenvolvimento do relacionamento entre os colaboradores das organizações.

A metodologia utilizada foi a da pesquisa bibliográfica, sobretudo dos temas de comunicação interna, cultura organizacional, motivação e processos de mudança.

A comparação da teoria com a prática por meio de artigos, livros retratam o momento atual. Como o tema é bastante complexo, é necessário aprofundar nos conceitos e fazer a análise da organização em estudo a Terracap.

A necessidade de se refletir sobre o clima organização da empresa tendo em vista a necessidade de uma conscientização maior por parte da empresa respeitando a satisfação do empregado no trabalho, da motivação e da importância da comunicação interna para a melhoria do ambiente de trabalho.

O clima organizacional é formado pelos sentimentos que os empregados têm a respeito da empresa, e que afetam positiva ou negativamente a satisfação no ambiente de trabalho.

Neste sentido os sentimentos positivos exercem impactos importantes e certamente, afetam a produtividade da equipe predominando sentimentos de alegria, aumento da autoestima e desejo de continuar trabalhando na organização.

Assim enfoques como: grau de satisfação com comunicação interna, relacionamento com o gestor, solidariedade e colaboração mútua entre os empregados, conhecimento do empregado, há influência da comunicação interna no ambiente de trabalho. Estas variáveis ganham relevância em muitas organizações que tem como ferramenta estratégica a comunicação interna.

Para minimizar os efeitos nocivos da falta de comunicação, as organizações têm lançado projetos inovar e encantar o público interno e conseqüentemente o cliente, elevando o nível da gestão estratégica.

Mariano e Dias, 1996, apud Pontes (1999) afirmam que a comunicação interna permite maior flexibilidade à empresa, proporcionando crescente integração de informação entre as diversas áreas da empresa.

Assim, o objeto de estudo é a gestão estratégica tendo como pano de fundo a comunicação interna na organização enfocando a necessidade de se implantar um projeto de comunicação interna na empresa objeto deste estudo.

Com relação à estrutura do trabalho, além dessa parte introdutória, que trata da contextualização do assunto, o relatório contempla, na segunda parte a caracterização da empresa alvo deste estudo, a situação problema, os objetivos gerais e específicos e a justificativa para a aluna, para a organização e para a sociedade. Na terceira parte o referencial teórico, abordando os seguintes assuntos: Marketing, dando ênfase à tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, no segundo momento abordou-se a comunicação empresarial conceituando-o. Num outro momento se falou sobre motivação e cultural organizacional e suas influências. E por último foi abordados os conceitos de endomarketing e tecnologia.

Posteriormente foram feitas as análises dos dados coletados na pesquisa de campo que teve como instrumento o questionário e a entrevista, visando dar subsídios para a conclusão e recomendações finais do presente estudo qualitativas.

2 ORGANIZAÇÃO

Para iniciar um planejamento estratégico de comunicação é necessário conhecer a estrutura organizacional, uma vez que suas funções estão vinculadas com a agregação de valores e a criação de processos que facilitem as interações e mediações. Os planos e projetos de comunicação dependem do tipo, especificidades, finalidades e funções na sociedade, numa perspectiva crítica e analítica da organização para que aja a gestão estratégica.

2.1 Características da Organização

A Companhia Imobiliária de Brasília - Terracap – criada pela Lei nº. 5.861, de 12 de dezembro de 1972, é uma Empresa Pública do Complexo Administrativo do Distrito Federal, regida pela citada lei, pelo Estatuto Social e, subsidiariamente, pela legislação aplicável às Sociedades por Ações. Tem por objetivo a execução, mediante remuneração das atividades imobiliárias de interesse do Distrito Federal, compreendendo a utilização, aquisição, administração, disposição, incorporação, oneração ou alienação de bens.

Em 1997, a TERRACAP foi transformada em Agência de Desenvolvimento, com a finalidade de subsidiar políticas públicas que visassem ao crescimento econômico e social no DF. A Empresa, atualmente, está vinculada à Governadoria do Distrito Federal, nos termos do Decreto nº 18.061/1997.

Em 2011, com o novo Estatuto da Terracap, foi implementado e consolidado o papel de Agência de Desenvolvimento por meio da Lei Distrital nº 4.586, de 13 de julho de 2011, dando à Terracap maior envergadura para executar as políticas de desenvolvimento econômico e social ao Distrito Federal. Além de ter reorganizados os seus mecanismos de gestão administrativa e financeira pelo Projeto de Lei 427/2011.

A importância da Terracap na economia local pode ser avaliada pelos empreendimentos da Empresa, os quais têm efeito multiplicador no desenvolvimento econômico e social do Distrito Federal.

A excelência administrativa se fundamenta nos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Adicionam-se, ainda, princípios administrativos contemporâneos, como gestão participativa, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, agilidade, inovação, controle social e avaliação permanente dos índices de qualidade dos serviços prestados.

São os Órgãos Colegiados responsáveis pela administração da TERRACAP:

- ✓ Assembléia Geral;
- ✓ Conselho de Administração;
- ✓ Diretoria Colegiada;
- ✓ Conselho Fiscal.

A Assembléia Geral é integrada pelos acionistas da Empresa e reúne-se, ordinariamente, até o dia 30 de abril de cada ano. Além de outras atribuições conferidas pelo Estatuto Social ou por Lei, compete à Assembléia Geral: Eleger ou destituir, a qualquer tempo, os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

Os membros da Diretoria Colegiada são eleitos e destituíveis, a qualquer tempo, pelo Conselho de Administração, com mandato de 2 (dois) anos, permitida a reeleição.

O presidente e os diretores constituem a Diretoria Executiva, que é o órgão de administração geral da companhia, cabendo-lhe, precisamente, a execução das diretrizes fundamentais e normas gerais aprovadas pelo Conselho de Administração, que ela integra majoritariamente.

O presidente é o principal orientador, coordenador e impulsionador das atividades da companhia e os diretores, além de integrarem a diretoria executiva, são os gestores nas áreas que lhes são atribuídas pelo Estatuto aprovado pelo Conselho de Administração em Assembléia Geral Ordinária, Conselho de Política de Pessoal e Homologado pelo Governador.

A Assembléia Geral Ordinária reúne-se anualmente até o dia 25 de março, em local, data e hora previamente fixada pelo Conselho de Administração, para conhecer e analisar as contas dos administradores, discutir e votar o relatório de

atividades, o balanço geral e as contas de resultados, a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos, além de aprovar a correção do capital social e eleger, quando for o caso, o conselho fiscal e fixar sua remuneração.

A Assembléia Geral Extraordinária, além dos casos previstos em lei, reúne-se por convocação do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, da Diretoria Colegiada, ou do Presidente da Empresa, para tratar de assunto de interesse da companhia, destacando-se: a reforma do estatuto; o aumento ou redução do capital.

O Conselho Fiscal, que tem as atribuições e deveres previstos na Lei das Sociedades por Ações, é composto por cinco membros, o máximo previsto pela lei, sendo um indicado pela União e quatro pelo Governo do Distrito Federal, com o mandato de três anos, Os detentores de ações preferenciais não tem direito a voto, elegem, em separado, um dos membros do Conselho Fiscal.

A estrutura organizacional da Terracap é composta de um presidente e cinco diretores. É instrução de presidente coordenar as atividades-fim da empresa ao lado das seguintes diretorias: Administração, Recursos Humanos e Finanças; Desenvolvimento e Comercialização e Técnica e Fiscalização, Prospecção e Formatação de Novos Empreendimentos e Extraordinária de Regularização de Imóveis Rurais.

As preocupações governamentais com o problema da propriedade da terra no Distrito Federal, e especialmente, com a necessidade de uma legislação capaz de regularizar ocupações já consolidadas e irreversíveis, devido ao grande número de construções de alto valor, é uma das questões a ser enfrentada sem clientelismos e obedecendo aos princípios da transparência, moralidade e legalidade.

Agindo assim a Terracap coloca-se a salvo dos interesses dos grileiros e ocupantes de má fé.

Nas últimas décadas, processos desenfreados de ocupações irregulares de grandes áreas têm sido responsáveis por perdas significativas na diversidade biológica, resultante da ocupação e destruição de nascentes e conseqüentemente diminuição da qualidade de vida.

O desafio a ser enfrentado é o de dar continuidade ao desenvolvimento ao crescimento do Distrito Federal, partindo de um modelo de ocupação do uso do solo que permita não somente o desenvolvimento social e econômico, mas também a

preservação dos recursos naturais e a manutenção do patrimônio tombado. Os aspectos sócio-ambientais tornam-se cada vez mais importantes e exercem influência crescente nas decisões das empresas.

Esta tarefa é fundamental, mas o êxito só será possível se construído a partir de um engajamento efetivo dos formuladores de políticas, dos tomadores de decisão, dos agentes econômicos e das populações locais.

A importância da Terracap na economia do Distrito Federal pode ser avaliada considerando inúmeros fatores e o efeito multiplicador que significam os projetos e atividades da empresa como:

- ✓ Seu papel na geração da renda nacional, ou seja, o valor adicionado à renda ou produto nacional, derivado dos imóveis vendidos para os empreendedores imobiliários, que por sua vez, criam imóveis que são vendidos como moradia para as diversas faixas de renda e outras unidades para os demais segmentos do mercado;
- ✓ A liberação de terrenos para os programas sociais de habitação à população menos favorecida financeiramente;
- ✓ A venda de lotes a preços subsidiados para o Programa de Desenvolvimento Econômico do Distrito Federal (PRO-DF) gerando renda e emprego;
- ✓ A doação de áreas para criação de parques ecológicos, com vistas a preservar o ecossistema do cerrado;
- ✓ A disponibilização de áreas para grandes empreendimentos como o Capital Digital, e o Setor Habitacional Noroeste;
- ✓ O apoio técnico-financeiro e repasse de recursos para construção de grandes obras viárias como Ponte Jk, Estádio Nacional de Brasília Mané Garrincha, Torre de TV Digital, Fundo de Participação do Metrô, vias de acesso em diversas localidades,
- ✓ O patrocínio a eventos culturais e esportivos realizados no Distrito Federal e a esportistas locais;

Difícil de ser mensurado, mas de importância decisiva para a Terracap é o quadro técnico que a empresa tem formado e desenvolvido, e do qual, muito deve ser esperado na superação dos graves problemas fundiários do Distrito Federal¹.

¹ - Histórico da Terracap disponível no site www.terracap.df.gov.br.

3 SITUAÇÃO PROBLEMA

Desde o século passado que se vive com a globalização. No contexto empresarial sugere-se que as organizações tenham que apresentar novas exigências quanto aos produtos e serviços, em que o público interno adquiriu papel de destaque no sucesso dos negócios.

Beraldo (2003) acredita que a comunicação interna é um fator estratégico no sucesso dos negócios, pois gera resultados, é um agente humanizador das relações de trabalho e ajuda a consolidar a imagem da organização junto aos seus públicos. Para Bahia (1995) a Comunicação Interna deriva-se da necessidade de transmitir ao público da casa, ou seja, todos os funcionários, com frequência e clareza, o pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que têm.

Na comunicação existem vários níveis, mas que não substitui a comunicação interna, para Kunsch (2003) ela seria um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando as ferramentas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica - *endomarketing* e marketing interno.

As características da comunicação são determinadas pela cultura organizacional e pelas mudanças no ambiente de trabalho. A globalização e a revolução tecnológica impõem desafios crescentes para as organizações com atualização constantes de seus processos e valores. A mudança passa a configurar o cotidiano empresarial na busca da vantagem competitiva.

Os empregados devem assimilar novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização, necessitando de aprimoramento para os processos e modelos de gestão. Neste sentido a comunicação de duas vias entre a organização e seu público interno é de fundamental importância para a melhoria do ambiente interno de trabalho.

A comunicação de duas vias, que informa os empregados deixando claro por que determinadas decisões são tomadas e, ao mesmo tempo, estimula a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições. Ainda faz com que o público interno sinta-se co-responsável pelo sucesso da organização. Assim, a comunicação integra os empregados, envolvendo-os com os mesmos objetivos e metas da organização.

Para tanto, a empresa deve estar voltada para a utilização da comunicação interna visando à melhoria do ambiente interno de trabalho e estimulando a gestão do conhecimento, da habilidade e atitude na utilização das novas ferramentas para o sucesso. Deverá dar com ênfase aos negócios e à estratégica da organização podendo ser um excelente canal de comunicação com os empregados tornando-se cada vez mais competitiva no mercado.

Dentro deste contexto a problemática levantada para o presente estudo consiste em investigar: Que medidas podem ser adotadas para estimular a melhoria do ambiente de trabalho da organização utilizando como ferramenta à comunicação interna como papel da gestão estratégica?

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Identificar medidas que possam ser adotadas para estimular a gestão estratégica e a melhoria do ambiente de trabalho da organização, utilizando como ferramenta a comunicação interna.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Analisar a estrutura e os processos de comunicação existentes na organização em estudo.
- ✓ Levantar técnicas utilizadas na comunicação interna em estudo.
- ✓ Verificar ações que possam otimizar o Programa de Comunicação Interna da organização para a melhoria contínua do ambiente de trabalho.
- ✓ Levantar dados relacionados ao clima organizacional da empresa.

5. JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA

5.1 PARA A ALUNA

Ao sugerir ações para o projeto de comunicação interna na organização para a qual existe a vinculação com o curso da disciplina em questão, é altamente gratificante, já que se pode dar início à aplicação de forma prática daquilo que foi aprendido durante o curso Pós-graduação na Gestão da Comunicação nas Organizações.

