

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**LETICIA PIRES SIPINSKI**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO NUMA INDÚSTRIA QUÍMICA**

**CRICIÚMA**

**2015**

**LETICIA PIRES SIPINSKI**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO NUMA INDÚSTRIA QUÍMICA**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador(a): Prof.<sup>(a)</sup> Msc. Gisele Silveira Coelho Lopes.

**CRICIÚMA**

**2015**



**LETICIA PIRES SIPINSKI**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NUMA INDÚSTRIA QUÍMICA.**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 25 de Junho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professora Ma Gisele Silveira Coelho Lopes.- (UNESC) – Orientador

---

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi – (UNESC)

---

Prof. Dra. Melissa Watanabe – (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a mãe e ao meu noivo, e todos que me incentivaram e tornaram possível a realização do objetivo proposto.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha mãe Marlete e ao meu noivo Ramon, que me dedicaram todo o amor e tornaram possível que eu realizasse mais uma etapa da minha vida. Que acreditaram em mim e na minha competência, e que todo o investimento e dedicação realizada serão recompensados e que me ajudaram a não desistir das minhas metas e objetivos.

Agradeço a todos os colegas que estiveram comigo neste período e que tivemos um vínculo de amizade, realizando trabalhos, momentos difíceis, mas que fizeram com que valessem a pena.

Agradeço em especial minha orientadora Profa. Ms. Gisele Silveira Coelho Lopes, que me auxiliou e acompanhou em todos os momentos em que precisava para desenvolver todas as etapas necessárias para a conclusão deste trabalho.

Ao professor Prof. Esp. Julio César Zilli por te acompanhado o projeto deste trabalho e a todos os professores que me auxiliaram nestes quatro anos, compartilhando seus conhecimentos e a todos que acreditaram em mim e fizeram parte desta trajetória.

**“O mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito.”**

**Peter Drucker**

## RESUMO

SIPINSKI, Letícia Pires Sipinski. **Comunicação interna e *empowerment* organizacional: um estudo de caso numa indústria química.** 2014. 96 págs. Monografia do Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Este estudo visou conhecer a contribuição da comunicação interna e o *empowerment* organizacional em uma indústria química localizada no município de Criciúma – SC. Os temas abordados na literatura foram quanto aos conceitos de comunicação e empoderamento organizacional. Seus impactos no espaço organizacional abordando temas relacionados às ferramentas de comunicação, à gênero, profissões e sentido das informações. A importância da comunicação na empresa e suas dimensões. A metodologia utilizada quanto aos fins de investigações foi à pesquisa descritiva e quanto aos meios de investigação foi à pesquisa bibliográfica e levantamento de dados. Quanto ao instrumento de coleta foi utilizado um questionário aplicado com todos os funcionários da empresa em estudo, onde a pesquisa foi elaborada conforme a estatística descritiva para análise de dados e teve caráter quantitativo. Concluiu-se que o processo de comunicação da empresa acontece de uma forma participativa, pois os empregado conhecem os assuntos e informações de seu ambiente interno e a delegação de responsabilidades é centralizado, porém é possível que o empoderamento seja praticado de forma mais consciente e traga resultados positivos às empresas.

**Palavras-Chave:** Comunicação. Comunicação interna. Informação. Empoderamento. Processo Decisório.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comunicação Organizacional Integrada .....	23
Figura 2: Países que predominam a indústria química.....	40
Figura 3: Projeção da indústria química. ....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Dimensões do processo de comunicação organizacional .....	20
Quadro 2– Aspectos da comunicação.....	30
Quadro 3- Benefícios do empowerment para as organizações.....	33
Quadro 4 – Estilos Gerenciais.....	38
Quadro 5 - Estruturação da população-alvo.....	45
Quadro 6 - Síntese do delineamento da pesquisa .....	47
Quadro 7 - Canais utilizados pela empresa.....	65

## LISTA DETABELAS

Tabela 1 – Gênero <i>versus</i> Faixa Etária.....	49
Tabela 2 – Gênero <i>versus</i> Tempo de Empresa.....	49
Tabela 3 - Grau de escolaridade <i>versus</i> Funções.....	50
Tabela 4 – Frequência das respostas quanto ao conhecimento dos colaboradores da missão da empresa.....	51
Tabela 5 – Categorias referentes à opinião dos respondentes sobre a missão da empresa. ....	52
Tabela 6 – Frequência das respostas quanto ao conhecimento dos colaboradores da atividade industrial da empresa .....	52
Tabela 7 – Categorias referentes à opinião dos respondentes sobre a atividade industrial da empresa. ....	53
Tabela 8 – Categorias referentes à opinião dos respondentes sobre o nível hierárquico mais alto da empresa. ....	53
Tabela 9 – Meios de comunicação.....	54
Tabela 10 – Tipos de informações. ....	55
Tabela 11 – Importância da informação. ....	56
Tabela 12 – Canais de comunicação. ....	56
Tabela 13 – Importância da informação recebida. ....	57
Tabela 14 – Categorias referentes ao tipos de informações que os funcionários gostariam de receber.....	58
Tabela 15 – Sentido da informação.....	58
Tabela 16 – Nível de relacionamento.....	59
Tabela 17 - Opinião sobre as formas de comunicação utilizadas pela empresa.....	60
Tabela 18 – Percepção dos funcionários referente às metas e objetivos da empresa. ....	61
Tabela 19 – Frequência das respostas quanto ao recebimento das informações de metas e objetivos.....	62
Tabela 20 – Categorias referentes às metas e objetivos repassados. ....	62
Tabela 21 – Frequência das respostas quanto ao conhecimento dos colaboradores dos canais de comunicação.....	64
Tabela 22 – Categorias referentes o conhecimento dos funcionários a respeito dos canais de comunicação utilizados pela empresa. ....	64

Tabela 23 – Empoderamento.....	66
--------------------------------	----

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1 PROBLEMA</b> .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	17
1.2.1 Objetivo geral .....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	19
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	19
<b>2.1.1 Comunicação organizacional integrada</b> .....	21
<b>2.1.2 Comunicação organizacional interna</b> .....	23
2.1.2.1 O desenvolvimento tecnológico e a gestão de pessoas.....	26
2.1.2.2 Qualidade, conteúdo, gestão e finalidades.....	28
2.2 FUNDAMENTOS DO <i>EMPOWERMENT</i> .....	31
<b>2.2.1 O Empoderamento no espaço organizacional</b> .....	34
2.2.1.1 O empoderamento entre gêneros.....	35
2.2.1.2 O empoderamento entre profissões .....	36
2.2.2 A perspectiva da mudança organizacional e o processo de empoderamento .....	37
2.2.3 O empoderamento relacionado ao treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho.....	38
2.3 PERFIL SOCIOECONÔMICO INDÚSTRIA QUÍMICA .....	39
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	43
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO.....	44
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	45
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	46
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	49
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	49
4.2 CONHECIMENTO SOBRE A EMPRESA.....	51
4.3 COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO .....	54
4.4 CONHECIMENTO SOBRE ABORDAGEM .....	61

4.5 CANAIS DE COMUNICAÇÃO .....	63
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A etimologia do *empowerment* traduz para o ato de delegação de poder. Na medida em que uma organização é capaz de envolver seus membros no alcance dos objetivos estratégicos, tende a propiciar para cada um, autonomia para realizar as habilidades com segurança. Quando um indivíduo se sente seguro e capaz de resolver os desafios organizacionais, valoriza o ambiente que atua prestando lealdade e comprometimento na obtenção da satisfação dos clientes (KRISTENSFN, DAHLGAARD, KANJI, 1997).

Nesta linha de raciocínio, quando uma organização investe na prática do *empowerment* se debruça em investir em ferramentas que permitam a autonomia das pessoas impactadas por ele. A comunicação organizacional é um meio que permite aos membros de uma organização, se sentirem seguros diante dos projetos institucionais. Isso prova que desde os tempos mais remotos, a comunicação era um artifício de troca de informações nas mais diferentes formas, como linguagem corporal (gestos), desenhos nas cavernas, a fala (oral) e respectivamente a comunicação escrita, realizada apenas pela elite (LUPETTI, 2007).

No início da década de 1980 o *empowerment* começou a ser abordado com assuntos relacionados à saúde e a política, no momento que os países vieram a interessar-se para realizar suas transações sem a intervenção do Estado (FEST; ANDERSON, 1995). Com base nesse contexto, sucedeu a importância do desenvolvimento humano (ROWLANDS, 1997) que abordaram o empoderamento das mulheres que buscavam a independência social e profissional (SOUZA; MELLO, 2009) e o *empowerment* em organizações públicas e privadas (FANDIÑO, 2010).

Os estudos sobre o *empowerment* foram publicados no Brasil por volta dos anos 2000. Os autores neste período que investiram esforços em compreender o tema (LISBOA, 2008, SOUSA; MELO, 2009, SOARES; SILVA, 2010, MELO; LOPES, 2011) abordaram assuntos referentes ao empoderamento feminino no mercado de trabalho.

O interesse pela pesquisa na área da comunicação organizacional iniciou – se na década de 1940, sobre o estímulo do esforço de guerra americano – onde os primeiros estudos válidos sobre o tema surgiram (RICHETTO, 1977), com o objetivo de analisar os problemas do uso da informação (TARGINO, 1998). O interesse pelo tema persistiu na década de 1960 até os meados de 1970, provocado pela acirrada disputa entre o EUA e a antiga *União das Repúblicas Socialistas Soviéticas* (URSS), buscando a supremacia científica e tecnológica e por estudos redigidos por autores como Garvey (1979); Griffith (1989); Menzel (1966); Merton (1973) e Price (1976a, 1976), considerados clássicos no âmbito da temática.

Já no Brasil a comunicação interna teve por rotina nas organizações em meados dos anos de 1980 (BRUM 2008), e os autores que se destacaram foram Kunsch (1997, 1998, 1999, 2003) e Torquato (2002). Com base nisso, se pode observar que o assunto sobre o *empowerment* organizacional e a comunicação interna são temas relativamente novos e pouco discutidos em relação às publicações científicas.

Diante deste contexto, este estudo se debruça no interesse em compreender a contribuição da comunicação interna no processo de *empowerment* organizacional numa indústria química localizada no extremo sul catarinense.

## 1.1 PROBLEMA

O *empowerment* organizacional é reconhecido nas organizações como forma desenvolvimento profissional dos colaboradores e a comunicação interna como forma de melhoria nos processos e relacionamento dos colaboradores. Além disso, a comunicação interna está se tornando destaque nas organizações. Segundo Braga (2004), a comunicação interna é um campo que está em construção, em que segundo Bueno (2003), é necessário aplicar a comunicação nas organizações em função dos desafios contemporâneos, que exigem uma boa imagem entre os colaboradores e da sociedade, além da qualidade nos produtos ou serviços oferecidos.

O *empowerment* exercita o método de interação e da escuta permanente dos profissionais, dos gestores e da sociedade, de forma que suas



opiniões, sugestões e percepções sejam valorizadas nos processos de mudança organizacional (MARCHON, CUNHA, 2008). Isso significa que os conflitos e a falta de estímulo e comprometimento entre as equipes podem ser reduzidos com a utilização de dimensões individuais, organizacionais e comunitárias do empowerment, criando novas estratégias de comunicação interna e ações por meio do processo contínuo de relacionamento (MARCHON, CUNHA, 2008). Com base nestes pressupostos, observa-se então que a comunicação interna e o empowerment organizacional são assuntos interdependentes, mesmo com linhas de investigação distintas, ambos possuem objetivos de melhoria organizacional, motivação dos colaboradores e satisfação dos clientes (MILLS, 1996).

Baseado em tais premissas, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: ***Qual a contribuição da comunicação interna no processo de empowerment organizacional numa indústria química localizada em Criciúma, SC?***

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Conhecer a contribuição da comunicação interna no processo de empowerment organizacional numa indústria química localizada em Criciúma, SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as estratégias de comunicação interna utilizadas pelo grupo empresarial em estudo.
- b) Identificar o perfil dos colaboradores do grupo empresarial em estudo.
- c) Compreender o impacto das estratégias de comunicação interna utilizadas pelo grupo no processo de *empowerment* organizacional;
- d) Descrever a contribuição das estratégias de comunicação interna utilizadas pelo grupo empresarial que interferem no processo de *empowerment* organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem por objetivo conhecer a comunicação Interna no processo de *empowerment* organizacional numa indústria química localizada em Criciúma, SC. Desta forma o estudo é importante visto que a pesquisa na referida instituição apresenta ao leitor as formas de comunicação e a aplicação do *empowerment* no contexto organizacional. Também é importante para a acadêmica, pois servirá de experiência e expansão do seu conhecimento na área em estudo.

Devido à comunicação ser conhecida como um fator muito importante dentro de uma organização e o *empowerment* para a delegação dos colaboradores este estudo se torna oportuno, pois as empresas precisam estar cada vez mais preparadas com estratégias e técnicas de comunicação para a melhoria dos processos e relacionamentos.

É relevante para a instituição, pois o tema abordado servirá de modelo para futuras pesquisas de acadêmicos e empresas, pois encontrarão informações que poderão contribuir em seus processos de comunicação e comportamento de seus funcionários.

O trabalho foi viável, pois serão coletadas as informações fornecidas pelos funcionários, envolvendo as suas maneiras de comunicação e delegação de poder descrevendo a situação atual, e por haver tempo por parte da pesquisadora e consentimento do grupo selecionado que permitirão o acesso as informações necessárias para o bom andamento da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa serão discutidos os estudos e reflexões feitos pelos autores sobre os temas abordados. A sessão abordará o conceito e pressupostos da comunicação organizacional e interna, do empowerment ou empoderamento organizacional.

### 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para Moresi (2001), as organizações são entendidas como grupos ou grupo de indivíduos que de uma forma organizada, possuem objetivos comuns, seja de produção, de produtos ou serviços. E ainda complementa: “organização é como um agrupamento humano planejado e organizado, que utiliza a tecnologia disponível no ambiente para atingir um ou mais objetivos comuns”. (MORESI, 2001 p.59).

A comunicação é um fator muito importante no ambiente da organização, pois não é possível existir integração com os setores sem que haja a prática comunicativa, mesmo que os processos de comunicação não sejam definidos. Esses processos são importantes para os procedimentos da entidade e estão associados às formas de valorar, significar e expressar as organizações, transmitindo sua imagem identificada por seu público interno e externo (MELO, 2007).

Já para Restreppo (1995), a comunicação nas organizações precisa ser interpretada e entendida de forma integral, por meio de todas as ações da organização, viabilizar de maneira constante a construção de sua identidade e cultura, representar um estilo próprio e os objetivos em que irá projetar-se exteriormente. A organização é entendida como uma unidade coletivas de ações regulamentadas para o alcance de fins específicos, gerenciadas por um poder que determina uma forma de autoridade que define o papel e o *status* de seus membros.

A organização, nesse caso, poderá ser percebida como ação particular e concreta de sistema de atividade histórica e de ligações de classe e uma ação ajustada por decisões que provem um sistema político. Pode-se perceber que a organização é um centro de decisões pelo qual as formas de

socialização são determinantes para sua apresentação e com isso a cultura vai sendo construída. Sendo assim, pode-se entender a comunicação como um conjunto que dá forma a organização, transmitindo a informação e tornando-a ser o que é. Levando em consideração essa perspectiva de Restreppo (1995) propõe quatro dimensões do processo de comunicação organizacional:

Quadro 1 - Dimensões do processo de comunicação organizacional

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Divulgação	Forma de informar o público
Gerador de relações voltadas para a socialização, formação e/ou esforço de métodos culturais.	Rituais e celebrações e atividades recreativas.
Informação, enquanto gerenciador das próprias atividades de cada organização.	Sistema normativo (políticas, missão, princípios, valores, etc.).
Participação (ação de comunicação do outro).	Programas de sugestões, trabalhos em equipe e praticas organizacionais que oportunizam a participação e compromisso dos colaboradores.

Fonte: Adaptado de Restreppo (1996).

Para Kreps (1990), a comunicação organizacional é interpretada como processos, em que os integrantes da empresa recebem informações relacionadas sobre ela e suas mudanças. A comunicação organizacional tem por objetivo analisar o sistema, o processo de comunicação interna e funcionamento entre a organização e o seu público no âmbito da sociedade global (KUNSCH, 2013). Para Fortes (2003), a comunicação dentro do ambiente organizacional e com o seu público, possui uma relação no que se pretende transmitir, em uma linguagem comum que pode estabelecer um universo de debates efetivando o diálogo, como forma de transmissão das informações.

Thayer (1976) posiciona a comunicação como um elemento vital no procedimento das funções administrativas, relatando que a comunicação ocorre no âmbito interno das organizações. Esta prática proporciona para a organização maior clareza sobre o seu mercado e as possibilidades de adaptação frente às novas demandas.

Neste sentido, de acordo com Pereira e Herschmann (2002), a comunicação organizacional é importante para desenvolver sentido, dar um significado e difundir as ações organizacionais. Isso significa, que a comunicação integra as estratégias de relações com o mercado e informação

relacionais, a fim de impulsionar e conduzir o fortalecimento da organização. Com isso, Corrado (1994) acredita que o sistema de comunicação se torna interessante, quando a organização se comunica da forma correta, quando as informações entre gerentes e funcionários são equivalentes e repassadas para clientes, governo, acionistas, comunidade e outros públicos e seus funcionários indiferente do cargo que ocupam, possuem a mesma imagem e posicionamento da organização em que trabalham.

Sendo assim, quando a organização trabalha no âmbito da comunicação organizacional, identifica suas relações internas e os variados processos de interação com o seu público externo, além de ficar reconhecida como construtora de sentidos e forma de ser (CARDOSO, 1991).

### **2.1.1 Comunicação organizacional integrada**

Muitas alterações realizadas no relacionamento das organizações se dão pelas transformações das estruturas que ocorrem na sociedade e no mundo. Para que as organizações sobrevivam e se tornem competitivas, é necessário que criem mecanismos para o auxiliarem nos processos de inovação e transformação. Isso se dá pela permissão de maior integração nas redes de comunicação e informação no ambiente interno da organização e com os diversos agentes que a interagem (MELO, 2007).

