FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE.
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE.

MARIA CAROLINA QUEIROZ TASSI

COMUNICAÇÃO INTERNA DOS FUNCIONÁRIOS DA TRANSPORTADORA MARCAN.

NATAL/RN
2009

FARN

MARIA CAROLINA QUERIOZ TASSI

COMUNICAÇÃO INTERNA DOS FUNCIONÁRIOS NO DIA-A-DIA DA TRANSPORTADORA MARCAN.

Monografia apresentada à Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção de Grau de Bacharelado no Curso de Administração.

Orientadora: Catarina Silva Souza (Msc.)

NATAL/RN

2009

FARN
BIBLIOTECA
M0015S
09 05 10

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Tassi, Maria Carolina Queiroz
Comunicação interna dos funcionários da transportadora Marcan / Maria Carolina Queiroz Tassi. – Natal: FARN, 2009.

Orientador: Catarina Silva Souza (Msc.)
Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Comunicação na Administração – Monografia. 2. Comunicação Interna – Monografia. 3. Informação na Empresa - Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC CDU 65.012.45

RB - 33.247
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. 0001358
09,02,10
65.012.45
T213c
2009
ex 01

FARN

MARIA CAROLINA QUERIOZ TASSI

COMUNICAÇÃO INTERNA DOS FUNCIONÁRIOS NO DIA-A-DIA DA TRANSPORTADORA MARCAN

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovado em _____de_____de_____ pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Catarina da Silva Souza

Catarina da Silva Souza (Msc.)
Orientadora

Karina de Oliveira Costa Bezerra
Membro examinador

Yara Magali Albano Soares
Membro examinador

FARN

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por me dar saúde, paciência e sabedoria para chegar ao final desde projeto, sem esses ele jamais seria capaz de conseguir concluir meu objetivo que era chegar ao final desta graduação. Em segundo lugar vêem meus pais quem sem eles nada disso seria possível, patrocinadores oficiais desta conquista, minha mãe que nos momentos mais difíceis em que pensei em desistir lá estava ela para me apoiar e meu pai que por muitas vezes pensou que não fosse possível, cheguei ate o final.

Sem a ajuda de minha orientadora querida e paciente como nunca, Catarina, não teria saído da primeira pagina desta monografia, obrigada por tudo e desculpe muitas vezes pela ausência.

Aos meus amigos, companheiros de curso, aqueles que me agüentaram por longos e intermináveis quatro anos de luta, não sei nem como agradecer, Thiago, Andrea, Lauir, Jú, Alcimar, Marcello, entre tantos outros. Minha inseparável amiga e Irma de todas as horas Cabeça, que só ela pode saber como penamos com essa " tal" de monografia.

Obrigada também a Hozana pela sua paciência em me ajudar a formatar por inúmeras vezes este trabalho.

Ao meu guia espiritual e conselheiro de muitos momentos meu querido paizinho Pe. Airton Freire e todos os que fazem parte da Comunidade de Vida em Arco Verde PE.

Não poderia me esquecer da minha querida Irma que mesmo de longe me deu suporte por muitas vezes minha querida e amanha sorella Duda.

E ao meu grande e querido companheiro de todas as noites e revisor dos gráficos e textos Diogo, aquèle que amo e que esteve ao meu lado nesta reta final do projeto.

FARN

RESUMO

A prestação de serviço na área de transporte de funcionários em Pernambuco vem crescendo ano após ano junto ao desenvolvimento do Estado. Nos últimos anos, com a chegada do Pólo Petro-químico em Suápe/PE, esse desenvolvimento teve um grande impulso, sem contar com outras grandes obras que estão em fase de instalação no Estado e a tendência é de crescimento. O setor de serviços é responsável por 59,6% do Produto Interno Bruto (PIB) de Pernambuco. Nesse segmento, os setores que mais crescem são o varejo e a logística, sendo que a posição geográfica do estado favorece a última. Pernambuco foi o décimo estado que mais contribuiu com o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Tendo em vista o crescimento do setor de serviço, ressalta-se que para se estabelecer, a empresa deve se organizar e se preparar para a chegada das oportunidades estando assim num nível bom de competitividade. A comunicação dentro de uma empresa de prestação de serviço de transporte na área de fretamento é muito importante, pois é o resultado de um bom desenvolvimento de todo um trabalho de base que vem por ventura sendo desenvolvido. Quando se trata da comunicação externa fala-se do eixo empresa versus cliente, onde o atendimento ao cliente deve ser muito bem direcionado para que não haja falhas na parte operacional. Já a comunicação Interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios. O presente trabalho tem como objetivo Avaliar a eficácia da comunicação empresarial entre os setores da Transportadora Marcan. Diante dos questionamentos levantados a respeito dos problemas de comunicação interna da Transportadora em estudo, foram coletadas informações do perfil dos funcionários e dos meios de comunicação utilizados entre os setores da empresa e os clientes. Trata-se de uma pesquisa exploratória em forma de estudo de caso, sendo seu caráter quantitativo e qualitativo. Foram aplicados questionários de pesquisa entre quarenta e seis colaboradores, distribuídos entre os setores administrativo, manutenção, operação e diretoria. Os dados coletados foram analisados com base na teoria estudada, confrontando o que os teóricos apresentam com o que a empresa pratica. Foi constatado que os meios de comunicação mais utilizados pela empresa são telefone, seguido por face a face. Observa-se o destaque do telefone como meio de comunicação predominante nas áreas administrativa e operacional, setores onde a comunicação com pessoas que estão fora da empresa é rotineira e de extrema importância. Segmentando a análise dos dados por setores na empresa, obteve-se que no setor da manutenção o face a face é o meio de comunicação mais usado, já no setor administrativo, os entrevistados dizem que preferem usar o email, pois formaliza as informações. Opinião também adotada pela diretoria da empresa. O setor operacional utiliza-se muito do telefone devido ao grande número de motorista operando em rotas externas. No que se refere aos canais de comunicação mais utilizados em cada setor, a pesquisa revelou que o telefone teve maior adesão. Dado a informalidade no tramite da informação sugere-se o uso da intranet como meio de comunicação para formalizar as ações.