Portanto, como aluna pode-se adentrar aos conceitos estudados no curso de Pós-graduação aliando a prática de gestão que atendam à complexidade do mercado e seus desafios de competitividade com ênfase em pessoas. A programação abrange desde conceitos macro-organizacionais a aspectos específicos inerentes a comunicação, desenvolve o pensamento crítico e estratégico de Marketing e cria condições de especialização profissional com conceitos, modelos de gestão, ações e instrumentos para se medir resultados promovendo uma melhoria nos canais de comunicação interna.

Enfim, o trabalho em si se justifica para a aluna por proporcionar novas aprendizagens no campo pessoal e profissional com relação à gestão do conhecimento, habilidades e atitudes para enfrentar desafios, além de tudo isso possibilita a obtenção de informações importantes que possam proporcionar novas pesquisas para a organização em que trabalha.

5.2 PARA A ORGANIZAÇÃO

A organização terá frutos positivos com esta pesquisa, pois os empregados passarão a ter uma nova visão sobre a importância da comunicação interna no trabalho. Tal percepção procura chamar atenção para se conquistar vantagem competitiva frente aos clientes e à sociedade por meio de uma concepção de alto apreço e valor de um bom relacionamento interdepartamental, minimizando as pressões internas e métodos para a alta motivação.

O trabalho que será desenvolvido poderá propiciar à organização em estudo uma estratégia para a efetiva melhoria dos canais de comunicação interna, que possibilitará uma alavancagem dos índices de satisfação junto aos seus empregados, proporcionando uma maior qualidade na capacitação e no atendimento.

A cada dia que passa as empresas têm que enfrentar uma concorrência mais acirrada. Com isso, o capital humano tem sido valorizado fazendo com que as empresas se dediquem a investir recursos e esforços no sentido de atender cada vez mais as necessidades dessa peça fundamental e intangível remetendo o assunto à qualidade de vida no trabalho e na organização.

O que está sendo proposto neste trabalho é conscientizar a organização de que uma melhoria da comunicação interna é de fundamental importância para seu desempenho, pois estimula o comprometimento dos empregados com a empresa.

5.3 PARA A SOCIEDADE

A sociedade terá a promoção, a integração e o desenvolvimento de seus profissionais que, ao voltarem para a Comunicação Interna, estarão melhorando o nível de entendimento das ações da empresa em questão.

É, pois, oportuno e relevante o desenvolvimento de ações desse porte que busquem produzir mudanças na maneira de ser, viver e agir dos seus profissionais, na direção da Melhoria da Comunicação. Precisamos trabalhar com firme compromisso de contribuir para que o enorme potencial do país se torne concretamente uma realidade, proporcionando ao povo melhores condições sociais e qualidade de vida.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 MARKETING

Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes seja estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais desse segmento envolvem-se na área de: serviços, bens, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. Neste intuito é necessário observar o que autores retratam sobre esta temática.

Segundo Kotler (2000, p. 30) marketing é um processo social por meio das quais as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Dantas (2005, p. 29) afirma que o marketing é necessário para manter clientes, assim o atendimento para com os clientes deve ser de qualidade, sendo o desafio do marketing.

Cobra (1997, p. 23) definiu marketing como o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita por meio da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.

Segundo Czinkota *et al* (2001, p. 29) Marketing é o processo de planejamento e execução de concepção, fixação de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam as metas individuais e globais.

Para Drucker (1973, p. 64-65) presumi-se que sempre haverá a necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o

cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível.

Las Casas (1997, p. 26), por sua vez, destaca que o marketing é a área do conhecimento que engloba toda a atividade concernente às relações de troca orientada para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Enfim, se percebe com os autores acima que o marketing tem sofrido rápidas transformações, que estão obrigando as empresas a reverem suas estratégias, como o objeto de estudo desta monografia.

6.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: CONCEITOS

Torquato (1986, p.54), afirma que a comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos – emissor, fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo.

Torquato (1998, p. 56) destaca que por meio da globalização e da revolução digital mudaram a realidade mundial e fizeram emergir novas exigências de excelência em produtos e serviços, o público interno adquiriu papel de destaque no sucesso dos negócios. É dele que depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização. Para que uma empresa seja competitiva é necessário que ela se atualize constantemente, aprimorando processos e modelos de gestão. Neste sentido a comunicação de duas vias entre a organização e seu público interno é fundamental. E, embora a percepção da comunicação como fator estratégico seja muito recente e da dificuldade em se mensurar seu retorno, valorizá-la tem sido uma tendência cada vez mais forte nas organizações.

De acordo com Pimenta (2002, p.23), que se caracteriza como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve técnicas e métodos de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

Segundo Pimenta (1999, p. 43), a comunicação dentro da empresa contribui para definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas, funcionários, etc).

Viana (2004, p. 32), por sua vez, destaca que a comunicação é múltipla na forma, mas feita de uma mesma essência.

A importância da comunicação interna para as empresas começou a ser percebida no final dos anos 20, segundo Matos (2004, p. 127), quando Elton Mayo demonstrou que, para o bem da produtividade das pessoas não podiam ser encaradas pelos gestores como extensões das máquinas.

A comunicação é, cada vez mais, um recurso estratégico ao alcance das organizações para que interfiram sobre o ambiente em que se inserem e enfrentem os processos de mudanças.

O campo da comunicação organizacional legitima-se em razão da maior complexidade do ambiente organizacional. Neste cenário, a comunicação assume papel de crescente importância nas organizações que procuram se adaptar aos desafios da era tecnológica e da globalização.

Muitas são as organizações que têm apostado na comunicação, montando e atualizando estruturas, redefinindo políticas, treinando pessoas, recorrendo ao trabalho de consultorias especializadas e investindo em conhecimento e tecnologia para a melhoria do ambiente de trabalho.

A estratégia de comunicação integrada dentro da empresa se divide nos setores responsáveis pela comunicação interna, comunicação de marketing e assuntos corporativos. Recursos Humanos atua mais na comunicação interna, que é

voltada para os funcionários e suas famílias. A comunicação de marketing é direcionada para os clientes externos. E os assuntos corporativos se dividem em dois grupos, o da diretoria de comunicação externa, que lida com a imprensa, e o da diretoria de comunicação institucional que lida com a comunicação interna da empresa. Esses três setores trabalham em conjunto e são responsáveis pela formação de opinião e conceitos da empresa no mercado jornalístico.

O significado disto é que as pessoas produzem mais quando estão motivadas por uma causa, quando estimuladas e principalmente ouvidas, consideradas e respeitadas pela organização. Mayo *apud* Matos (2004, p. 127) comprovou que as empresas que quisessem produzir mais, deveriam ser mais humanistas dentro do ambiente de trabalho. Fato este que atualmente centenas de empresas brasileiras transformam em peça de marketing social.

6.3 MOTIVAÇÃO

Para Vergara (2005, p. 53), motivação é uma força e energia que nos direciona a alguma coisa, sendo absolutamente, intrínseca, ou seja, que está dentro de nós, que vem de acordo com as nossas necessidades interiores. De acordo com a autora, é natural o ser humano sentir-se importante e reconhecido pelo esforço que fez para desempenhar ou desenvolver certa atividade ou trabalho, ocorrendo assim, a motivação, mas quando não há o reconhecimento deste trabalho, se dá o processo de frustração no indivíduo, que seria sentir-se vazio.

O termo vem da ação de mover "motivação" que pode te levar a direção que esteja interessada em atingir, podendo ser "teimosa" levando a alcançar determinado objetivo (MINICUCI, 1995).

Bergamini (2003, p.24), afirma que é comum que recaia sobre os gerentes as principais responsabilidades de motivar seu pessoal, mas a primeira preocupação que se tem é saber se realmente sabem o verdadeiro significado de motivação. De acordo com a autora, o estudo da motivação diz respeito à descoberta do porque as pessoas se movimentam e alimentam a energia que usam.

De acordo com Sievers (1997, p.56), o contexto da motivação fica limitado a uma microperspectiva com o favorecimento de explicações causais, sendo que a motivação pode ser colocada em uma tentativa de estabelecer a relação causal entre os motivos e comportamentos. Já para Coda (1997, p.36), motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza da organização e do próprio trabalho desempenhado.

6.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A comunicação interna de uma organização é reflexo de sua cultura organizacional. Há um processo de influência mútua entre ambas. A cultura é um dos fatores que determina qual o tipo de comunicação a ser praticada na empresa, tanto sua forma e veículos como também o conteúdo e os caminhos.

Segundo Schein *apud* Pimenta (2002, p. 46),

“...a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem o suficiente para considerá-las válidas e, portanto, levá-las a novos membros como um correto caminho para perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas”.

Para Pimenta (2002, p.73) pode-se apreender a cultura de uma organização ao se fazer uma análise que parte do que é mais visível e concreto, até o menos visível, e, portanto, mais difícil de ser percebido.

Assim, se percebe que a cultura organizacional influencia o comportamento e a disposição de trabalhar dos funcionários.

Conhecer a cultura é importante do ponto de vista da organização para aumentar a efetividade dos negócios. E, sob a ótica da comunicação interna, é imprescindível, pois ajudam a determinar quais são os melhores caminhos para atingir eficientemente o público interno da organização.

Torquato (2002, p. 73), fala que as atenções começaram a se voltar para a cultura organizacional na década de 80, com o sucesso do modelo de administração

japonês. A partir de então muito se enfatizou a questão da cultura organizacional como um dos pontos chave para uma análise organizacional eficaz.

Embora venha sendo cada vez mais valorizada, não há consenso entre os teóricos sobre a melhor definição do termo cultura organizacional. Entretanto, as definições de alguns autores são mais aceitas.

Fleury (2001, p. 55), diz que uma das mais destacadas estudiosas do tema, acrescenta as relações de dominação e poder à definição de Schein, propondo que a cultura organizacional “é o conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, e construir com a identidade organizacional, tanto como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Analisando diversas definições, podemos destacar alguns pontos:

- A cultura envolve o aprendizado e a transmissão dos valores adotados por um grupo para solucionar problemas;
- A cultura funciona como elemento de comunicação e consenso;
- Símbolos, rituais, e comportamentos manifestos são algumas das expressões da cultura organizacional;
- A cultura influencia a maneira como os negócios são conduzidos;
- A comunicação é um fator chave na transmissão da cultura entre os elementos do grupo.

O estudo da cultura organizacional é importante porque tem relação direta com os resultados da organização. Quando a cultura de uma organização é conhecida, torna-se muito mais fácil trabalhar com as variáveis intervenientes que podem prejudicar ou potencializar o atingimento de metas e objetivos. Sobretudo nos processos de mudança em que pode haver rupturas no relacionamento entre a organização e os colaboradores, é fundamental conhecer a cultura da organização para evitar barreiras e aproveitar oportunidades.

Para Torquato (2002, p. 87), o estudo da cultura organizacional permite, em resumo, definir as características reais da organização, ou seja, a orientação para os

objetivos, à racionalidade e a suposta cooperação entre os indivíduos, proporcionando aos estudiosos em comunicação um contraste com a pesquisa tradicional.

A cultura organizacional deve ser consistente com os demais elementos da organização, como estrutura funcional, tecnologia, estilo de liderança e comunicação. Para que se possa analisar a coerência entre estes fatores é necessário conhecer de maneira profunda e abrangente as organizações, as crenças e valores que fundamentam suas práticas formais e informais, para poder aproveitá-las em função dos objetivos do negócio.

A cultura organizacional modela os comportamentos e formas de administração, estabelecendo a prática dos valores essenciais, estimulando o comprometimento e o clima harmonioso dentro da empresa.

Pimenta (2002, p. 86), expõe que a formação da cultura organizacional se dá desde o surgimento das organizações, quando os fundadores estabelecem quais são os objetivos e valores a que a organização se destina. A partir daí a cultura organizacional vai se sedimentando e sendo reforçada pelo grupo por meio da aprovação e reprovação de certos comportamentos e resultados. Com isto se cria para a empresa uma identidade que é reconhecida no ambiente de negócios, nos mercados, e por seu público interno.

O grupo passa a ter uma cultura forte se ele é estabelecido e tem uma longa, variada e intensa história. Só assim é possível surgir uma realidade social que transforma o grupo numa cultura. Nos casos em que o grupo tem convivido por pequeno espaço de tempo ou não tem enfrentado problemas difíceis, a cultura é fraca.

Fleury (2001, p. 55), as organizações formadas por grupos heterogêneos, comumente se desenvolvem grupos menores que têm características particulares. Assim podemos encontrar subculturas nas diferentes unidades e áreas da organização, bem como em sua linha vertical. Estas subculturas são facilmente identificáveis, basta observar o discurso de um operador da produção e um analista de marketing, por exemplo.

Para que a organização possa atingir o máximo de integração é necessário que ela conheça e valorize a sua cultura e reconheça as suas subculturas. Principalmente nas organizações orientadas por processos, em que a sinergia entre as áreas é extremamente importante, reconhecer possíveis barreiras por causa da cultura organizacional e minimizá-las por meio de uma comunicação efetiva com o público alvo é imprescindível.

Schein *apud* Pimenta (2002, p. 96), propõe alguns níveis de análise da cultura organizacional. Para este autor, por meio da observação dos artefatos visíveis, dos valores e dos pressupostos sobre os quais se formam os paradigmas culturais de uma organização, pode-se conhecer a sua cultura.