A comunicação integrada, segundo Kunsch (2003), vem a ser uma filosofia de centralização entre as diversas áreas de uma organização. A integração é justificada pela sinergia entre as diferentes áreas que unificam a linguagem na empresa e integram ações, com o objetivo do aumento da competitividade nas organizações. Esse processo reúne diversas formas de comunicação, sendo elas a comunicação mercadológica, institucional, administrativa e interna que formam o composto organizacional através de uma ação conjugada (LUPETTI, 2007).

Não é possível projetar e executar projetos, planos e programas separados da comunicação mercadológica, institucional, de administração externa ou interna, pois uma estratégia de comunicação integra todos os setores de uma organização, envolvendo todos os seus participantes (CARDOSO, 1991). Sendo assim, aprimorar as possibilidades de comunicação

agrega a eficácia dos meios comunicacionais que perpassam dentro das organizações e auxiliam no fortalecimento dos objetivos, missão e obtenção dos resultados esperados da organização. A comunicação auxilia em diversos processos que integram a execução gerencial, como nas áreas de *marketing*, financeiro, pessoal e administrativa, tornando necessária a ocupação da comunicação em obter autonomia para definição de estratégias adequadas de transmissão e interação (OLIVEIRA, 2007).

Neste caso, segundo Simões (1995), a comunicação abrange políticas de comunicação efetuadas de acordos com os objetivos e valores da organização, pois estrutura os processos comunicacionais, enquanto os subcampos fixam direcionalmente os fluxos relacionais e informacionais, com aplicação e elaboração de instrumentos e ações que concretizem a interação.

Para Melo (2007), é importante salientar a necessidade da comunicação e informação como instrumentos e processos intensos para a produção das potencialidades estratégicas, benefícios e integração da estrutura organizacional. Sendo que por meio destes, uma organização pode desenvolver funções, estabelecer contatos com fornecedores, clientes e parceiros e tomar decisões.

Em algumas décadas recentes, o surgimento da comunicação possibilitou que suas atividades traçassem um foco estratégico e com isso considerou que a denominação comunicação externa e interna não contempla toda a complexidade da comunicação organizacional integrada, como apresentado no diagrama proposto por Kunsch (2003):

Figura 1: Comunicação Organizacional Integrada.



Fonte: Kunsch (2003, p.151).

De acordo com a Figura 1, é possível perceber que Kunsch (2003), descreveu a comunicação em forma subdividida sendo elas: a comunicação mercadológica, comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação institucional, formando então uma comunicação integrada entre as mesmas.

### 2.1.2 Comunicação organizacional interna

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica que compatibiliza os interesses da organização e de seus colaboradores, através da troca de informações e experiências, do diálogo e a participação de todos os colaboradores da empresa, que contribuem no fator clima organizacional (OLIVEIRA, 2002).

Para Melo (2007) os objetivos da comunicação interna são:

- a) Facilitar à comunicação, tornando a objetiva e clara para o seu público interno;
- b) Fazer com que os funcionários da organização tenham conhecimentos das inovações do ambiente de trabalho;
- c) Tornar a presença dos funcionários determinante na execução dos negócios da organização;
- d) Tornar os colaboradores informados, intergrados e influentes sobre os assuntos da organização.

Para Houaiss (2001), a comunicação interna acontece quando a instituição utiliza de procedimentos e meios a fim de transmitir informações, orientações, ordens, solicitações, etc., para o seu público interno, diferentemente da comunicação administrativa. Para Corrado (1994), a comunicação interna aumenta o interesse dos colaboradores para que todos criem identidade com a organização, gerando assim uma maior dedicação, satisfação e comprometimento dos profissionais envolvidos.

De acordo com Brum (2008), a comunicação interna ocorre entre os funcionários e a empresa, através de uma informação resultante de uma determinada decisão que parte do nível de diretoria até os funcionários, em forma de pirâmide e é necessário que todos precisem ser responsáveis pela comunicação (BERALDO, 2000). Já para Kunsch (2003), a comunicação interna viabiliza a interação entre os empregados e a organização, correndo paralelamente com a circulação normal da comunicação que repassa todos os setores permitindo seu pleno funcionamento.

A comunicação interna, de acordo com Lupetti (2007), possui o mesmo raciocínio que os autores citados anteriormente, pois é voltada para todos os colaboradores da empresa. Isso significa que a comunicação interna parte do pressuposto que as informações precisam ser trocadas e incentivadas através de diálogos e participação de todos, a fim de alcançar os objetivos gerais da organização. Essa prática promove a integração entre a empresa e seus funcionários, para compatibilizar os interesses de ambos.

De acordo com Rego (1986), a administração só terá um uso completo de suas capacidades potenciais quando cada indivíduo, no ambiente interno da empresa, participar de um ou mais grupos de trabalho, produzindo de forma eficiente, possuindo senso de lealdade grupal, táticas eficazes de relacionamento e metas de desempenho.

É muito importante ter uma comunicação interna participativa na organização, pois quando um empregado conhece os assuntos da organização e as informações do seu ambiente interno ou externo, acompanhará e terá consciência da dinâmica da história da instituição e terá um diferencial para exercer suas funções na empresa com consciência da realidade social vigente (KUNSH, 2003).



No entanto, Melo (2007) complementa que a comunicação interna é um feixe de oportunidades abrangentes e bem encadeadas, sendo necessário que as organizações exijam em seu ambiente interno, profissionais treinados, sistêmicos, abertos, que possuam visões integradas e estejam sempre em alerta as oportunidades e ameaças que poderão afetar a organização.

De acordo com James Collins e Jerry Porras (1995) algumas linhas de estudos apontaram que as empresas internamente desalinhadas demonstram fragilidade perante o ambiente competitivo em comparação as organizações que possuem informações e respostas rápidas e uníssonas dos seus funcionários. No entanto, a valorização dos colaboradores e sua participação no processo organizacional, torna-se um componente estratégico para o aumento da competitividade das empresas. “A participação parece ser a chave para entender o sucesso de iniciativas de organizações de respostas do público” (DEUZE; BRUNS; NEUBERGER, 2007, p.327).

Há uma complexidade na comunicação interna, pois o objetivo da mesma não é controlar os funcionários, e sim impor um ambiente em que haja harmonia e respeito entre os mesmos. Com isso é necessário que o gestor conheça o perfil de cada um, apresente as diretrizes da organização e adotar um processo contínuo de informar os valores e crenças da empresa (KUNSCH, 2003).

Alem disso o gestor precisa ter conhecimentos das estratégias a serem desenvolvidas, compartilhar e adquirir e utilizar ativos de conhecimentos, além de determinar fluxos a fim de garantir uma informação adequada em formato e tempo certo, para auxiliar em soluções de problemas, geração de ideias e tomada de decisão. Com base nisso, as empresas são capazes de construir uma melhor estrutura e determinar uma visão de estratégia a fim de usar as informações e conhecimentos de uma maneira mais adequada, que possa contribuir para a elevação da vantagem competitiva da empresa (MACHADO NETO, 1998).

Segundo Torquato (2002, p. 54 e 55), a comunicação interna pode: “(...) contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”. Sanches (1996) complementa a visão de Torquato (2002)

ao afirmar que quando os funcionários sabem que são fundamentais dentro da organização e estão satisfeitos, há uma melhoria no atendimento ao cliente.

Por meio dessas estratégias, a comunicação se torna uma mão dupla, construindo uma relação de confiança entre os sujeitos envolvidos. Porém tornar uma comunicação com esse modelo não é tarefa fácil e possui um processo lento, o que faz com que a gerência também seja participativa e tenha vontade para contribuir para uma melhoria organizacional (KUNSCH, 2003).

Para Rego (1986), existem condições que são importantes e necessárias que preenchem as funções integrativas através da comunicação. Primeiramente é preciso identificar os meios que os funcionários se relacionam mutuamente e se identificam e logo após, compatibilizem os comportamentos do sistema organizacional com o comportamento global, para evitar conflitos entre os mesmos.

Por isso, a comunicação interna deve estar equiparada a comunicação integrada e das demais atividades da organização. A sua competência dependerá de um trabalho em equipe entre as áreas de recursos humanos e comunicação, a diretoria e ainda todos os empregados envolvidos (KUNSCH, 2003).

#### 2.1.2.1 O desenvolvimento tecnológico e a gestão de pessoas

Segundo Kunsch (2003), a comunicação era considerada como o quarto poder da república e passou a ser desenvolvida nas organizações através da força da mídia existente sobre a sociedade. Foi a partir do avanço das inovações tecnológicas que desencadeou a comunicação, que submeteu as pessoas no processo de comunicação social, nas organizações e na sociedade. Para Nassar (2006), a tecnologia possui um papel principal na adaptação das atividades e na operação da comunicação social. Ela representa para muitos, uma mudança cultural, pois consiste em investir e até definir novos rumos e objetivos.

No entanto, a internet já se tornou imprescindível nos objetivos de comunicação das instituições, onde os sites tem o papel de repassar informações para os seus consumidores. A prática do uso da internet é uma

forma de mídia. Sendo que seu aspecto mais importante para o negócio da comunicação social e atividades são: interatividade, baixo custo e facilidade da operação. Muitas organizações têm por objetivos realizarem as vendas *on-line* já como uma verdadeira forma de estratégia de gerenciamento dos seus relacionamentos e contatos com os seus diversos públicos pela qual se interagem (MELO, 2007).

A partir disto, diversas transformações fizeram com que as organizações mudassem suas abordagens de comunicação, pois no mundo globalizado e moderno, os indivíduos estão cada vez mais bombardeados por informações. Como consequência dessa realidade, é necessário que as organizações respeitem as leis, os seus funcionários, sejam sustentáveis e possuam um papel social relevante, valores que estão sendo cada vez mais considerados pela sociedade (NEVES, 2000).

A comunicação interna é muito importante para a cidadania e reconhecimento pessoal. Por isso é relevante que a organização dê ao funcionário a oportunidade de se comunicar livremente, e que o seu ambiente de trabalho seja o mais agradável possível, pois precisa se levar em conta que o mesmo passa maior parte do seu dia na organização (KUNSCH, 2003).

Para Kunsch (2003), a prática de investir ações de comunicação interna nas organizações se tornou muito comum, pois o público interno ficou conhecido como agente multiplicador e porta voz para seus familiares e pessoas que convivem profissionalmente e socialmente. Com isso basta embasar-se na opinião do funcionário a respeito do seu local de trabalho, medindo o nível de confiança que o consigna no produto ou serviço da organização, de uma maneira positiva ou negativa.

Além disso, na era da informação cuja tecnologia já está disponibilizada, a habilidade no desenvolvimento de dados e a conversão dos mesmos em informações prontas para serem utilizadas nas tomadas de decisões, torna uma boa oportunidade para o aperfeiçoamento do processo comunicacional no mundo dos negócios, pois somente com uma comunicação interna eficiente é que se dá a troca de informações (CARDOSO, 1991)

Por isso, para Torquato (1986), a comunicação é considerada como um processo ou sistema aberto, sendo encarada como forma normal a ocorrência de influências do ambiente externo através dos aspectos políticos,

sociais, culturais e econômicos. Kunsch (2003) sustenta que é necessário incluir o funcionário nos assuntos da organização e em fatos que ocorrem no mundo, pois isso permite que os mesmos sejam bem informados, e que a organização seja capaz de antecipar suas repostas para as suas expectativas e necessidades, adotando um modelo de comunicação mais participativo, a fim de contribuir para a redução de conflitos e na apresentação de soluções preventivas.

Para que isso ocorra, é necessário que a organização utilize uma estruturação de ferramentas, como meios de comunicação, eletrônicos, impressos e de natureza dialógica, para que estimule a troca de informação, o diálogo e a integração entre os diversos setores da organização, buscando assim, a qualidade dos produtos e/ou serviços, e o cumprimento da sua missão (KUNSCH, 2003).

A qualidade dos produtos e serviços de uma organização, assim como sua maneira de atender o cliente, pode influenciar diretamente na sua imagem. No entanto, a má reputação de uma organização, sobre um aspecto social ou ambiental, pode afetar a saída de seus produtos ou serviços e que cada vez mais o conceito da responsabilidade social está sendo introduzido pela sociedade. (BUENO, 2003)

Segundo Kunsch (2003), é notável também que além da iniciativa da comunicação interna, é necessário fazer um planejamento consistente, apoiando o planejamento estratégico da organização, para a eficácia dos processos internos e responder as demandas do seu ambiente externo, para o alcance dos resultados esperado.

#### 2.1.2.2 Qualidade, conteúdo, gestão e finalidades

Para Daft (2008), há diversos desafios que estão sendo considerados no ambiente atual: responsabilidade social, globalização, diversidade, velocidade de respostas para mudanças ambientais, preocupações éticas, crises organizacionais ou até mesmo mudanças nas expectativas dos clientes, rápidos avanços da tecnologia que tornam as organizações relacionadas às redes eletrônicas. No entanto, as organizações precisam criar ambientes dinâmicos e ágeis, mutáveis e estarem dispostas e

prontas para o desenvolvimento de processos inovadores, sejam eles de tecnologia, estrutura ou de recursos humanos.

Por isso é necessário que se entenda a complexidade que os processos de comunicação e informação envolvidas na gestão estratégica das organizações, pois está sendo vivenciada uma era com um ritmo acelerado de transformações e contextos complexos, pela qual é necessário que as organizações busquem novas estratégias e lógicas de gestão para que possam enfrentar a competitividade (CARDOSO, 1991).

Segundo Kunsch (2003), alguns aspectos como qualidade, conteúdo e linguagem, estratégias, políticas, indivíduos responsáveis e uso de mídias novas com adequação a inovação tecnológica, devem ser considerados na comunicação interna a fim de cumprir seus objetivos. No entanto, para que isso ocorra às políticas e estratégias precisam ser bem definidas e transparentes, pois é muito importante manter um diálogo aberto entre os funcionários e a direção, a fim de possibilitar a eficiência na comunicação.

Para Moresi (2001), existem mecanismos que tornam a comunicação mais eficaz nas organizações, dentre eles pode-se destacar primeiramente a sintonia com o receptor, pois o *status*, o nível de linguagem, a formação profissional e os conhecimentos do receptor influenciam no entendimento da informação que será transmitida ao mesmo. Kielgast e Hubbard (1997) frisam a informação como uma ferramenta que auxilia o gestor na tomada de uma decisão. Outro passo fundamental é aprender a ouvir, pois incentiva uma melhor comunicação entre os indivíduos, possibilitando a compreensão adequada da intenção do outro.

Há alguns fatores que podem ser considerados para se manter uma qualidade na comunicação interna de uma organização. Entre eles são: a autenticidade, competência e rapidez, interesse da direção em demonstrar as informações, respeito à diversidade, uso de novas tecnologias, implantação de uma gestão participativa que permitindo mudanças culturais necessárias e de pessoal técnico especializado, para realizar de forma efetiva a comunicação de ir e vir e a simetria entre funcionários e gestores (KUNSCH, 2003).

Já para o autor Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação é vinda de alguns aspectos considerados essenciais:

Quadro 2 - Aspectos da comunicação.

ASPECTOS	DEFINIÇÃO
Abertura da alta direção	Disposição das chefias em repassarem informações fundamentais que garante insumos necessários a todos os funcionários.
Adequação tecnológica	Equiparação entre o contato humano e a tecnologia garantindo evolução da qualidade da comunicação e da potencialização da equipe.
Autenticidade	Honestidade além de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade na relação dos funcionários certificando eficácia no trabalho em equipe e na comunicação.
Competências de base	Desenvolvimento de aptidões de comunicação (expressão escrita e oral, ouvir, habilidades interpessoais) proporcionando qualidade em relações internas;
Foco em aprendizagem	Privilegio de eficiente aprendizagem do que é informado, a fim de aperfeiçoar o processo de comunicação.
Individualização	Respeito às diferenças individuais (a fim de evitar preconceitos e generalizações) garantindo uma melhor qualidade e sintonia de relacionamento entre indivíduos na empresa;
Prioridade à comunicação	Timing e qualidade da comunicação, proporcionado sintonia de recursos e energia dos indivíduos com os interesses da organização.
Processo de busca	Capacidade de cada funcionário em busca de conhecimentos necessários para eficiência no trabalho;
Velocidade	Velocidade na comunicação no ambiente interno da organização desenvolvendo o nível de contribuição e qualidade aos maiores objetivos.

Fonte: Adaptado de Ruggiero (1996).

É importante evidenciar que até mesmo os fatos negativos devem fazer parte das publicações internas, pois faz com que o público interno compreenda a verdadeira situação e possa ajudar a encontrar uma solução, e que previna uma nova ocorrência negativa na organização. O conteúdo e linguagem precisam ajustar-se ao momento da organização e à sua atuação em tempo novos, já os interesses precisam ser escolhidos por interesses maiores da coletividade (KUNSCH, 2003).

A teoria organizacional funcionalista está sendo uma linguagem que cria e sustenta um sistema valores para o gerenciamento e conhecimento da experiência organizacional. Já o significado e o conteúdo das informações possuem uma função secundária, seu significado está nos filtros perceptivos e na mensagem, tornando – se uma visão linear e mecanicista da comunicação, podendo ser avaliada e medida (SMIRCICH, 1983).

É importante que o profissional de comunicação fique atento aos acontecimentos que estão à volta da organização, observando os

acontecimentos econômicos, políticos e sociais, para que possa desempenhar corretamente o seu trabalho, e, além disso, garantir a sua contribuição para o exercício da cidadania e debate de grandes temas nacionais (KUNSCH, 2003).

Com isso é necessário que as organizações estejam preparadas para as mudanças contínuas, para que se tornem flexíveis e com capacidade para se adaptarem as mudanças ambientais. Nessa perspectiva, as mudanças se tornam um aspecto genuíno nas organizações, sendo que as mesmas precisam empreender e dirigir seus negócios para a manutenção de suas operações. Deve-se levar em conta ainda, que as empresas são necessárias para a vida dos indivíduos exercendo uma grande influência na mesma (DAFT, 2008).

