



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CONCÓRDIA

Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Empresarial
Estratégica

Cintia Gottert

Jéssica Bochi

Jessica Daiana Cristani

COMUNICAÇÃO E *FEEDBACK* EM UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR

Concórdia

2016

Cintia Gottert
Jéssica Bochi
Jessica Daiana Cristani

COMUNICAÇÃO E *FEEDBACK* EM UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Concórdia, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial Estratégica.

Orientadora: Verônica Paz de Oliveira

Concórdia
2016

Cintia Gottert
Jéssica Bochi
Jessica Daiana Cristani

COMUNICAÇÃO E *FEEDBACK* EM UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR.

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Concórdia, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial Estratégica.

Nádia Grezzana Mascelani (Disciplina Integradora) –Senac Concórdia

Verônica Paz de Oliveira (Disciplina de Técnicas de Pesquisa e Orientadora) –
Senac Concórdia

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, pela oportunidade e por ter-nos dado força de vontade para nunca desistir, apesar das dificuldades.

Às nossas famílias, pois sempre nos deram força para encarar os obstáculos.

Somos gratas aos verdadeiros amigos que ganhamos no decorrer deste período.

A todos os professores que de alguma forma contribuíram para mais esta conquista, especialmente a professora orientadora Verônica Paz de Oliveira pela dedicação e auxílio.

“Ao lidar com pessoas, lembre-se de que você não está lidando
com seres lógicos, e sim, com seres emocionais.”

Dale Carnegie

RESUMO

No cenário das organizações, a comunicação e o *Feedback* tem se mostrado fortes aliados para alcançar grandes resultados, se trabalhados de forma eficiente e eficaz. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações é a falta de comunicação e *Feedback*, ou até mesmo a ineficiência dos mesmos. Isso pode levar ao desperdício de recursos e equipes insatisfeitas. Este projeto integrador foi elaborado com objetivo de propor melhorias na comunicação e no *Feedback* em uma pequena empresa familiar que atua no ramo de transportes, localizada na área industrial, em Concórdia – SC. Destacou-se, que as ferramentas de comunicação e *Feedback* podem trazer benefícios para a área de gestão empresarial, aumentando a produtividade e crescimento das organizações. A metodologia adotada baseia-se em uma pesquisa aplicada, descritiva, quantitativa e qualitativa. Foi realizado um estudo bibliográfico sobre comunicação e *Feedback*, posteriormente foram coletadas informações por meio de questionários aplicados aos colaboradores da empresa. Através do levantamento dos dados, foi possível identificar oportunidades de melhoria e propor de sugestões como a implantação de novas ferramentas na comunicação organizacional, podendo ser realização de reuniões periódicas, treinamentos e mural de recados. Bem como, na estruturação de programas de *Feedback* dando ênfase ao construtivo e positivo.

Palavras-chave: *Feedback*. Comunicação. Empresa Familiar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 -Gênero.....	43
Gráfico 2 - Faixa Etária	44
Gráfico 3- Escolaridade	45
Gráfico 4 - Tempo de empresa.....	46
Gráfico 5 - Nível de satisfação com o ambiente de trabalho?	47
Gráfico 6–Motivo da insatisfação com o ambiente de trabalho	48
Gráfico 7 - Caracterização da comunicação entre a direção da empresa e seus colaboradores.....	49
Gráfico 8–Maneira pela qual ocorre a comunicação na empresa atualmente.....	50
Gráfico 9 - Melhor meio de comunicação para receber as informações internas da empresa	51
Gráfico 10 – Nível de pessoas que já enfrentaram problemas causados pela falta de comunicação	52
Gráfico 11–Problemas enfrentados.....	52
Gráfico 12-Opinião dos entrevistados quanto a existência de um processo periódico de feedback.....	53
Gráfico 13–Frequência com que ocorre o feedback.....	54
Gráfico 14– Maneira pela qual ocorre o feedback.....	55
Gráfico 15–Nível de abertura da empresa para receber as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários	56
Gráfico 16 - Considerados fatores de motivação na empresa.....	57
Gráfico 17 -Benefícios para motivação que a empresa deveria oferecer	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Especificação do problema	10
1.2	Objetivos	11
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	11
1.2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	11
1.3	Justificativa.....	11
1.4	Fundamentação teórica	12
1.4.1	<i>Gestão estratégica</i>	13
1.4.2	<i>Gestão de pessoas.....</i>	15
1.4.3	<i>Empresas familiares</i>	16
1.4.4	<i>Comunicação empresarial.....</i>	17
1.4.5	<i>Feedback.....</i>	21
1.4.6	<i>Dificuldades na utilização do feedback.....</i>	23
1.4.6.1	<u>Cultura regional</u>	23
1.4.6.2	Diferenças de gerações.....	23
1.4.7	<i>Tipos de feedback</i>	24
1.4.7.1	<i>feedback positivo</i>	24
1.4.7.2	<i>feedback negativo</i>	24
1.4.7.3	<i>feedback construtivo.....</i>	25
1.4.7.4	<i>feedback 360º.....</i>	25
1.5	Metodologia	26
1.5.1	<i>Caracterização da pesquisa</i>	26
1.5.2	<i>Procedimentos de coleta de dados</i>	27
1.5.3	<i>Forma de análise dos dados.</i>	28
1.5.4	<i>Apresentação da estrutura analítica</i>	29
2	ANÁLISE.....	30
2.1	Objeto do estudo	30
2.2	Organograma	31
2.3	Caracterização do ambiente externo	31
2.3.1	<i>Forças legais</i>	31
2.3.2	<i>Forças políticas</i>	34
2.3.3	<i>Forças sociais.....</i>	35

2.3.4	<i>Forças demográficas</i>	35
2.4	Micro ambiente externo e interno	36
2.4.1	<i>Ambiente organizacional</i>	37
2.4.2	<i>Gestão de pessoas</i>	38
2.4.3	<i>Ambiente de análise financeira</i>	38
2.5	Análise do ambiente	39
2.5.1	<i>Fatores críticos de sucesso</i>	39
2.5.2	<i>Análise interna e externa</i>	40
2.6	Construção de cenários	40
2.6.1	<i>Cenário tecnológico</i>	40
2.6.2	<i>Cenários ambiental e econômico</i>	41
3	FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	43
3.1	Análise dos resultados	43
3.2	Sugestões propostas para a empresa	58
4	ANÁLISE DE VIABILIDADE	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS	64
	APÊNDICE-	67

1 INTRODUÇÃO

Na maioria dos casos de empresas familiares, a administração ainda é frágil e com pouco embasamento teórico e inovador. Cada vez mais, vem se desenvolvendo estudos e teorias que aprimoram as ferramentas de gestão e liderança neste tipo de empresa.

A comunicação é a força que movimenta a vida das pessoas, das empresas e da sociedade.

Pode-se definir a comunicação como sendo um fluxo, onde há um emissor e um receptor, por isso, é muito importante que as mensagens sejam recebidas e repassadas de forma correta para que não ocorram desvios e bloqueios nesse fluxo e no final um problema de comunicação (PIMENTA, 2010).

O *Feedback* vem como um complemento da comunicação, uma ferramenta gerencial, que se utilizada de forma correta auxilia na troca de informações e até mesmo motivação e comprometimento das pessoas.

O capital humano de uma empresa possui uma grande importância e deve ser valorizado, para que estas pessoas trabalhem, não somente pelo salário ao final de cada mês, mas também pelo crescimento da empresa. É necessário que se sintam bem ao ir trabalhar e que tenham vontade de voltar todos os dias a este local com satisfação e felicidade.

Este estudo foi realizado em uma pequena empresa familiar, buscando identificar e sugerir a necessidade de introdução de ferramentas de comunicação e *Feedback*. Primeiramente optou-se pela realização de pesquisa sobre o tema através da elaboração de um referencial teórico sobre o assunto e posteriormente foi realizado um diagnóstico da situação atual, trazendo as oportunidades de melhoria que a empresa pode aplicar, fazendo com que a produtividade e motivação seja aprimorada.

Buscou-se também, formas de manter um pouco deste conceito nesta empresa, abrindo caminhos para a liderança ser mais inovadora e criativa, conseguindo assim, mais satisfação e comprometimento de seus colaboradores.

1.1 Especificação do problema

Desde meados dos anos 80, a empresa familiar começou a tomar um lugar importante no campo da pesquisa, este tipo de empresa passou a ser estudada, citada e pesquisada por diversos autores como Oldoni Pedro Floriani, Carmen Diaz e Adolfo Vazquez que aprofundaram seus conhecimentos sobre este tipo de empresa.

Atualmente existem muitas ferramentas da área de gestão, como modelos de *Feedback*, treinamentos motivacionais, modelos de comunicação interna como jornais, revistas, murais, e-mails, etc... que foram criadas pra facilitar o dia a dia e os processos das empresas, mas na maioria dos casos, as empresas de administração familiar acabam ficando de fora destas inovações, de certa forma isto é ruim, pois se estas empresas não se adequarem a estas novidades, podem perder muito sua competitividade no mercado.

Dentro da área de gestão existem os estudos de comunicação empresarial e *Feedback* que são utilizados, desde em um simples repasse de informação, até uma opção de motivação aos colaboradores.

Empresas que não realizam uma correta gestão de sua comunicação interna, ou quando não utilizam corretamente as ferramentas disponíveis, podem ter consequências negativas como: baixo rendimento, desmotivação, ou falta de comprometimento de seus colaboradores.

Ferramentas simples, como os modelos de *Feedback* ou treinamentos trazem muitos benefícios a todo e qualquer tipo de empresa, dentre eles: motivação da equipe, redução da rotatividade e aumento da produtividade.

Este trabalho apresentou o estudo em uma pequena empresa familiar, envolvendo a área de gestão de pessoas, com ênfase em comunicação e *Feedback*.

Tendo em vista a experiência de uma integrante do grupo, que faz parte da empresa estudada, foi diagnosticado a oportunidade de melhoria nos setores em relação a comunicação interna e *Feedback*.

Desta forma, levantou-se a questão: Como melhorar o processo de comunicação e *Feedback* e o relacionamento entre os colaboradores e estes com os gestores de uma pequena empresa familiar?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Propor melhorias de comunicação e *Feedback* que se adaptem a empresa familiar.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever ferramentas de comunicação e *Feedback*;
- Apontar os benefícios proporcionados pelos processos de comunicação e *Feedback*;
- Levantar a opinião dos colaboradores da empresa sobre o assunto comunicação e *Feedback*;
- Apresentar ferramentas de comunicação e de *Feedback* para uma pequena empresa familiar.

1.3 Justificativa

O processo de comunicação é extremamente importante, tanto na vida das pessoas, quanto nas organizações. Quando bem elaboradas e organizadas, as ferramentas de comunicação possibilitam melhorias no desempenho dos setores e uma maior sinergia na empresa, e está com seus clientes e fornecedores.

Em uma organização circulam muitas informações que são a base da realização das tarefas, porém quando mal processadas podem acarretar em erros e até mesmo causar prejuízos.

Este estudo afeta de forma positiva, o relacionamento entre os colaboradores e estes com a gestão, tendo em vista que as ferramentas de *Feedback*, quando praticadas de forma correta, resultam em motivação e maior comprometimento do funcionário com a empresa.

A empresa em questão é de pequeno porte e com administração familiar, está no mercado a mais de 50 anos, com uma sólida estrutura e com atividades extremamente lucrativas. Entretanto, percebe-se que há possibilidade de trazer benefícios para a organização aplicando ferramentas de comunicação e *Feedback*.

O intuito foi apresentar para a empresa ferramentas que possam facilitar as rotinas de todos os setores e demonstrar formas de aplicações destes métodos de maneira prática e eficaz para que, se aplicadas, possam trazer benefícios como: motivação e comprometimento da equipe, diminuição de erros resultantes da má comunicação, maior produtividade dos colaboradores e crescimento da empresa.

O tema comunicação e *Feedback* foi escolhido pelo interesse das autoras no assunto, bem como a necessidade da empresa em melhorar seus processos internos de comunicação e relacionamento entre colaboradores e gestores.

Este assunto irá trazer melhorias não só a empresa estudada, pois muitas empresas que não tem implantado um processo de avaliação de desempenho humano podem utilizar como embasamento para implantação.

Percebe-se também que muitas vezes há necessidade dos colaboradores em receber um *Feedback* de como esta seu desempenho e quais resultados são esperados pela a empresa.

Nesse sentido, a presente pesquisa se faz importante para que a empresa estudada avalie a necessidade de melhorar seus processos internos de comunicação e relacionamento entre colaboradores e gestores. Verifica-se também que na instituição SENAC não consta pesquisa empresarial neste tema, desta forma pretende-se contribuir para futuros trabalhos.

A seguir faz-se uma abordagem de temas que auxiliam no processo de melhorias de comunicação e *Feedback*, como a gestão estratégica e gestão de pessoas, mensurando o surgimento e a importância. Também foram abordados assuntos que dão ênfase ao trabalho, como empresa familiar, comunicação e *Feedback*.

1.4 Fundamentação teórica

No capítulo a seguir, apresenta-se a fundamentação teórica da pesquisa, que consiste em embasar com ideias de autores o aspecto da pesquisa. Os assuntos pesquisados foram apresentados através de conceitos de gestão estratégica, gestão de pessoas, empresas familiares, comunicação empresarial e *Feedback*.

1.4.1 *Gestão estratégica*

Segundo Herrero Filho (2005), a gestão estratégica é uma área do conhecimento relativamente nova, tendo sua origem na introdução da disciplina política dos negócios, nas universidades americanas de 1950. Com o rápido desenvolvimento dos conceitos de estratégia e sua crescente aplicação nas atividades empresariais, a gestão estratégica foi obrigada a acompanhar essa evolução, tornando-se uma nova disciplina do estudo dos negócios.

Gestão Estratégica é um o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização (DA COSTA, 2007, p. 56).

A estratégia surgiu com sentido de superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. Entre as causas apontadas para esta ocorrência, estava a sua dissociação da realidade organizacional. A utilização de consultores externos para elaboração do planejamento isentava os executivos das empresas da responsabilidade da sua implementação; a criação das Unidades estratégicas de negócios (UENs) retirava as decisões estratégicas do nível diretivo colocando-as nas mãos dos gerentes. (TAVARES, 2010)

Tavares (2010) também explica que a gestão estratégica funciona como um complemento na implantação do planejamento estratégico.

A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para esta implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo (TAVARES, 2010, p.22).

Já para Da Costa (2007), o conceito de gestão estratégica é muito mais abrangente do que o de planejamento estratégico: ele engloba desde as avaliações de diagnóstico e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos

planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização.

Conforme Herrero Filho (2005), atualmente, a gestão estratégica é considerada como uma das principais responsabilidades da alta administração.

A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. Algumas organizações mantêm suas estratégias em segredo, compartilhando-as apenas entre a alta administração. A implementação é feita de modo centralizado, no estilo militar de comando de controle.

As organizações que desejam a contribuição de todos os funcionários para a implementação de uma estratégia compartilharão suas visões e estratégias de longo prazo com seus funcionários e os incentivarão ativamente a sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 207).

Da Costa (2007) diz que a mentalidade estratégica é a necessária para a construção da visão do futuro, abstraindo-se mentalmente do presente momento, a fim de se colocar em uma posição adequada, transportando essa visão para cinco a dez anos à frente e posicionando-se de uma perspectiva global a partir do futuro desejado.

A estratégia é uma questão de vital importância para empresas e instituições, pois é ela que possibilita a sobrevivência ou a ruína de um negócio. Alguém com um propósito confuso não consegue reagir diante do inimigo, sendo que a melhor estratégia vem da disposição mental correta. Por isso, é imperativo que a estratégia seja estudada em detalhes (HERRERO FILHO, 2005, p. 7).

O autor ainda comenta que na formulação da estratégia, é vital o conhecimento dos seis fatores decisivos para a vitória: influência moral do líder, os valores da organização, a liderança visionária, as forças do ambiente externo, o conhecimento dos espaços vazios de mercado e o domínio dos princípios da doutrina estratégica.

Para pensar estrategicamente enfrenta-se uma situação análoga; é preciso estar preparado para aprender a pensar estrategicamente, mas antes, obviamente, deve-se aprender a pensar, dominar técnicas e conhecimentos específicos (BARROS, 2004, p. 19).

No âmbito da gestão empresarial, ou quando se deseja traçar uma estratégia para a empresa, deve-se analisar as áreas ou setores envolvidos. No caso do objetivo deste estudo, como envolve diretamente o capital humano da empresa, a área de pessoas está envolvida diretamente.

Desta forma, no capítulo a seguir será abordado o tema gestão de pessoas, que consiste em embasar com ideias de autores os assuntos através de conceitos.

1.4.2 *Gestão de pessoas*

Um dos assuntos que mais vem chamando atenção no mundo dos negócios, diz respeito à gestão de pessoas, tendo em vista que o ambiente de negócios, a partir, principalmente, da última década do século XX passou por profundas mudanças que alteraram de forma significativa o perfil das organizações e que, com certeza, continuarão a mudar (NASCIMENTO; CARVALHO, 2007).