Os artefatos visíveis envolvem o ambiente construído da organização, sua arquitetura, tecnologia, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões visíveis e audíveis de comportamento e documentos públicos como manuais de funcionários, história, cartas, contrato social e outros. No entanto, Schein *apud* Pimenta (2002, p. 96), alerta que os artefatos visíveis encerram um nível de análise difícil, pois se trata de dados fáceis de serem obtidos e difíceis de serem interpretados, pois não necessariamente representam os verdadeiros valores de uma organização.

Valores

Para se conhecer os valores de uma organização, são necessárias pesquisas, pois não se pode analisá-los de forma direta. Ainda assim, muitas vezes é difícil compreendê-los, pois os valores manifestos da organização expressam o que as pessoas dizem ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. Desta forma, freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.

Pressupostos

Já os pressupostos, que são os valores subjacentes e tipicamente inconscientes, referem-se à:

- relação da organização com o ambiente - se é de dominação, de submissão, ou de harmonia;

- a natureza da realidade e da verdade - como a organização define o que é real e o que não é; natureza humana - se é boa, má ou neutra, se as pessoas são passíveis de serem desenvolvidas ou não;

- a natureza do trabalho - como as pessoas devem ser em relação ao trabalho, ativos, passivos, se autodesenvolverem ou serem fatalistas;

- as relações humanas - como as pessoas interagem como o poder se distribui.

Diz Schein *apud* Pimenta (2002, p. 91), que os pressupostos definem como a cultura funciona, proporcionando uma ferramenta para “entender não somente as forças dinâmicas que evoluem e que governam a cultura, mas também explicar como a cultura é aprendida, difundida e modificada”.

Os pressupostos das organizações se formam à medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas. Então o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente. Quanto mais verdadeiro for um pressuposto, mais inconsciente ele irá se tornando para o indivíduo, em função de ser menos questionado.

Fleury (2001, p.64), numa abordagem mais pragmática, sugere que, para desvendar a cultura organizacional, devem-se observar quais são os *antecedentes* históricos, como é feita a socialização de novos membros, quais são as políticas de recursos humanos, como são os processos de comunicação e como é a organização do processo de trabalho.

Devem-se analisar os processos de comunicação da organização se quiser conhecer a sua cultura. Para Pimenta (2001, p. 34), a comunicação se constitui em um dos elementos essenciais do processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Para o mapeamento do sistema de comunicação é necessário considerar os meios, instrumentos e veículos; canais

formais e informais; a relação entre quem se comunica; a linguagem, os fluxos e os ruídos que ocorrem no processo de comunicação. Assim podemos visualizar em profundidade os níveis de informação e, conseqüentemente, de participação dos indivíduos.

A força da posição da cultura organizacional é um convite - ou melhor, uma direção - para observar, gravar, entender o comportamento comunicacional dos membros de uma organização.

A comunicação é um dos fatores centrais no estabelecimento, manutenção e modificação da cultura organizacional. A cultura e a comunicação mantêm uma relação de influência mútua. Para Matos (2004, p. 45), o estudo da cultura organizacional reafirma a centralização do comportamento comunicativo na organização. “Cultura é comunicação e comunicação é cultura”.

A relação entre cultura e comunicação não se refere a duas entidades distintas e etéreas, a “comunicação” e a “cultura”, mas ao comportamento das pessoas no dia a dia da organização. Analisando o estilo da comunicação, como foi descrito no tópico anterior, podem-se inferir importantes características da cultura organizacional. Desta forma torna-se mais fácil conduzir a comunicação de modo a que atinja os seus objetivos.

Considerando que a cultura organizacional vai sendo formada no cotidiano pelo público interno, quando há a necessidade de mudança dos padrões culturais, a comunicação é que vai trazer elementos para que os colaboradores compreendam a situação e a importância da mudança.

6.5. ENDOMARKETING

Para fazer com que o mercado externo responda positivamente aos estímulos que lhe são dirigidos, a empresa precisa garantir que seus colaboradores sejam capazes de cumprir as promessas feitas aos consumidores.

O esforço interno para que isso aconteça depende de vários fatores, tais como: tarefas estimulantes e ambientes de trabalho motivador. O grande desafio é fazer que os empregados respondam favoravelmente às demandas da organização em relação ao absoluto compromisso com a satisfação do cliente.

No ambiente interno, a comunicação destina-se a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre na empresa, como um fator de motivação e participação. Desde o momento em que se contrata um novo funcionário, ele deve se familiarizar com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objetivos da empresa. O essencial é que o empreendedor transmita aos funcionários a idéia de que todos estão envolvidos no desenvolvimento dos negócios, criando um clima de parceria, de confiança.

Bekin (1995, p. 27) define Endomarketing como ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e as do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Já Brum (2000, p. 12) define como dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. Acrescenta, ainda, que "é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário". Segundo a autora, o marketing interno está mais voltado para um processo de comunicação interna.

Uma das formas de motivação mais desejada por funcionários, segundo Bekin (1995, p.23) é trabalhar em uma empresa que seja reconhecida pela comunidade como excelente. Pode estar recebendo um salário bem baixo, mas não importa, abre a boca e diz: - " Trabalho em tal empresa!."

Endomarketing é uma das mais novas áreas da ciência da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, e normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações.

Para Grönroos (1983, p.88), Endomarketing é:

“o mercado interno constituído de empregados motivados mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa do marketing, onde uma variedade de atividades são usadas internamente de forma coordenada, e ativa.”

A necessidade da utilização de Endomarketing certamente não é nova. Certos aspectos dos programas de marketing internos e atividades de endomarketing foram utilizados por muitas empresas durante longo tempo. A importância do Endomarketing está no fato de que ele permite à gerência abordar todas essas atividades de forma muito mais sistemática e estratégica.

Com o desenvolvimento das teorias de marketing de serviços, o marketing está mudando. Uma ênfase maior tem sido colocada agora na manutenção dos clientes e na venda cruzada a clientes existentes. O papel dos funcionários é vital. Além disso, os especialistas de marketing não são os únicos recursos humanos em marketing; com frequência não constituem nem mesmo os recursos mais importantes. As habilidades, a orientação para o cliente e a consciência dos serviços dessas pessoas, são fatores críticos na percepção que o cliente tem da empresa e na preferência que poderá dar a essa empresa no futuro.

O Endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado. E "vender" o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

Saul Bekin cunhou o termo Endomarketing em 1995 e em seu livro "*Conversando sobre Endomarketing*", discorrendo, de maneira leve e didática sobre quase todos os elementos do que Philip Kotler em "*Administração de marketing*" chamou de marketing interno das organizações.

Especialistas em recursos humanos são unânimes em afirmar que "ninguém motiva ninguém". Considerando que as pessoas têm focos de motivação muito próprios e particulares, o objetivo do Endomarketing é o de propiciar um ambiente

interno nas organizações que seja favorável ao surgimento desses "momentos mágicos".

Bekin (2004, p. 03) destaca que o endomarketing tem seu sentido voltado para uma ação interna tendo um movimento orientado para a obtenção de algum resultado.

Por incrível que possa parecer no caminho do marketing "um a um", da personalização, estão às pessoas que compõem as corporações e que, em última análise, serão responsáveis pela geração de novas idéias, novas tecnologias e o contato cada vez mais raro com clientes.

Então, quanto valerá para as empresas poder contar com mais pessoas motivadas e engajadas em sua linha de frente? Eis a dimensão do desafio que permeia o Endomarketing.

Para Kotler (1992, p.54), Endomarketing é o marketing voltado para dentro da organização. Tem como objetivo comunicar, ou seja, tornar comum entre os funcionários de uma mesma empresa as crenças, os valores, os objetivos e os resultados obtidos pela organização como um todo e de cada unidade de negócio em particular. Assim, como o marketing, o endomarketing também parte da noção de que a demanda e a oferta heterogêneas. No caso do Endomarketing, isso quer dizer as necessidades de uma unidade gerencial fornecedora ou produtora.

O Endomarketing procura, portanto, homogeneizar ou acoplar da melhor forma possível os segmentos de demanda e oferta entre as diversas unidades gerenciais de uma mesma organização.

O Endomarketing tem dois tipos de processos gerenciais: gerenciamento de atitudes e gerenciamento da comunicação. As atitudes dos funcionários e a motivação dos clientes para uma consciência de serviços têm que ser gerenciadas. Sendo chamado de gerenciamento de atitudes, constitui a parte predominante do Endomarketing de uma organização que lute por desenvolver uma vantagem competitiva através de uma estratégia de serviços. Como Edvardsson, Edvinsson e Nyström (1988) observam "*...existe uma necessidade de uma visão de*

*gerenciamento mental mais pró-ativa, onde as empresas de serviços criem o futuro ao invés de se adaptarem às condições existentes.*²

O gerenciamento da comunicação é a necessidade de comunicação das necessidades e exigências da empresa, suas visões de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que os clientes desejam.

Através da satisfação dos clientes será possível que o fator relacionado à permanência dos empregados numa organização proporcione um bom atendimento dos clientes. Os administradores de uma empresa precisam mostrar aos funcionários que a tarefa primordial da organização é servir os seus clientes e que eles, os empregados, são a chave para todo o sistema.

Para Grönroos (1993, p. 102), a organização necessita utilizar-se tanto do gerenciamento de atitudes como do gerenciamento da comunicação para poder alcançar bons resultados. Com muita freqüência somente o aspecto de gerenciamento da comunicação é reconhecido e talvez apenas como uma tarefa de informações unilateral.

Para se estabelecer uma excelente base para a gestão será necessário:

- Fixar uma meta permanente de colocar a satisfação dos clientes acima de todos os demais objetivos.
- Participação de todos os envolvidos, com a credibilidade da obsessão absoluta com a qualidade.
- Medir a satisfação dos clientes diariamente e quando tiver resultados satisfatórios recompense a todos.
- Contratar pessoas que gostem de outras pessoas.
- Saber o que esperar da empresa e o que esta espera dos funcionários.
- Educar as pessoas do momento em que são contratadas.

² Edvardsson, Edvinsson e Nyström (1988) introduzem o conceito de gerenciamento mental, de gerenciamento de atitudes.

- Criar um ambiente que faça as pessoas se sentirem bem e que apóie sua busca entusiasmada da satisfação do cliente.
- Tratar os funcionários como clientes.
- Pensar em si próprio como um cliente.

Administradores bem sucedidos fazem com que sua empresa estabeleça vínculos com seus clientes, utilizando-se dos princípios com enfoque no cliente criando uma nova visão de liderança. Organizar equipes com enfoque nos clientes, celebrando os sucessos e encorajando a colaboração para atingir a eficiência da qualidade desejada.

As organizações precisam se tornar estudantes vitalícios, entrar em contato com clientes, estabelecer diretrizes, comunicar-se com clareza, e corporificar o propósito de sua organização ou de seu grupo de trabalho.

Com base nessas teorias, constata-se que o conceito de marketing interno ou endomarketing envolve temas como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor.

6.6 TECNOLOGIA

Lima (2000, p.28) retrata que quando se examinam os avanços realizados no setor de informatização nos últimos anos, percebe-se que as empresas estão (ou deveriam estar) em uma corrida contra o tempo, tendo que se preparar para o mundo digital, informatizado que esta à sua frente e, o que é mais importante, um mundo que invadirá o cotidiano de todos.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 102), as empresas devem olhar o futuro e desenvolver estratégias de marketing de longo prazo para fazer frente ao ambiente em mudança de seus setores.

Cada empresa deve encontrar o plano que tenha mais sentido diante de sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e seus recursos.

6.7 GESTÃO ESTRATÉGICA

Para o entendimento do termo “gestão estratégica” faz-se necessário perceber que segundo Shumpeter *apud* Mintzberg *et al* (2000) e Drucker (1980), a estratégia pode ser vista “*como novas combinações que visam explorar oportunidades novas e diferentes no futuro*”.

De acordo com Bruner *apud* Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia é vista como um conceito, assim a realização da estratégia é a concretização de um conceito. Outros autores, como Simon e March (citados pelo mesmo autor), acreditam que a estratégia tem lugar na mente do estrategista e este é um conceito de difícil realização.

A gestão estratégica refere-se a um modelo de gestão que incorpora os princípios de pensamento e ferramentas do planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação estratégicos e sua aplicação nos diversos subsistemas que compõem o sistema administrativo, ajudando as empresas a tomarem decisões de alto nível.

Para Aligleri, Câmara e Aligleri (2002), não é de surpreender que o gerenciamento desse impacto econômico, social e ecológico causado pelas empresas na gestão tenha se tornado determinante, em alguns setores, para a melhoria da competitividade.

Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

A gestão estratégica é uma “metodologia” importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como principalmente o seu sucesso no futuro. Ela, a gestão estratégica, inclui no mínimo três etapas distintas, segundo Wagner (2012): (i) – o planejamento estratégico, (ii) - a execução e (iii) - o controle.

O planejamento estratégico, na primeira etapa da gestão estratégica, visa:

(i) - identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los;

(ii) - identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação a sua concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua;

(iii) - conhecer seu mercado e definir estratégias para seus produtos e serviços (WAGNER, 2012).

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo e às ações que serão realizadas para alcançá-los que afetam a organização como um todo. Ele é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido. É geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Na realidade, sem o envolvimento direto do principal executivo da empresa, como o líder da condução do processo estratégico em uma empresa, ele dificilmente ocorrerá a contento.