Kunsch (2003, p. 61), afirma que “[...] comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. E acrescenta: Os gestores da comunicação precisam mostrar uma atitude positiva sobre a comunicação, dar valor a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa. Devem organizar um planejamento consciente para a comunicação e desenvolver confiança entre receptores e emissores (KUNSCH, 2003).

Sendo assim, é necessário que se pense na informação e na comunicação como instrumentos importantes nas estratégias de gestão, ultrapassando as fórmulas superadas já comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e privilégio da verdade para colocar o ser humano em pauta, a fim de valorizar a habilidade criadora da pessoa, respeitando a afetividade e subjetividade, tendo uma visão da organização com resultados de interação de um processo discutível com o meio ambiente (MELO, 2007).

## 2.2 FUNDAMENTOS DO *EMPOWERMENT*

O *empowerment* originou-se por meio da relação com o neoliberalismo, quando houve a descentralização do Estado através da política econômica dos países. Por meio deste, começou a luta das entidades não governamentais para que as transações comerciais fossem realizadas sem intermédio do Estado, para que os países se desenvolvessem

economicamente. Neste parâmetro, iniciou-se o objetivo do desenvolvimento humano através do *empowerment*, e também a luta das mulheres camponesas, para melhores condições de vida e trabalho, assunto que fortaleceu os estudos com relação ao tema (ROWLANDS, 1997).

No entanto, a prática do *empowerment* evoluiu desde o seu início, sendo que o mesmo era reconhecido como uma atividade ligada somente às áreas de gestão da qualidade total e recursos humanos nas escolas clássicas da administração, pois os funcionários recebiam gratificações somente se cumprissem suas atividades com total economia de esforço e se fossem feitas eficazmente. Porém, a gestão tradicional gerou desmotivação e descontentamento aos funcionários (WILKINSON, 1998).

A partir da gestão contemporânea, o *empowerment* passou a ter uma relação direta através da delegação de poder aos funcionários. Esse processo se dá pela maneira em que os funcionários expressam certas competências e habilidades que permitem assumir responsabilidades, transmitindo segurança aos gestores no processo de delegação (RANDOLPH, 1995).

A gerência do *empowerment* faz com que os funcionários se sintam animados a se preocupam com a organização, em aspectos como redução de custos, melhoria contínua, trabalho em equipe e respostas rápidas aos clientes (MILLS, 1996). Esse estilo de gestão para Santos (1998) é necessário para as organizações, pois permite que os funcionários ampliem sua capacidade de tomada de decisões com agilidade e inovação permanente, além de facilitar as relações entre os cargos.

Com base nestes pressupostos, o *empowerment* possui o propósito de reconhecer e fortalecer os indivíduos e fornecê-los recursos necessários a fim de aumentar a eficácia no ambiente interno da organização. Por isso, para que as organizações se mantenham competitivas, precisam selecionar funcionários flexíveis, proativos, inovadores e adaptáveis, a fim de cumprirem com as necessidades do mercado (PINTO, 2001; OLIVEIRA, 2010).

O Quadro 3, é apresentado os principais benefícios com a implantação do *empowerment* nas organizações.



### Quadro 3 - Benefícios do empowerment para as organizações

<b>Os Benefícios do empowerment para organização</b>
1- Respostas rápidas; 2- Conhecimento das técnicas e informações necessárias do empowerment; 3- Equipe com espírito de união e entendimento; 4- Pessoas preparadas para assumir o cargo; 5- Buscar resolver os problemas apontados em grupo, sem ficar achando o culpado.

Fonte: Adaptado de Krom e Oliveira (2004).

Em relação aos benefícios do *empowerment* apresentados no Quadro 1, pode-se destacar que a prática do mesmo se deu pela consequência dos processos desenvolvidos de ambientes internos e externos e organizações, que sobreviveram as mudanças pertinentes a competitividade, ao padrão de comportamento do mercado consumidor e aos avanços tecnológicos (OLIVEIRA; KROM, 2004).

Os níveis de *empowerment* são diferenciados de acordo com cada processo produtivo e linha de produto diversificado, conforme os estudos realizados por Rodrigues e Santos (2004), em empresas com segmentos diferenciados. Ao realizarem o estudo em algumas empresas manufatureiras, os autores concluíram que uma delas, havia autonomia em relação à essência de seus trabalhos para atingir as metas e objetivos da corporação, portanto os gerentes não necessitavam obter responsabilidade para decidir sobre estratégias organizacionais relacionadas ao ambiente externo do mercado consumidor. Já a outra empresa estudada, que fabricava máquinas e equipamentos em lote, os autores observaram que a estratégia competitiva principal era a inovação e qualidade, diferente da empresa de manufatura, esta necessita que a maioria de seus funcionários adotem o *empowerment*, visando à proximidade da empresa com o cliente.

Para Krom e Oliveira (2004), as organizações estão adotando uma nova dinâmica de gestão, exigindo o envolvimento de todos os funcionários. No entanto, quando o *empowerment* é adotado nas empresas, os funcionários são treinados para adquirirem liberdade e autonomia para apresentar respostas rápidas ao mercado.

### 2.2.1 O Empoderamento no espaço organizacional

As organizações estão adotando um diferencial competitivo, devido o avanço da administração com a necessidade de estar inovando, renovando o seu ambiente interno (OLIVEIRA; KROM, 2010). Dessa maneira, é necessário que as organizações adotem instrumentos a fim de colaborar para o bom desempenho dos processos funcionais e dos indivíduos e a qualidade dos produtos ou serviços. (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2004).

Sendo assim, é possível destacar a importância de adotar o *empowerment* na organização, pois o mesmo está relacionado à delegação de poder e responsabilidades para os colaboradores, a fim de compartilhar ideias novas para o desenvolvimento organizacional (SANTOS; SANTANA, 2010). No entanto, a ferramenta só será eficaz somente se a organização estiver preparada para capacitar seus colaboradores no seu plano de negócio e criar um ambiente proativo para que os mesmos consigam atingir as metas desafiadoras (KROM; OLIVEIRA, 2004).

O empoderamento, segundo Baquero (2012), é conceituado como forma de decisões a serem tomadas em nível horizontal, com maior colaboração dos funcionários em suas tarefas a serem realizadas. Já para Oliveira e Krom (2010), o empoderamento é compreendido como a maneira no qual possa incentivar a participação do funcionário na tomada de decisão e desenvolvimento do seu potencial (LISBOA, 2002).

A gestão do empoderamento é diferenciada da gestão tradicional, sendo que em uma direção tradicional o gestor ordena, delega e controla, e a do empoderamento, o subordinador decide, divide e organiza as tarefas e o subordinado executa, pois resulta na oportunidade do colaborador realizar suas tarefas da maneira que lhes convém e posteriormente avaliados se chegaram aos objetivos que esperados (MILLS, 1996).

Araújo (2007, p.209) afirma que [...] “uma gestão atual, moderna, consciente dos processos críticos ou não, é caminho suficiente para que o *empowerment* seja a tecnologia ideal para as organizações que buscam soluções e lutam pela excelência organizacional”. Observa – se então que esse modelo de gestão gera confiança nos funcionários, pois faz com que o poder seja descentralizado e contribua para uma maior participação do colaborador

em suas atividades, produzindo bons resultados para a organização (FONTANILLAS; PALMIERI; OLIVEIRA, 2008).

Sendo assim, para que haja um bom resultado na organização através do empoderamento é necessário que seja estabelecido limites às equipes, mantendo uma boa comunicação, transmitindo *feedbacks* regularmente e trabalhando para que as mesmas tomem iniciativas (FONTANILLAS; PALMIERI; OLIVEIRA, 2008). Com o empoderamento, destaca – se o alcance dos objetivos pessoais dos colaboradores e o envolvimento dos mesmos nas questões da organização, contribuindo para o crescimento da mesma (ARAUJO, 2007).

Além disso, o empoderamento, segundo Oliveira e Krom (2010), reduz o retrabalho e a burocratização, pois se interessa em partilhar informações e fazer com que os funcionários se atentem ao seu trabalho, e o tornem como fonte de realização pessoal.

Concluindo, uma organização que tem como ferramenta o empoderamento, entende que seus funcionários são os principais recursos de competitividade, pois os mesmos quando praticam o empoderamento se restituem para a organização, pois fazem do objetivo da empresa o seu próprio objetivo (ARAÚJO, 2007).

#### 2.2.1.1 O empoderamento entre gêneros

Na década de 1970 as mulheres começaram a lutar pelos seus direitos em relação ao seu espaço no mercado de (PROBST; RAMOS, 2003). Sobre essa crescente procura de poder, as mulheres conseguiram um espaço nacional e internacional através de estudos que revelaram suas capacidades (MANESCHY; SIQUEIRA; ÁLVARES, 2012).

Sobre tema, foram realizados estudos pelo Programa Nacional de fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) no estado de Mato Grosso do Sul, que revelaram que houve algumas dificuldades em relação ao projeto de crédito, pois muitas mulheres usaram um valor pequeno do programa devido à distinção de poderes dos gêneros. Essa dificuldade é exposta devido a baixa cobertura de serviços de extensão rural e assistência técnica, abordando que

há desigualdade no acesso a informação, em que as mesmas são passadas de maneira diferenciada para homens e mulheres (MEGEGAT; FARIAS, 2010).

Para Souza e Mello (2009), as mulheres estão se desenvolvendo com muita persistência, determinação, competência e inovação para o combate da desproporção de diversidade entre gêneros e na busca de um reconhecimento hierárquico na sociedade (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005).

No entanto, a solução para alcançar o bem estar pessoal, está ligada com a organização da vida pessoal, pois a mesma gera um grau de entusiasmo e motivação levando o indivíduo a aprender e buscar fontes para o melhor andamento do trabalho (MILLS, 1996).

#### 2.2.1.2 O empoderamento entre profissões

O *empowerment* profissional faz com que os indivíduos vivenciem a possibilidade de se tornarem profissionais diferenciados em empresas bem sucedidas, e favoreça a instituição com um bom desempenho satisfatório (WHENDAUSEN; BARBOSA; BORBA, 2006). Permite desenvolver os colaboradores para um bom conhecimento pessoal e profissional (FESTE; ANDERSON, 1995). Sendo que para Robbins (2005), os profissionais com empoderamento demonstram confiança em suas atividades e acreditam que terão bons resultados.

De acordo com Clayton (2003), o *empowerment* se destaca nas pessoas de 3 (três) maneiras. O primeiro deles é que a pessoa melhora sua *performance* através do aumento da confiança, a segunda maneira, é o poder de relacionamento com uma melhor convivência das pessoas designadas com demais organizações, já a terceira, é o poder pela aquisição de recursos econômicos.

Foi realizado um estudo com alguns profissionais da área da saúde e pode-se perceber que o empoderamento possui relação com o poder de administrar as doenças diagnosticadas nos pacientes, o que faz com que o trabalho possa lucrar para ambas as partes. Há relatos por parte dos profissionais, que os mesmo se sentem importantes por fazer parte da vida dos

pacientes, compreendendo o significado da palavra ser humano (FESTE; ANDERSON, 1995).

No entanto, pode-se dizer que o *empowerment* em organizações é contemplado como um processo de ensinamento e compromisso, pois faz com que seja passado aos seus funcionários confiança para tomada de decisão (PEREIRA, 2000).

### 2.2.2 A perspectiva da mudança organizacional e o processo de empoderamento

As organizações precisam cada vez mais se preparar para enfrentar a concorrência para acompanhar o avanço da gestão empresarial moderna. Portanto, é preciso ir além do conceito de liderar de forma convencional e adentrar na liderança renovada. Para que isso ocorra, é necessário que se tenha um excelente trabalho, aliado ao compartilhamento de conhecimentos e inovação nos produtos e serviços, estar em constante renovação, para a organização se manter no mercado (SANTANA; SANTOS, 2010). É importante também destacar que a empresa possui o comprometimento de transformar a compreensão das relações humanas (FERNANDES, 2012).

A empresa ao seguir o modelo de *empowerment*, cria um ambiente mais criativo, seguro, confiante, sem deixar dúvidas e começa a delegar a autoridade (SANTANA; SANTOS, 2010). Os autores Trindade e Nunes (2010), quando fazem alegam ao empoderamento no ambiente organizacional, ressaltam que estas práticas alcançam a rentabilidade dos negócios e o bem estar dos seus consumidores, que está relacionado com a forma que mesmo será atendido. No caso da rentabilidade dos negócios se dá pela maneira de 2 (duas) direções, a redução dos custos decorrente da redução das seções envolvidas pela tomada de decisão, com a redução da burocracia e o aumento da receita provendo da satisfação dos clientes.

No entanto, é importante que a organização busque por novas estruturas de produção e por tecnologias de inovação, mas que também haja capacidade e esforço, para um resultado de trabalho produtivo, adaptável e de qualidade (PONTES, 2002).

### 2.2.3 O empoderamento relacionado ao treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho

O modelo de gestão moderna, para Mills (1996), busca o desenvolvimento dos funcionários através de metas, avaliações de desempenho treinamentos e o investimento no *empowerment* que visam o envolvimento dos mesmos no processo organizacional que se difere da gestão tradicional.

Quadro 4 - Estilos Gerenciais

Tradicional ODS (Organizar, Delegar e Supervisionar)		Novo GEM (Global Entrepreneurship Monitor)
1 – Autocrático (ODS – A)	2 – Participativo (ODS – P)	3 – <i>Empowerment</i>
Organizar		Fixar metas
Delegar		Investir de <i>Empowerment</i>
Supervisionar		Avaliar

Fonte: Adaptado por Mills (1996).

O Quadro 2 destaca a distinção entre o estilo gerencial tradicional e o moderno. No entanto é possível perceber no estilo gerencial tradicional, o gerente que ordena o que deve ser feito, passando as tarefas que precisam ser executadas e os funcionários obedecem. Já no estilo novo, *empowerment* adentra na organização fazendo com que os funcionários sintam-se confiantes e preparados para as atividades a executar. Vale também ressaltar que por meio do treinamento do *empowerment* passado as equipes, são desenvolvidas responsabilidades e conteúdos a serem trabalhados (MILLS, 1996).

Quando o *empowerment* é aplicado nas organizações é possível alegar que os funcionários realizarão suas atividades com motivação, talento, demonstrando a sua capacidade de inovação, abandonando o modelo tradicional, onde se era constante fadigado (MORETO, 2009). O *empowerment* permite que os colaboradores tenham firmeza na procura da perfeição em seus trabalhos desenvolvidos, pois o mesmo visa o reconhecimento e fornece ferramentas e informações necessárias, estimulando o alcance de horizontes novos. Pois as empresas que realmente quiserem alcançar bons resultados e estar em meio a competição global, precisam desenvolver seus funcionários para que executem suas tarefas com excelência (MARTINEZ, 2007).

É por meio do *feedback*, treinamento e confiança que a empresa fornecerá um atendimento de confiança e de qualidade, desenvolvendo o *feedback* com maior atenção e responsabilidade (MORETO, 2009). De acordo com Araujo (2001), através do *empowerment* percebe-se que o colaborador examina a história da empresa e compara com a atual situação, tendo conhecimento o que ainda precisa ser melhorado através de novas soluções criativas.

A mudança é necessária nas organizações para treinar os colaboradores para obter novas conquistas na empresa. Pois, não treinar os colaboradores fará com a organização chegue ao fracasso e suas metas não sejam cumpridas (MILLS, 1996).

Trindade e Nunes (2010), concluem que por mais adequado que seja o treinamento, se o colaborador não estiver preparado para exercer suas tarefas, não será possível torná-lo como diferencial nos momentos de decisão em que a organização espera. Mills (1996) acrescenta que o *empowerment* é relacionado com as avaliações e metas em que as empresas pretendem fixar. Uma organização que não buscar por metas esclarecidas, pessoas treinadas e firmar metas incorretas terão resultados e avaliações negativas, cessando com o novo modelo de gerenciamento.

### 2.3 PERFIL SOCIOECONÔMICO INDÚSTRIA QUÍMICA

A indústria química, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM) (2012), impacta praticamente todos os bens de consumo e em todas as atividades econômicas, pois resulta na obtenção de soluções e melhorias na qualidade de produtos fabricados. O segmento possui relação com uma diversidade de insumos porque abrange vários setores. Investir no seguimento resulta em intensivos de capital que são caracterizados por prazos de maturação e uma vida útil extensiva. Esses Investimentos são alegóricos diante dos montantes consumidos em relação a outros segmentos de indústria.

A indústria química brasileira está entre as 10 maiores do mundo, ficando na sexta posição no ranking da indústria química mundial sendo um

grande exportador e importador de produtos químicos (ABIQUIM, 2012). A Figura 2 apresenta os países que mais predominam nesse segmento:

Figura 2: Países que predominam a indústria química.

PAÍS	FATURAMENTO
CHINA	1.286
ESTADOS UNIDOS	759
JAPÃO	382
ALEMANHA	261
CORÉIA	172
<b>BRASIL</b>	<b>157</b>
ÍNDIA	152
FRANÇA	151
ITÁLIA	115
RÚSSIA	114
REINO UNIDO	103
TAIWAN	90
HOLANDA	83
ESPAÑA	82
SUÍÇA	73

Fonte: ABIQUIM (2012).

Na última PIA – Pesquisa Industrial Anual (2012) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a atividade de fabricação de produtos químicos teve uma participação de 6,3% do valor total das indústrias brasileira, ficando atrás somente das atividades de fabricação de produtos alimentícios, derivados do petróleo e biocombustíveis, veículos automotores (reboques e carrocerias) e extração de minerais metálicos, concentrando 67,7% do total da indústria nacional em 2012, pelo qual o valor total da transformação foi de R\$ 993,3 bilhões.