Os autores ainda destacam que no ambiente atual neste início do século XXI, não tem mais espaço para organização mecanicista, que se caracteriza pela falta de flexibilidade e da dificuldade para o aprendizado e evolução, não apresentando condições de adaptação ao cenário econômico, que é complexo e voltado para o conhecimento que muda constantemente.

Fleury e Fleury (2013) falam sobre o surgimento dos primeiros sistemas de gestão de pessoas.

O primeiro marco de estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoal aconteceu com a introdução do *taylorismo-fordismo* nas empresas, quando se definiram alguns princípios para a gestão de pessoal e contratualização das relações empregatícias (FLEURY; FLEURY, 2013, p. 72).

Segundo Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

As pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. E este é o chamado capital humano que serve de combustível que faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino, (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas-empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada-para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2010, p.11).

De acordo com as literaturas percebe-se que tanto quanto as pessoas precisam de uma empresa para trabalhar, por sua vez a empresa necessita de um bom capital humano. A gestão de pessoas surge e é aprimorada ao longo dos anos para organizar e valorizar os colaboradores com o objetivo de atrair bons resultados para as organizações.

Conforme Chiavenato (2010), as organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas na sua filosofia global e a sua cultura organizacional, passam a refletir esta crença.

Com isso, abordou-se no próximo item, as empresas familiares e sua importância na sociedade, trazendo novos negócios e abrangendo seu patrimônio familiar e particular.

1.4.3 Empresas familiares

A empresa familiar nasce da necessidade de se perpetuar um negócio e com objetivo de ampliar um patrimônio familiar. O autor ainda cita que, a família empresária, em suma, nasceu de uma necessidade de subsistência e não calcada em qualquer forma de interesse pecuniário ou econômico que fosse. A empresa familiar pertence ao grupo definido como dominante, enquanto a família empresária deriva de indivíduos componentes do grupo dominado ou submisso (FLORIANI, 2012).

Captam-se então os recursos e a empresa é fundada com os princípios, obrigatoriedades e gestão conforme o seu fundador definiu, geralmente de forma mais enxuta, pois tem o objetivo de ampliar a riqueza familiar para que possa ser deixada para os sucessores (FLORIANI, 2012).

Um dos focos da empresa familiar é equilibrar as forças, tendências e valores do cenário atual da empresa, com um grande desafio de administrar corretamente e acima de tudo manter a unidade familiar preservada.

O ideal de uma sociedade empresarial familiar estaria na formação de um negócio que tivesse como objetivo o escopo principal empresarial, e após os princípios que prevê a família, e com isso fosse estabelecidos os patamares de cargos e funções na empresa, para que com isso não surgissem conflitos tanto na empresa quanto no seio familiar (BERNHOEFT, 2005).

A empresa familiar assume então um papel muito visado pelos estudiosos, pois tem uma estrutura muito bem firmada devido a preocupação do fundador em deixar uma empresa estruturada para seus sucessores. Este tipo de empresa ocupa um papel muito importante na economia brasileira e isso merece atenção especial, já que ocupa grande parte do poder econômico nacional e a movimentação de recursos humanos, materiais e recursos financeiros (BERNHOEFT, 2005).

Dentro das empresas familiares a comunicação empresarial ou comunicação corporativa, é uma das atividades estratégicas de maior importância no meio da direção e lideranças da empresa, com isso engloba a supervisão e assessoria das empresas para a condução de ações corporativas.

1.4.4 Comunicação empresarial

O ser humano está inserido em uma sociedade e uma cultura, onde é por meio desta relação que consegue se comunicar através de expressões, palavras e sinais.

A palavra comunicação é de origem latim *communicare*, que significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões. Onde isso acontece de forma tão natural como comer, beber, sorrir (PIMENTA, 2010).

Pode-se ressaltar que a comunicação e a evolução tecnológica estão muito ligadas. A comunicação se iniciou através da escrita a mais de cinco mil anos, onde

os registros podiam ser transportados de um local para o outro através de inúmeras formas, o que foi muito importante para estudar os antepassados.

A comunicação pode acontecer de duas formas: vertical e lateral. Conforme França (2013 p.143), “no sentido vertical a comunicação acontece de um grupo de nível mais alto, como gerentes que designam metas. A forma lateral é executada entre quaisquer pessoas do mesmo nível hierárquico empresarial. ”

A comunicação entre pessoas que possuam algum laço afetivo já é difícil, imaginem nas empresas onde as pessoas precisam ser muito mais racionais e críticas, a comunicação é mais difícil ainda.

A relação da empresa e seu público interno e externo, envolve um conjunto de procedimentos, técnicas e normas que são destinados a intensificar o que se chama de comunicação empresarial. Que é um recurso estratégico de gestão para garantir o bom funcionamento dos procedimentos como missão, visão, objetivos e metas. Neste caso a comunicação empresarial é um grande aliado para se ter uma vantagem competitiva (FLORIANI, 2012).

Segundo Matos (2009), em uma empresa, ocorrem dimensões de comunicação bem distintas. A primeira delas é a intrapessoal que corresponde a um diálogo pessoal, uma reflexão, onde se coloca à tona os problemas, opiniões, decisões e escolhas, onde exerce forte influência nas atitudes e comportamentos humanos relacionados profissionalmente. A segunda trata-se da interpessoal que é a comunicação com uma ou mais pessoas da empresa, onde os papéis de receptor e emissor são feitos de forma igualitária. Já a terceira dimensão é a interfuncional que é quando uma área, departamento ou unidade, se relacionam para a troca de dados e informações.

A comunicação empresarial é o que dará um norte para o fluxo de informações que estarão agilizando os processos da empresa e o fortalecimento da cultura. Com isso, a sua prática e a sua transparência são essenciais e efetivas desde que seja feita de forma correta (PIMENTA, 2010).

Para que uma empresa possa sobreviver, ela precisa se comunicar essencialmente com os seus clientes externos, internos e com a mídia. A empresa moderna necessita estar sempre junto a seu público para divulgar o que produz e para fortalecer a sua imagem, e com isso firmar a sua marca no mercado.

Para que ocorra comunicação eficaz entre emissor e receptor, é vital que se observem as seguintes regras: saiba o que vai dizer, a quem se dirigir, determine

seus objetivos, consulte outras pessoas, saiba como dizer, suas ações, compreensão, compartilhe Feedback, examine o ponto crítico, evite termos técnicos, expresse o seu interesse, procure ser claro, objetivo e saiba ouvir(PIMENTA, 2010).

Comunicar-se é obrigação de todos, e uma boa comunicação é reflexo de uma empresa com pessoas felizes e com bons resultados, onde a comunicação consciente e resulta em uma boa imagem e resultados agradáveis. Uma boa comunicação empresarial resulta na qualidade dos produtos e serviços ofertados pela instituição, fortalece a credibilidade externa, abre canais de comunicação com a mídia, motiva o público interno e favorece a imagem pessoal da gerencia. (PIMENTA, 2010).

Para conseguir a felicidade de seus empregados, a comunicação interna busca a integração por meio de programas participativos diversos, no intuito de gerar maior comprometimento dos funcionários e aumentar os índices de qualidade e de produtividade (TOMASI, 2010).

Segundo Tomasi (2010), a comunicação é um desentupidor de veias. Sabe-se que há uma tendência, nas organizações, de se reter informação nos níveis intermediários. Ou seja, os chefes em nível de gerência, não gostam de passar informações para seus subordinados, pois assim fazendo estariam compartilhando poder com eles. Prendem a bola no meio do campo. E estrangulam processos. Um sistema de comunicação aberto funcionará como aríete para romper as dobraduras, os estrangulamentos.

De acordo com Pimenta (2010), a estrutura tradicional da empresa é burocrática, técnica, racional e normativa, por princípio, não há espaço para sentimentos e emoções. Estas características tendem a impedir a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores. Como resultado, a motivação pode diminuir, comprometendo o processo produtivo.

O autor ainda destaca que, para reverter esse quadro, há uma tendência à considerar, as várias condições humanas (emoções, atitudes, valores) nos processos de trabalho e na estrutura organizacional da empresa. Segundo essa perspectiva, a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. Qualquer objetivo só será alcançado quando for possível, aos trabalhadores, expressarem seus valores, desejos e conflitos, socializando-os e confrontando-os com os de outros.

Para Chiavenato (2005), a dinâmica organizacional somente é possível quando a organização assegura que todos os seus membros estejam devidamente conectados e integrados. É exatamente por essa razão que uma das finalidades mais importantes do desenho organizacional é assegurar e facilitar o processo de comunicação e tomada de decisão.

Esta pesquisa define a importância da comunicação como ferramenta estratégica para o crescimento organizacional, como sendo um meio de troca de informações, que quando mal interpretadas causam desencontros e stress operacional, e neste contexto baseia-se a pesquisa sobre comunicação interna e sua importância no desenvolvimento de uma organização.

Segundo Bueno (2003), nos dias de hoje, pode-se ver que é importante ter pessoas capacitadas para exercer o seu papel, a sua função dentro de uma doutrina correta, por isso é necessário ser um líder que compreenda as situações, saiba se comunicar bem para que não seja mal interpretado.

Porém, segundo Silva (1983), há vários canais através dos quais a comunicação pode ocorrer por: canais descendentes orais e visuais, reuniões, rádios, telefones, indicadores por números, informação anual, jornal da empresa, manual de recepção, circulares, panfletos, boletins, murais e intranet.

A comunicação pode ser utilizada também para motivação de equipes, construindo habilidades e competências comunicativas, melhorando a qualidade da comunicação interna e tornando a equipe mais engajada e criativa.

Ainda para Bueno (2003) torna-se necessário melhorar a comunicação e torná-la eficaz para que haja cooperação e coordenação, sempre imprescindíveis ao incremento da produtividade nas empresas.

Vale a pena acrescentar que não é pelo fato de existir uma comunicação interna formalizada, que todos os problemas internos quanto ao fluxo de informações serão resolvidos. Será com uma comunicação interna que torna possível a disseminação de informações de maneira eficaz, fortalecendo os propósitos e os objetivos finais das organizações (ANTONIO, 2011).

1.4.5 Feedback

O *Feedback* é de fundamental importância, pois por meio dele pode-se verificar como está o comportamento, atitude desempenho e também a relação com as pessoas. É importante para o crescimento como pessoa e como profissional.

Feedback é importante para todos nós. É a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia a dia (WILLIANS, 2005, p.19)

“*Feedback* é uma informação precisa que tem como objetivo conduzir o colaborador para cumprir sua missão, a empresa atingir os objetivos e todos saírem ganhando” (LEME, 2007, p. 06).

“O *Feedback* constitui uma das partes mais importantes do processo de comunicação, pois é o meio pelo qual as pessoas e a empresa melhoram seu trabalho com o aprendizado proporcionado por seus próprios erros” (TERCIOTTI; MACARENCO, 2009, p. 6).

Nota-se então que o *Feedback* é uma ferramenta muito importante dentro da comunicação, pois permite que os gestores tomem decisões mais corretas com base nos retornos recebidos por seus colaboradores.

[...]a comunicação é um ato que precisa envolver compreensão mútua entre emissor e receptor. A comunicação só pode ocorrer se houver *Feedback*. Sem ele, o emissor não terá como conferir a adequação e eficácia da transmissão da sua mensagem (MATOS, 2009, p. 17).

O *Feedback*, se não for bem compreendido, pode causar um resultado oposto ao pretendido. Para muitos profissionais, isto gera estresse e tensão por parte de muitos profissionais, impedindo o amadurecimento e desenvolvimento da equipe e do líder.

Cohen e Fink (2003) sugerem algumas orientações para quem dá *Feedback*: examine seus próprios motivos, considere a disposição do outro para ouvir seu *Feedback*, dê o *Feedback* prontamente, descreva e não avalie, trate de especificidades e não de generalidades, ofereça o *Feedback* e não tente impô-lo, ofereça o *Feedback* com espírito de contribuição, evite sobrecarga, destaque os custos de um comportamento para o outro, observe qualquer reação do outro,

quando recebe o *Feedback*, que confirme ou desminta o que foi dito, recorrer à reação para ilustrar seus argumentos é uma forma poderosa de reforçar o que está sendo dito.

“Já ao receber o *Feedback* é mais delicado, pois nem sempre ele é positivo. E para evitar que as reações inadequadas aconteçam é necessário entender que o *Feedback* é uma ferramenta de mudança e que ele pode se transformar em oportunidade dos gestores reverem opções ou estratégias profissionais”. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2009, p. 6).

É importante saber como somos vistos pelos outros, para alterar nosso comportamento e tornar nossa relação mais fácil com os outros. Em equipes de alta desempenho, os profissionais estão sempre em busca de *Feedback*, para identificar seus pontos fortes e pontos a melhorar, buscando alcançar os resultados esperados pela empresa.

Para que o *Feedback* seja efetivo, válido e relevante, alguns princípios básicos devem ser seguidos. São essenciais para quem deseja utilizar o *Feedback* corretamente. O autor Williams (2005) define estes princípios como: qualquer relação, seja profissional ou pessoal, está diretamente ligado a quantidade e qualidade do *Feedback* recebido. Se o *Feedback* for pobre, a relação será igualmente fraca, se for ofensivo e crítico, assim também será a relação. Sendo positivo, a relação será positiva. A cordialidade é um tipo fundamental de *Feedback*, e muitos executivos, gerentes e supervisores ignoram isto. Cumprimentar um funcionário e perguntar como foi o seu final de semana é um *Feedback* importante. Alguns podem considerar desnecessário, mas na verdade é um *Feedback* de grande valor para a maioria das pessoas. Revela interesse e reconhecimento do gestor pelo seu subordinado, o que tende a potencializar a autoestima e a motivação das pessoas. Contato visual é um tipo de *Feedback*.

Dentro do universo para aplicação da prática do *Feedback*, é necessário que os líderes estejam atentos a diversos pontos. Para estes itens, Williams (2005) nomeia como “as dez dimensões” que são a elaboração de um plano para refletir sobre o que se deve dizer. Aplicar o *Feedback* com exemplos objetivos, tendo sempre solução ao problema apresentado, sem deixar de levar em consideração as necessidades e desejos do interlocutor. A abordagem específica que é importante saber o que de fato aconteceu, para apresentar exemplos claros e compreensíveis. Focar no comportamento que mostra como o *Feedback* eficiente não lida com

personalidades, atitudes ou pré-conceitos, concentrando-se apenas em comportamentos específicos que podem ser analisados e mensurados. A escolha de hora e local que se refere à agilidade com o que o retorno deve ser dado e ao local apropriado para isso. O ideal é que a opinião sobre um trabalho seja dada imediatamente, de preferência em um clima de pouca tensão. As críticas nunca devem ser feitas em público. Já o feedback equilibrado trata do equilíbrio entre o retorno feedback positivo e corretivo.

O *Feedback* relevante indica que ao se relacionar com os outros e ao expressar uma opinião, não se deve exceder ou exagerar. É fundamental permanecer calmo e manter a objetividade como ir direto ao assunto, estabelecendo contato visual e focar as questões essenciais. Criar uma abordagem pessoal, incluindo a prática de não dar conselhos. Manter o equilíbrio emocional e evitar demonstrar sentimentos. Ter a capacidade de ouvir encorajando a outra pessoa a expressar seu ponto de vista, escutando atentamente o que diz.

1.4.6 *Dificuldades na utilização do feedback.*

As empresas investem muito tempo, para construir processos de melhorias para as equipes dentro das organizações. A seguir algumas dificuldades encontradas para utilização do *Feedback*.

1.4.6.1 Cultura regional

Não há como não citar a cultura empresarial e regional como possíveis fatores de influência.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais (CHIAVENATTO 2010, p. 172).

1.4.6.2 Diferenças de gerações

Missel (2012) cita este exemplo sobre o assunto que os gestores sabem que a geração Y não sofre em dar *Feedbacks*. Os jovens tendem a se referir aos mais

superiores e experientes com muita naturalidade. Sendo o oposto normalmente a geração, a liderança que em sua maioria está na mão das demais gerações tende a maior dificuldade.

1.4.7 *Tipos de feedback*

A seguir serão abordados quatro tipos de *Feedback*: positivo, negativo, construtivo e o *Feedback 360º*, destacando suas funções e importâncias dentro de uma organização.

1.4.7.1 *Feedback positivo*

O principal objetivo do *Feedback* positivo é incentivar e orientar que o que está fazendo está correto. Esse tipo de *Feedback* mostra os pontos positivos, como um comportamento apropriado. Ao dar uma boa orientação ao funcionário você mostra que, se preocupa com seu desenvolvimento e reconhece quando ele faz um bom trabalho, o motivando a ser mais eficaz e produtivo.

Após um *Feedback* corretivo, focado no comportamento, busque no colaborador que recebeu esse *Feedback* um sinal de mudança do seu comportamento. Se não encontrar, faça o papel do orientador, pois, essa é sua obrigação como gestor. Encontrando, aplique, na primeira oportunidade, o *Feedback* positivo, focado no comportamento, pois o efeito da reação do comportamento estimulado permitirá um impacto incrivelmente satisfatório no desenvolvimento desse colaborador e nos resultados organizacionais (LEME , 2007, p. 55).