E, ainda, Wagner (2012) cita que dentro da Gestão Estratégica existem vários passos. Inicialmente é realizado um Diagnóstico Estratégico, onde são realizados os levantamentos das situações atuais da empresa, buscando assim avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes dentro da instituição, bem como se estão oferecendo os resultados esperados. Dentro do Diagnóstico Estratégico, são levantadas informações como a competitividade da empresa, o portfólio de produtos, ações de mudanças, vulnerabilidade às ameaças existentes, quantidade de recursos estratégicos disponíveis e projetos futuros.

Em seguida é realizada uma verificação sobre a Prontidão Estratégica, ou seja, o envolvimento e disponibilidade da direção da empresa em relação ao futuro, as ações tomadas pela alta administração para solucionarem eventuais “janelas” estratégicas, a atenção às mudanças que podem afetar de forma positiva ou negativa, obstáculos institucionais, estatutários, culturais, a existência de perfeita comunicação interna, a existência de sistema de reconhecimento de equipe, que venham de encontro com a Missão, Visão e Valores da empresa, entre outros (WAGNER, 2012).

Morcerf (2012) destaca que posteriormente inicia-se o processo de seleção das prioridades em função da gravidade dos problemas encontrados dentro da

organização e assim é estabelecida uma sequência lógica para a implementação das ações, com foco nos mais importantes em primeiro plano. Tal ação é conhecida como Direcionamento Estratégico, ou seja, é o momento que se define o direcionamento que a instituição precisa seguir para sobreviver ou se sobressair em determinado cenário.

Como o conceito de estratégia relaciona-se diretamente com visão de futuro, uma empresa precisa ter sua visão focada no futuro. Deve então, manter a Vigilância Estratégica, ou seja, deve observar, acompanhar, questionar, vasculhar o horizonte, no tempo, no espaço, à procura de possíveis riscos e oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações antecipadas e respostas estratégicas ou contramedidas da organização.

Neste contexto a comunicação interna da Terracap deverá estabelecer a gestão estratégica nas organizações representando um importante elo entre a missão, os objetivos organizacionais e o envolvimento dos públicos de interesse. Segundo Prado (2007) é a comunicação que proporciona espaços de interação e diálogo para a construção de relacionamentos, sentidos e significados compartilhados, resultando em comprometimento e participação.

Na dimensão estratégica da comunicação, um dos principais públicos-alvo da organização é o público interno, do qual depende o cumprimento da missão de qualquer organização. As organizações públicas no Brasil vêm passando por processos de modernização e assumindo tecnologias gerenciais adotadas no setor privado

Enfim, para uma empresa atuar com uma Gestão Estratégica precisa apurar todos seus processos e sua real situação e desenvolver ações corretivas constantes, focando seus objetivos e metas e desenvolvendo suas estratégias de forma a manter sua sobrevivência, crescimento e diferenciação competitiva, assim surge a comunicação interna da Terracap.

7 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo foi conduzida pelo planejamento geral da pesquisa de maneira a atender de forma apropriada aos objetivos específicos citados anteriormente; descrevendo todos os procedimentos a serem desenvolvidos durante a realização desta pesquisa.

7.1 PLANO OU DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia utilizada para atingir os objetivos desta pesquisa se baseia na pesquisa exploratória, método que possibilitará a obtenção de conhecimento sobre os fatores e influências da comunicação interna na organização.

Para Mattar (1993, p.14), a pesquisa exploratória é aquela que alimenta o pesquisador com uma gama maior de conhecimento a respeito do tema ou problema proposto.

Com relação aos procedimentos técnicos de execução da pesquisa, procurou-se manter uma relação estreita com o estudo de caso, visando promover a identificação do nível de comunicação interna e as percepções que os funcionários têm de sua eficácia.

Segundo Gil (1991, p.58), o estudo de caso se caracteriza pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para Bruyne (1977, p.225) em estudos de caso podemos recorrer a “técnicas de coleta de informações igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos)” para estabelecimento de um diagnóstico de uma organização ou fazer sua avaliação por uma razão específica. Embora o estudo de caso seja frequentemente abordado sob o aspecto qualitativo, na coleta e no tratamento das informações ele pode consorciar-se com métodos quantitativos (BRUYNE, 1977, p.255).

O estudo utilizou o método qualitativo para identificar a visão da organização, a visão dos funcionários e a visão dos autores de livros que falam sobre fatores e influências da comunicação interna nas organizações.

O método quantitativo foi realizado através de questionários aplicados em alguns setores da Terracap, objetivando correlacionar os dados obtidos para propor ações de melhorias na comunicação interna tendo em vista a gestão estratégica da empresa.

7.2 TIPO DE PESQUISA

Richardson (1999, p.66) descreve o plano de pesquisa em três tipos, sendo eles: pesquisa exploratória quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno, pesquisa descritiva, quando se deseja descrever as características de um fenômeno e pesquisa explicativa, quando se deseja analisar as causas ou consequências de um fenômeno.

Neste estudo foram utilizadas as pesquisas exploratória e descritiva no estudo de caso com intuito de conhecer as variáveis que influenciam a questão da comunicação interna da empresa.

Quanto aos fins:

A pesquisa exploratória e descritiva tem como enfoque a relação entre a empresa e os empregados.

Quanto aos meios:

Utilização de fontes bibliográficas - livros, apostilas e consulta à internet - para conceituar a patologia de acordo com estudos já formulados e consagrados: (utilização do método fenomenológico); registro de situações vivenciadas dentro da organização.

Ainda na pesquisa de campo será realizada uma coleta de dados com os funcionários da organização e uma entrevista com o chefe do Setor de Comunicação da empresa.

1ª fase: Qualitativa - variáveis junto aos empregados, nesta fase não foram usados instrumentos estatísticos.

2ª fase: Quantitativa - através da aplicação de questionários com os empregados onde serão utilizados instrumentos estatísticos para comparação dos dados obtidos.

7.3 UNIVERSO DA AMOSTRA

A população envolvida abrangerá os empregados de 15 setores dos 53 existentes na Terracap.

Pelo alto número de empregados existentes na empresa, foi extraída uma amostra composta por 44 empregados que participaram respondendo ao questionário proposto, o qual foi distribuído pessoalmente.

Além disso, foi aplicado um pré-teste (apêndice B) buscando dirimir eventuais dúvidas com relação à elaboração das perguntas levantadas no questionário de pesquisa.

A partir do entendimento de que a pesquisa qualitativa busca também a compreensão de fenômenos envolvendo o ser humano e subsidiado pelas técnicas de levantamento de dados, aliada à observação participativa, iniciamos a fase empírica do estudo, visitando os setores da empresa.

Foi realizada, ainda, uma entrevista com o chefe da Assessoria de Comunicação Social da Empresa, buscando subsídios para analisar o clima organizacional predominante na empresa em estudo, bem como, a preocupação com a comunicação interna na organização.

Houve a necessidade de observar a Carta de intenções da empresa para com a sociedade e os funcionários para que se estabelecesse a gestão estratégica necessária.

7.4 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Vão estar presentes nesta etapa, todos aqueles que fornecerão os dados contidos nos questionários e na entrevista, sendo que estes serão distribuído posteriormente.

7.5. TAMANHO DA AMOSTRA

Segundo richardson (1999, p.167) o tamanho da amostra depende dos seguintes fatores:

- Amplitude do universo;
- Nível de confiança estabelecido;
- Erro de estimação permitido;
- Proporção da característica pesquisada no universo.

Ainda segundo richarson (1999, p.167-169) apresenta as seguintes definições para os fatores do tamanho da amostra:

- Amplitude: O universo da amostra divide-se em finito e infinito. Consideram-se finitos aqueles que não ultrapassam as 100.000 unidades (pessoas, alunos, clientes etc.). Universos infinitos são aqueles que ultrapassam essa quantidade.
- Nível de confiança estabelecido: Normalmente, nas pesquisas sociais, trabalha-se com um nível de confiança equivalente a 95%. Isso significa que existe uma probabilidade de 95%, em 100%, de qualquer resultado obtido na amostra seja válido para o universo.
- Erro de estimação: Geralmente nas pesquisas sociais, não é aceito erro superior a 6%. Usualmente, trabalha-se com erro de 4 ou 5%.
- Proporção da característica pesquisada no universo: Geralmente, nas ciências sociais, é muito difícil realizar esta estimativa; portanto se supor que a proporção da característica pesquisada do universo é de 50%, o caso mais desfavorável para a estimação, conduzindo à maior amostra.

Portanto o tamanho da amostra foi determinado a partir das seguintes definições:

- Processo aleatório para população finita;
- Nível de confiança de 95%, de desvios padrões;
- Erro de estimação de 5%;
- Proporção de 50% da propriedade pesquisada na população;
- Tamanho da população.

Segundo Richardson (1999, p.170-171), para o cálculo foi utilizada a fórmula a seguir:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

Z = nível de confiança (escolhido, em número de desvios – sigmas)

p = proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem.

q = 100 – p (em percentagem)

e² = erro de estimação permitido

Portanto:

$$n = \frac{2^2 \cdot 10 \cdot 10}{3^2}$$

$$n = \frac{4 \cdot 100}{9}$$

$$n = \frac{400}{9}$$

n = 44,44 n = 44 funcionários

O número 278 foi definido como o tamanho da amostra correspondendo ao número de pesquisados a serem investigados.

7.6 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Na pesquisa de campo foram aplicados questionários com questões abertas e fechadas direcionadas aos empregados da empresa.

Foi realizada, ainda, uma entrevista com o chefe da Assessoria de Comunicação Social da Empresa, buscando subsídios para analisar o clima organizacional predominante na empresa em estudo, bem como, a preocupação com a comunicação interna na organização.

As questões foram ordenadas de forma crescente, conforme a sua importância nos fatores que interferem na comunicação interna da Terracap.

Os dados coletados foram objetos de suma importância no sentido de contribuir para avaliar e melhorar os fatores que influencia a comunicação interna.

7.7. LIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho enfocou a Comunicação interna na empresa, dando ênfase ao Clima organizacional, a melhoria no ambiente de trabalho e a motivação dos empregados.

O estudo foi limitado pelo receio dos empregados da empresa ao responderem as questões levantadas no instrumento de pesquisa (apêndice A).

O estudo foi limitado, pela escassez do tempo, considerando-se que a aplicação do questionário requereu tempo para divulgação do trabalho, sua finalidade e o convencimento dos empregados participantes da pesquisa que não

haveria problema ao respondê-lo pois a finalidade do mesmo era meramente acadêmica

7.8 TABULAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa de campo foi aplicada em três dias na empresa entre os dias 20 a 22 de novembro de 2012. A partir do resultado da pesquisa pode delinear o seguinte perfil dos respondentes:

A maioria dos respondentes é do gênero feminino (82%), representando grande parte da população da Terracap.

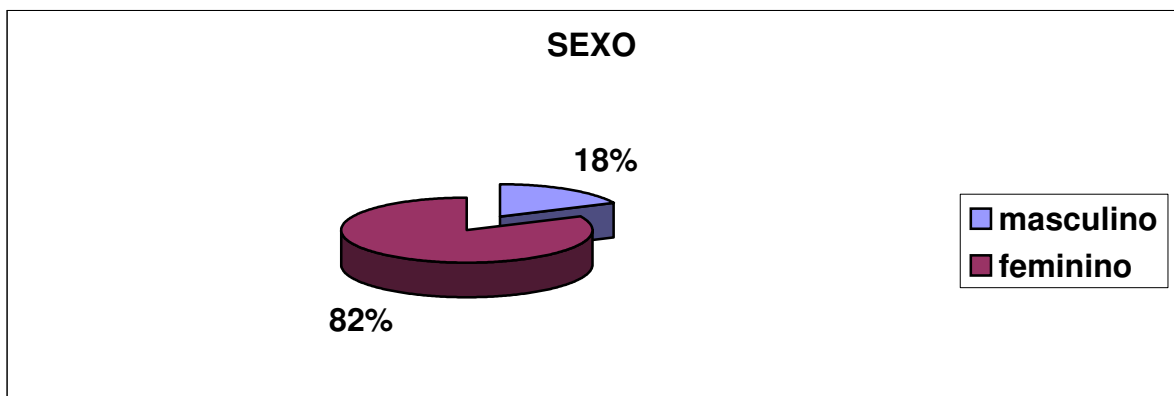


Gráfico 01 – Sexo

Tabela 01 - Sexo

masculino	feminino
8	36

Analisando o perfil demográfico dos empregados da Terracap observou-se nos dados coletados na Figura 2 que cerca de 14% dos participantes da pesquisa situam-se faixa etária entre 26 a 35. No entanto, mais da metade dos pesquisados, ou seja, 74% situam-se na faixa etária entre 36 a 45 anos. Os demais pesquisados então na faixa etária acima de 46 anos.