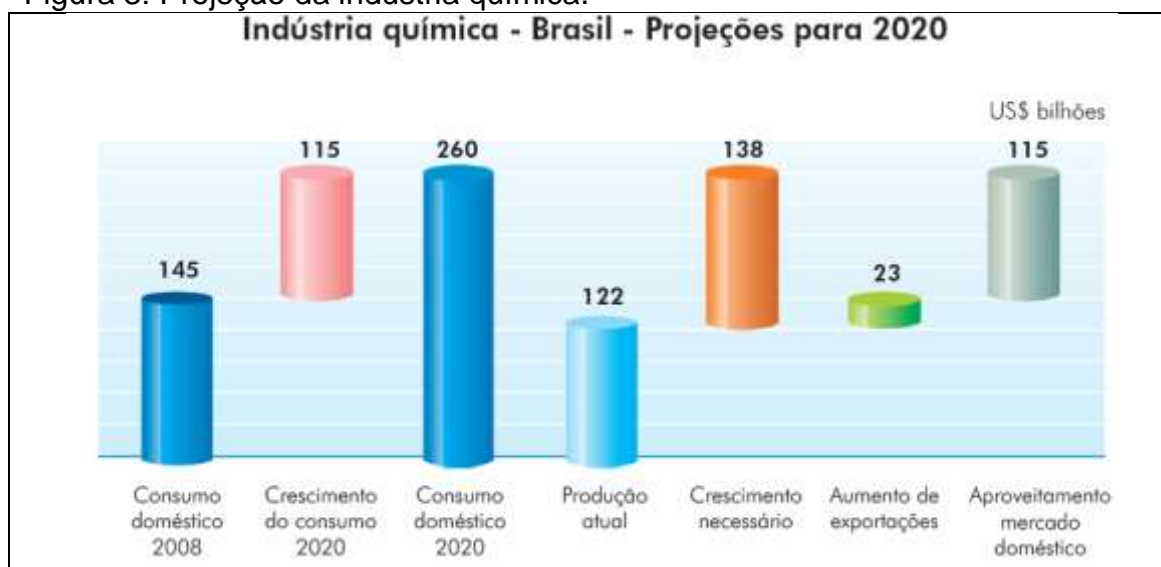
Apesar de sua grande participação, de acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2007) é necessário que a indústria química no Brasil invista na competitividade, para que possa combater a concorrência com os produtos relativos à importação, no que resulta em crescentes déficits na balança comercial do setor. O déficit comercial dos produtos químicos teve um crescimento de 1991 a 2000 de



aproximadamente US\$ 16,6 bilhões, e no ano de 2014 o déficit resultou em US\$ 31,2 bilhões.

Estudos apontam que há possibilidades de reversão do déficit na balança comercial dos produtos químicos. A ampliação segmento da indústria química de base renovável e o bom proveito das oportunidades oferecidas pela exploração do pré-sal aponta para um possível investimento de aproximadamente US\$ 167 bilhões, até o período de 2020, conforme a Figura 3 que representa a projeção da indústria química:

Figura 3: Projeção da indústria química.



Fonte: ABIQUIM (2012).

O PIB catarinense em 2012, de acordo com o IBGE (2012) registrou R\$177 bilhões, e ficou entre o sexto lugar em relação aos outros estados. O setor primário participou com 4,3%, o secundário com 33,7% e o terciário com 62,1%. Santa Catarina é o segundo estado brasileiro onde possui uma maior participação da indústria de transformação no PIB, com aproximadamente 21,5%.

Segundo a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) (2014) em Santa Catarina a economia industrial é identificada pela concentração em diversos polos, possuindo um desenvolvimento equilibrado entre as regiões vizinhas: carvão, cerâmico, vestuário e descartáveis plásticos na região sul; móveis e alimentícios no oeste; vestuário, têxtil, cristal e naval no Vale do Itajaí; máquinas e equipamento, materiais elétricos, metalúrgica,

autopeças, plástico, mobiliário e confecções no norte; tecnológico na capital e madeireiro na região serrana.

Santa Catarina é líder em diversificados ramos de produção na América Latina, e líder nacional em primeiro lugar nos produtos voltados ao gerenciamento de imagem, telefonia, segurança eletrônica, centrais condominiais e em switches para pequenas e médias empresas. Em segundo lugar a produção de papeis Kraft, descartáveis plásticos e em caixas acústicas e amplificadas, e em terceiro lugar ocupado está na fabricação de alto-falantes e em tintas para a linha moveleira (indústria química) (FIESC, 2014).

Para maiores resultados e as empresas de produtos químicos de Santa Catarina tornarem-se mais competitivas nacionalmente e internacionalmente, o programa de Desenvolvimento Industrial Catarinense (PDIC 2022) sugere que é necessário que invistam em inovação e desenvolvimento a fim de agregar um maior valor aos produtos (FIESC, 2014).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O objetivo deste capítulo é apresentar os métodos que serão utilizados na pesquisa para coletar os dados do estudo em questão e poder destacar a veracidade dos fatos (CERVO; BERVIAN 1996). Para Demo (1981, p.7) metodologia é: “[...] o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental, a serviço da pesquisa”.

Nesta sessão será apresentado o delineamento da pesquisa, definição da população, plano de coleta de dados, plano de análise de dados, síntese de procedimentos metodológicos, cronograma e orçamento.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O presente trabalho caracterizou como uma pesquisa exploratória e descritiva quanto aos fins de investigação. A pesquisa exploratória é caracterizada como uma pesquisa onde há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado no assunto ou na área a ser estudada. A pesquisa descritiva busca descrever os acontecimentos determinados aos dados dos habitantes, fatos ou estabelecimento (LUCIANO, 2001).

Esses métodos serão utilizados, pois o assunto abordado e o conhecimento do presente estudo ainda são poucos discutidos, e os dados a serem coletados surgirão a partir de opiniões dos funcionários do grupo.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo.

A pesquisa bibliográfica é fundamentada a partir de dados encontrados em livros virtuais ou impressos, revistas, documentos, entrevistas, ou seja, de fontes já publicadas e estudadas (REIS, 2008), e poder esclarecer o tema da pesquisa através de outros autores (VIANNA, 2001).

A utilização da pesquisa bibliográfica foi necessária para o maior conhecimento do tema abordado relacionado com os objetivos do estudo, desta forma a pesquisadora terá maior conhecimento, informações necessárias e também uma base para a elaboração do questionário para a entrevista.

A pesquisa de campo é realizada onde ocorre ou já ocorreu um acontecimento ou que aborda de elementos para explica-lo através de uma investigação empírica. Ela pode ser realizada através de aplicação de questionários, entrevistas, testes e observação (VERGARA, 2010).

Foi utilizada a pesquisa de campo pela necessidade de a pesquisadora ir até o local para a aplicação com os colaboradores do grupo em estudo.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO

A população alvo desta pesquisa é caracterizada pelos funcionários de uma indústria química localizada no município de Criciúma – SC.

A empresa em estudo foi fundada em Abril de 1986, localizada no bairro Rio Maina em Criciúma – SC com a produção e comércio de massas plásticas e a partir de 1994 a produção de thinners e solventes. Hoje a empresa atende as linhas automotiva, imobiliária e industrial. Essa unidade possui três fábricas, sendo uma para a linha automotiva e industrial, a segunda para a linha imobiliária base água e uma terceira preparada para produzir a linha imobiliária base solvente, englobando os setores de compras, financeiro, contabilidade, marketing, gestão de pessoas, qualidade, meio ambiente, controladoria, logística, informática, comunicação e projetos.

A definição da população-alvo consiste em delimitar pessoas, organizações ou acontecimentos nas quais serão investigados por características básicas como faixa etária, sexo, empresas e localização (LAKATOS; MARCONI, 2001). Já para cervo e Bervian (1996) a população e um conjunto de pessoas que representam o número total de indivíduos que tenham as mesmas características definidas para o estudo. A pesquisadora realizou o estudo com todos os funcionários da empresa.

Segue abaixo o quadro da estruturação da população-alvo de acordo com o objetivo geral deste estudo.

Quadro 5 - Estruturação da população-alvo.

OBJETIVO	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Conhecer a contribuição da comunicação interna no processo de empowerment organizacional numa indústria química localizada em Criciúma, SC.	Março a Abril de 2015	Criciúma	Empresa	Colaboradores

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora.

Sendo assim, foram 67 colaboradores que aceitaram participar da pesquisa. Desse modo, a amostra consistiu como não probabilística por acessibilidade.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados precisa adequado conforme a necessidade da pesquisa, buscando esclarecer se os dados são primários ou secundários (ROESCH, 2007).

Nesta pesquisa foram utilizados dados primários através de pesquisa de campo e questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas destinadas aos funcionários da empresa em estudo e coletados diretamente pela autora, sendo caracterizados como dados primários, pois precisou ir até o público alvo para coletar as informações (BARBETTA, 2002).

A entrevista pode ser classificada em vários tipos tais como: Conversa Livre ou entrevista não estruturada, reflexão falhada, entrevista dinâmica, semi-estruturada ou conversa guiada, entrevista estruturada ou conversa dirigida, entrevista, podendo ser individual ou em grupo (FONSECA, 2002).

A técnica de coleta de dados foi utilizada através de um questionário com algumas perguntas abertas, para que o respondente tenha liberdade de dar sua opinião, tornando a conclusão dos dados mais rica.

O procedimento de coleta de dados foi dado por meio da aplicação de questionários estruturado pela pesquisadora que a seguir foi entregue a todos os funcionários. Os entrevistados responderam o instrumento de forma que suas identidades foram mantidas em sigilo, sendo que o objetivo do

presente estudo é conhecer a contribuição da comunicação interna no processo de empowerment organizacional.

### **3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS**

Uns dos principais elementos que constituem os procedimentos da pesquisa estão os métodos do plano de análise de dados, dos quais podem apresentar caráter qualitativo, quantitativo ou misto, com características de análise de dados numéricos ou dados não numéricos e questões fechadas (CRESWELL, 2007).

Para realização desta etapa, os dados foram analisados por meio de programa SPSS para o cruzamento dos dados, cujo tratamento consistiu de estatística descritiva com o método de análise predominantemente qualitativo.

A pesquisa foi desenvolvida com caráter qualitativo que de acordo com Reis (2008) “tem como objetivo interpretar e dar significados aos fenômenos analisados”. Já para Oliveira (1999), a abordagem quantitativa procura quantificar dados e opiniões, a fim de classificar e investigar a relação entre os fenômenos e as variáveis.

Após a entrevista a pesquisadora fez a análise de conteúdo, organizar as opiniões das perguntas abertas por similaridade de respostas nas questões que foram perguntadas.

### **3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segue abaixo o quadro que demonstra a síntese do delineamento da pesquisa.

Quadro 6 - Síntese do delineamento da pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE PESQUISA QUANTO AOS FINS	MEIOS DE INVESTIGAÇÃO	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	PERÍODO
Identificar o perfil socioeconômico dos colaboradores do grupo empresarial em estudo.	Descritiva	Bibliográfica e Pesquisa de Campo	Entrevista com uso de questionários	Pessoalmente.	Abordagem quantitativa	Março a Abril de 2015
Identificar as estratégias de comunicação interna utilizadas pelo grupo empresarial em estudo	Descritiva	Pesquisa de Campo	Entrevista com uso de questionários	Pessoalmente.	Abordagem quantitativa	Março a Abril de 2015
Compreender o impacto das estratégias de comunicação interna utilizadas pelo grupo no processo de <i>empowerment</i> organizacional	Descritiva	Pesquisa de Campo	Entrevista com uso de questionários	Pessoalmente.	Abordagem quantitativa	Março a Abril de 2015
Descrever a contribuição das estratégias de comunicação interna utilizadas pelo grupo empresarial que interferem no processo de <i>empowerment</i> organizacional	Descritiva	Pesquisa de Campo	Entrevista com uso de questionários	Pessoalmente.	Abordagem quantitativa	Março a Abril de 2015

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.





## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

No presente estudo serão abordadas as análises dos dados obtidos na pesquisa. Visto a participação dos funcionários de todos os setores da empresa. A pesquisa buscou identificar e destacar o perfil dos respondentes, compreender o impacto das estratégias de comunicação interna utilizadas pelo grupo no processo de *empowerment* organizacional e as estratégias de comunicação interna utilizada pelo grupo empresarial que interferem no processo de *empowerment* organizacional.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O objetivo desta seção é apresentar o perfil dos participantes desta pesquisa. Nas próximas linhas será destacado o gênero, a faixa etária, a escolaridade, os cargos que os respondentes ocupam o tempo em que ele atua no seu cargo. A tabela 1 mostra a faixa etária dos funcionários e seus respectivos gêneros.

Tabela 1 - Gênero *versus* Faixa Etária.

Gênero	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Feminino	26	25,85	8,264	1,621
Masculino	41	32,15	9,784	1,528
<b>Total</b>	<b>67</b>			

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Observando a Tabela 1 verifica-se que os funcionários da empresa em sua maioria possuem indivíduos do gênero masculino (idade média 32,15 anos) com maior idade que os do gênero feminino (idade média 25,85 anos).

Na Tabela 2, tem-se a relação entre gênero e o a média do tempo de empresa dos funcionários.

Tabela 2 - Gênero *versus* Tempo de Empresa.

Gênero	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Feminino	26	3,7917	5,275165	1,034545
Masculino	41	6,6463	6,465232	1,009700
<b>Total</b>	<b>67</b>			

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao analisar a Tabela 2, é possível perceber que o tempo em que os funcionários do gênero masculino têm uma média de 6,64 anos, com uma idade média de 41 anos. Já o tempo em que os funcionários do gênero feminino estão na empresa possui uma média de 3,79 anos e possuem uma idade média de 26 anos. Sendo assim foi possível observar através destes dados que os funcionários da empresa do sexo masculino possuem um tempo de permanência maior do que os funcionários do sexo feminino. Dando continuidade ao contexto, a seguir será apresentado o grau de escolaridade dos funcionários em relação ao cargo que ocupam, de acordo com os dados obtidos que serão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Grau de escolaridade *versus* Funções.

Funções	Grau de Escolaridade								Total
	Ensino básico completo	Ensino médio incompleto	Ensino médio completo	Ensino superior incompleto	Ensino superior completo	Pós-graduação especialização incompleto	Pós-graduação especialização completo	Outro	
Estagiário	0	0	0	4	1	0	0	0	5
Auxiliar Administrativo	0	0	0	6	0	0	1	0	7
Técnico de Laboratório	0	0	1	1	0	1	0	0	3
Aprendiz	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Gerente	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Auxiliar de Expedição	1	1	1	0	0	0	0	0	3
Técnico de Segurança no Trabalho	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Formulador	0	2	4	2	0	0	0	0	8
Vendedor	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Auxiliar Contábil	0	0	0	1	1	0	0	0	2
Supervisor	0	0	0	0	2	1	0	0	3
Coordenador	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Produção	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Conferente	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Auxiliar de produção SAC	0	0	1	2	0	0	0	0	3
Assistente Administrativo	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Telefonista	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Analista	0	0	0	0	2	1	2	0	5
Treinee	0	0	0	6	0	0	0	0	6
Diretor	0	0	0	0	0	0	1	2	3
Operador Industrial	0	0	2	2	0	0	0	0	4
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>65</b>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com os dados da Tabela 3, é possível notar que os funcionários que possuem o grau de escolaridade do ensino básico até o ensino médio completo, ocupam os cargos de operador industrial, auxiliar de

expedição, técnico de segurança no trabalho, formulador, aprendiz, produção, auxiliar de produção, conferente e técnico de laboratório sendo considerados como cargos de níveis operacionais. Já os cargos como estagiário, auxiliar administrativo, vendedor auxiliar contábil, supervisor coordenador, SAC, assistente administrativo, telefonista analista e treinee possuem um grau de escolaridade predominante no ensino superior incompleto. Quanto à escolaridade dos respondentes que ocupam o cargo de diretor e gerente possuem Pós-graduação especialização completo e responderam 'outro', sendo considerada a escolaridade como mestrado e até doutorado.

## 4.2 CONHECIMENTO SOBRE A EMPRESA

### a) *Conhecimento da missão da empresa*

O objetivo desta seção é compreender o quanto os colaboradores da empresa em estudo conhecem a missão da organização. Segundo Fernandes e Berton (2005), o objetivo da missão é identificar o negócio, sendo que a mesma também é a partida para definir a identidade da empresa, facilitando a comunicação com o público externo e traçando o foco do presente para o futuro.

Diante disso, a missão da empresa em estudo é proporcionar o melhor custo – benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis.

Tabela 4 - Frequência das respostas quanto ao conhecimento dos colaboradores da missão da empresa.

Sim	Não	Não responderam	Total
59	8	1	68
86,80%	11,70%	1,5%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber na Tabela 4, que os funcionários possuem conhecimento quanto à compreensão da missão da empresa. Os resultados indicam que 86,80% afirmam conhecer a missão da empresa.

Partindo destas premissas, no mesmo questionamento foi solicitado que cada respondente justificasse sua resposta a partir daquilo que conheciam ou não da missão da empresa.

Na Tabela 5 as repostas foram divididas em quatro categorias a opinião dos respondentes que afirmaram conhecer a missão da empresa.

Tabela 5 - Categorias referentes à opinião dos respondentes sobre a missão da empresa.

Atributos	Frequência
Oferecer melhor custo-benefício.	33
Garantir a satisfação e bem estar do cliente e fornecedores.	3
Harmonia com o ser humano e a natureza, meio ambiente.	10
<b>Total</b>	<b>46</b>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Diante destas afirmações, é perceptível que há opiniões parecidas a respeito da missão organizacional. Esse fato indica que, mesmo que as repostas sejam diferentes os colaboradores estão cientes da missão da empresa, somente interpretaram conforme suas palavras, porém pode se observar também que dentre os 59 funcionários que responderam que conheciam a missão da empresa, 13 não justificaram suas repostas.

#### b) *Conhecimento da atividade industrial da empresa*

O objetivo desta seção é compreender o quanto os colaboradores da empresa em estudo conhecem a atividade industrial da empresa. Considerando que a atividade industrial de acordo com o código CNAE - Fiscal é fabricação de tintas, vernizes, esmaltes, lacas e produtos afins.