1.4.7.2 *Feedback negativo*

Para Leme (2007, p. 50) “esse tipo é uma alteração do *Feedback* corretivo aplicada de forma errada. Isso ocorre quando o *Feedback* não tem somente a informação, vindo acompanhado de uma emoção de origem negativa, como agressividade, ironia, dentre outras.”

O *Feedback* negativo mostra os pontos que precisa ser melhorado com um comportamento impróprio ou algo que afeta nosso desempenho. Ter essa conversa com um superior é importante, pois acabamos entendendo melhor quais são os objetivos da empresa e o que ela espera de seus colaboradores.

Ainda Leme (2007, p. 59) diz que.

Ao dar o feedback, principalmente o negativo, é importante que você não de palpite ou emita sua opinião. A partir do momento que você o fizer, o *Feedback* perde o ponto que o caracteriza de ser simplesmente uma informação e não acompanhada. Não temos o direito de interferir na vida das pessoas, mas temos o dever, como Gestor, de não permitir que comportamentos que não sejam adequados interfiram na vida organizacional.

1.4.7.3 Feedback construtivo

Esse é o tipo de *Feedback* mais aconselhado, principalmente com pessoas que não sabem lidar com comentários negativos. Quanto mais os colaboradores se sentem motivados, menor será a rotatividade da empresa, levando todos os envolvidos a ter um bom relacionamento.

Leme (2007, p. 71) Um *Feedback* corretivo é um momento difícil tanto para quem dá quanto para quem recebe. Para iniciar o assunto, é interessante começar por um *Feedback* positivo, se possível de algum comportamento relacionado ao *Feedback* corretivo que será dado. O objetivo é registrar na mente do receptor que ele é capaz de promover mudanças.

Dar e receber *Feedback* não é uma tarefa fácil. Líderes que almejam que a comunicação com seus liderados seja eficaz precisam e devem buscar desenvolver e praticar para que ocorra um feedback como esperado, gerando bons resultados.

1.4.7.4 Feedback360º

O *Feedback* 360º pode ser avaliado por quase todas as pessoas que se relacionam com ele no ambiente de trabalho, sejam elas superiores, chefes, colegas ou pessoas de outras áreas.

Para Chiavenato (2004, p.262), “é uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados”.

O processo de *Feedback* gerado pela avaliação 360º, segundo Ferreira(2003) é um dos pontos mais importantes, pois ouve-se e recebe os comentários decorridos das pessoas. Analisá-los com interesse em busca de melhorias identificando quais comportamentos podem contribuir e quais são os prejudiciais para a realização do bom desempenho de todos envolvidos.

Após relatar os quatro tipos de *Feedback* a seguir será abordado a metodologia que é a parte que será apresentada as técnicas utilizadas nas atividades de pesquisa.

1.5 Metodologia

O termo metodologia é utilizado para fazer referência a uma disciplina e ao seu objeto, identificando tanto o estudo dos métodos, quanto o método ou métodos empregados por uma dada ciência. O objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

1.5.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à sua natureza, em função de que é realizada na empresa, caracteriza-se por uma pesquisa aplicada.

Segundo Gil (2010, p.26) “pesquisa aplicada abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é caracterizada em qualitativa e quantitativa, devido ao fato de apresentar resultados de qualidade baseados em indicadores de quantidade.

A pesquisa qualitativa também é conhecida como pesquisa naturalística, uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com ambiente no qual o fenômeno está inserido (MARTINS; THEOPHILO, 2009 p.141).

De acordo com Fachin (2005, p.78), “a quantificação científica envolve um sistema lógico que sustenta a atribuição de números cujos resultados sejam eficazes”.

Sobre a combinação das avaliações “quali” e “quanti”, é importante salientar que hoje o pensamento predominante é o de que os limites da pesquisa qualitativa podem ser contrabalançados pelo alcance da quantitativa e vice-versa” (MARTINS; THEOPHILO, 2009 p.142).

Com relação aos objetivos da pesquisa, caracteriza-se como pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria(GIL 2010, p.27).

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa enquadra-se nas opções bibliográfica e levantamento.

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, citação, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos(GIL, 2010).

Referente às pesquisas de levantamento, esse tipo caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida mediante a análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2010).

1.5.2 Procedimentos de coleta de dados

Para coletar os dados, foi utilizado o instrumento de coleta de dados questionário (Apêndice A).

O questionário foi realizado com 13 entrevistados, que representam o total de funcionários da empresa estudada. O período analisado foi de 01 de julho de 2016 a 30 de julho de 2016, relativas à empresa que atua no ramo de Transportes, com pessoas de diferentes idades, sexos, ligadas a empresa e todos da cidade de Concórdia – SC. O questionário será aplicado na própria organização por uma das integrantes do grupo que faz parte da empresa estudada.

Antes de aplicar o questionário, explicou-se a finalidade da mesma, bem como se esclareceu que as respostas são confidenciais. No questionário, foram feitas perguntas abertas, buscando captar as mudanças da relação dos

entrevistados com o tema proposto. E perguntas fechadas onde é possível ir direto ao assunto.

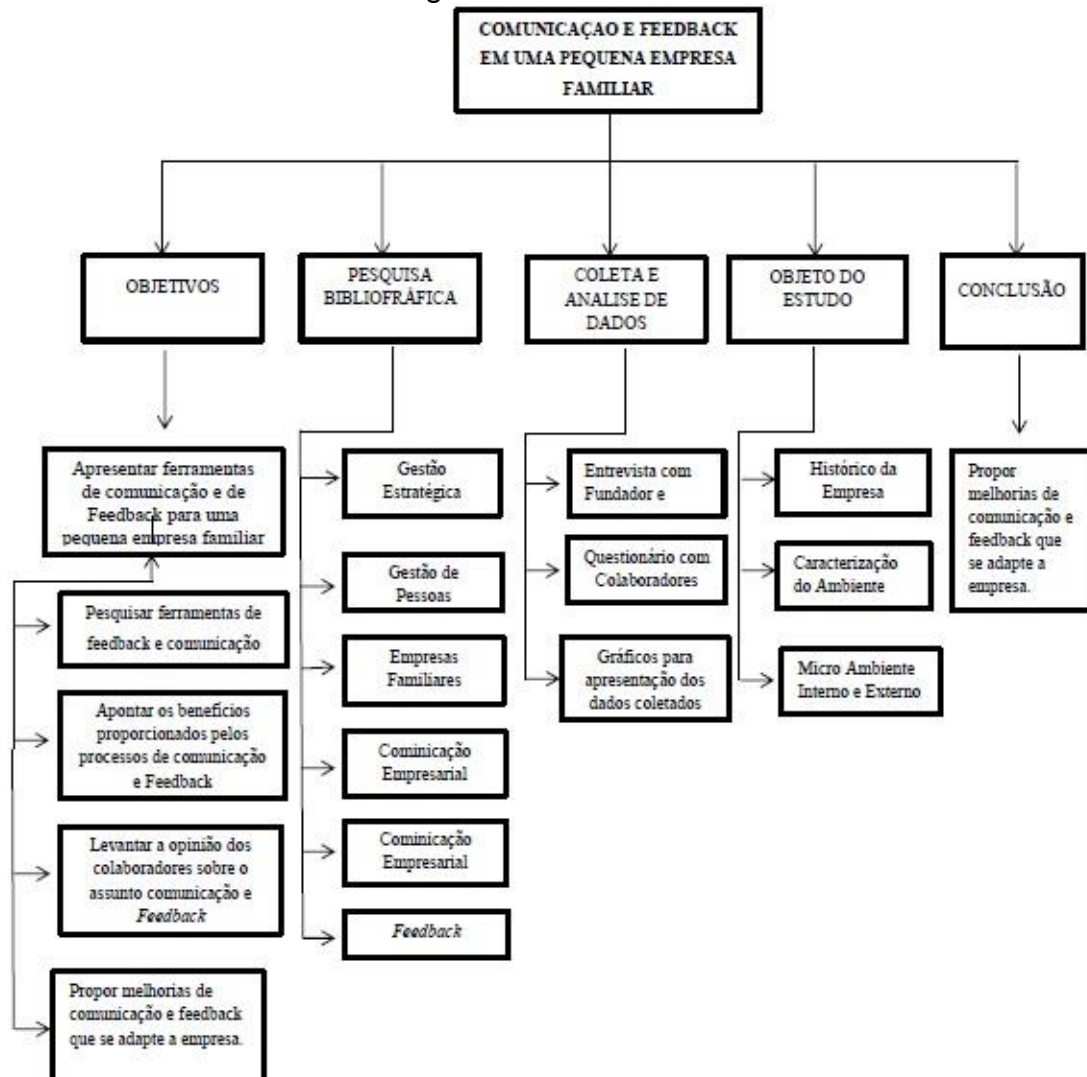
No questionário são 16 (dezesesseis) perguntas. As mesmas são para conhecer o entrevistado e saber sua opinião sobre comunicação e Feedback entre empresa e colaborador.

1.5.3 Forma de análise dos dados

Após aplicação do questionário, os resultados obtidos foram distribuídos através de gráficos, onde foi possível realizar um levantamento das informações coletadas que permitiu conhecer o capital humano da empresa, trazendo as dificuldades do dia-a-dia e diante disto originando novas ideias para serem aplicadas futuramente.

1.5.4 Apresentação da estrutura analítica

Figura 1 -Estrutura Analítica



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

2 ANÁLISE

No tópico a seguir, será apresentado o objeto do estudo, que consiste em apresentar a empresa, seu ramo de atuação, sua localização, seus clientes, sua missão, visão e valores.

2.1 Objeto do estudo

A empresa estudada atua no ramo de Transportes, sendo uma empresa de Sociedade Limitada. Conta com seus sócios administradores sendo dois homens e uma mulher da mesma família, onde um deles é o responsável pelas finanças da empresa. Iniciou suas atividades no ano de 1961 em um pequeno espaço na BR 153-KM 100. No ano de 2006, adquiriu sua sede própria com amplo espaço situado na área industrial de Concórdia com o objetivo de melhorar o atendimento aos clientes e colaboradores atendendo todas as regiões do Brasil.

Constata-se que a maioria dos clientes da empresa abordada são sociedades Ltda de pequeno e médio porte sendo gerenciada pelo responsável/proprietário de cada e estes sendo a grande maioria do sexo masculino. Estas empresas trabalham com transportes sendo eles frigoríficos ou carga seca. Outros dados cadastrais a empresa estudada não exige informações detalhadas do cliente e seus sócios administradores, tais como estado civil, idade, nomes de cônjuges ou familiares.

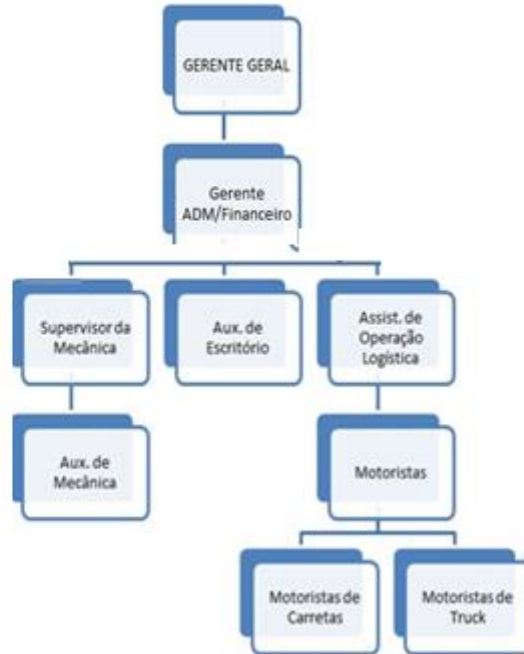
A empresa tem como Missão: Transportar com excelência, contribuindo para o desenvolvimento sócio econômico do país.

E como visão: Se tornar reconhecida nacionalmente, no ramo do transporte e logística, efetuando os seus serviços com qualidade e eficiência, possibilitando aos clientes e colaboradores novas parcerias e tecnologias.

Os valores da empresa são: Pontualidade; Organização; Ética; Excelência; Respeito; Compromisso; Confiabilidade; Integridade; Competência; Sabedoria; Transparência.

2.2 Organograma

Figura 2 - Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Após a caracterização do ambiente interno, onde foi possível conhecer um pouco mais da empresa estudada, busca-se realizar uma análise do ambiente externo, apresentado a seguir.

2.3 Caracterização do ambiente externo

2.3.1 Forças legais

Na análise do ambiente externo da empresa, relacionado as forças legais, foram destacados três itens muito importantes: legislação ambiental, legislação trabalhista e legislação civil.

Na parte de legislação Ambiental, a empresa deve estar licenciada no IBAMA, onde este licenciamento é uma obrigação previa a instalação de qualquer empresa ou atividade que possa poluir ou degradar o meio ambiente.

O IBAMA atua em licenciamentos de grandes projetos que envolvam impactos em mais do que um estado e nas atividades que o setor pode causar no meio ambiente e na sociedade, as principais diretrizes para a execução do

licenciamento ambiental estão na Lei 6.938/81 e nas Resoluções CONAMA nº 001/86 e nº 237/97, (IBAMA,2016).

Em relação aos impactos decorrentes da legislação trabalhista, a empresa sofre uma grande mudança com a nova Lei de Descanso dos motoristas, onde no dia 2 de maio de 2012 foi decretada a Lei nº 12.619, de 30 de abril de 2012, que dispõe sobre o exercício da profissão de motorista, e altera a Consolidação das Leis de Trabalho- CLT, aprovada pelo decretoLei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 9.503 de 23 de setembro de 1997, 10.230, de 5 de junho de 2001, 11.709, de 30 de dezembro de 2004, e 12.023, de 27 de agosto de 2009, para regular disciplinar a jornada de trabalho e o tempo de direção do motorista profissional (BRASILIA, 2012).

Diante a CLT referente às normas especiais de tutela do trabalho e das disposições especiais e condições de trabalho aplicam-se ao motorista os deveres de (CLT,2013):

- I – Estar atento as condições de segurança do veículo;
- II – Conduzir o veículo com perícia, prudência, zelo e com observância aos princípios de direção defensiva.
- III - Respeitar a legislação e, em especial, as normas relativas ao tempo de direção e de descanso;
- IV – Zelar pela carga transportada e pelo veículo;
- V – colocar-se a disposição dos órgãos públicos de fiscalização na via pública;
- VIII – submeter-se a teste e a programa de controle de uso de drogas e de bebida alcoólica instituída pelo empregador, com ampla ciência do empregado;

Jornada de Trabalho:

- Jornada diária de 8 horas e semanal de 44 horas;
- Intervalo mínimo de uma hora para refeição;
- Repouso de 11 horas a cada 24 horas obrigatoriamente com o veiculo estacionado;
- Descanso semana de 35 horas;
- Intervalo mínimo 30 minutos para descanso a cada 4 horas de tempo ininterrupto de direção.

Horas Extras Noturnas e Tempo de Espera:

- Receber as horas extraordinárias, no máximo duas diárias, com acréscimo de no mínimo 50% sobre a hora normal;
- Hora noturna, entre 22h e 5h da manhã, com acréscimo de 20%, pelo menos, sobre a hora diurna;
- Horas relativas ao período do tempo de espera indenizada com base no salário-hora normal, acrescido de 30%.

Limitação da jornada de trabalho do motorista:

- Limitação de jornada diária em 8 horas e 44 semanais, autorizando no máximo a consecução de 2 horas extras diárias;
- Garantia de intervalo de alimentação de no mínimo 1 hora,
- Intervalo de repouso de 11 horas a cada 24 horas (Inter jornada) e descanso semanal de 35 horas;
- Duração máxima de direção sem parada de 4 horas, com intervalo de 30 minutos para iniciar novo período de direção.

Outro item importante de impacto na empresa é a legislação civil, pois neste meio se enquadram vários tipos de licenças e alvarás que devem ser atuais e devem estar sempre regularizados, são eles: Alvara Prefeitura, Alvara do Corpo de Bombeiros e ANTT.

Falando um pouco sobre eles, pode-se destacar que todos são de extrema importância e que devem ser renovados e autorizados a cada vencimento, pois sem uma destas liberações a empresa corre um grande risco de ser multada.

ALVARA DA PREFEITURA: O alvará é um documento expedido pela prefeitura ou por outros órgãos governamentais do município onde se deseja instalar um empreendimento, o qual garante a autorização para que determinada atividade seja exercida em um dado local. Desse modo, somente após a liberação deste documento o ponto comercial, industrial ou de outro ramo estará legalmente apto para funcionar (ASSAS, 2014).

ALVARÁ DOS BOMBEIROS: Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (A. V. C. B.), é o documento emitido pelo Corpo de Bombeiros da Polícia Militar certificando que, durante a vistoria, a edificação possuía as condições de segurança contra incêndio (É um conjunto de medidas estruturais, técnicas e organizacionais

integradas para garantir a edificação um nível ótimo de proteção no segmento de segurança contra incêndios e pânico.), previstas pela legislação e constantes no processo, estabelecendo um período de revalidação (A.V.C.B, SÃO PAULO).