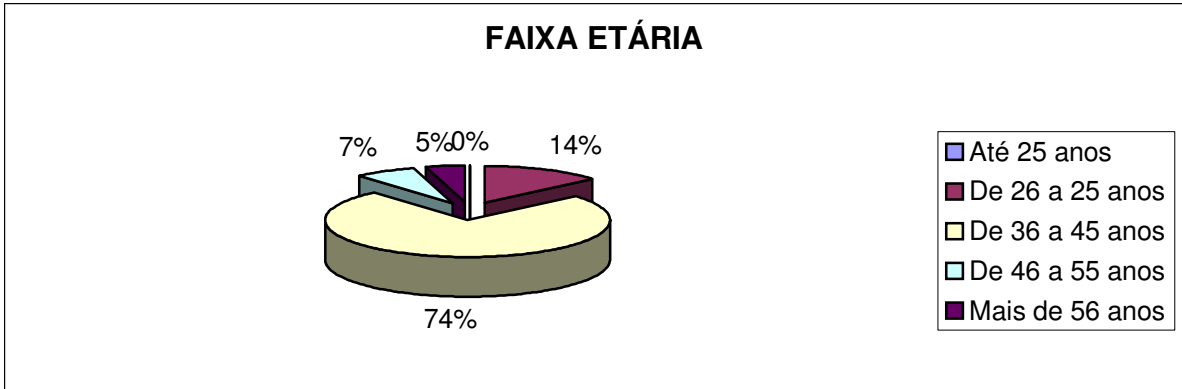


Gráfico02 – Faixa Etária

Tabela 02 – Faixa Etária

Até 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	Mais de 56 anos
0	6	33	3	2

A questão 03 mostra o tempo em que os respondentes trabalham na empresa alvo deste estudo. Neste sentido, observou-se nos dados coletados que cerca de 60% dos pesquisados atuam na organização entre 16 a 25 anos.

Levando-se em conta que o tempo de trabalho dos respondentes contextualizamos a responsabilidade dos pesquisados com relação ao serviço prestado e o conhecimento dos objetivos organizacionais.

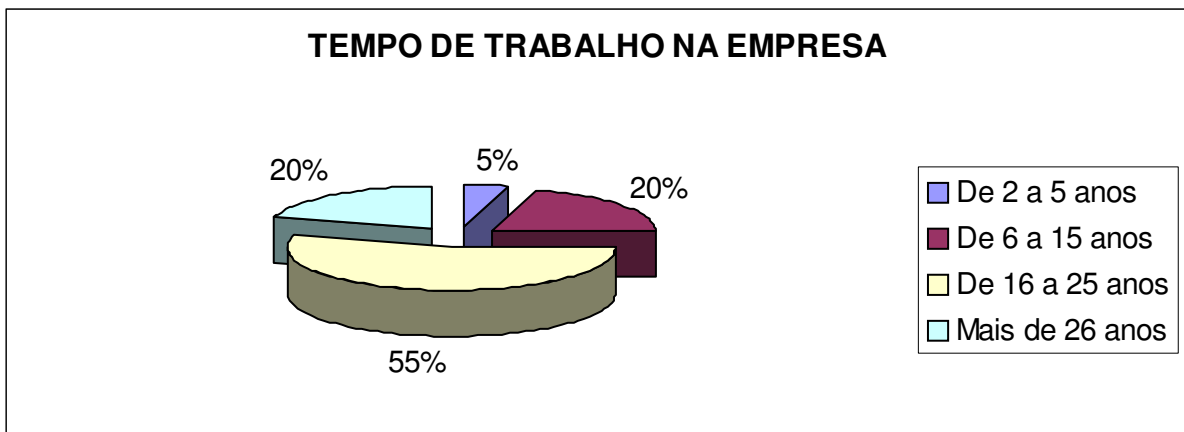


Gráfico 03 – Tempo de Trabalho na empresa

Tabela 03 – Tempo de Trabalho na empresa

De 2 a 5 anos	De 6 a 15 anos	De 16 a 25 anos	Mais de 26 anos
2	9	24	9

Quanto ao grau de escolaridade, a grande maioria, cerca de 68% já possui curso superior ou mais, além dos 17% que estão completando. Isso é fator positivo, em razão dos benefícios oferecido pela organização quanto a incentivar oferecido aos empregados a buscaram o aprimoramento do conhecimento, concedendo bolsa de estudo de cerca de 80% do valor das mensalidades pagas pelo pesquisados. Assim, a estrutura de trabalho fica enriquecida com novos conhecimentos adquiridos pelos participantes da pesquisa.

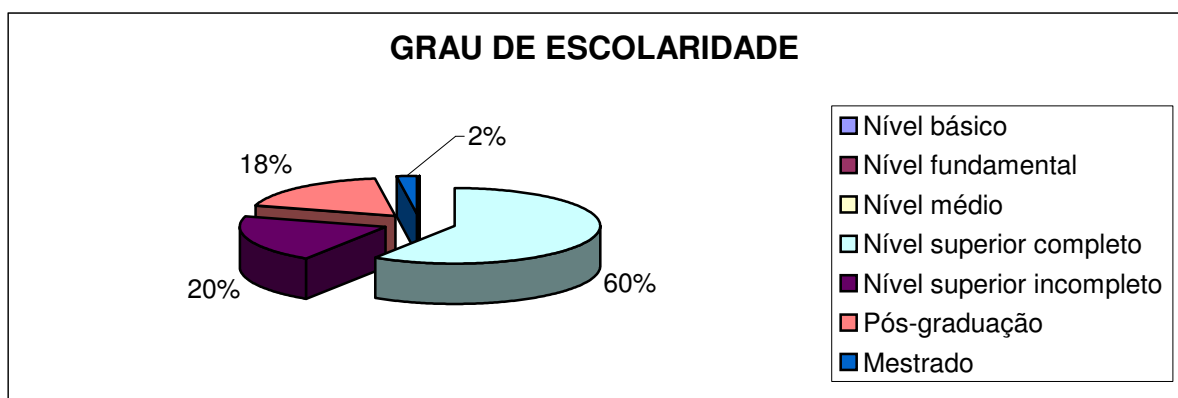


Gráfico 04 – Grau de Escolaridade

Tabela 04 – Grau de Escolaridade

Nível básico	Nível fundamental	Nível médio	Nível superior completo	Nível superior incompleto	Pós-graduação	Mestrado
0	0	0	26	9	8	1

Quanto ao nível de conhecimento de informática, cerca de 75% dos pesquisados possui pelo menos o conhecimento intermediário. Com isso, pode entender que o investimento oferecido pela empresa aos empregados com relação aos estudos tem reflexo no conhecimento na área de informática pelos pesquisados.

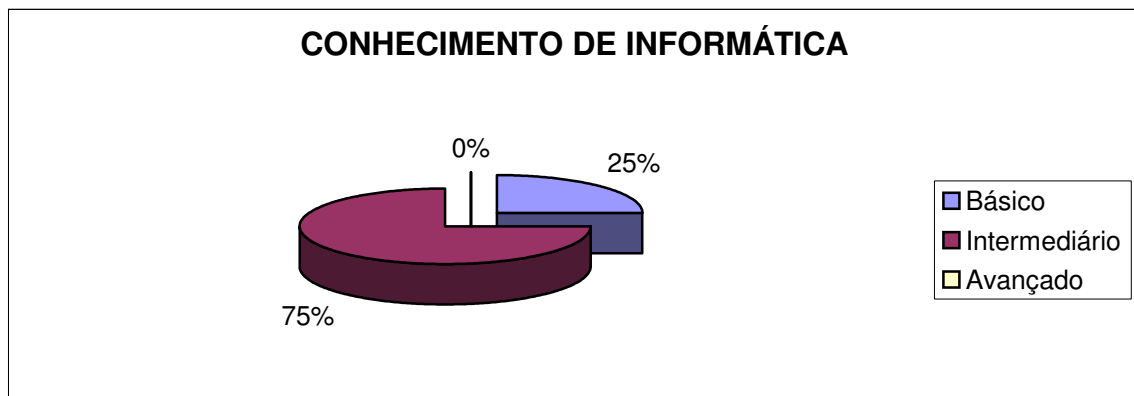


Gráfico 05 – Conhecimento de Informática

Tabela 05 – Conhecimento de Informática

Básico	Intermediário	Avançado
11	33	0

Analisando a questão 6 sobre o clima organizacional predominante na empresa, observou-se que os dados coletados mostraram que 100% dos pesquisados concordam parcialmente com o clima existente, deixando a entender que não expressou a sua opinião verdadeira ficando imparcial na resposta.

Tabela 06 – Clima organizacional

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo
0	44	0	0

O mesmo aconteceu com a questão 7, sobre o espírito de solidariedade e colaboração com os colegas de trabalho, observou-se que os dados coletados mostraram que 100% dos pesquisados concordam parcialmente com o espírito de colaboração, deixando, também, a entender que não expressou a sua opinião verdadeira ficando imparcial na resposta.

Tabela 07 – Espírito de solidariedade e colaboração

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo
0	44	0	0

Procedendo a análise da pesquisa quanto o relacionamento com o gestor é transparente, referente à questão 8, observou-se que os dados coletados mostraram que 100% dos pesquisados concordam parcialmente com o espírito de colaboração, deixando, também, a entender que não expressou a sua opinião verdadeira ficando imparcial na resposta.

Tabela 08 – Relacionamento com o gestor

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo
0	44	0	0

Partindo da proposição levantada no quarto objetivo específico que, se dispõe a analisar o clima organizacional para melhoria no ambiente de trabalho, caber observar que o clima é saudável mais é preciso ser melhorando, principalmente pela imparcialidade das respostas dos pesquisados.

Por isso, faze-se necessário a existência de um clima organizacional saudável e, principalmente, que os gestores estejam capacitados a lidar com a diversidade cultural dos empregados e da própria empresa.

Na minha percepção ficou claro, que apesar do espírito de solidariedade e colaboração com os colegas de trabalho e o relacionamento com o gestor é transparente é saudável mais precisa ser melhorando, principalmente pela imparcialidade das respostas dos pesquisados.

Quanto à questão 9, sobre a motivação para ser estimulado e ser criativo os respondentes se dividiram. Vale ressaltar que 25% dos respondentes consideram que freqüentemente são estimulados a ser criativos, não sendo um enfoque muito positivo para a empresa, isto demonstra claramente no percentual de 55% dos pesquisados responderam que raramente é estimulado.

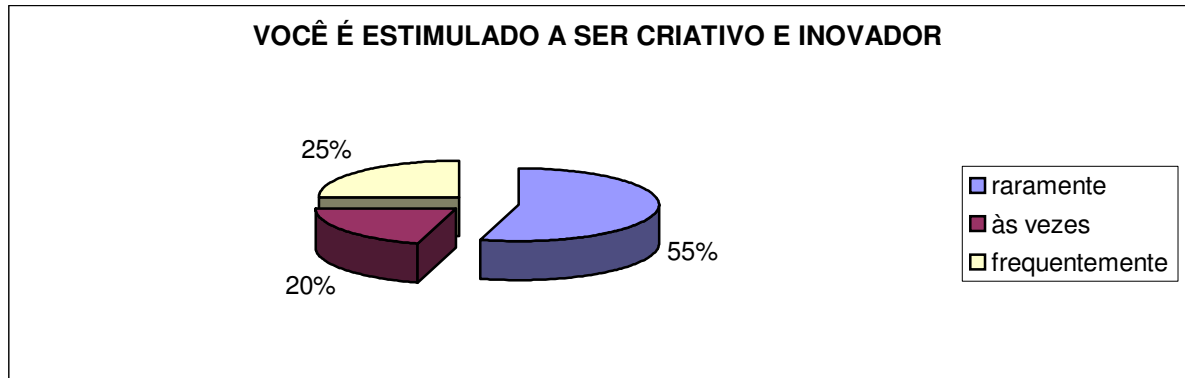


Gráfico 09 – Quanto ao estímulo e criatividade

Tabela 09 – Quanto ao estímulo e a criatividade

raramente	Às vezes	Freqüentemente
24	9	11

Os dados do gráfico 10 apontam que 77% dos pesquisados acham positivo o hábito da empresa premiar seus empregados por um trabalho pelo qual são pagos para fazê-lo, ressalta que o reconhecimento por parte da empresa estimula e motiva os empregados para a melhoria do ambiente de trabalho

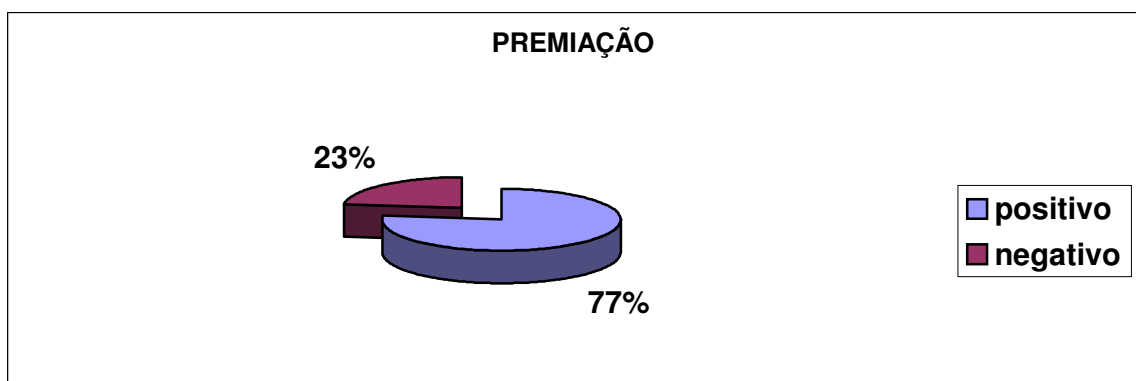


Gráfico 10 – Premiação

Tabela 10 – Premiação

positivo	Negativo
34	10

No gráfico 11 tem-se a variável do marketing, que prevalece às respostas dos empregados 72% que raramente a empresa reconhece a realização do

empregado ao fazer o seu trabalho eficazmente. Enquanto que 14% dos respondentes consideram que nunca ou ainda às vezes (14%).