Tabela 6 - Frequência das repostas quanto ao conhecimento dos colaboradores da atividade industrial da empresa

Sim	Não	Não responderam	Total
64	3	1	68
94,11%	4,41%	1,47%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com a na Tabela 6, é possível perceber que os funcionários possuem conhecimento quanto à atividade industrial da empresa. Os resultados indicam que 94,11% afirmam conhecer a atividade industrial da empresa. Sendo assim, no mesmo questionamento foi solicitado que cada

respondente justificasse sua resposta a partir daquilo que conheciam ou não à atividade industrial da empresa.

Na Tabela 7 as repostas foram divididas em cinco categorias a opinião dos respondentes que afirmaram conhecer a atividade industrial da empresa.

Tabela 7 - Categorias referentes à opinião dos respondentes sobre a atividade industrial da empresa.

Atributos	Frequência
Linhas e segmentos do mercado.	14
Tintas e os solventes	29
Foco na proteção e o embelezamento de superfícies.	10
Atividade química	8
Não citaram a atividade como solicitado	3
Total	64

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Diante destas afirmações, é perceptível que há opiniões distintas a respeito da atividade industrial da empresa. Esse fato indica que há falta de clareza quanto à atividade industrial da empresa em questão.

*c) Conhecimento do nível hierárquico mais alto da empresa*

O objetivo desta seção é compreender o quanto os colaboradores da empresa em estudo conhecem o cargo do nível hierárquico mais alto da empresa. Sendo o mesmo, conceituado como Diretor Presidente. Na Tabela 8 as repostas foram divididas em cinco categorias a opinião dos respondentes que responderam suas opiniões sobre o nível hierárquico mais alto da empresa.

Tabela 8 - Categorias referentes à opinião dos respondentes sobre o nível hierárquico mais alto da empresa.

Atributos	Frequência
Diretor presidente.	51
Conselho	4
Nome de pessoa	2
Nome do diretor presidente	7
Total	64

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Diante destas afirmações, é perceptível que muitos funcionários (79,68%) conhecem o cargo do nível hierárquico mais alto da empresa, e que alguns (10,93%) não descreveram o cargo ocupado e sim o nome da pessoa responsável, esse fato indica que, através dos dados coletados há clareza quanto à alta autoridade da empresa em questão.

### 4.3 COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO

A comunicação é um ato de compartilhamento de ideias e o estabelecimento da troca de conhecimentos. Possui um papel importante para acompanhamento nos processos de gestão participativa, por isso precisa haver confiança entre emissores e receptores (KUNSCH, 2003).

Para compreender melhor as estratégias de comunicação utilizadas pela empresa foram verificadas algumas os meios e canais de comunicação que a empresa utiliza para repassar aos seus funcionários, sua frequência, se são ou não consideradas importantes pelos funcionários, o sentido da informação e o conhecimento dos mesmos sobre os meios e canais de comunicação.

É necessário que a empresa utilize de ferramentas, como meios de comunicação, eletrônicos e impressos a fim de estimular a troca de informação, o diálogo e a integração dos funcionários entre os diversos setores da organização (KUNSCH, 2003).

A Tabela 9 mostra os meios de comunicação em que os funcionários são informados pela empresa.

Tabela 9 - Meios de comunicação.

Meios de Comunicação	N	Respostas	Porcentagem de casos
		Porcentagem	
Intranet	65	16,7%	98,5%
Mural	59	15,1%	89,4%
Reuniões	46	11,8%	69,7%
Pelo meu superior	44	11,3%	66,7%
E-mail	39	10,0%	59,1%
PSI	33	8,5%	50,0%
Pelos colegas de trabalho	33	8,5%	50,0%
Redes sociais	25	6,4%	37,9%
Telefone	17	4,4%	25,8%
Boatos	12	3,1%	18,2%
Boletim impresso	9	2,3%	13,6%
Boletim eletrônico diário	4	1,0%	6,1%
Rádio	4	1,0%	6,1%
<b>Total</b>	<b>390</b>	<b>100,0%</b>	<b>590,9%</b>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Como se pode observar na Tabela 9, que os meios que se destacaram para o envio de informação que a empresa deseja repassar aos seus funcionários foram à intranet (16,7%) e o mural (15,1%). Diante destes dados é possível destacar que os esses meios são eficientes, pois os funcionários possuem o conhecimento dos mesmos. Outro ponto digno de

nota, é que os funcionários também destacaram as reuniões (11,8%) e as informações repassadas pelos seus respectivos superiores (11,3%) meios pelas quais pode se identificar que por mais que a tecnologia veio para facilitar as relações, ainda existe nas organizações à prática contato direto.

Dando continuidade aos resultados obtidos, a seguir na Tabela 10 apresentam-se as frequências de alguns tipos de informações considerados úteis pela empresa.

Tabela 10 - Tipos de informações.

Tipos de Informações	Diária	Semanal	Mensal	Não recebe	Total	Não responde
Informações sobre a empresa	24	25	14	1	64	4
Orientações sobre o meu trabalho	37	11	8	4	60	8
Oportunidades de promoção interna	1	3	32	18	54	14
Indicadores do desempenho dos setores do PPR	1	1	56	4	62	6
Avaliação de desempenho individual (pessoal)	1	3	21	18	43	25
Atividades sociais realizadas pela empresa	1	11	35	10	57	11
Produtos e serviços oferecidos pela empresa	7	11	30	7	55	13
Planos de benefícios	1	3	41	11	56	12
Desempenho do Programa 5's	2	46	9	1	58	10
Eventos promovidos pela empresa	5	6	40	3	54	14
Aniversariantes do dia e do mês	32	1	30		63	5
Artigos e reflexões sobre algum tema	7	17	20	10	54	14

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Verificou-se que a maior concentração de respostas foi 'mensal' e respectivamente 'semanal', sendo que os tipos de informações mais recebidas da empresa são as informações sobre a empresa. Percebe-se ainda que houve respostas com o tipo 'não recebe' no tipo de informação oportunidades de promoção interna e avaliação de desempenho individual (pessoal). Com base nestas informações é possível observar que a empresa se preocupa em comunicar aos seus funcionários o que acontece na empresa, porém no quesito avaliação de desempenho e promoção interna a empresa carece em repassar.

A seguir será apresentada a Tabela 11, que indica a opinião dos funcionários referente à informação recebida.

Tabela 11 - Importância da informação.

Importância da informação	Respostas		Porcentagem de casos
	N	Porcentagem	
É importante, pois utilizo muito no meu trabalho.	34	37,4%	53,1%
É relevante, pois tenho interesse nas informações que chegam até mim.	28	30,8%	43,8%
É útil, pois consigo fazer uso no meu trabalho e na minha vida.	27	29,7%	42,2%
É sem importância, pois são informações que não consigo aplicar no meu dia a dia.	1	1,1%	1,6%
É sem utilidade, pois não consigo utilizar no meu trabalho e na minha vida.	1	1,1%	1,6%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100,0%</b>	<b>142,2%</b>

Dados obtidos na pesquisa.

Ao analisar a Tabela 11, é possível identificar que os funcionários valorizam as informações recebidas e acham importante o recebimento da mesma, pois utilizam no processo de seu trabalho (37,45%), nota-se ainda que apenas 2 funcionários consideram a informação 'sem importância, pois são informações que não consigo aplicar no meu dia a dia' (1,1%) e 'sem utilidade, pois não consigo utilizar no meu trabalho e na minha vida'. Diante desses dados é possível notar que os funcionários da empresa são bem informados e utilizam a informação repassada pela empresa em prol do seu trabalho. Dando continuidade aos resultados obtidos, a seguir na Tabela 12 apresentam-se os canais em que os funcionários preferem para receber as informações.

Tabela 12 - Canais de comunicação.

Canais de comunicação	Respostas		Porcentagem de casos
	N	Porcentagem	
Intranet	56	21,5%	83,6%
Redes sociais	9	3,5%	13,4%
Boletim eletrônico diário	2	0,8%	3,0%
Mural	49	18,8%	73,1%
E-mail	36	13,8%	53,7%
Boletim Impresso	1	0,4%	1,5%
Telefone	8	3,1%	11,9%
Rádio	1	0,4%	1,5%
PSI	25	9,6%	37,3%
Reuniões	33	12,7%	49,3%
Pelo meu superior	34	13,1%	50,7%
Pelos colegas de trabalho	6	2,3%	9,0%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100,0%</b>	<b>388,1%</b>

Dados obtidos na pesquisa

Dentre os diversos canais de comunicação que a empresa utiliza para repassar as informações aos seus funcionários, pode-se observar na Tabela 12, que os canais que os funcionários optam para receber as informações são Intranet (21,5%) e Mural (18,8%), canais estes que de acordo



com a Tabela 9, a empresa já tem como parâmetro para repassar as informações necessárias para os funcionários.

Bueno (2003) ressalta que é necessário que empresa possua canais de comunicação de acordo com o perfil do seu público a fim de promover um bom relacionamento entre os mesmos e que se sintam confortáveis com os meios que a comunicação é repassada. Na Tabela 13 apresentam-se alguns questionamentos que estão relacionados com a percepção dos funcionários referente à importância da informação recebida.

Tabela 13 - Importância da informação recebida.

Atributos	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Você considera que as informações que você recebe são úteis para o seu trabalho?	67	6,03	1,044	,128
Você considera que as informações cedidas pelos canais de comunicação da empresa são confiáveis?	67	6,18	,999	,122
Você acha que há problemas na gestão da comunicação dentro desta empresa?	65	3,40	1,721	,213
Você se sente confortável para trabalhar nesta empresa?	66	6,50	,685	,084

Dados obtidos na pesquisa.

É possível deduzir de acordo com a Tabela 13 que os funcionários quando questionados sobre as perguntas 'Você considera que as informações que você recebe são úteis para o seu trabalho?', 'Você considera que as informações cedidas pelos canais de comunicação da empresa são confiáveis?' e 'Você se sente confortável para trabalhar nesta empresa?' deram respostas com uma média de 6,03 que de acordo com as respostas disponibilizadas para responderem era a de 'concordo'. Isso significa que os funcionários em geral estão satisfeitos e seguros com a empresa e com os meios de comunicação pela qual a empresa utiliza.

Observando a Tabela 13 é possível também perceber que os funcionários 'discordam parcialmente' quando questionados sobre se há problemas na gestão da comunicação dentro desta empresa. É possível observar através dos resultados que a empresa possui uma boa gestão referente à sua forma de repassar suas informações.

Na Tabela 14 as repostas foram divididas em duas categorias a opinião dos respondentes que sobre a questão que tipo de informações você gostaria de receber.

Tabela 14 - Categorias referentes aos tipos de informações que os funcionários gostariam de receber.

Atributos	Frequência
As informações repassadas já são necessárias	10
Não recebe e gostariam de receber informações	18
<b>Total</b>	<b>28</b>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Diante destas afirmações, há percepções distintas a respeito das informações que os funcionários gostariam de receber. Dando continuidade aos resultados obtidos, a seguir apresentam-se as algumas respostas referente à informação de que os funcionários que não recebem e gostariam de receber.

*Mais treinamentos, capacitações. (R6)*

*Sobre o programa 5's, relacionado a avaliação dos setores. (R7)*

*O mural do setor está desatualizado. (R9)*

*Informações sobre o mercado de tintas, pronúncia. Do segmento da construção civil ou ligada ao segmento. (R12)*

*Informações técnicas relacionadas com as Matérias primas utilizadas. (R18)*

*Sobre eventos sociais. (R19). Feedback de meu trabalho, como estou desenvolvendo e como posso melhorar. (R21)*

*Deveria ser mais divulgado os grupos de GMP. (R60)*

É importante que os funcionários cite suas percepções em relação às informações que gostariam de receber, pois de acordo com Lupetti (2007), a prática da comunicação promove a integração entre a empresa e seus funcionários, para compatibilizar os interesses de ambos. A Tabela 15, objetiva mostrar o sentido que a informação é repassada para todos os funcionários da empresa.

Tabela 15 - Sentido da informação.

Atributos	N	Respostas	Porcentagem de casos
		Porcentagem	
A informação é repassada do líder para o liderado	56	80,0%	87,5%
A informação é repassada do liderado para o liderado	10	14,3%	15,6%
A informação não chega até mim	1	1,4%	1,6%
Outros	3	4,3%	4,7%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0%</b>	<b>109,4%</b>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível deduzir que o atributo referente ao sentido da informação passada pela empresa ao funcionário se dá através dos líderes (80%) e respectivamente do liderado para o liderado (14,3%). Conforme Tabela 15 percebe-se que o atributo 'A informação não chega até mim' obteve um percentual baixo com apenas 1 respondente (1,4%).

Diante destas afirmações, é perceptível que os funcionários dependem de seus líderes para a realização de suas atividades. Dando continuidade aos resultados obtidos, a seguir apresentam-se as respostas referentes ao atributo 'outros'.

*De profissional para profissional, de forma igual e sem fixação de hierarquia. Como são informações gerais da empresa, a fábrica repassa para todos de forma igual e faz com que a maioria esteja a par de tudo o que acontece. (R5)*

*Tenho acesso direto à comunicação interna da empresa através dos diretores e pessoas diretamente envolvidas nas informações. Muitas vezes partem de mim/setor as informações que precisam ser repassadas. (R22)*

*Não especificou. (R44)*

Diante dos resultados apontados nota-se que a disseminação do sentido da informação é repassada pelo líder, onde a maioria dos respondentes afirmou que a mesma é repassada do líder para o liderado. Na Tabela 16 apresentam-se alguns questionamentos que estão relacionados com a percepção dos funcionários referente ao nível de relacionamento dos mesmos.

Tabela 16 - Nível de relacionamento.

Atributos	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Como está o seu relacionamento com seus colegas?	65	6,29	,579	,072
Como é o seu relacionamento com os gerentes / diretores / funcionários da empresa?	65	6,28	,600	,074

Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação interna tem como objetivo criar um ambiente em que haja harmonia e respeito entre os funcionários. Observando a Tabela 13, os atributos 'Como está o seu relacionamento com seus colegas?' e 'Como é o seu relacionamento com os gerentes / diretores / funcionários da empresa?' deram respostas com uma

média de 6,285 de acordo com as respostas disponibilizadas para responderem 'Satisfeito'. Isso significa que o nível de relacionamento com todos os funcionários da empresa desde o nível tático ao estratégico é muito bom. Sendo assim, de acordo com os resultados obtidos pode-se observar que a comunicação interna na empresa acontece de forma eficaz.

Na Tabela 17 as repostas foram divididas em duas categorias a opinião sobre as formas de comunicação utilizadas pela empresa.

Tabela 17 - Opinião sobre as formas de comunicação utilizadas pela empresa.

Atributos	Frequência
Opiniões positivas	53
Opiniões negativas	2
<b>Total</b>	<b>55</b>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Diante destes atributos, é possível observar que muitos funcionários relataram opiniões positivas em relação às formas de comunicação que a empresa utiliza e somente 3 respondentes relataram uma opinião crítica.

*Acho que deveria ser usado mais o mural, pois ao bater o ponto à gente já lê as notícias. (R7)*

*A comunicação é vaga ou muito fraca. (R50)*

Dando continuidade aos resultados obtidos, a seguir apresentam-se algumas respostas referentes à opinião positiva dos funcionários em relação à questão.

*Acho ótimo e eficiente. Utilizando de jornais murais, impressos, redes sociais, intranet, e-mails e PSI. Faz com que essas ferramentas utilizadas alcancem todos os profissionais e ainda clientes externos. (R5)*

*As diversas formas de comunicação possibilitam a o funcionário saber informações sobre o dia a dia da empresa, incluindo eventos, quadro de funcionários e notícias interna. (R9)*

*Os meios de comunicação que eu mais utilizo é a Intranet, blog, facebook, e-mails, PSI, mural e comunicações com o supervisor. Estas ferramentas de comunicação são muito importante para estarmos atualizados com os acontecimentos da empresa, notícias da Anjo no mercado e também para facilitar nosso trabalho no dia a dia como e-mail e PSI. (R12)*

*Acredito que poderia ser um pouco mais rápido, pois algumas informações demoram a chegar até os murais e intranet. (R60)*

*É de grande importância, pois através desses meios de comunicação é a forma que os funcionários têm acesso ao que ocorre nas unidades. (R61)*

*A empresa possui agentes da comunicação onde é feita uma reunião mensal e é comentada a opinião, sugestão e reclamação dos funcionários da empresa. Essa comunicação tem sido uma boa forma, pois é nesta reunião onde é trazido algum tema onde o funcionário pode falar ao supervisor. (R62)*

É possível observar nas contribuições dos funcionários que os mesmos consideram as formas de comunicação eficientes para o cotidiano e desempenho do seu trabalho.

#### 4.4 CONHECIMENTO SOBRE ABORDAGEM (EMPODERAMENTO).

As possibilidades de comunicação agregam a eficácia dos meios comunicacionais que perpassam dentro das organizações e auxiliam no fortalecimento dos objetivos, missão e obtenção dos resultados esperados da organização (OLIVEIRA, 2007).

A seguir serão apresentadas as questões em relação ao conhecimento e abordagem, demonstrando os resultados obtidos referentes aos questionamentos sobre as informações de metas e objetivos e como os mesmos são repassados pela empresa. Na Tabela 18 apresentam-se alguns questionamentos que estão relacionados com a percepção dos funcionários referente às metas e objetivos da empresa.

Tabela 18 - Percepção dos funcionários referente às metas e objetivos da empresa.

Atributos	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Você considera importante a empresa comunicar para todos os funcionários os seus objetivos de curto, médio e longo prazo?	64	6,45	,561	,070
Os gestores e funcionários desta empresa estão envolvidos no processo de criação destas metas?	64	5,98	,984	,123

Dados obtidos na pesquisa.

Observando a Tabela 18, os atributos 'Você considera importante à empresa comunicar para todos os funcionários os seus objetivos de curto, médio e longo prazo?' e 'Os gestores e funcionários desta empresa estão

envolvidos no processo de criação destas metas?’ deram respostas com uma média de 6,45 considerada como ‘satisfeitos’ e 5,98 como ‘parcialmente satisfeitos’. Sendo assim pode-se observar que a empresa comunica bem seus objetivos de curto, médio e longo prazo o que a favorece, pois se todos os funcionários sabem dos objetivos da empresa ficam envolvidos e podem contribuir para o cumprimento dos mesmos.