ANTT: A Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) é uma autarquia federal brasileira responsável pela regulação das atividades de exploração da infraestrutura ferroviária e rodoviária federal e de prestação de serviços de transporte terrestre, conforme o artigo 1º do decreto[1] que regulamenta suas atividades. Atua também no modal ducto viário, como será visto mais adiante. Segundo o artigo 21 de sua Lei de criação[2], trata-se de uma entidade integrante da Administração Federal indireta, vinculada ao Ministério dos Transportes e submetida ao regime autárquico especial, caracterizado pela independência administrativa, autonomia financeira e funcional e mandato fixo de seus dirigentes (ANTT, 2013).

2.3.2 Forças políticas

Na análise do ambiente externo da empresa, relacionado às forças políticas, em relação a associações e sindicatos a mesma está associada à Cooperativa Transcredi (Cooperativa de Crédito voltada aos empresários e trabalhadores do Setor de Transporte de toda região oeste e meio oeste) desde o ano 2000, utilizando de todos os recursos que a empresa necessita como centralização dos recursos captados; controle de depósitos e empréstimos; supervisão auxiliar; assessoria jurídica; desenvolvimento de negócios.

Também é associado à Coopercarga (Cooperativa de Transporte de Cargas do Estado de Santa Catarina) onde é um dos sócios fundadores desde 1990, transportando para o mercado nacional e internacional. Tem sua frota própria com 13 carretas e 10 cavalos para operações dedicadas. A Coopercarga além da permanente atualização por novos e modernos veículos são efetuadas revisões periódicas em toda frota. Os veículos são rastreados com tecnologia de última geração. Com mais segurança à mão, é possível atender melhor os clientes e oferecer maior confiabilidade nos processos de carregamento, descarregamento e programação. Hoje a Coopercarga está entre as 10 maiores e melhores empresas do país.

Como uma empresa que sua principal função é o transporte, assim é associado ao sindicato Sintracon onde este auxilia juridicamente o seu sindicalizado em homologações das rescisões contratuais.

2.3.3 *Forças sociais*

Com dados através da contabilidade da empresa estudada, hoje a organização conta com os 13 funcionários, 13 na área de transportes todos são do sexo masculino; 9 tem segundo grau formado e 7 não concluíram; Idade de 40 a 60 anos, onde o motorista mais velho já trabalha na empresa a mais de 20 anos.

2.3.4 *Forças demográficas*

A empresa estudada está localizada no oeste de Santa Catarina, na cidade de Concórdia, onde a cidade é uma grande representante no ramo de transportes e a empresa em questão é uma das mais antigas fundadas nesta cidade.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a cidade possui 3.698 empresas locais e 31.513 postos de trabalho, e somente no setor de transporte foram 9.810 pessoas empregadas, e em 2011 foram 4.005 empresas estabelecidas na Macrorregião Oeste classificadas para o Transporte e armazenagem (IBGE,2013).

O sul é um estado com um grande crescimento econômico, onde nos últimos 10 anos teve uma grande evolução em relação ao PIB no que diz respeito ao ritmo de expansão da região com o restante do país, o que é devido a uma série de fatores econômicos e sociais, (IBGE,2013).

Embora tenha vários gargalos na infraestrutura das estradas, e isso afete imediatamente as empresas que transportam produtos, essa má condição das estradas acaba gerando uma oportunidade fazendo com que distribuidores e fabricantes aumentem a eficiência da logística, (A FORÇA DO SUL, 2013).

Em relação à infraestrutura das estradas, as empresas tem uma grande vontade de mudar e com isso defende vários projetos de mudança e melhorias, o único problema que as empresas enfrentam é a dificuldade de executar os projetos e o que foi acordado com o governo.

Outro ponto altamente competitivo com as empresas de logística são os operadores logísticos, onde estes estão se tornando uma alternativa segura para os clientes, afetando assim vários segmentos de atuação terceirizando o serviço de logística total ou parcial. (NEVES,2013).

O operador logístico, nada mais é do que uma empresa que irá terceirizar e administrar o processo de entrega dos produtos da empresa, onde em vários casos são muito bem-sucedidos e com isso se tornando um aliado tático e estratégico para as empresas, mas com isso retirando muito mercado das empresas ou cooperativas de transportes, pois estes operadores trabalham quase que exclusivamente com terceiros/autônomos.

O setor de distribuição e atacadista também é um mercado que cresce ao longo do tempo, pois ele ocupa o mercado como o principal canal de comercialização da indústria no País, seu papel é o abastecimento dos pequenos varejos. E com uma grande transformação o canal começou a adotar novos modelos de atuação devido às características geográficas e socioeconômicas, (DISTRIBUIÇÃO, 2013).

2.4 Micro ambiente externo e interno

A empresa possui como principais fornecedores, postos de combustíveis, borracharias e mecânicas especializadas em caminhões.

A concorrência direta se define em empresas de transporte rodoviário de cargas de pequeno a médio porte que atuam principalmente no segmento frigorífico. A região onde a empresa está inserida, é muito forte no ramo de transporte rodoviário, desta forma, existe muita concorrência até mesmo na mesma cidade.

Na parte de parcerias, é indispensável ressaltar uma importante parceria que existe com uma grande cooperativa de transporte e logística localizada na mesma cidade onde os caminhões são agregados à cooperativa para realização de transporte de cargas em operações dedicadas. Também atuam em parceria com o sindicato dos transportes e uma cooperativa de crédito voltada pra transportadores.

O público alvo e os clientes potenciais são todas as empresas que necessitam de fretes de mercadorias a longa distância no seguimento de frigoríficas. Hoje a empresa, aliada a uma cooperativa, atende especificamente duas operações

de dois clientes em grande potencial: um grande frigorífico situado na região Sul e uma grande rede de hipermercados situada no Centro Oeste.

O ambiente de marketing da empresa possui características atípicas ao se tratar de prestação de serviço, mas pode ser elencado da seguinte forma:

Produto: No caso da empresa em questão, trata-se de prestação de serviço de transporte rodoviário de cargas. Com atributos de segurança, dentro das regras do *Just In Time*.

Preço: O preço do serviço (frete) é definido a partir dos custos, margem de lucro e levando em consideração estratégias de concorrência.

Praça: A empresa possui todos os caminhões agregados a cooperativa com a qual possui parceria, então o serviço da empresa está disponível por meio de negociações com esta cooperativa parceira, e também por contratações acertadas com a própria empresa.

Promoção: O serviço é exposto por meio de divulgações padrões neste ramo, e associadas a divulgações feitas pela Cooperativa. A promoção do serviço não possui sazonalidade, então é feita continuamente.

A parte de comunicação e divulgação neste ramo pode ser feita de diversas maneiras, por meio de rádios, jornais ou internet, mas no caso da empresa se utiliza mais a divulgação “boca-a-boca” e a parceria citada anteriormente com a Cooperativa.

2.4.1 Ambiente organizacional

Conforme entrevista com um dos proprietários/fundadores mais antigos hoje com 83 anos, atribuiu-se qualidades dentre as quais se destacam: a grande capacidade para o trabalho, a busca contínua do progresso, a visão e o conhecimento prático do serviço, a habilidade de combinar integridade e honestidade com um profundo respeito ao ser humano.

Com mais de 50 anos de existência, a gestão do grupo foi interagida pelo próprio fundador e hoje quem assume a direção geral da empresa é o seu filho mais velho tendo suporte de seus tios e pais auxiliando na tomada de decisões da empresa.

O estilo de gestão, ou seja, as práticas organizacionais e dinâmicas de funcionamento da empresa familiar encontram-se relacionadas com as crenças e valores dos proprietários e, mais especificamente, com o perfil do fundador.

Aprimorando, fazendo com que a empresa cresça cada dia mais, no ano de 2015 foram feitos investimentos tecnológicos. No transporte sempre precisa inovar em rastreadores para garantia da segurança do veículo e da carga. Inovar na frota, tendo os mesmo com as manutenções preventivas em dia.

Os procedimentos operacionais são através da Coopercarga que agencia as cargas e realiza o pagamento dos serviços prestados.

2.4.2 Gestão de pessoas

A empresa hoje conta com alguns cargos/setores, porém os mesmo não são bem definidos, sendo que a mesma pessoa pode efetuar várias funções. Na atividade primária no ramo do transporte os motoristas tem como função dirigir o caminhão com cuidado e atenção, fazer media, cuidar o nível de óleo e água, dos pneus em manobras, cuidar da carga e do frio da carreta, saber se relacionar com postura e ética. Os treinamentos acontecem uma vez por ano através da Fabet-Fattep que profissionaliza os motoristas. A empresa não trabalha com comissão, apenas salário fixo.

2.4.3 Ambiente de análise financeira

A captação dos valores financeiros da empresa vem através dos veículos agregados a Coopercarga.

O transporte tem seus controles financeiros através do sistema para tirar manutenções preventivas, fretes emitidos, contas a pagar e a receber. Todo inicio de mês é feito a DRE (Demonstração dos resultados do exercício) para ver a situação financeira de cada veículo. O mesmo utiliza o extrato bancário para analisar as contas a pagar e a receber diariamente.

2.5 Análise do ambiente

Nesta sessão, utiliza-se o conhecido método de *Swot* para apresentar o que a empresa possui de positivo e de negativo, o que pode ser considerado pontos fortes e no que a empresa precisa melhorar.

2.5.1 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são pontos chaves em uma empresa, e quando são bem executados podem garantir o atingimento do objetivo da empresa.

A empresa analisada possui os seguintes fatores críticos de sucesso: Operações dedicadas e contratos fixos de trabalho; Tempo de mercado e solidez financeira; Conhecimento do mercado; Mão de obra qualificada; Localização favorável.

2.5.2 Análise interna e externa

Quadro 1– Análise interna e externa

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> – Contínuo crescimento do mercado; – Novas tecnologias; – Parcerias com clientes e fornecedores; – Confiabilidade na prestação de serviços; – Aumento do consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Alto número de concorrentes; – Recessão; – Falta de segurança nas estradas; – Aumento do combustível; – Falta de mão de obra no segmento; – Aumento de impostos.
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> – Mão de obra qualificada; – Satisfação do cliente; – Qualidade dos serviços; – Boa Localização; – Pioneira no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> – Deficiência no processo de comunicação interna; – Alta rotatividade de motoristas; – Dificuldade no cumprimento de metas; – Falta de treinamento.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

2.6 Construção de cenários

A construção de cenários, trata basicamente, em projetar um futuro onde a empresa está inserida, baseada em situações que podem ocorrer. Abaixo, procura-se descrever separadamente cada projeção, dividindo em diferentes setores.

2.6.1 Cenário tecnológico

Como uma projeção futura do cenário tecnológico para o transporte, pode-se citar muitas inovações que irão impactar e modificar este ramo de negócio. Dentre algumas, pode-se destacar novos sistemas de monitoramento, novas tecnologias

para veículos, novas formas de distribuição, novos modais de transporte, modernização de equipamentos de carga e descarga.

A empresa em questão procura, dentro de suas possibilidades, investir em tecnologias que venham aprimorar suas atividades, desta forma, estas inovações tecnológicas sempre serão positivas e trarão benefícios pra empresa.

2.6.2 *Cenários ambiental e econômico*

Para Porter (1998), um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser, sendo de primordial importância o seu uso como um instrumento para o planejamento estratégico, facilitando o conhecimento das implicações das incertezas sobre o desempenho futuro de cada organização e também no setor a que pertence, sobretudo no que envolve a cadeia de valor.

Se hoje a empresa de Transporte elaborasse um planejamento de cenários, seria possível o entendimento de tendências futuras, das oportunidades e ameaças. No cenário econômico e ambiental a Confederação Nacional do Transporte (CNT) trás dados desde 2004, mas que hoje ainda impactam e vão continuar impactando no setor de transportes como: baixo preço dos fretes, a legislação e fiscalização inadequadas, a deficiência da infraestrutura, a insegurança nas vias, o envelhecimento da frota, emissão de poluentes.

“As pequenas barreiras de entrada e altas barreiras de saída no setor são as causas do baixo valor dos fretes, pois geram uma oferta de transporte maior do que a demanda” (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2004, p.34).

A concorrência faz com que o frete seja menor que o ferroviário devido a pressões dos embarcadores, que diminuem o seu valor em nome da eficiência e redução de custos. Como a oferta de caminhões para transportar é maior do que a demanda, o transportador acaba aceitando valores abaixo dos necessários para poder fazer a manutenção correta dos caminhões, renovar a frota e investir em treinamento dos operadores e em segurança (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2004, p.33).

As longas jornadas de trabalho dos motoristas afetam o valor do frete e aumentam a oferta do transporte. As consequências são a redução do frete e a insegurança nas estradas. A falta de disciplina do tempo de direção permite excessos de horas trabalhadas e também o aumento do risco de acidentes (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2004, p.39).

Com este planejamento das empresas, seria mais eficiente, pois haverá preparação antecipada para minimizar eventuais impactos futuros. Assim, as empresas podem direcionar suas ações estratégicas consequentemente garantindo sua sobrevivência.

No próximo tópico, serão destacadas as estratégias e os dados levantados através do questionário aplicado na empresa estudada.

3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

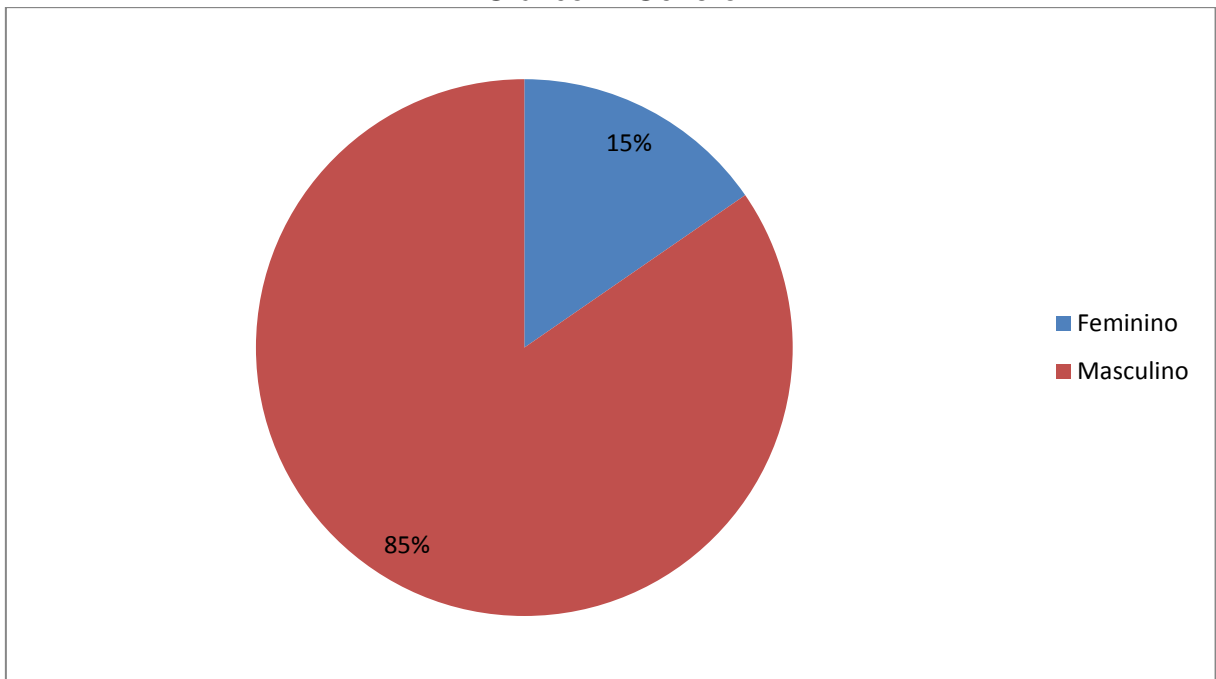
Nesta seção foi demonstrado, através de gráficos, os resultados obtidos no questionário e a partir da análise dos mesmos foram alocadas sugestões que possam trazer melhorias para a empresa, cabendo à mesma decidir se implantará ou não.

3.1 Análise dos resultados

De acordo com o questionário aplicado na empresa, foi possível realizar um levantamento de diversas informações que permitiu avaliações e sugestões de melhorias. Como uma informação complementar busca-se conhecer o capital humano da empresa.

O gráfico abaixo representa as informações sobre o gênero.