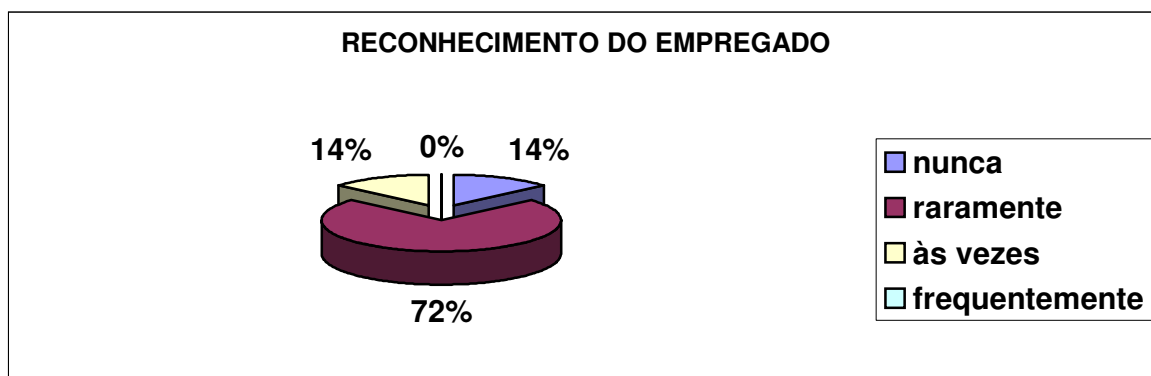


Gráfico 11– Reconhecimento do empregado

Tabela 11 – Reconhecimento do empregado

Nunca	Raramente	Às vezes	frequentemente
6	32	6	0

Na afirmativa 12 tem-se a variável principal do estudo que é quanto a comunicação informal, a grande maioria (75%) dos respondentes disseram que raramente a organização favorece este item como forma de melhoria no ambiente de trabalho.

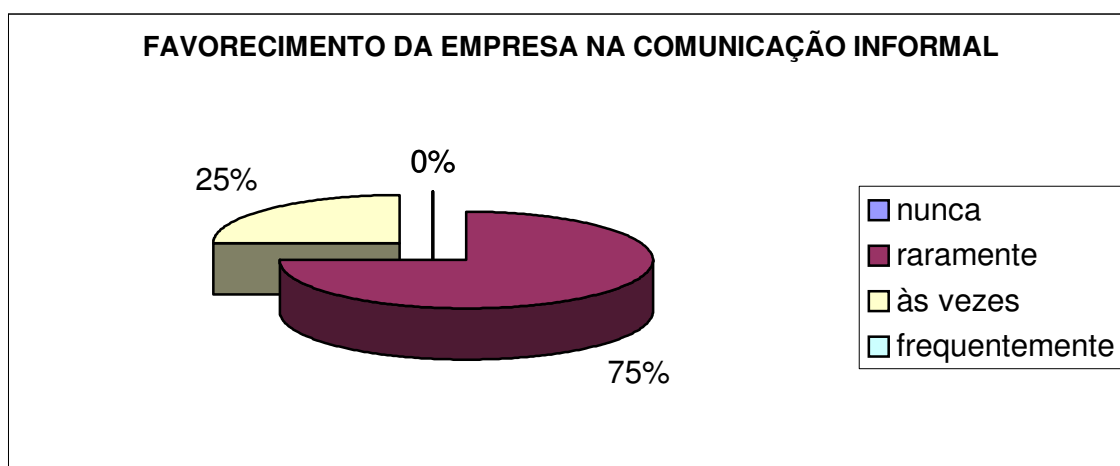


Gráfico 12 – Favorecimento da comunicação informal

Tabela 12 – Favorecimento da comunicação informal

raramente	Às vezes	Nunca	freqüentemente
33	11	0	0

No gráfico 13, há a continuidade sobre a variável comunicação, tendo como respostas 60% dos respondentes afirmam que raramente a empresa abre espaço para questionamentos, sugestões e críticas. E apenas 27% consideram que às vezes, não demonstrando que a comunicação é dita como importante.

Essa questão vai de encontro às propostas levantadas no objetivo específico nos itens 1º 2º e 3º, os fatores que contribuem para estimular a melhoria no ambiente de trabalho dos empregados utilizando como ferramenta à comunicação interna da organização.

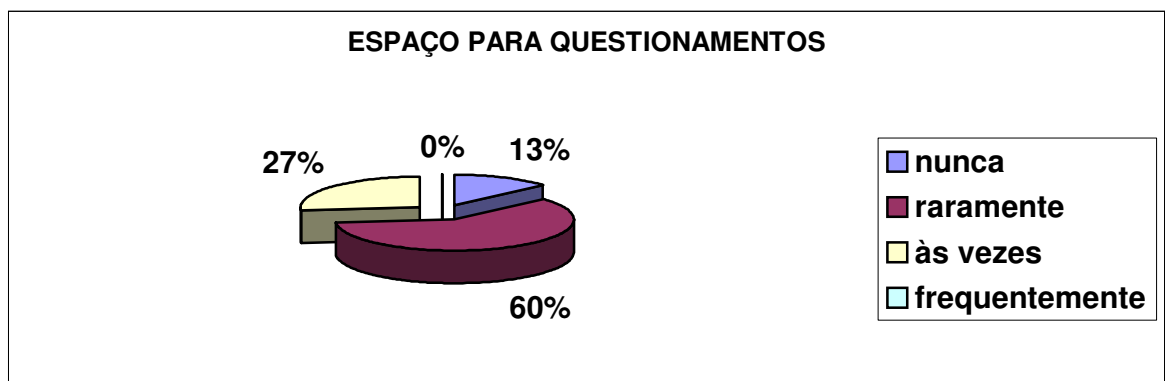


Gráfico 13 – Espaço para questionamentos

Tabela 13 – Espaço para questionamentos

raramente	Às vezes	nunca	freqüentemente
6	27	12	0

No gráfico 14, sobre como classificam o processo de comunicação interno da organização, tem-se observado que 50% dos respondentes consideram que a comunicação é ruim, e 29% considera regular demonstrando assim que o processo de comunicação deve ser melhorado urgentemente para se poder melhorar o ambiente de trabalho dos empregados.

Essa questão, também, vai de encontro às propostas levantadas no objetivo específico nos itens 1º 2º e 3º, os fatores que contribuem para estimular a melhoria

no ambiente de trabalho dos empregados utilizando como ferramenta à comunicação interna da organização.

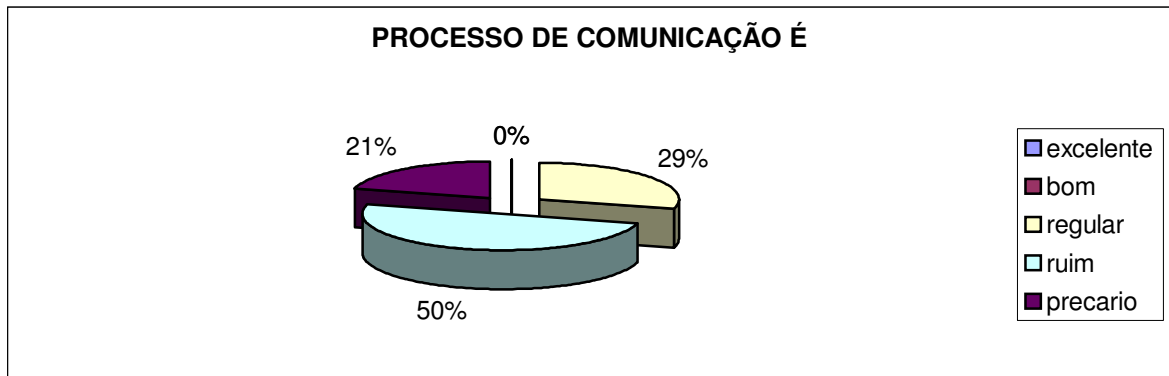


Figura 14 – Processo de comunicação

Tabela 14 – Processo de Comunicação

excelente	bom	regular	ruim	precário
0	0	14	24	10

No gráfico 15, a grande maioria, 82% dos respondentes afirmaram que a forma de comunicação da empresa influencia no ambiente de trabalho.

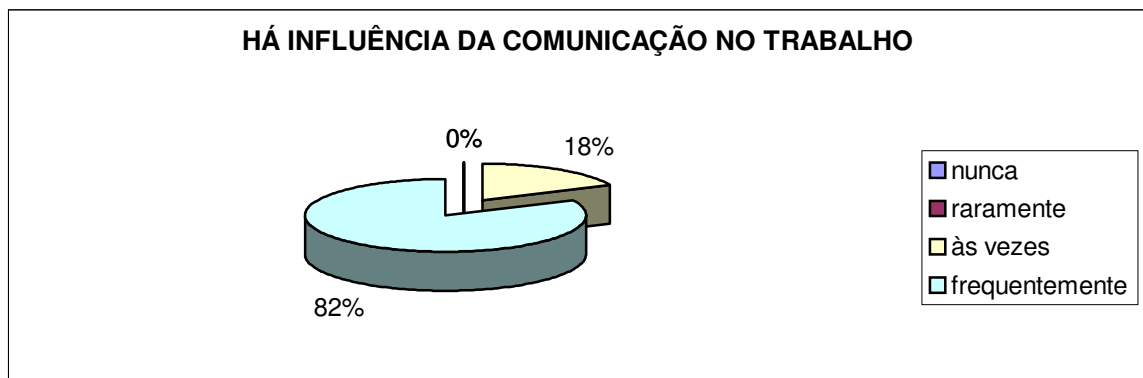


Figura 15 – Influência da comunicação no trabalho

Tabela 15 – Influência da comunicação no trabalho

raramente	Às vezes	Nunca	frequentemente
0	8	0	36

Na afirmativa 16, 61% dos respondentes consideram em parte que as informações são repassadas para a equipe de trabalho sobre decisões importantes discutidas em reuniões gerenciais ou com a diretoria.

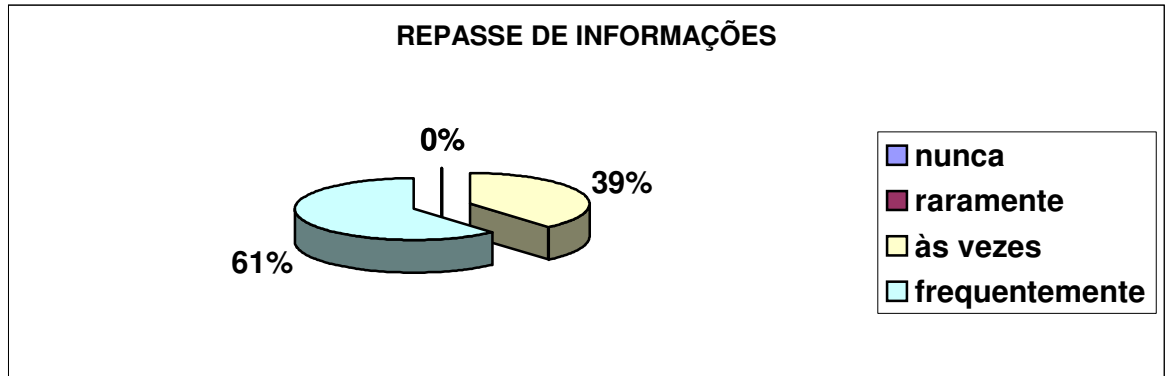


Figura 16 – Repasse de informações

Tabela 16 – Repasse de informações

raramente	Às vezes	nunca	frequêntemente
0	17	0	27

Na questão 17 de múltipla escolha, colocam em sua maioria os meios de comunicação mais importantes para o setor que trabalham, tais como: intranet, e-mail, convite, mural, e cartazes.

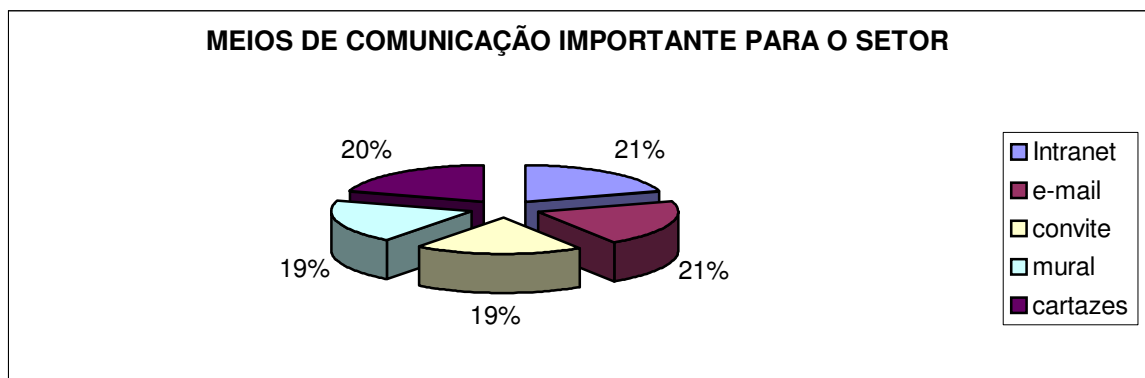


Figura 17 – Meios de comunicação importante para o setor

Tabela 17 – Meios de comunicação importante para o setor

Intranet	e-mail	convite	mural	cartazes
44	44	42	42	44

Na questão 18, 98% dos respondentes colocam que é prejudicial as informações que circulam entre os empregados (rádio peão).