Na Tabela 19 apresenta-se a frequência das afirmações respondidas pelos funcionários em relação ao recebimento ou não das metas e objetivos que a empresa possui.

Tabela 19 - Frequência das respostas quanto ao recebimento das informações de metas e objetivos.

Sim	Não	Não responderam	Total
50	1	17	68
73,52%	1,47%	25,1%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber na Tabela 19, que a empresa repassa os objetivos e metas aos seus funcionários, já como identificado na Tabela 18, os resultados indicam que 73,52% afirmam receber as informações.

Partindo destas premissas, no mesmo questionamento foi solicitado que cada respondente justificasse sua resposta solicitando a maneira em que recebiam as metas e objetivos pela empresa. Na Tabela 20 as repostas foram divididas em 7 categorias as respostas dos funcionários referente a maneira pela qual a empresa repassa suas metas e objetivos e se são escritas ou verbalmente.

Tabela 20 - Categorias referentes às metas e objetivos repassados.

Atributos	Frequência
Reuniões	34
PPR (Participação dos lucros e resultados)	4
As duas maneiras	5
Somente uma maneira	3
Informativos	3
Nem sempre	1
Não recebo	1
<b>Total</b>	<b>51</b>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Diante destes atributos, é possível observar que a empresa utiliza de reuniões (34), identificada como forma verbal para repassar as metas e objetivos e apenas poucos respondentes afirmaram receber por escrito.

*Comunicam às vezes verbalmente e outras por planilhas. (R45)*

*Escrita. (R65)*

*Por escrito. (R68)*

*Através de informativos nos setores. (R38)*

De acordo com os funcionários que responderam que recebem através de informativos nos setores.

*De forma escrita em gráfico demonstrativo em quadros dentro da produção (setor) e qualquer outro setor. (R58)*

*Não, não é repassada ao funcionário a meta do mês, somente a meta do mês anterior nos murais. (R63)*

Funcionário que afirmou não receber metas.

*Não trabalho atualmente com metas, mas com cronograma no prazo, pois atendemos não só a empresa como a flexografia também. (R42)*

Recebem através das duas maneiras (verbalmente por escrito).

*As duas maneiras. (R5)*

*Verbalmente e por escrito. (R8)*

Recebem através de reuniões.

*Sim, principalmente através das reuniões trimestrais, previsões realizadas reunindo os funcionários e diretores da empresa, onde é mostrada uma visão geral de tudo que esta acontecendo dentro da empresa. (R59)*

*Através de reuniões gerais (a cada 3 meses). (R60)*

*Verbalmente, através de reuniões trimestrais. (R61)*

É possível perceber que a empresa não tem receio em repassar suas metas e objetivos aos funcionários, ao contrario a mesma os compartilha através de reuniões, como se pode observar nas respostas. Isso é um ponto positivo, pois de acordo com de acordo com Chiavenato (2004), cada organização tem um propósito que se baseia nos objetivos que ela espera alcançar futuramente, esclarecendo a direção do negócio, descrevendo a condição que a organização pretende estar no futuro, deve motivar os envolvidos e interessados a realizarem as ações necessárias para o

desempenho da empresa e inspirar os funcionários a trabalharem em direção de um objetivo em comum.

#### 4.5 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Para compreender melhor os canais utilizados pela empresa foram verificadas a frequência dos meios e canais de comunicação que a empresa utiliza para repassar aos seus funcionários e alguns questionamentos em relação ao empoderamento.

Na Tabela 21 apresenta-se a frequência das respostas quanto ao conhecimento dos colaboradores dos canais de comunicação.

Tabela 21 - Frequência das respostas quanto ao conhecimento dos colaboradores dos canais de comunicação.

Sim	Não	Não responderam	Total
46 67,65%	0 0%	22 32,35%	68 100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando a Tabela 21, os resultados indicam que 67,65% afirmam conhecer os canais que a empresa utiliza para comunicar seus objetivos e 32,45% não responderam.

Além disso, foi solicitado que os mesmos respondessem quais os canais pelas quais recebiam. Na Tabela 22 as repostas foram divididas em duas categorias o conhecimento dos funcionários a respeito dos canais de comunicação utilizados pela empresa.

Tabela 22 - Categorias referentes o conhecimento dos funcionários a respeito dos canais de comunicação utilizados pela empresa.

Atributos	Frequência
Recebem através de até dois canais	22
Recebem através de mais de dois canais	32
<b>Total</b>	<b>46</b>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com a Tabela 22, é possível verificar que muitos respondentes recebem os objetivos que a empresa tem através de mais de dois canais (32) e os que recebem até dois canais totalizou 22 respostas. Segue abaixo o Quadro 7 com as repostas dos colaboradores descrevendo os canais pelas quais recebem o objetivo que a empresa.



Quadro 7 - Canais utilizados pela empresa.

<b>Canais utilizados pela empresa para comunicação</b>	
<p><b>- Recebem através até dois canais (R/22)</b></p> <p>Reuniões. R1 Através de reuniões periódicas e informativos. R4 Através de e-mail da diretoria e reuniões gerais. R5 Reuniões e quadro nos setores. R12 Folders. R17 Intranet e reunião. R21 Intranet. R28 Reuniões gerais e de PPR. R29 PPR. R33 Reuniões gerais. R52 Mural e intranet. R35 Intranet. R36 IG e Qlickview. R38 Intranet e reunião. R39 Reunião geral. R40 Reunião geral, divulgando as inovações na intranet. R41 Intranet e reuniões. R44 Reunião e planilhas. R45 Reunião geral. R48 Mural e intranet. R49 Através das reuniões trimestrais e murais. R64 Intranet e mural. R67</p> <p><b>- Recebem através de mais de dois canais (R/32)</b></p> <p>Intranet, redes sociais, boletim eletrônico diário, mural, e-mail, boletim impresso, telefone, rádio, PSI, boatos, reuniões, pelo meu superior, pelos colegas de trabalho. R10 Intranet, e-mails e site. R3 Intranet, mural, e-mail. R6</p>	<p>Intranet, redes sociais, murais e supervisores. R7 Mural, e-mail, Intranet e folders. R8 Intranet, PSI e e-mail. R9 Reunião geral, intranet e jornal interno. R13 Intranet, PSI, reuniões e e-mails. R14 Internet, reuniões e mural. R16 Através de reuniões, email e intranet. R18 Blog, intranet e facebook. R19 E-mail, intranet e reuniões. R22 PPR, GMP e reunião individual ou geral. R23 Sim, intranet, e-mails, telefones e reuniões. R26 Intranet, blog, e-mail e mural. R27 Reunião geral, intranet e e-mail. R30 Site, intranet e mural. R34 Intranet, redes sociais, boletim eletrônico diário, mural, e-mail, boletim impresso, telefone, rádio, PSI, boatos, reuniões, pelo meu superior, pelos colegas de trabalho. R37 Sim, e-mail, PSI, intranet, murais, todos pontuais e com espaço de tempo para se organizar para uma tomada de decisão. R42 Planejamento estratégico, PPR, reuniões, planejamento orçamentário e reuniões trimestrais. R43 Jornal mural, intranet e reuniões. R51 Intranet, reuniões e murais. R53 Intranet, murais e reuniões. R54 Intranet, PSI, mural e reuniões. R55 Intranet, redes sociais e e-mail. R58 Intranet, mural e principalmente as reuniões. R59 Murais, intranet e agentes de comunicação. R60 Intranet, e-mail e PSI. R61 Intranet, e-mail e PSI. R62 Sim, intranet e e-mails. R63 Mural, intranet e supervisor. R65 Intranet, mural, reuniões e pelo meu supervisor. R66</p>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando a Tabela 23 é relevante destacar em que as perguntas respondidas ficaram com a média 'concordo'.

Tabela 23 - Empoderamento.

Atributos	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Você é estimulado nesta empresa para aprender sempre, independente se o que é para aprender vai interferir ou não no seu trabalho?	61	5,98	,904	,116
Você considera importante que os funcionários participem na tomada de decisões?	62	5,87	,839	,107
Você tem conhecimento sobre o que acontece no seu departamento ou setor?	62	6,05	,777	,099
Você considera que as atividades que você desempenha são agradáveis?	62	6,08	,708	,090
O seu superior/chefe lhe informa periodicamente sobre o seu desempenho no trabalho?	62	5,56	1,326	,168
Você tem influência significativa sobre o que acontece no seu departamento ou setor?	61	5,93	,964	,123
Esta empresa encoraja para os colaboradores tenham iniciativas na realização do trabalho?	62	6,05	,777	,099
Você é reconhecido nesta empresa pelo seu esforço e contribuição no seu ambiente de trabalho	61	5,80	,997	,128

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Na Tabela 22 também é possível perceber que os atributos ‘O seu superior/chefe lhe informa periodicamente sobre o seu desempenho no trabalho?’ e ‘Você é reconhecido nesta empresa pelo seu esforço e contribuição no seu ambiente de trabalho’, a média das repostas ficaram em ‘concordo parcialmente’, de acordo com os dados apresentados na pesquisa à empresa precisa dar atenção referente ao reconhecimento dos seus profissionais e o quão está sendo o seu desempenho.

Baseado nos resultados, pode se observar que a empresa em estudo gerencia muito bem a comunicação interna segundo as repostas, pois de acordo com a pesquisa aplicada observou que a comunicação dos colaboradores é clara e objetiva e que os mesmos são sempre informados dos assuntos da organização. Sendo assim, de acordo com Mills (1996), quando uma empresa busca firmar metas esclarecidas, pessoas treinadas e comunicam seus objetivos a mesma terá resultados e avaliações positivas, pois o *empowerment* está relacionado com as avaliações e metas que a organização pretende fixar.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo conhecer a contribuição da comunicação interna no processo de *empowerment* organizacional numa indústria de química localizada no extremo sul catarinense. Procurou – se realizar a pesquisa em todos os setores da empresa, voltada para todos os colaboradores, devido ao fato de o estudo ser direcionado ao processo de comunicação e empoderamento da empresa em questão.

De acordo com esta pesquisa se tornou possível descrever como a empresa se comunica com seus colaboradores e quais os canais em que ocorre o processo da mesma, além de analisar se há ou não o processo de delegação de responsabilidades aos colaboradores da empresa. A relevância deste estudo foi possibilitada através de uma pesquisa na literatura relacionada com a comunicação organizacional e ao *empowerment* ou empoderamento, onde notou – se que a falta de estudos publicados em âmbito nacional em relação à junção dos dois assuntos e a coleta dos dados a respeito da comunicação interna e capacitação. Respondendo os objetivos propostos neste estudo.

Pode-se analisar em relação ao perfil dos funcionários a predominância do gênero masculino e com idade média de 29 anos. A escolaridade dos funcionários varia do ensino básico completo a doutorado, onde o tempo médio na empresa em que eles trabalham é de 5,219 anos e com cargos de níveis operacionais, táticos e estratégicos.

Em relação à comunicação pode-se observar que a empresa comunica muito bem os seus funcionários segundo as respostas repassando os seus objetivos e metas em curto, médio e longo prazo e envolvendo-os para que possam contribuir no alcance dos mesmos, além de fazer com que seus funcionários estejam sempre informados dos acontecimentos da empresa. Constatou-se que essas metas e objetivos são repassadas por meio de reuniões.

Os canais de comunicação em que a empresa utiliza para repassar as informações de acordo com a maioria dos funcionários são importantes e úteis, pois os mesmos utilizam para realização de suas atividades no trabalho.

Os canais que mais preferem que a empresa disponibilize são através da Intranet e pelos murais.

Destaca-se que o estilo de liderança da empresa é centralizado, pois de acordo com a maioria das respostas a informação é repassada do líder para o liderado o que indica que os funcionários não participam do processo decisório e fazem somente o que o líder ordena as atividades que para realizarem suas funções diárias e não são autônomos para agirem e decidirem em situações incomuns. Se a empresa adotasse a prática do empoderamento para os colaboradores tomarem as decisões sem tantas dependências dos seus líderes e /ou superiores, os processos poderiam ser mais ágeis e os gestores teriam mais tempo para atividades mais estratégicas.

Após percebidos alguns fatores, é relevante destacar que a percepção de alguns colaboradores em sentirem a necessidade de *feedbacks* a respeito de seu desenvolvimento profissional e desempenho. Para atender esse ponto a empresa poderia estar realizando uma avaliação de desempenho através dos gestores mensalmente, avaliando os critérios importantes para cada cargo.

A contribuição da comunicação interna para o empoderamento é importante e necessária, pois é através dela que a empresa terá um relacionamento de confiança e qualidade com seus colaboradores, a fim de alcançar bons resultados. Observou que essa empresa não possui a prática do *empowerment*, mas que se a mesma a tivesse, a comunicação contribuiria no processo, pois seu papel é repassar as informações corretas e necessárias, metas e objetivos.

Com base nesta pesquisa é possível destacar alguns aspectos que serão importantes para continuidade da pesquisa acerca do assunto abordado e mostrar o quanto é importante visar o que acontece no ambiente interno da organização, e o que cada colaborador pensa e está satisfeito com o que a empresa está praticando.

Por fim, é importante ressaltar a sugestão de mais pesquisas sobre este tema para futuros estudos que como já mencionado é pouco estudado, mas que sendo bem definido e praticado nas organizações traz um grande diferencial.

## REFERENCIAS

ABIQUIM – Associação Brasileira de indústria química. Disponível em: <<http://www.abiquim.org.br>>. Acesso em: 07 fev. 2015.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, gestão da qualidade total, reengenharia**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BAQUERO, R. V. A. Empoderamento: Instrumento de emancipação social? Uma discussão conceitual. **Revista Debates**, v.6, n.1, p. 173-187, 2012.

BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 07 fev. 2015.

BRAGA, José L. Os estudos de interface como espaço de construção do campo da Comunicação. *Revista Contraponto*, Rio de Janeiro, UFF, n. 10/11, 2004.

BRUM, Analisa M. **Endomarketing: como Estratégia de Gestão - Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARDOSO, O. O. Os paradigmas no ensino da comunicação — a transgressão epistemológica. *Comunicação & Sociedade*, ano 10, n. 17, p. 9-32, ago. 1991.

\_\_\_\_\_, Onésimo de Oliveira ; Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: **novos desafios teóricos**. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/> > Acesso em: 20 dez. 2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

DEUZE, Mark; BRUNS, Axel; NEUBERGER, Christoph. **Journalism Practice**, v. 1, n. 3. UK: Taylor & Francis Group, 2007.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: Competência empreendedora á avaliação de desempenho**. São Paulo Saraiva, 2005.264 p.

FERNANDES, Ferreira. R. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo, **V Congresso de Psicologia UniFil**, p. 1-5, 2012.

FESTE, C. ANDERSON, R. M. Empowerment: from philosophy to practice. **Patient Education and counseling**, v. 26, p 139-144, 19FONSECA, João José Saraiva Da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UFC, 2002, p.127.

FIESC – Federação das indústrias de Santa Catarina. Disponível em:<<http://www.fiesc.com.br>>. Acesso em: 07 fev. 2015.

FONTANILLAS, C. N.; PALMIERI, B. R.; OLIVEIRA, J. T. A comunicação organizacional como visão estratégica utilizando o empowerment como fator determinante para o desenvolvimento de uma organização. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, n.3, p. 1-9, 2008.

FORTES, Waldyr G. **Relações públicas processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

GARVEY, W. D. **Communication the essence of science**. Oxford, Pergamon Press, 1979.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. P. 78.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. São Paulo:Editora Objetiva. P. 320.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 07 fev. 2015.

KIELGAST, S.; HUBBARD, B. A. **Valor agregado à informação**: da teoria à prática.

**Ciência da Informação**, Brasília, v.26, n.3, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

KREPS, Gary L. *Organizational communication: theory and practice*. Nova York: Longman, 1990.

KRISTENSFN, K.; DAHLGAARD, J.J; KANJI, G.K. *Empowerment and organizational structure*. 1997.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (orgs). In “A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações”. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p. 57-81.

\_\_\_\_\_, Margarida M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 214 p.

LISBOA, T. K. Empoderamento. In: CONFERÊNCIA ESTADUAL DOS DIREITOS DA MULHER, 2. 2007, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://www.slideserve.com/kirk/ii-confer-ncia-estadual-dos-direitos-da-mulherflorian-polis-santa-catarina-12-e-13-de-julho-de-2007>  
Acesso em: 14 out. 2014.

LUPETTI, Marcelia. **Gestão estratégica de comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LUTTRELL, C. QUIROZ, S. **Understanding and operationalising Empowerment**. London: Overseas Development Institute, 2009.

LUCIANO F. Liliã. *Metodologia Científica e da Pesquisa – Série Indisciplinar*, 2001.

MACHADO NETO, N. R. **Gestão de conhecimento como diferencial competitivo**.

SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4, 1998, Brasília. *Anais...* Brasília: Linker, 1998.

MARCHON, Simoni Grativol; Cunha, Zeilma. Diagnostico dos problemas que interferem nas ações do PSF do município de Araruama: sugerindo o empowerment. Pg. 40, 2008.

MEGEGAT, Alzira Salete; Farias, Marisa de Fátima Lomba PRONAF mulher: perspectivas para o empoderamento feminino nos assentamentos rurais do

estado de mato grosso do sul. Ponencia presentada al VIII **Congreso Latino Americano De Sociologia Rural** - Porto de Galinhas, 2010.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves. **A comunicação interna e sua importância nas organizações.** 2007. Disponível em: <http://www.institutoidentidade.com.br>> Acesso em: 20 dez. 2014.

MENZEL, H. Information needs and uses in science and technology. *ARIST*, v. 1, p. 41-46, 1966.

MILLS, D. Q. **Empowerment – um imperativo: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MORESI, E. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: UnB, 2001a. p.59-91.

NASSAR, Paulo (Org.). Comunicação Interna - A força das empresas - Volume 3. 1ª ed. São Paulo: Aberje Editorial, 2006. v. 3. 121 p.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais.** Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OAKLEY, P.; CLAYTON, A. **Monitoramento e avaliação do empoderamento (“empowerment”).** São Paulo: Instituto Pólis, 2003.