Gráfico 1 -Gênero

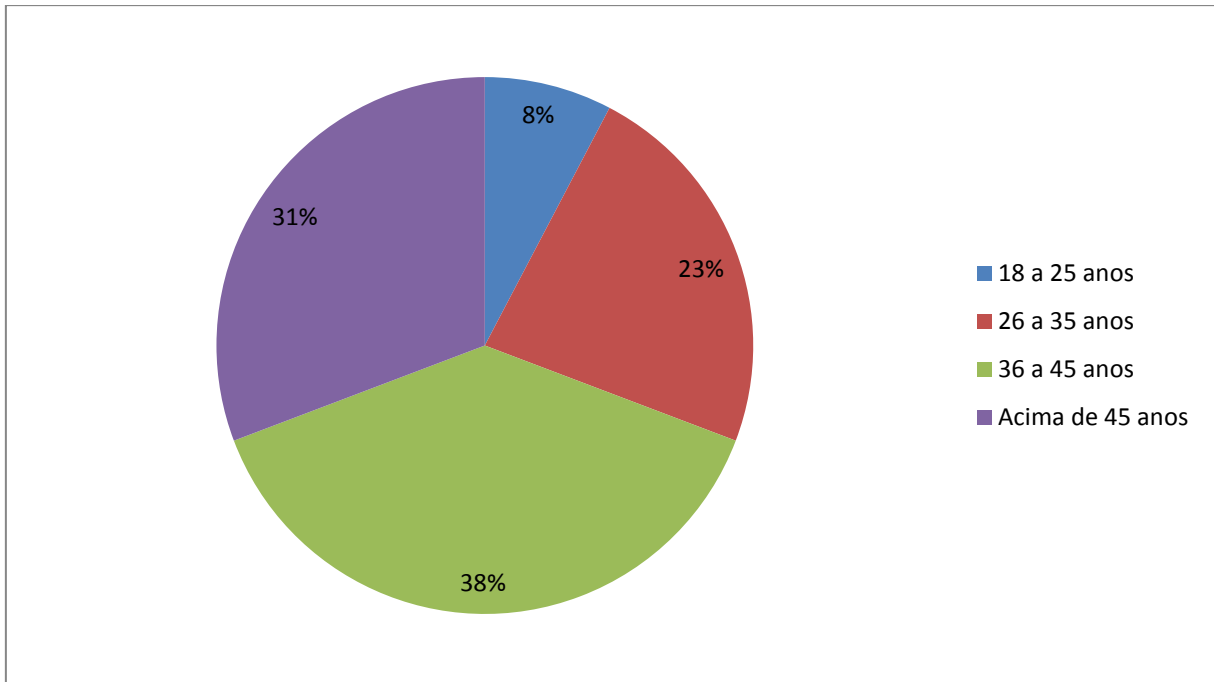


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No gráfico 1 verifica-se que a maior parte dos colaboradores da empresa é do gênero masculino. Também busca-se saber a faixa etária dos entrevistados,

apresentada a seguir.

Gráfico 2 - Faixa Etária

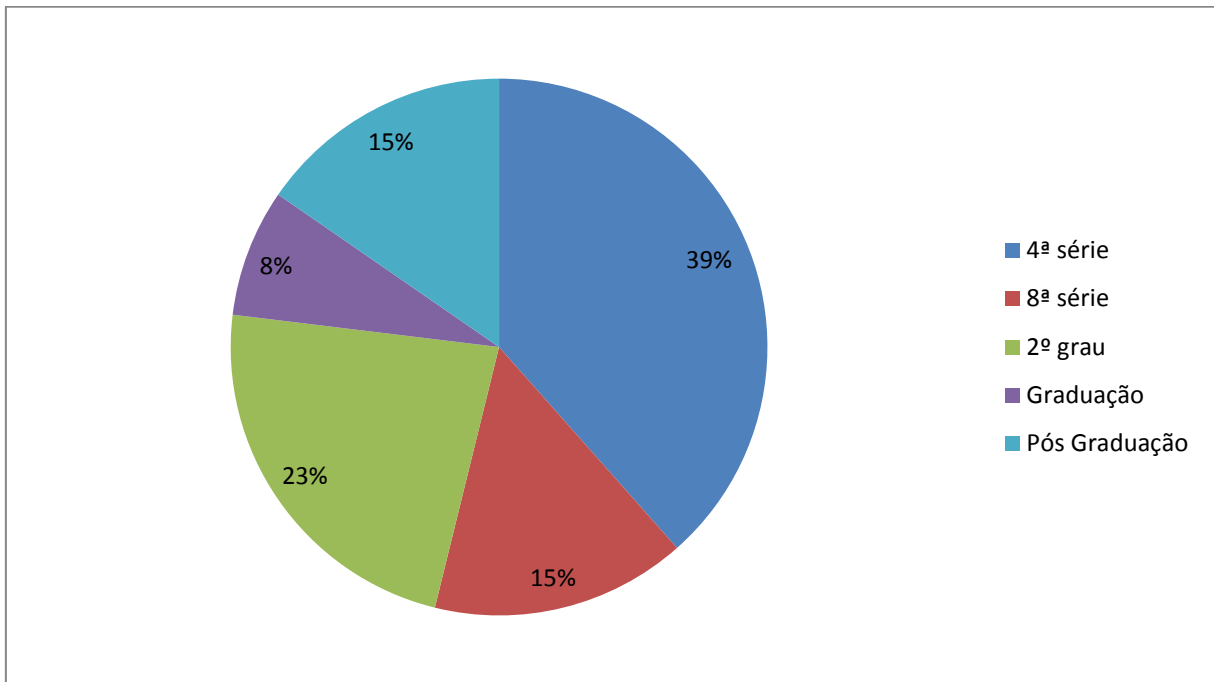


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O gráfico 2 mostra que entre os colaboradores, 8% tem entre 18 a 25 anos, 23% tem entre 26 a 35 anos, 38% tem entre 36 a 45 anos e o restante 31% tem mais de 45 anos.

A fim de conhecer o nível de escolaridade, apresenta-se abaixo os dados coletados.

Gráfico 3- Escolaridade



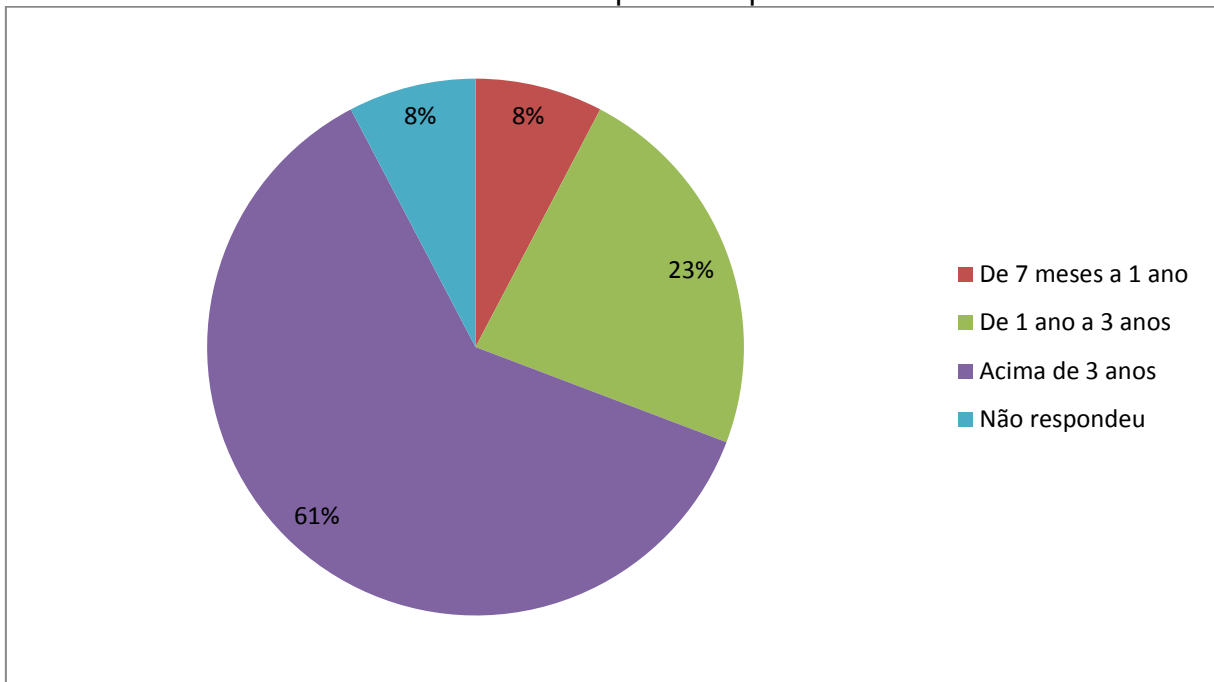
Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Percebe-se no gráfico 3 que 39% estudaram até a 4ª série, 15% até 8ª série, 23% até o ensino médio, 8% possuem graduação e 15% Pós Graduação.

Os dados mostram que a maior parte dos colaboradores possui um nível baixo de escolaridade, neste ponto cabe à empresa analisar a possibilidade de proporcionar ou incentivar que os colaboradores deem continuidade aos seus estudos. Isso certamente trará motivação aos mesmos, além de trazer mais conhecimento pra dentro da organização.

Para caracterizar um pouco mais o capital humano da empresa, pergunta-se ao entrevistado referente ao seu tempo de empresa, resultado demonstrado no gráfico 4.

Gráfico 4 - Tempo de empresa



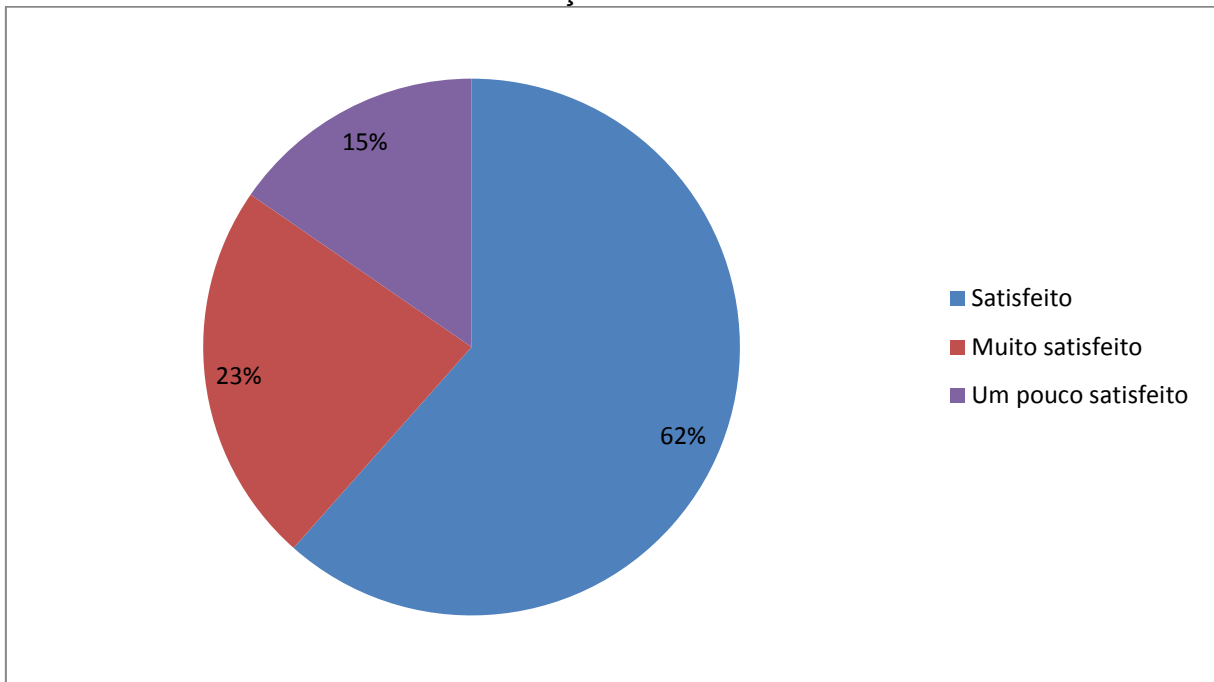
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Nota-se que a empresa não sofre diretamente com alta rotatividade de funcionários, 8% tem de 7 meses a 1 ano, 23% de 1 a 3 anos e a maioria sendo 61% mais de 3 anos de empresa. Este é um grande ponto positivo tendo em vista que a alta rotatividade pode trazer serias consequências ou até mesmo prejuízos para a organização.

Até esta seção foram apresentados dados complementares para maior conhecimento da empresa.

No próximo gráfico, entra-se no assunto satisfação, para se descobrir como está o ambiente de trabalho na visão dos colaboradores. Começa-se a trabalhar na investigação e apontamento para o que a empresa precisa melhorar.

Gráfico 5 - Nível de satisfação com o ambiente de trabalho?

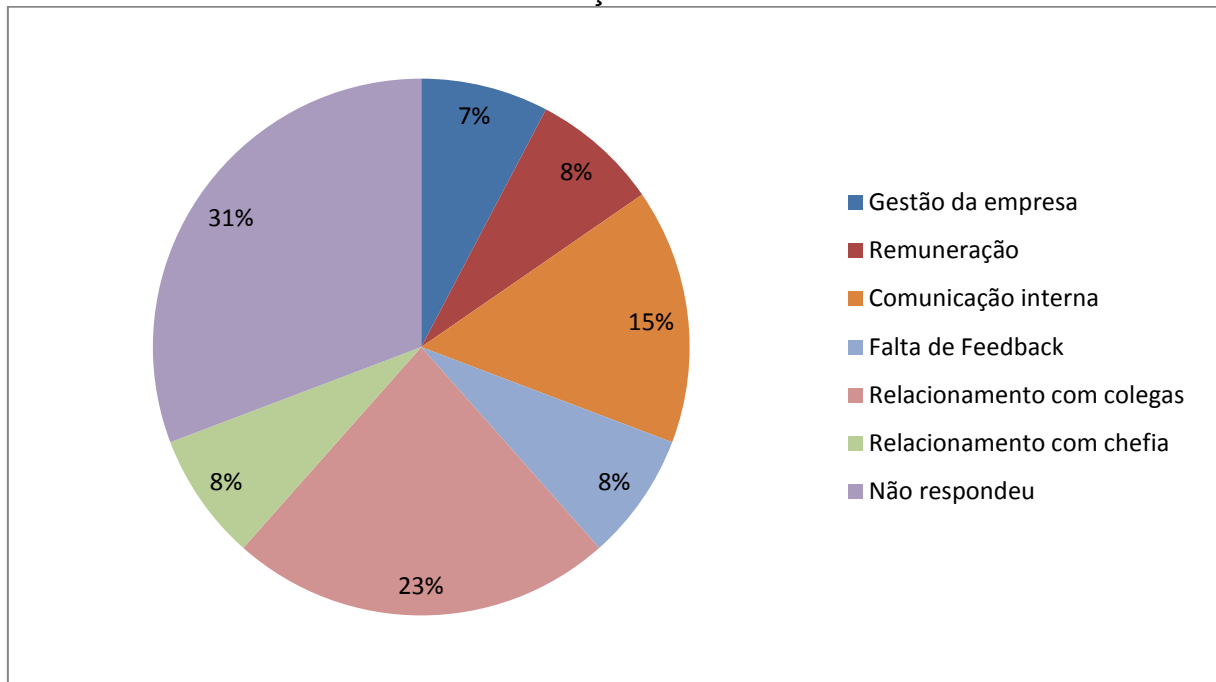


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ao serem questionados sobre o seu nível de satisfação com relação ao seu ambiente de trabalho, 62% dos colaboradores demonstram estar satisfeitos, 23% muito satisfeitos e 15% um pouco satisfeitos. Observa-se que de modo geral não existe grande insatisfação por parte dos colaboradores. Busca-se então analisar entre as insatisfações qual é o seu fundamento e qual a oportunidade de melhoria.

No próximo gráfico complementa-se este resultado.

Gráfico 6–Motivo da insatisfação com o ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na amostragem analisou-se apenas os 15% que não estão satisfeitos.