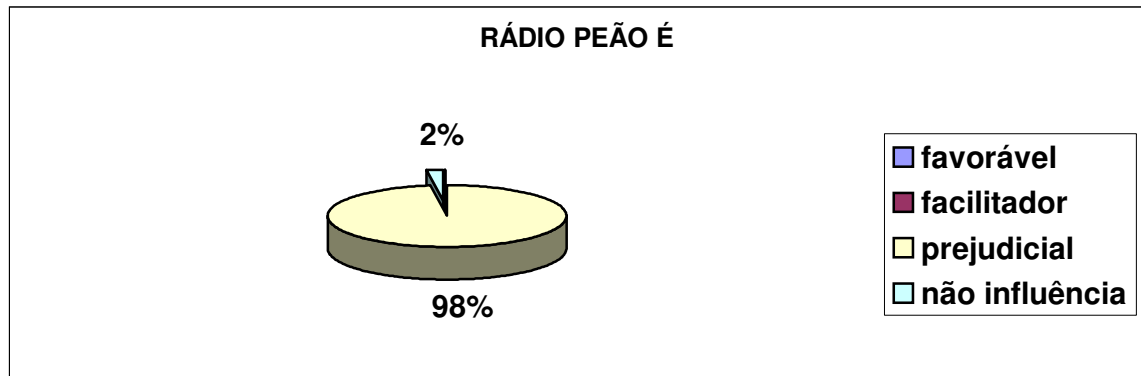


Figura 18 – Rádio peão é

Tabela 18 – Rádio peão é

favorável	facilitador	prejudicial	Não influencia
0	0	43	1

Na questão 19 de múltipla escolha, quanto aos meios de comunicação que são utilizados na rotina das equipes de trabalho da organização colocam em sua maioria de respostas: quadro de aviso, reuniões, comunicação informal, e mural.

Tabela 19 – Meios de Comunicação necessários para o setor

intranet	Comunicação informal	convite	mural	cartazes
44	44	42	42	44

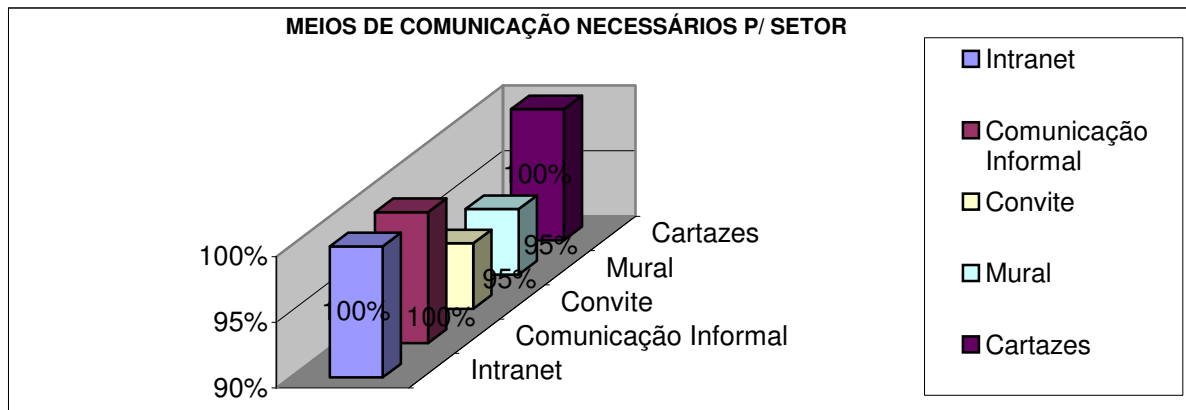


Figura 19 – Meios de comunicação utilizados nos setor

Na última questão de número 20, sobre o processo de comunicação 82% dos respondentes informam que não é claro, objetivo e permanente, necessitando melhorar para que se contextualize os objetivos organizacionais, sabendo que a base de tudo é a comunicação.

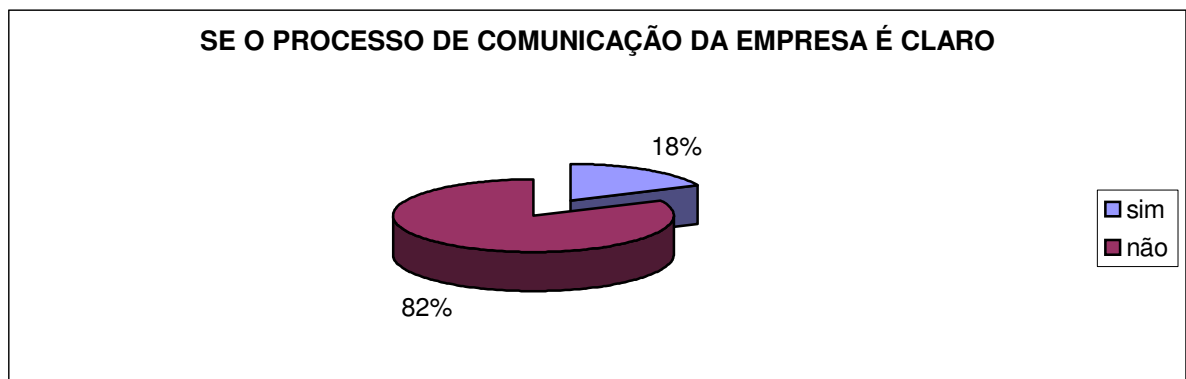


Figura 20 – O processo de comunicação da empresa é claro

Tabela 20 – O processo de comunicação da empresa é claro

sim	Não
8	36

Na análise da Carta de Serviços ao Cliente e ao Cidadão observa-se que é um dos instrumentos utilizados para a organização Terracap melhorar a sua gestão, pois permite que as necessidades dos clientes sejam alinhadas aos objetivos estratégicos e metas globais da organização orientados pelo Planejamento estratégico.

A qualidade dos serviços segundo a Carta será periodicamente avaliada, o que permitirá praticar ações de melhoria no atendimento em a comunicação interna está sendo implementada.

8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados mais importantes do presente trabalho referem-se à estreita interligação e interdependência entre a comunicação interna, a cultura organizacional e os processos de mudança na vida das organizações. Portanto, ações que envolvam qualquer uma dessas variáveis deverão levar em conta as demais.

O desenvolvimento do trabalho levou à constatação de que o público interno é um fator-chave no sucesso dos negócios, pois concretiza a existência das organizações, realiza a comunicação, forma a cultura organizacional e impulsiona os processos de mudança.

À medida que a capacidade de mudança se configura como uma condição para que as empresas mantenham ou alcancem a vantagem competitiva, e que esta capacidade depende do público interno, devemos considerar o impacto entre as inovações e a cultura organizacional e a comunicação. Uma organização que possua uma cultura organizacional aberta e orientada para a mudança, além de sistemas de comunicação ágeis e eficazes, terá maior facilidade em se renovar, acompanhando as tendências de ponta.

A comunicação interna é uma ferramenta eficaz para motivar o empregado por isso é importante que o empregado se sinta parte integrante do processo decisório da empresa. E isso contribui e influencia imensamente na conquista do cliente. A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões do público externo.

Observou-se no decorrer das pesquisas e análises dos dados sobre o assunto de Comunicação Interna que a empresa estudada executa suas atividades ao longo dos anos de forma precária, porém ao considerar a prática de transmissão de informações e conhecimento, percebeu-se que esta não é uma de suas melhores atribuições.

Observou-se, ainda, que a comunicação praticada na empresa não possui uma gestão eficiente, tendo em vista que devido a vários fatores nem todos os

colaboradores conseguem ter acesso a comunicação, ou caso possuam, esta informação é tratada de forma ineficiente.

Quanto ao sistema de comunicação existente na empresa, é predominantemente de cima para baixo, pois apesar da abertura para uma comunicação ascendente, os empregados não expõem suas sugestões e opiniões para a diretoria, predominando uma comunicação unilateral.

Os únicos canais que os empregados têm para fazer suas reclamações e reivindicações, junto à empresa, são o Sindicato e a Associação, representantes legítimos da categoria. A Assessoria de comunicação não tem qualquer participação nesse processo.

Os canais utilizados para a comunicação organizacional interna, são: telefone, quadro de avisos, cartazes, folderes, serviço de som e e-mail, porém esses meios não são utilizados de uma maneira constante, o que caracteriza a falta de um programa de comunicação interna.

Foi constatado que a empresa não possui uma área de comunicação eficiente, portanto não há definições de filosofias, objetivos, missão e valores de comunicação. Pode-se perceber que a área existente necessita de uma reestruturação, iniciando avaliando a comunicação organizacional com fins de permitir que a empresa invista mais num programa de comunicação voltada dos os clientes internos.

Quanto à apresentação dos resultados da pesquisa sobre a comunicação interna em estudo, chegamos as seguintes conclusões:

A pesquisa revelou um número significativo de evidências e problemas relacionados à comunicação interna existente na empresa, e foi possível verificar também a inexistência de um clima saudável no ambiente de trabalho dos empregados.

Com essa pesquisa foi constatado que a empresa não possui um veículo adequado para a divulgação de informações. Os empregados também consideram importante a disponibilização de informações sobre as ocorrências da empresa.

Quase a totalidade dos empregados considerou importante o investimento na comunicação interna, sugerindo como veículos mais adequados para a divulgação de informações reuniões e informativos internos. Os veículos apontados pelos funcionários como mais deficientes para divulgação de informações foram os e-mails e intranet, pois a grande maioria deles não tem acesso ao computador.

Existe, ainda, uma divergência em duas questões, pois ao mesmo tempo em que consideraram os murais como o mais eficiente, o considera como o segundo mais deficiente para a divulgação de informações. Constatado esse fato, pode-se identificar que essa divergência parte do princípio de que as informações permanecem por um longo período no mural, o que leva ao desinteresse dos empregados por esse veículo de comunicação.

Outro problema detectado foi referente ao atendimento às críticas e sugestões dos colaboradores, que consideraram seu funcionamento como regular. Foi possível constatar, através de observação, que não existe divulgação entre os funcionários da existência deste veículo.

Segundo a pesquisa, os boatos (rádio peão) dentro da empresa ocorrem de forma intensa, inclusive as informações sobre problemas de trabalho de um setor para outro fluem através de boatos e conversas paralelas, detectando a forte presença da chamada “rádio peão”. Esta forma de comunicação informal possui como forte e peculiar característica a deturpação das informações, prejudicando não apenas o conhecimento dos fatos de forma real como também, pode acarretar em prejuízos irremediáveis para o bom desenvolvimento das ações administrativas.

Também foi possível constatar, que a maioria dos empregados só participa do processo de comunicação quando for necessário, ou seja, quando envolve seu setor ou quando requisitados pela direção da empresa. O que mostra a insatisfação dos empregados com relação ao processo de comunicação interna e a maneira como fluem as informações dentro da empresa.

No tange as respostas da entrevista realizada com o chefe da comunicação social da empresa, foi possível afirmar com base nas respostas contidas no relatório da entrevista (Apêndice C), o assessor de imprensa sendo empossado recentemente na empresa, ainda não teve tempo para implantar o projeto de

comunicação interna, visando à divulgação de material de interesse dos empregados.

No decorrer da entrevista com a nova chefia foi argumentada a intenção de usar ao máximo o meio eletrônico para a comunicação interna por apresentar baixo custo, ser um meio de comunicação ágil e bastante acessível dentro da empresa. O trabalho da comunicação social, ainda, está voltado para a consolidação da comunicação externa trabalhando a imagem da empresa junto ao público externo e a venda dos seus produtos.

Com a posse da nova Diretoria da empresa entendeu-se que é preciso ampliar os horizontes. Para isso começou a mudar a estratégia de marketing e adotou uma nova política de comunicação social voltada para o público externo com campanhas publicitárias mais agressivas, mais diversificadas. Tudo isso para garantir ao mercado o direito de conhecer, de escolher e de comprar os produtos da Terracap.

Com relação ao (Apêndice E) Carta da nova diretoria da Terracap, vem reforça o trabalho de mudança citado na entrevista do chefe da Assessoria de Comunicação Social quando fala sobre “tempo de mudança”.

“Nós, da Terracap, estamos vivenciando um processo de mudança na forma de pensar e agir sobre os destinos da empresa, sem afastá-la da missão para a qual foi constituída. Há 39 anos a Terracap vem desempenhando com êxito o papel de empresa estratégica para o desenvolvimento sócio-econômico do Distrito Federal”³.

³ Extraído do apêndice E – Carta da Diretoria da Terracap

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

9.1 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do trabalho levou à constatação de que o público interno é um fator-chave no sucesso dos negócios, pois concretiza a existência das organizações, realiza a comunicação, forma a cultura organizacional e impulsiona os processos de mudança.

A comunicação é, cada vez mais, um recurso estratégico ao alcance das organizações para que interfiram sobre o ambiente em que se inserem e enfrentem os processos de mudanças. Dessa forma, o campo da comunicação organizacional legitima-se em razão da maior complexidade do ambiente organizacional.

Neste cenário, a comunicação assume papel de suma importância nas organizações que procuram se adaptar aos desafios da tecnológica e da globalização.

Muitas organizações têm apostado na comunicação, montando e atualizando estruturas, redefinindo políticas, treinando pessoas, recorrendo ao trabalho de consultorias especializadas e investindo em conhecimento e tecnologia.