OLIVEIRA, I. de L. **Estrutura e funções da comunicação nas organizações: articulação entre conceitos e operacionalização.** In: Anais do I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2007.

OLIVEIRA, C. P.; KROM, V. O empowerment nas organizações. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTIFICA. 14, 2010, São José dos Campos. **Anais eletrônicos...** São José dos Campos, 2010. Disponível em: [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0020\\_0208\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf) Acesso em: 14 out. 2014.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R. Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ABEPRO, 2004. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEgEP2004\\_Enegep0707\\_0033.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEgEP2004_Enegep0707_0033.pdf) Acesso em: 14 out. 2014.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação



comunicacional dialógica. 2002. Tese (Doutorado em Comunicação) – UFRJ, Escola de Comunicação.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. . **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9 ed. São Paulo: LTr, 2002.

PEREIRA, R. S.; SANTOS, D. A.; BORGES, W. A mulher no mercado de trabalho. In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 2, 2005, São Luís. **Anais eletrônicos...** São Luís. Universidade Federal do Maranhão, 2005. Disponível em: [http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppII/pagina\\_PGPP/programa%C3%A7%C3%A3o/321waleska\\_Rosangela\\_Danielle.pdf](http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppII/pagina_PGPP/programa%C3%A7%C3%A3o/321waleska_Rosangela_Danielle.pdf) Acesso em: 10 out. 2014.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder e HERSCHMANN, Micael. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. Revista Comunicação & Sociedade, São Bernado do Campo, PósCom-Metodista, a. 24, n. 38, 2002.

**RANDOLPH, N.A.:** "Navigating the journey to empowerment". *Organizational Dynamics*, v.23, n.4, p.20, 1995.

REIS, Linda G. **Produção de monografia da teoria a prática: o método de educar pela pesquisa**. 2ªed. Distrito Federal: SENAC: 2008.

RESTREPO, J. Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. Colombia: Signo y Pensamiento, n.º 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje, 1995, 9991-96.

Richetto, Gary M. Organizational communication theory and research: an overview In: Ruben, B.D., Ed. *Communication Yearbook I*. New Brunswick, N.J., Transaction-International Communication Association, 1977. p. 331-46.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. Empowerment: estudo de casos em empresas manufactureiras. **Rev. Gestão e produção** v.11, n.2, p.263-274, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 308 p.

ROWLANDS, Jo. Questioning Empowerment: Working whit Women in Honduras. An

Oxfam Publication. Pg. 180, 1997.

SANCHES, C. Esforço para manter o colaborador informado e envolvido com a empresa. RH em Síntese. 1996. Disponível em: [http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/cmmk\\_002.php](http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/cmmk_002.php). Acesso em: 02.02.15.

SANTANA, A. T.; SANTOS, V. A. C. O empowmerment e a alta performance organizacional. **Revista Administração e Ciências Contábeis**, n.4, 2010. Disponível em: [http://www.opet.com.br/revista/administracao\\_e\\_cienciascontabeis/pdf/n4/OEM-POWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf](http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf/n4/OEM-POWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf)  
Acesso em: 14 out. 2014.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações públicas: função política. São Paulo: Summus, 1995.

SMIRCICH, L. Implications for management theory. In: PUTNAM, Linda L.; PACANOWSKY, M.E. (Ed.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, p. 221-241, 1983.

SOUSA, R. M. B. C.; MELO, M. C. O. L. Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento. **Revista de Gestão USP**, v.16, n.1, p.1-16. 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36658/39379>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

TARGINO, M. das G. **Comunicação científica**: o artigo de periódico nas atividades de ensino e pesquisa do docente universitário brasileiro na pós-graduação. 1998. 387 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília. 1998.

THAYER, L. O. **Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas**. São Paulo. Editora Atlas. 1972. P. 120.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Jornalismo empresarial**. São Paulo: Summus, 1984.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

WILKINSON, A.: "Empowerment: theory and practice". *Personnel Review*, v.27, n.1, p.40-56, 1998.

WHENDAUSEN, Águeda et al Empoderamento e Recursos para a participação em Conselhos Gestores. **Saúde e Sociedade**, v.15, n.3, p.131-144, set-dez, 2006.

**APÊNDICE (A)**

**Questionário aplicado aos colaboradores da indústria química (Criciúma-SC)****UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Este questionário trata-se de uma pesquisa que busca respostas sobre “*Conhecer a contribuição da comunicação interna no processo de empoderamento organizacional numa indústria química localizada em Criciúma, SC*”.

Prezado colaborador, este questionário preza pelo **anonimato**, por isso seu nome não será identificado. Sendo assim, pede-se sinceridade em suas respostas, pois sua colaboração é fundamental para os resultados desta pesquisa.

**Questão 1:** Identifique a sua idade: \_\_\_\_\_.

**Questão 2:** Identifique o seu gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

**Questão 3:** Tempo que está trabalhando nesta empresa \_\_\_\_\_.

**Questão 4:** Grau de Escolaridade:

- ( ) Ensino básico incompleto;
- ( ) Ensino básico completo;
- ( ) Ensino fundamental incompleto;
- ( ) Ensino fundamental completo;
- ( ) Ensino médio incompleto;
- ( ) Ensino médio completo;
- ( ) Ensino superior incompleto;
- ( ) Ensino superior completo;
- ( ) Pós-Graduação Especialização incompleto;
- ( ) Pós-Graduação Especialização completo;
- ( )  
Outro \_\_\_\_\_

—

**Questão 5:** Qual o cargo que você ocupa nesta empresa atualmente:\_\_\_\_\_.

### Conhecimento sobre a Empresa

1 Você sabe qual é a missão desta empresa?

1.(Sim)      2. (Não)

Se você sabe, descreva a seguir a sua compreensão sobre ela:\_\_\_\_\_

---



---



---

2 Você sabe qual é a atividade industrial desta empresa, isto é, ela existe para quê?

1.(Sim)      2. (Não)

Se você sabe, descreva a seguir qual é a atividade industrial desta empresa:

---



---



---

3. Como é chamada a mais alta autoridade desta empresa?

---



---



---

### Comunicação e Capacitação

1. Quais os meios de comunicação a seguir você fica informado sobre o que está acontecendo nesta empresa? (*Selecione a(s) alternativa(s) que corresponde(m) a sua realidade*)

<input type="checkbox"/>	Intranet
<input type="checkbox"/>	Redes sociais
<input type="checkbox"/>	Boletim eletrônico diário
<input type="checkbox"/>	Mural
<input type="checkbox"/>	E-mail
<input type="checkbox"/>	Boletim impresso
<input type="checkbox"/>	Telefone
<input type="checkbox"/>	Rádio
<input type="checkbox"/>	PSI
<input type="checkbox"/>	Boatos
<input type="checkbox"/>	Reuniões
<input type="checkbox"/>	Pelo meu superior
<input type="checkbox"/>	Pelos colegas de trabalho

2. Que tipo de informação geralmente você recebe e com que frequência? (Selecione a(s) alternativa(s) que corresponde(m) a sua realidade **diariamente ou semanalmente ou mensalmente ou não recebe**)

Tipos de informações	Diária	Semanal	Mensal	Não recebe
Informações sobre a empresa				
Orientações sobre o meu trabalho				
Oportunidades de promoção interna				
Indicadores do desempenho dos setores do PPR				
Avaliação de desempenho individual (pessoal)				
Atividades sociais realizadas pela empresa				
Produtos e serviços oferecidos pela empresa				
Planos de benefícios				
Desempenho do Programa 5Ss				
Eventos promovidos pela empresa				
Aniversariantes do dia e do mês				
Artigos e reflexões sobre algum tema				
Outros: Justifique. _____				

3. A informação que você recebe é:

<input type="checkbox"/>	É importante, pois utilizo muito no meu trabalho.
<input type="checkbox"/>	É relevante, pois tenho interesse nas informações que chegam até mim.
<input type="checkbox"/>	É útil, pois consigo fazer uso no meu trabalho e na minha vida.
<input type="checkbox"/>	É sem importância, pois são informações que não consigo aplicar no meu dia a dia.
<input type="checkbox"/>	É sem utilidade, pois não consigo utilizar no meu trabalho e na minha vida.
<input type="checkbox"/>	Não é relevante, pois não demonstro interesse sobre o que chega até mim.
<input type="checkbox"/>	Outros: Especifique:

4. Qual ou quais o(s) canal(is) de comunicação você prefere para chegar a informação da empresa até você?

<input type="checkbox"/>	Intranet
<input type="checkbox"/>	Redes sociais
<input type="checkbox"/>	Boletim eletrônico diário
<input type="checkbox"/>	Mural
<input type="checkbox"/>	E-mail
<input type="checkbox"/>	Boletim impresso
<input type="checkbox"/>	Telefone
<input type="checkbox"/>	Rádio
<input type="checkbox"/>	PSI
<input type="checkbox"/>	Boatos
<input type="checkbox"/>	Reuniões
<input type="checkbox"/>	Pelo meu superior
<input type="checkbox"/>	Pelos colegas de trabalho

5 – Analise as afirmativas a seguir e assinale a coluna que corresponde sua opinião em relação ao questionamento:

AT	Questão	Extremamente discordo	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Tanto faz	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5	6	7
01	Você considera que as informações que você recebe são úteis para o seu trabalho?							
02	Você considera que as informações cedidas pelos canais de comunicação da empresa são confiáveis?							
03	Você acha que há problemas na gestão da comunicação dentro desta empresa?							
04	Você se sente confortável para trabalhar nesta empresa?							

6. Que tipo de informação você atualmente não recebe e gostaria de receber?

---



---



---



---

7. Qual o sentido da informação que chega até você?

<input type="checkbox"/>	A informação é repassada do <b>líder para o liderado</b>
<input type="checkbox"/>	A informação é repassada do <b>liderado para o liderado</b>
<input type="checkbox"/>	A informação não chega até mim
<input type="checkbox"/>	Outro. Especifique:

8 – Analise as afirmativas a seguir e assinale a coluna que corresponde sua opinião em relação ao questionamento:

AT	Questão	Extremamente insatisfeito	Insatisfeito	Parcialmente insatisfeito	Tanto faz	Parcialmente satisfeito	Satisfeito	Extremamente satisfeito
		1	2	3	4	5	6	7
01	Como está o seu relacionamento com seus colegas?							
02	Como é o seu relacionamento com os gerentes / diretores / funcionários da empresa?							



Questão 9: De uma forma geral, descreva a seguir a sua opinião sobre as formas de comunicação utilizadas por essa empresa?

---



---



---



---



---



---



---



---

### Conhecimento sobre abordagem

1 – Analise as afirmativas a seguir e assinale a coluna que corresponde sua opinião em relação ao questionamento:

AT	Questão	Extremamente discordo	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Tanto faz	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5	6	7
01	Você considera importante a empresa comunicar para todos funcionários os seus objetivos de curto, médio e longo prazo?							
02	Os gestores e funcionários desta empresa estão envolvidos no processo de criação destas metas?							

2. Você sabe se esta empresa define metas e comunica seus objetivos para os funcionários?

1.(Sim)      2. (Não)

Se você respondeu sim, cite a maneira que ela repassa suas metas e objetivos (verbalmente ou por escrito):

---



---



---



---

### Comunicação e capacitação

1. Você conhece os canais que a empresa utiliza para comunicar seus objetivos?

1.(Sim)      2. (Não)

Se você respondeu sim, cite os.

---



---



---



---

2 – Analise as afirmativas a seguir e assinale a coluna que corresponde sua opinião em relação ao questionamento:

AT	Questão	Extremamente discordo	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Tanto faz	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5	6	7
01	Você é estimulado nesta empresa para aprender sempre, independente se o que é para aprender vai interferir ou não no seu trabalho?							
02	Você considera importante que os funcionários participem na tomada de decisões?							
03	Você tem conhecimento sobre o que acontece no seu departamento ou setor?							
04	Você considera que as atividades que você desempenha são agradáveis?							
05	O seu superior/chefe lhe informa periodicamente sobre o seu desempenho no trabalho?							
06	Você tem influência significativa sobre o que acontece no seu departamento ou setor?							
07	Esta empresa encoraja para os colaboradores tenham iniciativas na realização do trabalho?							
08	Você é reconhecido nesta empresa pelo seu esforço e contribuição no seu ambiente de trabalho							

Muito Obrigada pela Participação!

Conhece a missão da empresa
<p><b>- Oferecer melhor custo-benefício (R/33)</b></p> <p>Proporcionar o melhor custo – benefício para nossos clientes... A ideia é criar diferenciais competitivos para a marca, linha de produtos e produtos que façam um melhor posicionamento na mente dos clientes. (R2)</p> <p>Melhor custo-benefício para nossos clientes por soluções inovadoras e sustentáveis. (R3)</p> <p>Proporcionar o melhor custo – benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R4)</p> <p>Proporcionar o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R5)</p> <p>Promover o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R6)</p> <p>Proporcionar o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R10)</p> <p>Proporcionar o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R11)</p> <p>Proporcionar o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R12)</p> <p>Proporcionar o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R13)</p> <p>Proporcionar o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R15)</p> <p>Oferecer ao cliente o melhor custo-benefício através de produtos inovadores e sustentáveis. (R18)</p> <p>Proporcionar o melhor custo – benefício com os melhores produtos. (R20)</p> <p>Proporcionar o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras. (R21)</p> <p>Através de produtos inovadores, atender as necessidades dos clientes, buscando gerar um custo – benefício a todos os envolvidos. (R22)</p> <p>A empresa deseja atingir seus objetivos proporcionando aos seus clientes o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R23)</p> <p>A empresa tem uma missão oferecer produtos e solução em tintas com o melhor custo-benefício. (R25)</p> <p>Sim, promover para os clientes o melhor custo-benefício. (R26)</p> <p>Estar sempre buscando inovações, trabalhando fortemente em cima de soluções sustentáveis, juntamente com o proporcionamento do melhor custo-benefício. (R28)</p> <p>Oferecer ao cliente um produto com diferencial, promover o melhor custo-benefício ao cliente, oferecer qualidade com inovação e preço justo. (R29)</p> <p>Proporcionar o melhor custo-benefício aos nossos clientes através de soluções inovadoras e sustentáveis. (R30)</p>

Proporcionar ao cliente tintas, solventes e complementos com o melhor custo-benefício em harmonia com a vida. (R31)

Proporcionar o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. Melhor custo-benefício (auxiliar nosso cliente a também ganhar dinheiro), sustentável = prover produtos inovadores em harmonia com a vida. (R35)

Melhor custo-benefício aos clientes com soluções inovadoras e sustentáveis. (R39)

Melhor custo-benefício ao cliente por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R41)

Proporcionar o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R42)

É a razão pela qual a empresa existe, para: Proporcionar o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R43)

Proporcionar o melhor custo-benefício para nossos clientes, por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. (R45)

Buscar e servir clientes com produto, ou melhor, custo-benefício. (R58)

A empresa busca melhoria em custo-benefício para seus clientes, através de meios que possibilitam soluções inovadoras e sustentáveis. (R61)

A Anjo tem a missão de ter um melhor custo-benefício para os clientes. Pensando nisso pensa em seu uma marca onde terá produtos inovadores e que ao mesmo tempo pense na sustentabilidade. (R62)

Priorizar o custo-benefício para clientes com produtos inovadores. (R63)

Proporcionar o melhor custo-benefício para nossos clientes. (R66)

Vendemos produtos que além de embelezar o ambiente proporciona ao nosso cliente a melhor razão entre custo-benefício. (R68)

### **- Garantir a satisfação e bem estar do cliente e fornecedores (R/3)**

A missão é proporcionar aos clientes o melhor custo através de produtos inovadores. (R9)

Atender bem o cliente e oferecer produtos de qualidade. (R14)

Preocupação com os clientes e com o meio que esta inserida. (R16)

Auxiliar e atender as necessidades de clientes (mercado) e colaboradores. (R17)

Produtos com qualidade e solução para os nossos clientes. (R19)

Nossa missão usa inovação com apelo de sustentabilidade de forma a fornecer soluções aos nossos clientes. (R27)

Satisfação aos clientes e fornecedores. (R32)

Buscar sempre o melhor produto para atender o cliente com baixo custo. (R34)

Servir clientes com produtos de qualidade e preço acessível. (R36)

Apresentar um custo mais baixo para os clientes através de novos produtos inovando sempre. (R44)

Proporcionar melhor conforto aos nossos clientes, com inovação sustentável. (R47)

Oferecer ao cliente qualidade com inovação e sustentabilidade. (R52)

Escutar e atender bem, clientes e fornecedores. (R59)

Ouvir e servir profissionais, clientes e fornecedores. (R60)

Oferecer produtos de qualidade a seus clientes. (R65)

Estar entre os melhores grupos no mercado, e ser referencia em produtos e serviços em tintas.