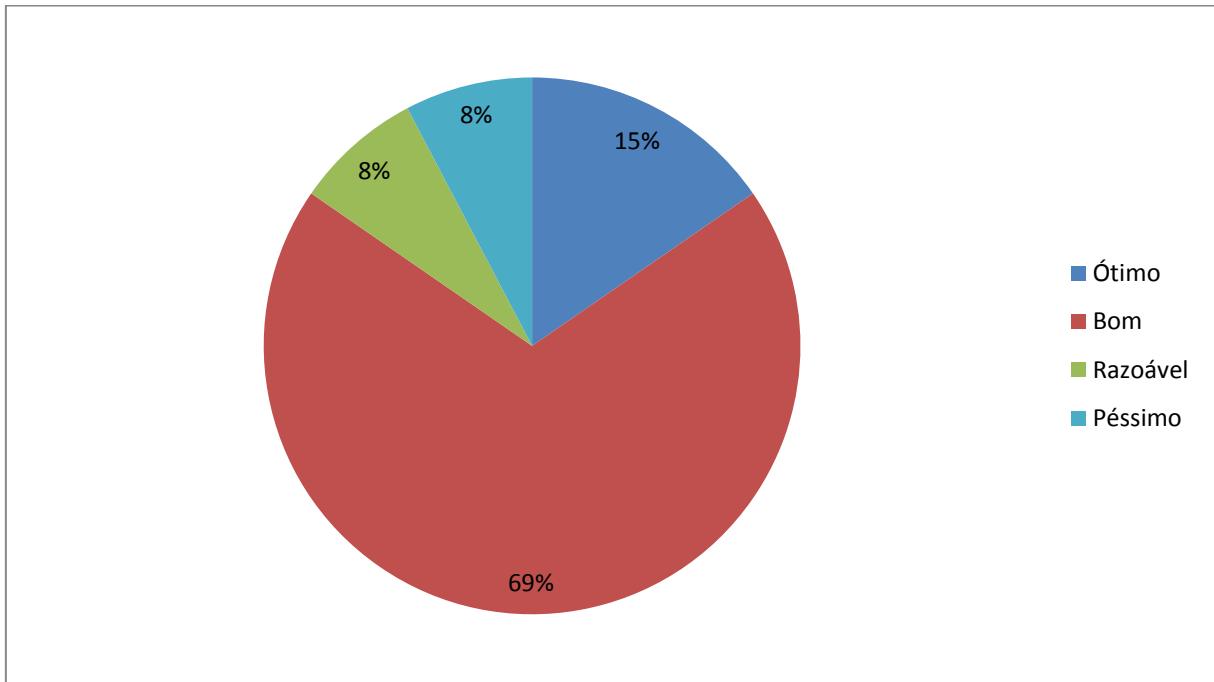
Conforme mostra o gráfico 6 referente às insatisfações dos colaboradores, trata-se de 7% com a gestão da empresa, 8% com a remuneração, 15% com a comunicação interna, 8% falta de Feedback, 23% relacionamento com os colegas, 8% relacionamento com a chefia e 31% não opinaram.

Com os mais altos índices aparecem o relacionamento com os colegas e comunicação interna, o restante dos índices citados, como remuneração, falta de Feedback, gestão da empresa, relacionamento com a chefia apresentam um índice menor, porém bem significativos. Observa-se então que existem dificuldades relacionadas a falta de gestão da comunicação e Feedback.

Busca-se melhorar a comunicação interna e propor modelos de Feedbacks periódicos que amenizam estes problemas de relacionamento interno.

Com a finalidade de amenizar eventuais problemas de comunicação, busca-se levantar mais informações, o próximo gráfico mostra mais um resultado significativo.

Gráfico 7 - Caracterização da comunicação entre a direção da empresa e seus colaboradores



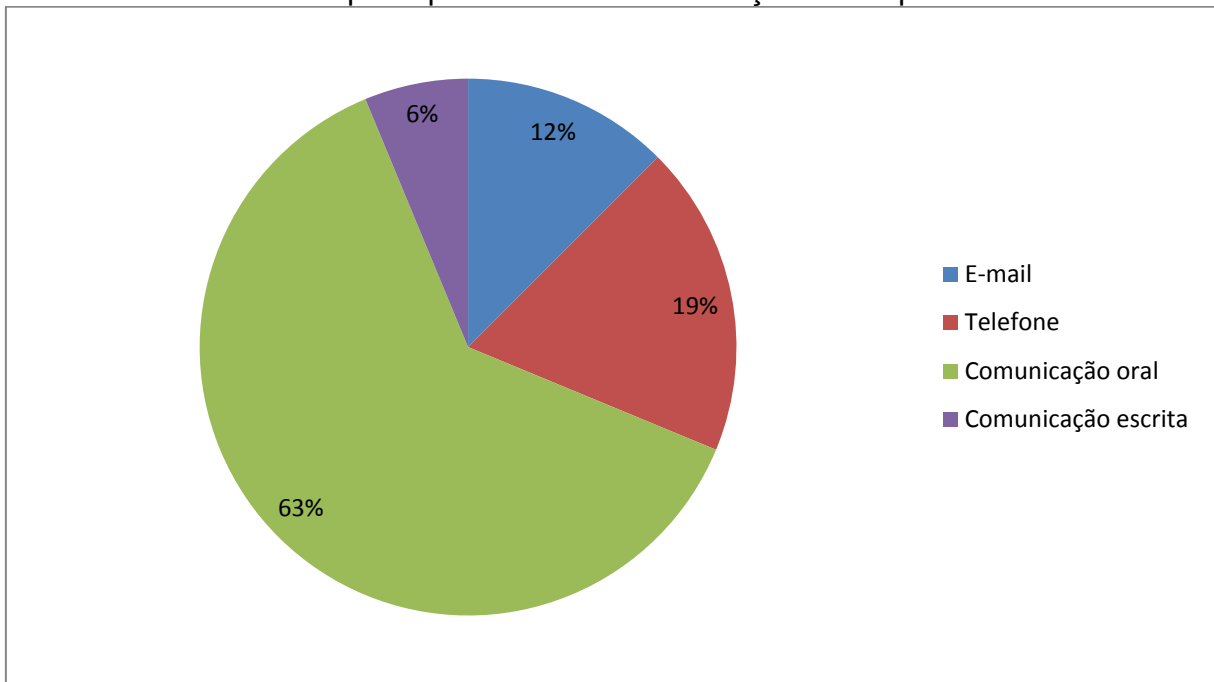
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Analisa-se no gráfico 7 que, de acordo com a comunicação entre a direção da empresa e seus colaboradores, 15% dos entrevistados acreditam ser ótima, 69% boa, 8% razoável e 8% péssima.

Considerando a porcentagem dos entrevistados que caracterizam que a comunicação entre a gestão da empresa é razoável ou péssima pode-se notar certa dificuldade da empresa em administrar a comunicação interna. Como citado nos estudos bibliográficos, esta comunicação é de suma importância para o fluxo correto de informações, podendo acarretar sérios problemas se não for bem administrada.

Utiliza-se os dados dos próximos gráficos para apontar estas dificuldades e sugerir melhorias.

Gráfico 8–Maneira pela qual ocorre a comunicação na empresa atualmente



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

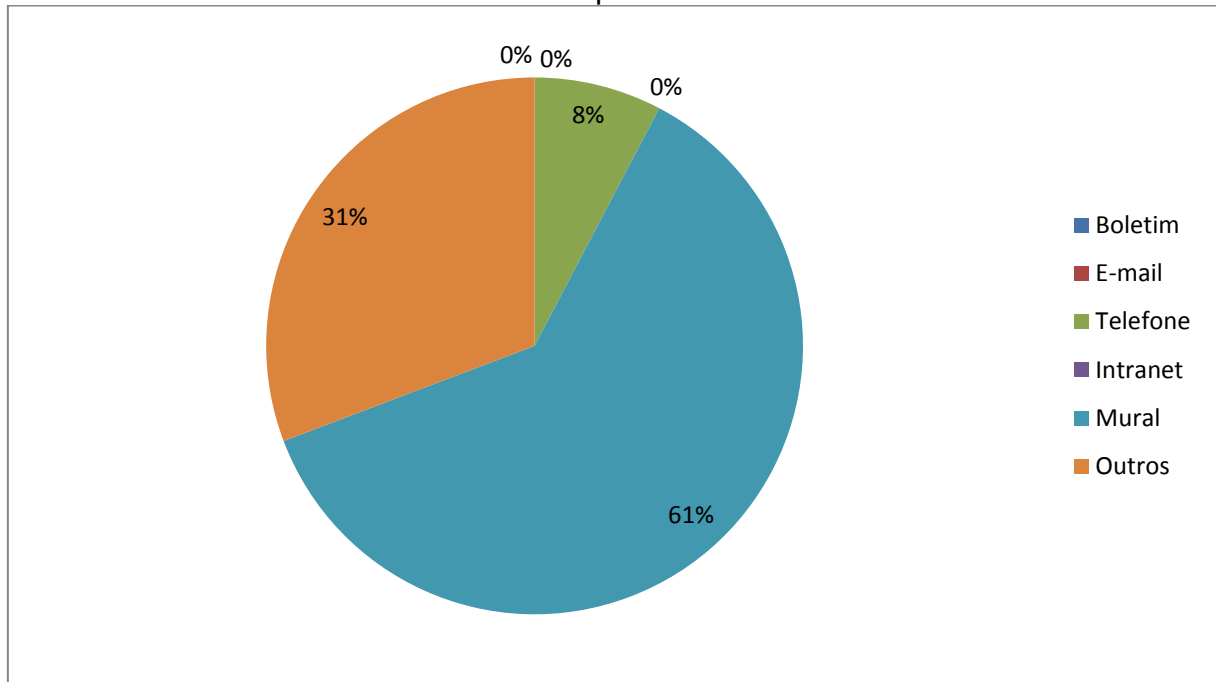
Avaliando o gráfico 8, nota-se que 12% da comunicação é feita por e-mail, 19% por telefone, 63% via oral e 6% escrita.

A maior parte da comunicação interna da empresa é oral, os demais meios utilizados são telefone e e-mail.

Busca-se identificar, dentre as diversas formas de administrar a comunicação interna, qual a que melhor se adapta a empresa em questão, de uma forma com que os colaboradores se identifiquem e tomem pra si a responsabilidade de fazer dar certo.

O gráfico abaixo apresenta dados que auxiliam nesta tomada de decisão:

Gráfico 9 - Melhor meio de comunicação para receber as informações internas da empresa

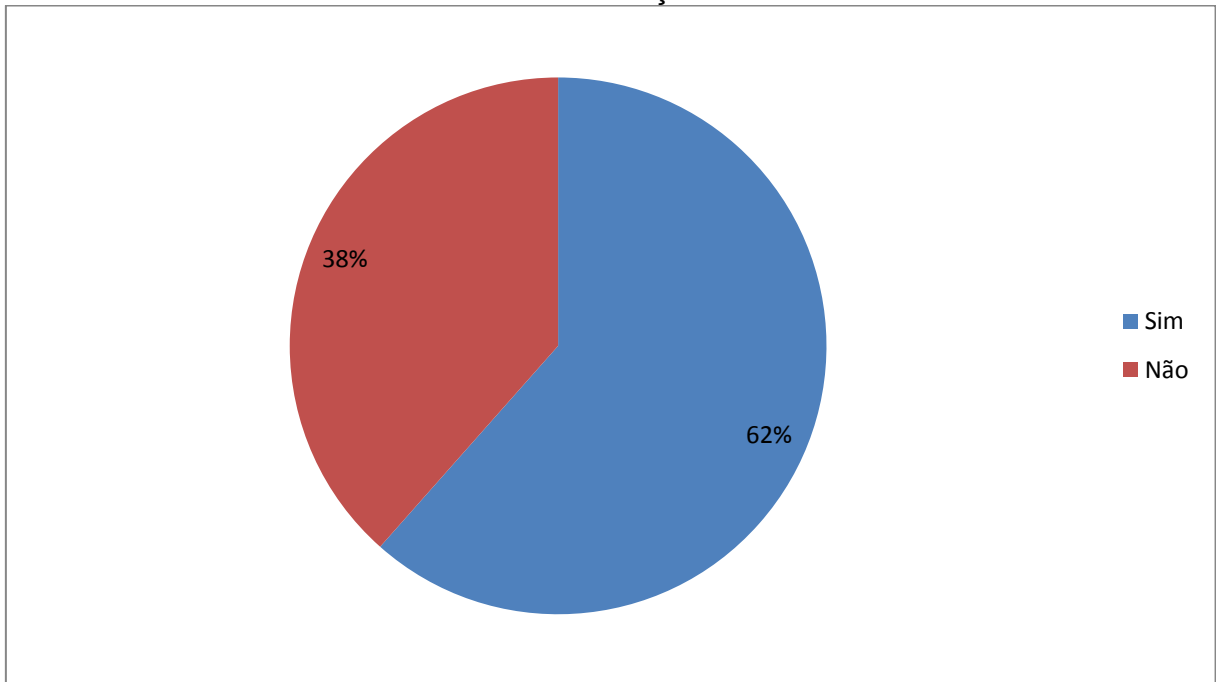


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com os dados do gráfico 9, entende-se que, a forma pela qual os entrevistados preferem receber as informações internas da empresa seria, 8% por telefone, 61% por mural e 31% outros meios.

Como citado nos estudos bibliográficos, esta comunicação é de suma importância para o fluxo correto de informações, podendo acarretar sérios problemas se não for bem administrada.

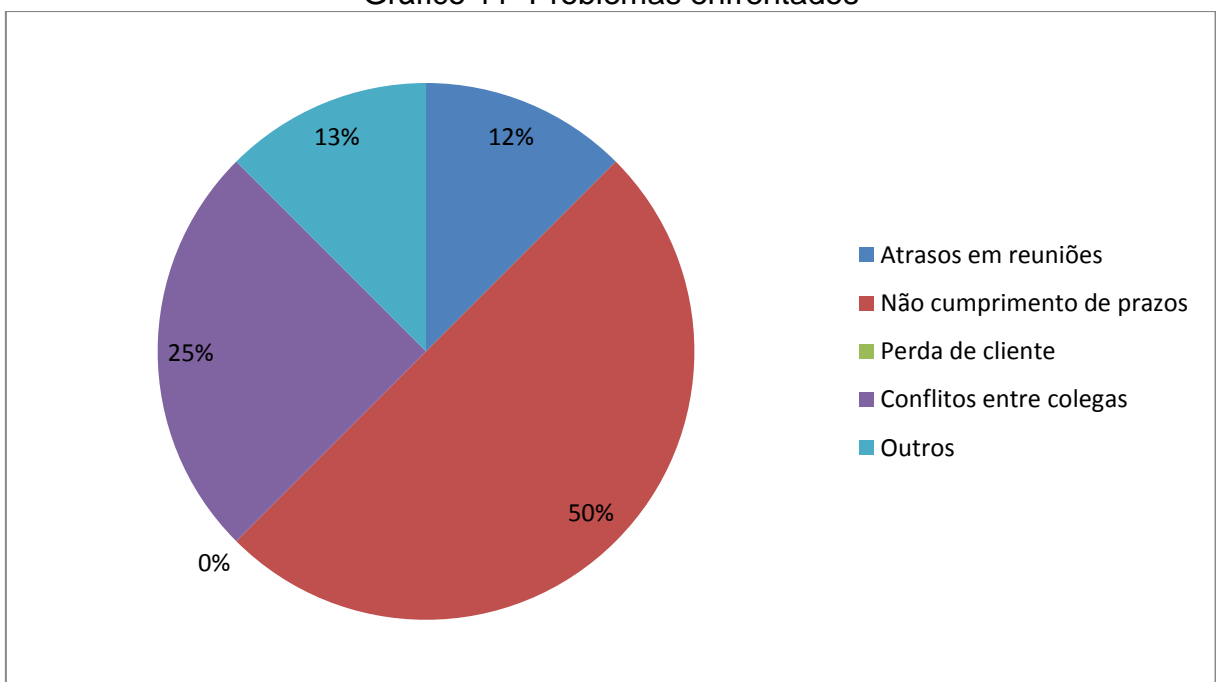
Gráfico 10 – Nível de pessoas que já enfrentaram problemas causados pela falta de comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quando questionados referente à problemas causados pela falta de comunicação, como mostra o gráfico, 10, 38% relatam que não tiveram problemas e 62% relatam já ter tido.

Gráfico 11–Problemas enfrentados

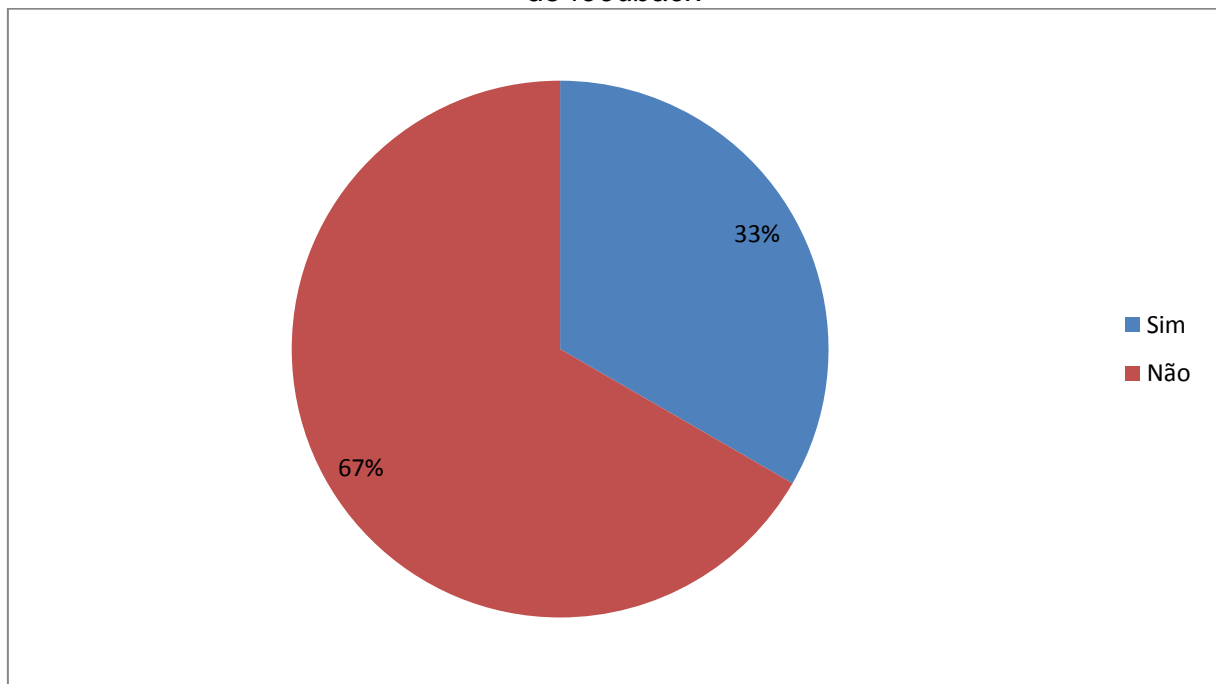


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No gráfico 11, verifica-se, que quanto aos problemas causados pela falta de comunicação, 12% foram atrasos em reuniões, 50% não cumprimento de prazos, 25% conflito entre colegas e 13% outros.