Uma comunicação interna eficaz é capaz de tornar o empregado em um ser comprometido com a política de gestão e a modernidade da empresa, cada um em sua área de atuação. A necessidade de interação e comunicação esta explicita na opinião de todos os envolvidos na empresa de estudo, porém, as estratégias dialógicas e comunicacionais fazem parte do planejamento de programas e ações governamentais e a comunicação destacada na Carta de Serviços aos cidadãos, institucionalmente, urna estratégia para a efetivação do trabalho em rede e para a pretendida articulação interna.

Observou-se que existe uma necessidade de investimentos em comunicação, na empresa, com o intuito de melhorar a eficiência e eficácia nas atividades desenvolvidas na organização.

Neste contexto, o presente Relatório Final teve com objetivo verificar se a adoção da comunicação interna como uma ferramenta eficaz na organização contribui na melhoria do ambiente de trabalho dos empregados da empresa.

Com base nas observações feitas por meio da análise da pesquisa, algumas ferramentas de comunicação interna deverão ser reformuladas e outras propostas para melhorar a comunicação interna.

A empresa deve adotar manuais para divulgar e esclarecer todos os empregados sobre a missão, a visão, os objetivos estratégicos e os valores da empresa, bem como, as normas, diretrizes e regulamentos, os direitos e deveres de cada um dos empregados, a política de qualidade, descrição dos setores, ramais e gestores das unidades orgânicas.

Para que o empregado realize o trabalho de forma adequada é preciso dar a eles feedback contínuo sobre o que estão fazendo, indicando onde podem melhorar. O segredo do feedback é fazer com que ele seja aceito, e utilizado construtivamente pelo seu receptor, esteja onde estiver, chefe ou subordinado.

Para que as informações fluam de forma adequada, a empresa deve adotar forma clara e objetiva de divulgação de fatos que envolvam o dia-a-dia corporativo, bem como informações diversificadas e de interesse geral dos empregados como campanhas, promoção de eventos de caráter profissional e até mesmo de lazer.

9.2. RECOMENDAÇÕES

Diante das respostas dos empregadores quanto ao interesse em sugerir melhorias para o seu setor, propõe-se que seja implantada “Caixas de fatos e sugestões” para que eles possam reclamar ou propor algo novo para a empresa.

Após avaliar as respostas dos pesquisados referentes aos Murais, percebeu-se que, apesar de aceitarem bem o mural, este necessita de atualização constante. Desta forma, deverá ser intensificado o cuidado em atualizar e chamar a atenção das informações ali contidas, criando-se um layout padronizado para todos os

murais com o título sugestivos: “Jornal mural”, devendo ser distribuídos em locais estratégicos, onde o fluxo de pessoas for considerado significativo.

Divulgação de vídeo de formação profissional, destinado ao público interno para o desenvolvimento dos empregados, abordando temas ligados à missão, a visão, ao planejamento estratégico e a área de negócio da empresa.

Propõe-se a modernização da “Intranet”, cujo propósito é o de melhorar e facilitar o fluxo de comunicação interna que por meio desta ferramenta a notícia é transmitida/enviada em tempo real, assim empregados de todas as unidades teria acesso às informações da empresa.

Outra sugestão seria a criação de um informativo interno, com o título sugestivo: “Você em Foco” visando dar conhecimento aos empregados sobre os principais atos administrativos, empresariais e políticos da empresa e os resultados alcançados na realização de suas atividades e a importância das suas ações para o desenvolvimento do Distrito Federal.

Os problemas no processo de comunicação podem ser minimizados por meio de “Café com Presidente”, pois estas exercerão importantes funções na integração humana dos grupos. Por ser um instrumento de comunicação direta, possibilitará motivar as equipes, levando-as a buscar atingir um determinado objetivo ou meta.

O mais importante de tudo é ter em mente que todos os problemas relacionados à comunicação interna podem ser solucionados, seja por meio de estratégias a serem adotadas ou de treinamentos a serem aplicados aos empregados. A discussão das soluções é inerentemente positiva, enaltecadora e tende a liberar a criatividade. Fazer com que todos pensem e falem em termos de soluções, poderá ser compensador devido à qualidade e quantidade de idéias que possivelmente emergirão possibilitando assim atingir a eficácia na comunicação interna organizacional da empresa.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos. **Princípios da Gestão Estratégica e suas Aplicações na Biblioteca Universitária**. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro.
- BAHIA, Juarez. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- _____. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERALDO, C. E. A. **Comunicação Interna Como Fator Estratégico nos Processos de Mudança**. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2003.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- _____. **Um olhar sobre marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CZINKOTA, Michael R. *et al.* **Marketing**: as melhores práticas. Trad. Carlos Alberto Silveira Netto. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- COBRA, Marcos. **Administração marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Marketing descomplicado**. Brasília: SENAC, 2005.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo. Makron Books, 1992.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 17 ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LIMA, Frederico O. **A sociedade digital**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAYNARD JR., H. B.; MEHRTENS, S. E. Redefinições da prosperidade empresarial. In: RAY, M.; RINZLER, A. (Orgs.). **O novo paradigma nos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1993.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a Administração**, 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry et.al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORCERF, Sônia de Oliveira. **Responsabilidade social empresarial: uma ferramenta estratégica de gestão**. Universidade Federal Rural do Estado do Rio de Janeiro – UFRRJ. Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos06/669_RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20EMPRESARIAL.pdf acesso em Nov. 2012.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 3.ed. Campinas: Alínea, 2002.

PRADO, Aline Saboya. **A Comunicação como Recurso Estratégico para Gestão de pessoas na Administração Pública Municipal: o caso do Programa Santos Criança**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios), Universidade Católica de Santos, Santos, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

TERRACAP. **Carta de serviços ao cidadão/cliente** - Brasília, 2011.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gestão de Pessoas**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, Francisco. **Comunicação empresarial de A a Z**. São Paulo: CLA, 2004.

WAGNER, Campos. **O que é gestão estratégica**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>. acesso em Nov. 2012.

6. O clima organizacional predominante na empresa é saudável.

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

7. Os empregados possuem espírito de solidariedade e colaboração com os colegas de trabalho

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

8. O relacionamento com o gestor é transparente e ético.

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

9. Você é estimulado(a) a ser criativo(a) e inovador(a) se sentindo motivado

raramente às vezes freqüentemente

10. A organização tem como hábito premiar pessoas por um trabalho pelo qual é paga para fazê-lo, e nesse aspecto julgue: como você classifica essa atitude?

Positivo Negativo

11. Há uma boa relação na troca de informação com o empregado, onde a empresa reconhece a sua realização prontamente.

nunca raramente às vezes freqüentemente

12. A organização favorece a comunicação informal, como forma de melhoria no ambiente de trabalho.

nunca raramente às vezes freqüentemente

13. A organização abre espaço para questionamentos, críticas e sugestões.

nunca raramente às vezes freqüentemente

14. Você classifica o processo de comunicação interno da organização como:

- Excelente Ruim
 Bom Precário
 Regular

15. Você acredita que a forma utilizada pela empresa para se comunicar com seus empregados influencia no ambiente de trabalho?

- nunca raramente às vezes freqüentemente

16. Freqüentemente são repassadas informações para a equipe de trabalho sobre decisões importantes discutidas em reuniões gerenciais ou com a diretoria.

- nunca raramente às vezes freqüentemente

17. Cite quais os meios de comunicação, que a empresa não utiliza, e que você considera importante para seu Setor.

- Circular (e-mail) Folder
 Intranet Cartazes Convite
 Serviço de Som Mural Tela de rosto computador
 Display Lembrete de mesa
 Outros: Citar _____

18. Como você vê as informações que circulam entre os empregados (rádio peão)?

- Favorável Facilitador Prejudicial Não influencia

19. Quais os meios de comunicação que são utilizados na rotina das equipes de trabalho da sua organização?

- Lembrete de mesa e-mail Brainstorming (explosão de idéias)
 Quadro de aviso Cartazes Clock List
 Mural Reuniões Comunicação informal
 Outros: Citar _____

20. Você considera que o processo de comunicação na empresa é claro, objetivo e permanente?

Sim Não

Caso tenha marcado **não**, se puder, colabore com sugestões que possam melhorar a comunicação na empresa.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

APÊNDICE B – PRÉ-TESTE

Após preencher o formulário anexo, solicito a gentileza de responder as perguntas abaixo. Agradeço antecipadamente.

1. Alguma pergunta do questionário pode causar constrangimento?

Sim Não

Qual(ais)? _____

2. Alguma pergunta do questionário lhe parece de difícil entendimento?

Sim Não

Qual(ais)? _____

3. As instruções para preenchimento do questionário são de fácil entendimento?

Sim Não

Que modificações você proporia? _____

4. Você acha que alguma pergunta não tem correlação com o objetivo da pesquisa?

Sim Não

Qual(ais)? _____

5. Você acha que alguma pergunta deveria ser acrescentada?

Sim Não

Qual(ais)? _____

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Informações obtidas por meio de uma entrevista gravada com o Chefe da Assessoria de Comunicação Social da Terracap.

Tema da entrevista: **O papel da gestão estratégica na comunicação Interna como uma ferramenta eficaz na organização.**

1) A empresa mantém um canal de comunicação aberto que possibilite aos empregados expor suas reclamações e reivindicações?

2) Existe comunicação interna na empresa?

3) Quais são as ferramentas utilizadas para essa comunicação?

Interna:

Externa:

4) Qual o posicionamento da comunicação social em relação a imagem da Empresa?

5) As informações estão disponibilizadas a todos os empregados da força de trabalho da empresa?

6) A empresa verifica e avalia se os padrões e práticas de gestão relativa a comunicação interna estão sendo cumpridas?

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

1. Das ferramentas implantadas qual é a sua impressão:

1- Muito eficiente 2- Eficiente 3- Pouco Eficiente 4- Ineficiente 5- desconheço

Jornal Mural () () () () ()

Caixa dos Fatos e sugestões () () () () ()

Intranet () () () () ()

Jornal interno () () () () ()

Clipping eletrônico () () () () ()

2. Você acha que a implantação do jornal-mural ajudou aos empregados a ficarem mais informado?

() Ajudou muito

() Ajudou

() Quase não ajudou

() Não ajudou em nada

() Não sabe

3. Com que freqüência você lê o jornal-mural de avisos?

() Todos os dias

() Semanalmente

() Quinzenalmente

() Mensalmente

() Nunca leio

4. Como é feita a atualização do jornal mural?

() Freqüentemente

() Esporadicamente

() Nunca se faz

() Não sei

5. Quais os meios estão sendo mais utilizados para passar informações?

- Clipping eletrônico
- Jornal-mural
- Caixa de fatos e sugestões
- Jornal interno
- Intranet

6. Quais assuntos você gostaria que fosse apresentado no jornal mural?

8. Como você avalia as ações abaixo, dando nota de 1 a 5.

Lembrando:

1- péssima 2-ruim 3- regular 4-boa 5- ótima

- Jornal Mural
- Clipping eletrônico
- Caixa dos Fatos e Sugestões
- Jornal interno
- intranet

APÊNDICE E – CARTA DA DIRETORIA DA TERRACAP⁴

Tempos de mudança

Nós, da terracap, estamos vivenciando um processo de mudança na forma de pensar e agir sobre os destinos da empresa, sem afastá-la da missão para a qual foi constituída. Há 39 anos a Terracap vem desempenhando com êxito o papel de empresa estratégica para o desenvolvimento sócio-econômico do Distrito Federal.

Ao vender lotes urbanos e rurais legalizado, a Terracap faz muito mais do que atender demanda por imóveis. A empresa contribui decisivamente para o sucesso das políticas públicas voltadas para ordenar o crescimento populacional, combater o déficit de moradia, dinamizar o setor produtivo, impulsionar o agronegócio e melhorar a qualidade de vida do DF. E o dinheiro que a Terracap recolhe com a venda dos terrenos, retorna à população, em forma de obras de infraestrutura e serviços.

Agora, a Terracap parte para a terceira licitação deste ano, colocando à disposição do mercado lotes em Brasília e em diversas cidades do DF. São terrenos para empreendimentos e para moradia, que atendem tanto as empresas que precisam de grandes áreas, quanto às famílias que buscam lotes para morar. Os preços dos lotes também variam, mas estão de acordo com o mercado. Além do mais, todos os terrenos vendidos pela Terracap são legalizados. Por isso, comprar lotes da Terracap é um investimento para toda vida.

A nova Administração da Empresa entendeu que era preciso ampliar o alcance dos nossos editais de licitação, para que mais pessoas tenham a oportunidade de participar dessa concorrência e de adquirir um terreno com a garantia da Terracap. Para isso, estamos mudando a nossa estratégia de marketing e adotando uma nova política de comunicação social. A partir desta terceira licitação, o mercado brasileiro vai ver uma campanha publicitária mais agressiva, mais abrangente, mais atraente, mais diversificada. Tudo isso para garantir ao mercado o direito de conhecer, de escolher e de comprar os produtos da Terracap.

⁴ Texto extraído do edital de licitação nº 003/2007.

Essa nova postura da empresa faz parte das mudanças que estão ocorrendo em todos os setores do Governo do Distrito Federal, inclusive na Terracap. Queremos mudar para revitalizar a Terracap como Agência de Desenvolvimento do Distrito Federal.

Estamos mudando para acompanhar uma nova administração dos destinos do DF. Mudamos para melhor servir ao GDF e a sociedade brasiliense. E vamos continuar mudando para que você viva melhor na nossa cidade. Este é um compromisso da Terracap com você.

ANEXO A

ORGANOGRAMA DA TERRACAP