Oferecer produtos químicos adequados às necessidades dos clientes. (R67)

**- Harmonia com o ser humano e a natureza, meio ambiente (R/10)**

Prover tintas e solventes com inovação em harmonia com o ser humano e a natureza. (R7)

Oferecer produtos inovadores, respeitando a comunidade e o meio ambiente. (R8)

Buscar sempre soluções inovadoras e sustentáveis aos clientes, buscando assim um melhor resultado para a empresa e para o meio ambiente e econômico. (R38)

Proporcionar os clientes com qualidade, conservar o meio ambiente e etc. (R48)

Prover tintas e solventes respeitando o ser humano e o meio ambiente. (R51)

Promover aos seus clientes produtos sustentáveis, inovadores e que não venham prejudicar o ser humano e a natureza. (R53)

Visa produzir tintas e solventes com sustentabilidades sem prejudicar o ser humano e o meio ambiente. (R54)

Proporcionar produtos de qualidade com respeito ao meio ambiente. (R55)

Prover tintas e solventes com inovação em harmonia com a vida. (R57)

Prover tintas e solventes com inovação em harmonia coma vida. (R64)

**Conhecimento da atividade industrial**

**- Colaboradores que citaram as linhas e segmentos do mercado (R/14)**

Indústria de fabricação de tintas automotivas, industriais e imobiliária, além de massas e colas. (R1)

A Anjo trabalha com algumas atividades de produção de produtos como: Linha automotiva, industrial, imobiliária, impressão (flexografia) e agora fabricando resinas para produtos internos. (R5)

A atividade industrial desta empresa é fabricar tintas nos ramos: automobilística, imobiliário, industrial e impressas. (R11)

A atividade industrial da Anjo química é tintas, no segmento imobiliário e automotivo. (R15)

Produção de tintas, linha automotiva, imobiliária, industrial e flexografia. (R16)

Fornecer produtos químicos e complementos da linha automotiva industrial e imobiliária para o mercado. (R17)

Produzir tintas e complementos para 4 segmentos do mercado. (R25)

Produtora de tintas, vernizes e thinners para o segmento de tintas imobiliárias e repintura automotiva. (R27)

Desenvolver e fabricar produtos químicos para linha automobilística, imobiliário e industrial. (R52)

Essa empresa produz tintas, massas plásticas e solventes nas linhas automobilística,

imobiliário e impressão. (R55)

Atividade no ramo químico, fabricação de tintas, atendimento para indústria, automobilística e imobiliária. (R58)

Linha imobiliária base água, linha automotiva base solvente, linha industrial base solvente e linha impressão. (R60)

Atividades industriais da Anjo são: linha automotiva, imobiliária, industrial e flexografia. R61

A empresa trabalha com produtos químicos, nas áreas automotiva, imobiliária, industrial e flexografia. (R62)

**- Colaboradores que citaram as tintas e os solventes como principais produtos (R/29)**

Produção de tintas, solventes e complementos. (R4)

Comercializar tintas. (R6)

Produzir e comercializar tintas e solventes. (R10)

Produção de tintas e solventes. (R12)

Produção de tintas, complementos, vernizes e laca. (R13)

Fabricação de tintas e vernizes. (R14)

Produção de tintas. (R19)

Tintas e solventes. (R20)

Tintas e solventes. (R21)

Tintas/ Solventes. Existe para atender seu publico alvo da melhor maneira possível, com custo-benefício, através dos seus produtos e serviços. (R22)

Fabricação de tintas. (R33)

Produção de tintas e solventes com objetivo de geração de lucro para os sócios. (R30)

Produção de solventes, tintas e complementos. (R34)

Produção de tintas, colas e complementos automotivos. (R36)

Produção de tintas, solventes e complementos. (R37)

Fabricação de tintas, vernizes e laca. (R39)

Soluções em tintas. (R40)

Fabricação de tintas, vernizes esmaltes e lacas. (R41)

É uma indústria que fabrica tintas, vernizes e complementos. (R42)

Juridicamente CNAE 2071100 fabricação de tintas, vernizes, esmaltes e laca, este é o código da principal atividade, porem produzimos solventes, complementos e tintas. (R43)

Trabalha na linha de tintas e solventes. (R46)

Ela existe para que o cliente tenha uma opção mais sustentável, com qualidade e melhor preço no setor de tintas do país e exterior. (R47)

Para proporcionar tintas com inovação para os clientes. (R49)

Produzem tintas, massas plásticas e solventes. (R54)

Tintas e solventes. (R57)

Produzir tintas, thinners e massas plásticas e outros produtos deste gênero. (R59)

Sim, no ramo de tintas e solventes. (R63)

Na fabricação de tintas e solventes. (R64)

Produzir tintas e solventes. (R68)

**- Colaboradores que citaram como foco a proteção e o embelezamento de superfícies (R/10)**

Produção de produtos químicos para proteção e embelezamento de superfícies. (R8)

Proteção e embelezamento de superfícies. (R9)

Indústria química, produção de produtos para proteção e embelezamento de superfícies. (R18)

Proteção e embelezamento de superfícies. (R23)

Existe com o objetivo de produzir tintas, fazendo com ao chegar ao cliente final ele possa aplicar com intuito de proteger e embelezar a superfície desejada. (R28)

Produzir tintas, de proteger e embelezar a superfície. (R29)

Na minha compreensão ela existe para o embelezamento de superfícies. (R31)

Prover tintas e solventes. Negócio: embelezamento de superfícies. (R35)

Proteção e embelezamento de superfícies. (R44)

Proteção e embelezamento de superfícies. (R45)

**- Colaboradores que citaram a atividade química (R/8)**

Campanha de produtos químicos com uma administração sustentável não focada somente nos lucros. (R2)

Fornecedores de produtos químicos como tintas e solventes, respeitando o meio sustentável.

R3

Sim, indústria química. (R26)

Indústria de produção de produtos químicos. (R32)

Atividade química. (R38)

Empresa química. Para eu me manter. (R48)

Química. (R51)

Produtos químicos. (R65)

**- Colaboradores que não citaram a atividade como solicitado (R/3)**

Oferecer um produto que tem custo, mas que gera benefícios, tanto para sociedades como para a natureza. (R7)

Estabelecer relacionamento, ética, responsável e duradouro, buscando a melhoria e garantia a qualidade no dia a dia. (R67)

**Autoridade da empresa**

**- Diretor presidente (R/51)**

Em nível executivo, diretor presidente (CEO) e em nível societário, presidente do conselho.

(R2)

Diretor Presidente. (R3)

Diretor Presidente. (R4)

Diretor Presidente, juntamente com o conselho. (R5)

Presidente. (R6)

Diretor Presidente. (R7)

Diretor Presidente. (R8)

Diretor Presidente. (R9)

Diretor Presidente. (R10)

Presidente. (R11)

Presidente. (R12)

Diretor Presidente. (R13)

Presidente. (R14)

Presidente. (R15)

Diretor Presidente. (R16)

Diretoria. (R17)

Presidente. (R18)

Diretor Presidente. (R19)

Diretor Presidente. (R22)

Diretor Presidente ou Diretor do conselho. (R23)

Diretor Presidente. (R25)

Diretor Presidente. (R26)

Diretor Presidente. (R29)

Diretor Presidente. (R30)

Diretor Presidente. (R32)

Presidente. (R33)

Diretor Presidente. (R34)

Presidente. (R35)

Diretor Presidente. (R36)

Diretor Presidente. R37

Diretor Presidente. (R38)

Diretor Presidente. (R39)

Diretor Presidente. R41

Diretor Presidente. (R42)

Diretor Presidente. (R43)

Diretor Presidente. (R44)

Diretor Presidente. (R45)

Diretor Presidente, Conselho. (R46)

Diretor Presidente. (R51)

Diretor Presidente. (R52)



Diretor Presidente. (R53)  
Diretor Presidente. (R54)  
Diretor Presidente. (R55)  
Diretor Presidente. (R59)  
Diretor Presidente. (R60)  
Diretor Presidente. (R61)  
Diretor Presidente. (62)  
Diretor Presidente. (R63)  
Diretor. (R65)  
Presidente. (R67)  
Diretor Presidente. (R68)

**- Conselho (R/4)**

Conselho. (R47)  
Conselho. (R48)  
Conselho. (R49)  
Conselho. (R50)

**- Nome (R/2)**

Conselho, Albertino Colombo. (R1)  
Albertino Colombo. (R31)

**- Citaram o nome do diretor presidente (R/7)**

Nome. (R20)  
Nome. (R21)  
CEO – Nome. (R27)  
Nome. (R40)  
Nome. (R57)  
Nome. (R58)  
Nome. (R64)

**Informações que não recebidas mas que gostariam de receber**

**- As informações repassadas já são necessárias (R/10)**

Tudo o que recebo está de acordo. (R1)  
Não tenho necessidades de mais informações, a empresa fornece e atualiza de forma suficiente e eficaz. (R5)

Recebo todas as informações que são cabíveis a mim. (R8)  
 Nada que dificulte meu trabalho. (R10)  
 Tudo que recebo está de acordo. (R16)  
 Recebo todo o tipo de informação. (R27)  
 Acredito que recebo o que me convém que eu saiba. (R29)  
 Nenhuma. (R41)  
 Eu acredito receber todas as informações necessárias para desenvolver um bom trabalho. (R59)

**- Não recebe e gostariam de receber informações (R/18)**

Mais treinamentos, capacitações. (R6)  
 Sobre o programa 5's, relacionado a avaliação dos setores. (R7)  
 O mural do setor está desatualizado. (R9)  
 Informações sobre o mercado de tintas, pronúncia do segmento da construção civil ou ligada ao segmento. (R12)  
 Informações técnicas relacionadas com as matérias primas utilizadas. (R18)  
 Sobre eventos sociais. (R19)  
 Feedback de meu trabalho, como estou desenvolvendo e como posso melhorar. (R21)  
 Informações que facilitam o suporte para a equipe de vendas ligada diretamente ao setor. (R25)  
 Desenvolvimento de sistemas de informática. (R26)  
 Oportunidades novas de crescimento, como novas vagas de emprego, que muitas vezes não somos informados. (R28)  
 Informação sobre processo seletivo interno. (R31)  
 Expectativa de crescimento. (R34)  
 Promoções ou cargos disponíveis internamente. (R40)  
 Sobre o mercado – economicamente sobre o segmento. (R43)  
 Quando surgir vagas novas como promoção de cargo. (R48)  
 Oportunidades internas. (R50)  
 Às vezes é bom receber elogios. (R57)  
 Deveria ser mais divulgado os grupos de GMP. (R60)

**- Não lembra (R/1)**

Não lembro. (R30)

**Opinião sobre as formas de comunicação utilizadas pela empresa**

**- Opiniões (R/53)**

São bem satisfatórios e demonstram clareza. (R1)  
 Uma boa comunicação no meu ponto de vista, sempre importantes para meu trabalho. (R3)  
 Em minha opinião boa. (R4)

Acho ótimo e eficiente. Utilizando de jornais murais, impressos, redes sociais, intranet, e-mails e PSI.

Faz com que essas ferramentas utilizadas alcancem todos os profissionais e ainda clientes externos. (R5)

Muito bom. (R6)

Acho que os meios de comunicação aplicados na empresa são excelentes. E passam para todos os funcionários as informações necessárias. (R8)

As diversas formas de comunicação possibilitam ao funcionário saber informações sobre o dia a dia da empresa, incluindo eventos, quadro de funcionários e notícias interna. (R9)

É uma comunicação completa que satisfaz e é uma ferramenta útil. (R10)

Os meios de comunicação que eu mais utilizo é a intranet, blog, facebook, e-mails, PSI, mural e comunicações com o supervisor. Estas ferramentas de comunicação são muito importante para estarmos atualizados com os acontecimentos da empresa, notícias da Anjo no mercado e também para facilitar nosso trabalho no dia a dia como e-mail e PSI. (R12)

É importante, de fácil acesso e de boa capilarização dentro da empresa. (R13)

De acordo. (R16)

Ótima. (R17)

Somos comunicados todos os dias sobre ações que a empresa desenvolve e atividades realizadas pelos funcionários. A comunicação é ágil e mostra imagem que a empresa que nos passar. (R18)

É boa, pois a intranet funciona bem. (R19)

Boa. (R20)

Acredito que os meios de comunicação da Anjo são bem eficazes. É possível ficar por dentro de todas as informações necessárias. (R21)

No meu ponto de vista a empresa possui varias ferramentas de comunicação, e sempre busca fazer com que as informações sejam disseminadas com eficiência. No período que estou aqui posso avaliar como ótimas todas as ferramentas utilizadas. (R22)

Efetivas. (R23)

A empresa se comunica bem com os colaboradores e coincidem de uma forma simples as informações sobre eventos e notícias. (R25)

Muito bom no sentido de apresentar uma gama muito grande de informativo, onde da para ter conhecimento sobre informações de outros setores. (R26)

As informações são claras e objetivas. (R27)

As formas de comunicação da empresa são ótimas, porem nos murais as vezes não é o suficiente, sendo que ocorre não ter em todos os murais as mesmas informações. (R28)

Temos diversos canais de comunicação e a informação é clara e divulgada em tempo hábil. Acredito estar sendo bem coerente e eficaz o processo de comunicação. (R29)

De modo geral somos bem informados sobre os assuntos pertinentes a empresa. Temos vários canais de comunicação e eles são muito eficientes. (R30)

Muito bom, pelo tempo que estou parece ser bem diversificado. (R32)

A comunicação na empresa é boa, pois há varias formas para buscar sempre estar atualizando. (R34)

Satisfatória e bem exercida. (R36)

As formas de comunicação são ágeis, fáceis de compreensão e organizada. (R38)

São muito boas, pois as apresentadas na intranet são confirmadas por meus supervisores. (R40)

São eficientes, pois todas estão ao alcance. (R41)

Na anjo temos inúmeros canais de comunicação todos bem claros e objetivos. (R42)

A empresa utiliza de forma eficiente varias ferramentas para comunicar seus profissionais, inclusive foi implantado o projeto gestão a vista que tem apresentado bons resultados. (R43)

Bom. (R44)

Acho que as formas de comunicação são as melhores possíveis, internet, PSI e outro. R45

Acho boa. (R46)

Muito bom, as informações colocadas nos murais que avisam de uma forma geral a situação da empresa e dos funcionários. (R47)

São ótimas. (R48)

Satisfatório, o que é passado é bem claro e objetivo. (R49)

Bons, acho que a empresa de forma geral divulga o que é necessário. (R51)

São varias formas de comunicação, mas que conseguem chegar para todos. (R52)

São formas de comunicação muito boas, pois todos os funcionários tem acesso. (R53)

O canal de comunicação atende as necessidades. (R54)

Acredito que a maneira que a empresa se comunica com os funcionários atende as necessidades. (R55)

Acho muito bacana, principalmente a intranet, um modo muito ágil e pratico de receber informações. (R59)

Acredito que poderia ser um pouco mais rápido, pois algumas informações demoram a chegar até os murais e intranet. (R60)

É de grande importância, pois através desses meios de comunicação é a forma que os funcionários têm acesso ao que ocorre nas unidades. (R61)

A empresa possui agentes da comunicação onde é feita uma reunião mensal e é comentada a opinião, sugestão e reclamação dos funcionários da empresa. Essa comunicação tem sido uma boa forma, pois é nesta reunião onde é trazido algum tema onde o funcionário pode falar ao supervisor. (R62)

Informações importantes são repassadas pelos lideres estão chegando até os liderados, O diretor presidente também repassa informações nas reuniões. (R63)

Estou satisfeito, pois é de forma simples, discreta e transparente. (R64)

Muito boa, pois da para atender. (R65)

Muito boa. (R66)

Atende minhas necessidades e a da empresa. (R68)

**- Opiniões (R/2)**

Acho que deveria ser usado mais o mural, pois ao bater o ponto à gente já lê as notícias. (R7)  
A comunicação é vaga ou muito fraca. (R50)

**Definição das metas e comunicação da empresa para o alcance de metas e objetivos**

**- Reuniões (R/34)**

Reuniões gerais e PPR. (R1)

Reuniões trimestrais, PPR e murais. (R2)

Através de informativos e reuniões periódicas. (R4)

Reunião geral e PPR. (R6)

Através de reuniões gerais e na intranet. (R7)

Normalmente as metas são repassadas nas reuniões realizadas com os funcionários. (R9)

Depois de definir é repassado a todos em reunião geral. As informações são completas e vai e vem. (R10)

Reunião geral, PPR e Gestão a vista. (R12)

É repassada a informação oralmente em reunião geral da empresa assim como escrito via intranet. (R13)

Através de reuniões gerais. (R15)

Reunião geral. (R16)

Reuniões semestrais. (R17)

Cada setor tem sua meta que é repassada pelo supervisor. PPR todos estão cientes da meta e lutam para alcança-la este é repassado todos os meses através de reuniões. (R18)

Reuniões gerais. (R21)

Sim, verbalmente e por escrito, através de reuniões gerais e mensais. (R26)

Plano de trabalho e avaliação de atividades através de reuniões quinzenais. (R27)

A empresa repassa em reuniões gerais e reuniões de participação nos resultados onde os indicadores representam nossas metas. (R29)

Recebo verbalmente nas reuniões. (R34)

Sim, reuniões gerais e murais com as metas. (R35)

Intranet, panfletos e reuniões gerais. (R36)

Reuniões. (R39)

Nas reuniões gerais. (R40)

Por reunião geral. (R41)

Ambos. Reuniões, PPR, Gestão a vista e Indicadores de qualidade. (R43)

Através de reuniões trimestrais. (R46)

Comunica através de reuniões gerais sempre que necessário. (R52)

Reuniões. (R52)

Geralmente em reuniões. (R55)

Sim, principalmente através das reuniões trimestrais, previsões realizadas reunindo os funcionários e diretores da empresa, onde é mostrada uma visão geral de tudo que esta acontecendo dentro da empresa. (R59)

Através de reuniões gerais (a cada 3 meses). (R60)

Verbalmente, através de reuniões trimestrais. (R61)

Verbalmente, através de reuniões trimestrais. (R62)

Repassa através de reunião gera. (R64)

Por meio de reuniões. (R66)

**- PPR (R/4)**

Principal exemplo é o PPR. (R22)

PPR. (R37)

A principal é o PPR onde é aberto a situação e planejamento para todos os funcionários. (R51)

Metas e objetivos são passadas pela gestão do PPR. (R49)

**- As duas maneiras (R/5)**

As duas maneiras. (R3)

As duas maneiras. (R5)

Verbalmente e por escrito. (R8)

As duas opções. (R14)

Ambos. (R23)

**- Somente uma maneira (R/3)**

Comunicam às vezes verbalmente e outras por planilhas. (R45)

Escrita. (R65)

Por escrito. (R68)

**- Informativos (R/3)**

Através de informativos nos setores. (R38)

De forma escrita em gráfico demonstrativo em quadros dentro da produção (setor) e qualquer outro setor. (R58)

Não, não é repassada ao funcionário a meta do mês, somente a meta do mês anterior nos murais. (R63)

**- Nem sempre (R/1)**

Nem sempre. (R44)

**- Não recebe (R/1)**

Não trabalho atualmente com metas, mas com cronograma no prazo, pois atendemos não só a empresa como a flexografia também. (R42)