Um correto processo de comunicação na empresa pode trazer benefícios como: melhorar o fluxo de informações internas e externas, criar um bom relacionamento entre direção e colaboradores gerando uma harmonização da equipe. Além disso, se unir a implantação de um adequado modelo de *Feedback* os benefícios aumentam, passa-se a ter uma equipe motivada e comprometida com a organização.

Gráfico 12-Opinião dos entrevistados quanto a existência de um processo periódico de *feedback*

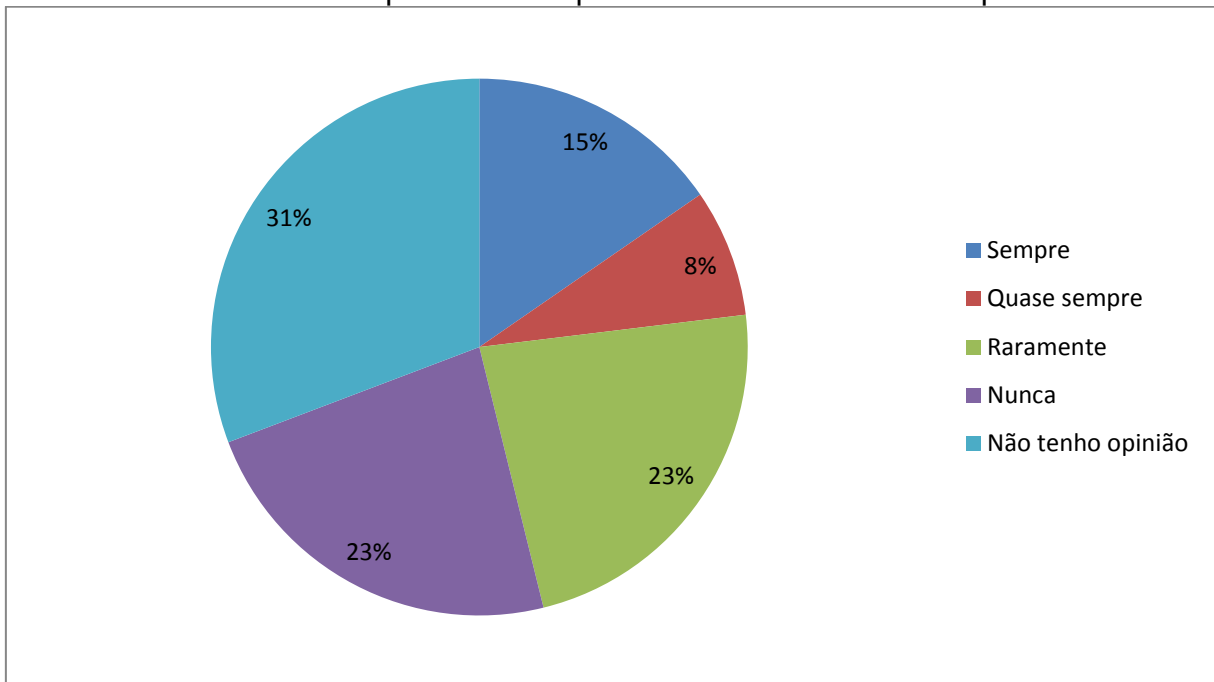


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ao serem questionados se há processo periódico de *Feedback* na empresa, 33% disseram que sim e 67% disseram que não.

“O *Feedback* constitui uma das partes mais importantes do processo de comunicação, pois é o meio pelo qual as pessoas e a empresa melhoram seu trabalho com o aprendizado proporcionado por seus próprios erros” (TERCIOTTI, MACARENCO, 2009, p. 6)

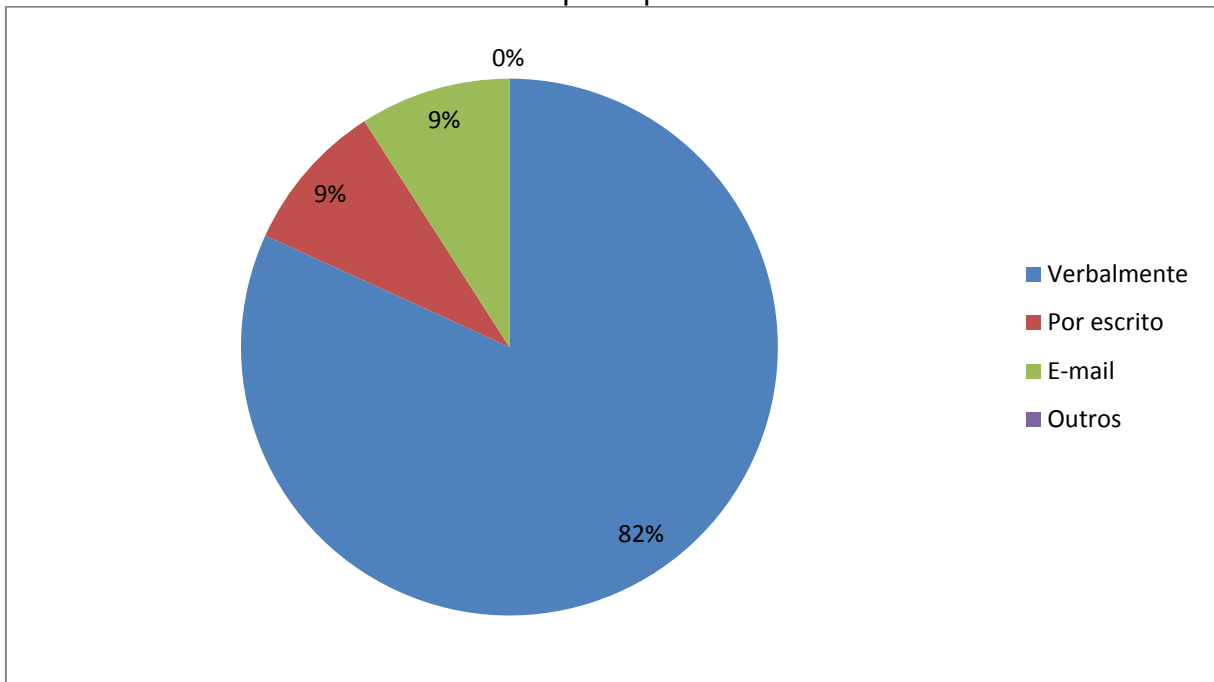
Buscam-se mais informações para avaliar como se encontra o assunto *Feedback* na empresa.

Gráfico 13–Frequência com que ocorre o *feedback* na empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O gráfico 13 aponta que 15% dos entrevistados dizem sempre receber *Feedback*, 8% dizem que quase sempre recebem, 23% raramente recebem, 23% nunca recebem e 31% não opinam.

Nesta análise, também se aponta dificuldades no *Feedback* entre a gestão da empresa e seus colaboradores onde a grande maioria (46%) relata nunca ou raramente receber. Nota-se que neste ponto concentra-se uma das grandes insatisfações dos colaboradores com a sua liderança.

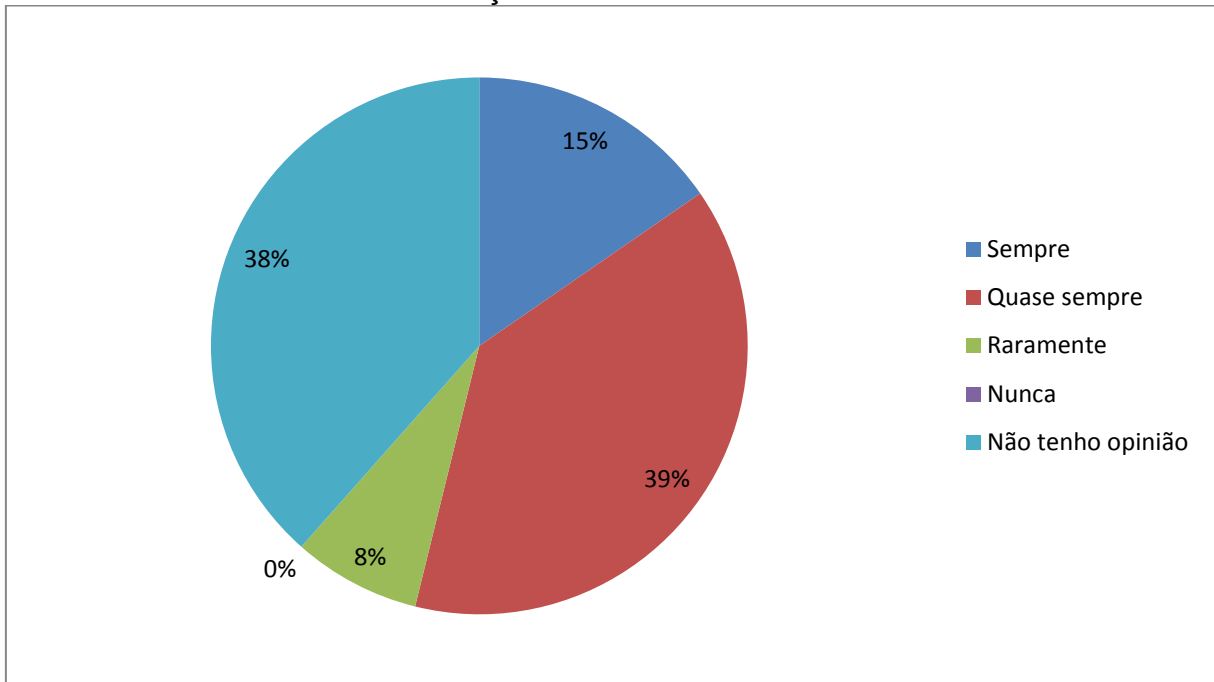
Gráfico 14– Maneira pela qual ocorre o *feedback*

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Segundo o gráfico 14, quando ocorre *Feedback*, 82% se dá verbalmente, 9% por escrito, 9% por e-mail.

Para que este processo de *Feedback* apresente resultados positivos, é necessário que seja feito da maneira correta, efetuando *Feedbacks* tanto individual quanto em grupos de maneira constante e dinâmica, trazendo pontos positivos e oportunidades de melhoria tanto individual quanto para o grande grupo.

Gráfico 15–Nível de abertura da empresa para receber as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários

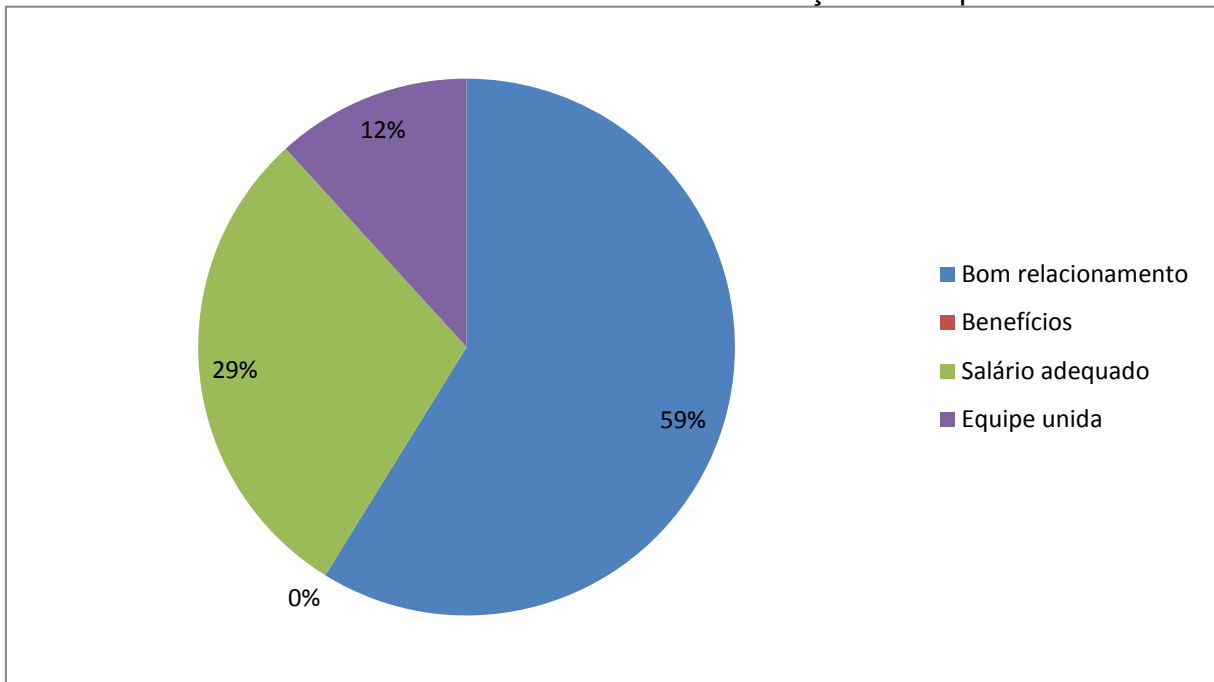


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O gráfico 15, aponta o resultado do questionamento sobre a abertura da empresa para receber opiniões, percebe-se que 15% dizem que a empresa sempre está aberta, 39% relatam que quase sempre a empresa está aberta, 8% raramente e 38% não opinam.

Percebe-se que a empresa é aberta a receber sugestões, então, busca-se uma forma de administrar esta atividade.

Gráfico 16 - Considerados fatores de motivação na empresa

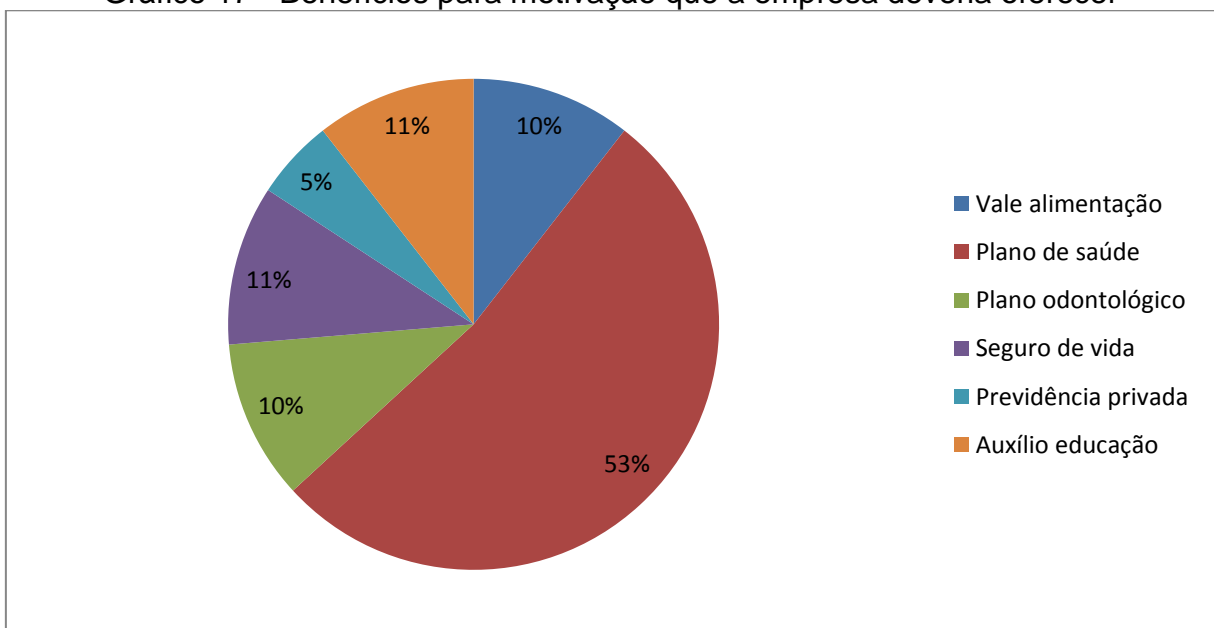


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com o gráfico 16, os fatores de motivação importantes para os entrevistados são, 59% bom relacionamento, 29% salário adequado e 12% equipe unida.

Estes dados auxiliam muito na elaboração de programas para motivação da equipe.

Gráfico 17 - Benefícios para motivação que a empresa deveria oferecer



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Verificando o gráfico 17, nota-se que quando questionado aos entrevistados qual benefício a empresa deveria oferecer, 10% respondem vale alimentação, 53% plano de saúde, 10% plano odontológico, 11% seguro de vida, 5% previdência privada e 11% auxílio educação.

Os dados apresentados no gráfico servem como uma informação complementar para que futuramente possam auxiliar a empresa na tomada de decisões quanto aos meios de motivação dos colaboradores.

3.2 Sugestões propostas para a empresa

Durante estudos realizados a empresa, verificou-se que a mesma possui grandes oportunidades de melhoria, para alcançar estas melhorias, o presente projeto traz uma proposta onde são apresentadas algumas sugestões, cabendo a empresa decidir se implantará ou não.

Sugere-se a implantação de uma ferramenta de *Feedback*, para que seja atendido também a necessidade de satisfação dos colaboradores.

Para tanto, observou-se que os melhores tipos de *Feedback* a serem adaptados nesta empresa são: *Feedback* construtivo e positivo.

O *Feedback* construtivo por si só já é o mais utilizado nas empresas, devido a grande chance dos funcionários não conseguirem lidar com pontos positivos e negativos, esta falta se dá por fatores de cultura, abertura para mudanças entre outros. Este tipo de *Feedback* quando elaborado de maneira adequada passa confiança, respeito e motivação para o funcionário, construindo assim um bom relacionamento com o funcionário.

O *Feedback* positivo deve ser utilizado nesta empresa, devido o pouco reconhecimento pelas inúmeras atividades que os funcionários desenvolvem sem ter reconhecimento.

Neste modelo adota-se como prioridade destacar o bom comportamento do funcionário, a resolução eficaz dos problemas de suas atividades, e o bom andamento de suas atividades. Este é um momento para priorizar os pontos fortes do funcionário para estimulá-lo a fazer cada vez mais. Este tipo de *Feedback* deve ser aplicado após o funcionário fazer uma boa condução de um problema ou até mesmo após uma ideia de sucesso que ajudou a empresa com determinado problema.

Indicam-se também algumas medidas para aprimorar a comunicação interna.

Atualmente a empresa analisada, utiliza os seguintes meios de comunicação internos e externos: e-mail, jornal, telefone, site, Facebook, Whatsapp, Skype e CIC.

A empresa ainda pode implantar meios de comunicação de fácil acesso e organização, como: Mural de Recados, realização de reuniões periódicas, boletins, folders, portal corporativo, rádio, indicadores por números, informação anual, jornal da empresa, manual de recepção e intranet.

A presente proposta, porém, foca em 4 medidas principais, as quais foram apresentadas na tabela a seguir por meio do conhecido método 5W2H, desta forma, caso a empresa opte por implantar estas ações, saberá exatamente o caminho a seguir.

Quadro 2 – 5W2H

5W2H						
O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Implantar modelo de <i>Feedback</i> .	Melhorar o relacionamento interpessoal, comprometimento e a motivação da equipe.	Todos os setores, sendo eles: Gerência Mecânica Escritório Logística Motoristas,	Responsável pela direção da empresa e profissional especializado.	3 Meses	Contratar um profissional da área de psicologia especializado no assunto, realizar treinamentos junto aos gestores para orientá-los, acompanhamento do profissional na realização dos programas de feedback e Manter a realização de feedbacks periódicos.	Custo profissional de psicologia R\$2.000,00 ao mês.
Mural de recados.	Aprimorar o fluxo de informações.	Setor operacional visível a todos.	Auxiliar de administração.	1 Mês	Aquisição de um painel, colocar de forma estratégica num ponto visível a todos os colaboradores e atualização de impressos com lembretes e informações importantes.	Painel R\$ 35,00 Alfinetes e Papel R\$ 8,00
Reuniões periódicas.	Facilitar o fluxo de informações, unir a equipe, discutir ações e tarefas.	Envolvendo todos os setores da empresa.	Responsável pela direção da empresa.	1 Mês	Sugere-se ao gestor agendar datas periódicas, reunir as equipes, separadas por setores e discutir assuntos pertinentes ao setor.	Tempo de mão de obra parada R\$ 5,45.
Palestra de motivação.	Instigar a motivação e comprometimento da equipe.	Envolvendo todos os setores da empresa.	Responsável pela direção da empresa.	1 Mês	Contratar empresa especializada em palestras de motivação, definir local e data na qual a maioria dos colaboradores possam participar.	Pacote de treinamento com empresa especializada: R\$ 4.824,00

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Através da análise dos gráficos, percebe-se também que a empresa é aberta a receber sugestões de melhoria, então, busca-se uma forma de administrar estas atividades, ao ponto de avaliar sua viabilidade caso implantada. Portanto, apresenta-se a seguir uma breve análise de custos para a implantação deste projeto.

4 ANÁLISE DE VIABILIDADE

As ações propostas para a implantação do projeto serão realizadas inicialmente com o capital próprio da empresa.

Após a total aderência dos colaboradores, a empresa poderá optar por programas de motivação, engajamento e até mesmo programas de *Feedback* individuais ou coletivos, com o acompanhamento de uma psicóloga especializada, que poderá liderar o processo.

Para a análise do investimento, utilizou-se de ferramentas disponibilizadas durante o curso, principalmente na matéria de gestão de custos. Estes valores são totalmente reais, retirados do mercado atual e demonstram os gastos que a empresa terá, caso o projeto seja implantado.

Tabela 1 – Gastos do Projeto

Descrição	Valor
Mural de Recados	R\$ 35,50
Alfinetes + Papel	R\$ 8,66
Tempo de Mão-de-Obra parada	R\$ 70,85
Consultoria De Psicóloga	R\$ 6.000,00
Horas De Desenvolvimento Do Projeto	R\$ 20,45
Palestra Motivacional	R\$ 4.824,00
Aluguel Sala Treinamentos + <i>Coffe</i>	R\$ 380,00
Deslocamento	R\$ 3,70

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Por se tratar de um desenvolvimento do capital humano da empresa, não é possível mensurar, em valores numéricos exatos, o retorno gerado na implantação deste projeto, da mesma forma acontece com o tempo de retorno. Porém, através de todo estudo teórico realizado e também análise da empresa, fica judicioso colocar que os retornos nesta empresa serão em benefícios, alguns dos quais podemos citar: Motivação da equipe, melhora na produtividade, diminuição da rotatividade, organização do fluxo de comunicação interna, diminuição de conflitos entre outros.

Em busca de sintetizar ainda mais a importância deste trabalho e de demonstrar os objetivos alcançados com a realização do mesmo, no capítulo a seguir declara-se as últimas considerações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário que as organizações vivenciam, tem exigido dos gestores uma postura qualificada diante da concorrência do mercado. Atitudes devem ser melhoradas para atingir a liderança no mercado. É necessário adequar-se às novas tecnologias, às novas mudanças impostas pela sociedade a fim de acompanhar o mercado atual.

Através deste estudo, foi possível abordar e fazer o levantamento da importância da utilização da comunicação e *Feedback* dentro das organizações, trazendo embasamento teórico e dificuldades do dia-a-dia da empresa analisada.

Este estudo surgiu, decorrente de uma necessidade de maior reconhecimento dos colaboradores com sua gerência, devido a falta de comunicação interna e individual. Acredita-se que o colaborador, não precisa somente de incentivos monetários, e sim reconhecimento profissional e pessoal, auxiliando a sua saúde física e mental.

Abordou-se o tema comunicação e *Feedback* dentro da empresa, pois foi observado que este é um ponto a ser melhorado, onde pode-se utilizar a comunicação da forma correta para termos um bom relacionamento entre a gerência e sua equipe.

Através de um levantamento teórico, foi alcançado o intuito de descrever as ferramentas de comunicação e *Feedback*, trazendo bagagem de diversos autores para um maior conhecimento no assunto.

Após obter um maior conhecimento, buscou-se explicar os benefícios trazidos por uma boa gestão dos processos de comunicação e *Feedback* em uma empresa familiar. Intensão esta, alcançada através de exposição de estudos bibliográficos.

Para fazer um diagnóstico da empresa referente a este assunto, elaborou-se um questionário que permitiu levantar muitas informações referentes a situação atual da comunicação e *Feedback* na empresa. O levantamento dessas informações trouxe resultados através dos quais foi possível identificar dificuldades e oportunidades de melhorias.

Neste projeto, a principal intenção tratou-se de propor algo que pudesse melhorar as rotinas na empresa e principalmente aprimorar a comunicação e o relacionamento entre toda a equipe e está com seus gestores.

Este objetivo foi alcançado, tendo em vista que se conseguiu propor diversas sugestões relatadas no item formulação das estratégias, que se aderidas trarão grande impacto positivo, cabendo à empresa decidir se irá implantar ou não.

Com o embasamento teórico foi possível responder ao problema levantado nesta pesquisa: Como melhorar o processo de comunicação, e o relacionamento entre os colaboradores e estes com os gestores de uma pequena empresa familiar?

Os métodos sugeridos para resolver este problema, foram programas de *Feedback* que podem ser implantados com o acompanhamento de uma psicóloga.

Pode-se assim considerar, que a empresa estudada terá melhorias se por em prática tudo que foi apontado neste trabalho, como: treinamentos para melhorar a equipe, a motivação, a autoestima para obter melhores rendimentos e conseqüentemente o aumento da produtividade, podendo assim atender as expectativas do objetivo geral da empresa estudada.

Em outro ponto, sugere-se que a empresa invista em meios de comunicação, começando por um mural que é uma forma prática e eficaz de expor informações importantes com melhor visualização e fácil entendimento. Os canais devem ser estrategicamente pensados a partir da cultura organizacional da empresa

Os resultados alcançados neste estudo podem ser utilizados por outras empresas de pequeno porte a grande porte, desde que haja o interesse em evoluir em seus processos.

Conclui-se que a empresa possui várias oportunidades de melhorias que podem ser implantadas e efetivadas com grande reconhecimento e satisfação de seus colaboradores, observou-se nesta pesquisa que a maior falta de satisfação esta ligada ao cunho pessoal e humano, onde com um processo melhorado e efetivo de comunicação e *Feedback*, este ponto negativo será recuperado.

REFERÊNCIAS

ANTONIO, Tiago. **O processo de comunicação dentro da empresa**. São Paulo.5 de julho de 2011.

AGENCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTES ANTT. Brasília – DF, 2013. Disponível em:<http://www.antt.gov.br/>. Acesso em: 10 Mai. 2016

AUTO DE VISTORIA DO CORPO DE BOMBEIROS (A.V.C.B). São Paulo, Disponível em:<http://www.bombeiros.com.br/new/avcb.php>. Acesso em: 10 Mai. 2016

ASSAS. **Alvará de funcionamento**: saiba por que é importante e como obtê-lo. [2014]. Disponível em: <https://www.asaas.com/blog/alvara-de-funcionamento-saiba-por-que-e-importante-e-como-obte-lo/>. Acesso em: 10 Mai. 2016

ARAUJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: Edição Compacta. São Paulo/ SP: Atlas, 2010.

BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. **Visão estratégica**. Ed. Senac, Rio de Janeiro/ RJ: Senac Nacional, 2004.

BECKER, Brian; HUSELID, Mark; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance. 15. ed. Rio de Janeiro/RJ: Campus/ Elsevier, 2001.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 4. ed. São Paulo/SP, 2005.

BOCHI, Jéssica. **Impactos Decorrentes da Adoção da Lei 12.619/2010**. Concórdia, Dezembro 2013.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional – A dinâmica do sucesso nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier,2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**– Compacta. 3.ed. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro/ RJ: Elsevier, 2010.

COHEN, Allan R; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Brasília, 2004. Disponível em: <www.cnt.org.br>. Acesso em: 18 jul. 2016

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2.ed. São Paulo/ SP: Saraiva, 2007.

Direitos dos Trabalhadores: **Motoristas profissionais (CLT), 2013.** Disponível em: <http://classista.blogspot.com.br/2013/03/direitos-dos-trabalhadores-motoristas.html> Acesso em: 10 Mai. 2016

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 5. ed. Saraiva, 2005.

FILHO, Emílio Herrero. **Balanced Scorecard: E a Gestão Estratégica.** 10. ed. Rio de Janeiro/ RJ: Campus/ Elsevier, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** Um quebra-cabeça Caleidorcópio da Indústria Brasileira. 3.ed. São Paulo/ SP: Atlas, 2013.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou inferno familiar?** 2.ed. Curitiba/PR, 2012.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – prh- conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo/SP: 2013.

GUIRALDELLI, Daniela. Distribuição: o maior vendedor do Brasil. **Revista de negócio dos atacadistas distribuidores.** Editora EBC, Edição 242, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** Editora Atlas(SP), 2010.

KAPLAN, Robert S; NORTON David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 22.ed. Rio de Janeiro/ RJ: Elsevier, 1997.

LEME, Rogerio. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LICENÇAS DE OPERAÇÃO - IBAMA. Brasília – DF, 2016. Disponível em: <http://www.ibama.gov.br/>. Acesso em: 10 Mai. 2016

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **A pesquisa em educação: abordagens Qualitativas.** Editora Pedagógica e Universitária LTDA.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2.ed. São Paulo/SP: Atlas, 2009.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação.** Barueri, SP: Editora Manole, 2009.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação**. 2.ed. Barueri, SP, 2010

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antonio Vieira de. **Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento**. Rio de Janeiro/ RJ: Qualitymark, 2007.

NEVES, Marco Antonio Oliveira. **Revista mundo logístico: terceirização logística**. Editora MAG, 2013.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. São Paulo: ed. Alínea, 2009.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 7.ed. Campinas/SP, 2010.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. 12. ed. São Paulo: Campus, 1998.

Presidência da República, Casa Civil, **Subchefia para assuntos jurídicos**. LEI Nº 12.619, DE 30 DE ABRIL DE 2012. Brasília, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12619.htm. Acesso em: 10 Mai. 2016

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus – Um instrumento de desenvolvimento gerencial**. Editora Atlas (SP), 2000.

Revista Amanhã, A Força do Sul. Edição 295. São Paulo, Junho de 2013.

SILVA, Carlos Alberto Lorga. **Problemas de comunicação na empresa**. Lisboa: Universidade Técnica Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1983. p. 256.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3.ed. São Paulo/ SP: Atlas, 2004.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação empresarial na prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

TOMASI, Carolina. **Comunicação empresarial**. Editora Atlas: São Paulo, 2010.

WAGNER, Jhon A; HOLLENBECK, Jhon R. **Comportamento organizacional**. São Paulo:Saraiva, 2006

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber *feedback***. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DE UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DE TRANSPORTE.

Você está convidado (a) a responder este questionário que faz parte de uma coleta de dados para elaboração do Projeto Integrador do Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica Empresarial, das acadêmicas concluintes Cintia Gottert, Jéssica Bochi e Jessica Daiana Cristani. Não é necessário se identificar no questionário e as informações obtidas serão tratadas de forma coletiva, sendo utilizadas tão somente para embasar a realização do presente trabalho.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

Assinale uma das alternativas apresentadas em cada questão abaixo.

1- Gênero:

Masculino Feminino

2- Qual sua faixa etária?

18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos Acima de 45 anos

3- Escolaridade:

4ª série completa 8ª série completa 2ª grau incompleto 2ª grau completo

Graduação Pós Graduação

4- Tempo de empresa:

Até 6 meses De 7 meses a 1 ano De 1 Ano a 3 anos Acima de 3 anos

5- Você se sente satisfeito com seu ambiente de trabalho:

Me sinto satisfeito Me sinto muito satisfeito Não me sinto satisfeito

Me sinto um pouco satisfeito

6- Se você não está satisfeito com o ambiente de trabalho, o que gerou esta insatisfação?

- Gestão da empresa Remuneração Plano de cargos e salários
 Local de trabalho Horário Comunicação Interna Falta de feedback e reconhecimento Relacionamento com os colegas
 Relacionamento com a chefia
 Outros, qual? _____

7- Como você caracteriza a comunicação entre a direção da empresa e seus colaboradores?

- Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

8- Como ocorre a comunicação interna na empresa?

- e-mail telefone comunicação oral comunicação escrita
 Outros (qual?) _____

9- Por qual meio de comunicação você gostaria de receber as informações internas da empresa?

- Boletim e-mail telefone Intranet Mural Outros, qual? _____

10- Você já enfrentou algum problema na empresa por falta de comunicação?

- Sim Não

Se sim, escolha uma alternativa?

- Atrasos em reuniões Não cumprimento de prazos Perda de cliente
 Conflitos entre colegas Outros, qual? _____

11- Existe processo periódico de feedback entre empresa e colaborador?

- Sim Não

12- Com que frequência você recebe feedback da empresa?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

13- Se você recebe feedback, ocorre de que maneira?

Verbalmente

Por escrito

e-mail

Outros, qual? _____

14- A empresa é aberta para receber as críticas opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

15- O que você considera como fatores de motivação dentro da sua empresa?

Bom relacionamento Benefícios Salário adequado a função que exerce Equipe unida

16- Quais os benefícios para motivação a empresa deveria oferecer?

Vale Alimentação Plano de Saúde Plano Odontológico

Seguro de Vida Previdência Privada Auxílio Educação