Palavras- Chave: comunicação interna, serviços, formalização da informação.

FARN

ABSTRACT

The services in the transport sector of employees has been growing day after day along with the development of the Estate of Pernambuco. In the last few years with the arrival of Pólo Petro-químico em Suápe/PE this development had a great burst, as well as other projects in the Estate which are in the installation and the tendency is to carry on growing. The services sector is responsible for 59,6% of the Gross Domestic Product (GDP) of Pernambuco. In this segment the sectors with better growth are the retail and logistics sectors, the latter being benefitted due to the geographical position of the Estate. Pernambuco was the 10th Estate that most contributed to the GDP in Brazil. Having in mind the growth of the services sector, the company has to be highly organised in order to prepare itself for all the opportunities that arise and establish itself in a high level of competition. Communication within a transport services company is very important, as it is the direct result of a high level of work and development. By external communication, it is meant the core of company versus client communication, where the service towards the client must be well prepared to avoid operational failures, whereas internal communication has equal importance in the sense of circulation of new information, promotion of debates and the interaction amongst all sectors within the organisation, and above all to prepare employees for new challenges. The aim of this coursework is to evaluate the efficiency of business communication within the sectors of Transportadora Marcan. Information was acquired on the profile of the employees and the means of communication used between the company and the clients in regards to the questions raised as to the efficiency of internal communication of the Transportadora being studied. The method being used is an exploratory research in the form of a case study, using quantitative and qualitative research. Research questionnaires were applied to 46 collaborators, distributed amongst the following sectors; administrative, maintenance, operations and management. The data collected was analysed based on the theory being studied, confronting the theory with the company's actual practices. The findings however are partial. The findings show that the most commonly used means of communication used by the company is the telephone, followed by face to face communication. Telephone communication is predominantly used as a mean of communication in the administrative and operational sectors, sectors in which the communication with people that are outside the company are frequent routine and of extreme importance. By splitting the data into company sectors it was possible to notice that in the maintenance sector the most used form or communication is face to face, in the administrative sector however, the interviewees seemed to prefer the use of e-mail, as it formalises the information, this method was also adopted by the company's management sector. The operational sector commonly uses the telephone to communicate due to the number of drivers working in external routes. In regards to the channels of communications mostly adopted in each sector the research revealed the telephone was the form of communication most adhered to, and due to the informality of the communication of information it is then suggested the use of internet to formalise actions.

Key- Words: internal communication, services, informality of the communication.

FARN

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 SEXO DOS ENTREVISTADOS..... **30**
GRÁFICO 02 FAIXA ETÁRIA..... **31**
GRÁFICO 03 ESTADO CIVIL DOS ESTREVISTADOS..... **32**
GRÁFICO 04 RENDA FAMILIAR (EM SALÁRIOS MÍNIMOS) DOS ENTREVISTADOS..... **33**
GRÁFICO 05 ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS..... **34**
GRÁFICO 06 TEMPO DE EMPRESA DOS ENTREVISTADOS..... **35**
GRÁFICO 07 CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS ENTRE OS SETORES DA EMRESA **36**
GRÁFICO 08 MEIOS DE COMUNICAÇÃO USADOS PELA MANUTENÇÃO .. **37**
GRÁFICO 09 MEIOS DE COMUNICAÇÃO USADOS PELA ADMINISTRAÇÃO **38**
GRÁFICO 10 MEIOS DE COMUNICAÇÃO USADOS PELA DIRETORIA..... **38**
GRÁFICO 11 MEIOS DE COMUNICAÇÃO USADOS PELA OPERAÇÃO **39**
GRÁFICO 12 MEIOS DE COMUNICAÇÃO USADOS ENTRE EMPRESA E CLIENTES **40**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 09

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA 09

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 11

1.3 OBJETIVOS 12

1.3.1 Objetivo Geral 12

1.3.2 Objetivos Específicos 12

1.4 JUSTIFICATIVA..... 13

2. REFERENCIAL TEÓRICO 15

2.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL 15

2.2 DIFICULDADES DE COMUNICAÇÃO NA EMPRESA 17

2.3 SERVIÇOS 19

2.3.1 Conceituação de Serviços 20

2.3.2 Classificação dos Serviços Segundos Fitzsimmons 22

3. METODOLOGIA 26

3.1 TIPO DA PESQUISA 26

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA 27

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DADOS 27

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS 28

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 29

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS..... 29

4.1.1. Sexo..... 29

4.1.2 Faixa Etária..... 29

4.1.3 Estado Civil..... 30

4.1.4 Renda Familiar 31

4.1.5 Escolaridade..... 32

4.1.6 Tempo de Empresa..... 33

4.2 DADOS AVALIATIVOS..... 34

4.2.1 Meios de Comunicação mais utilizados..... 34

4.2.2 Meios de Comunicação mais utilizados por cada setor..... 35

4.2.3 Meios de Comunicação mais utilizados entre empresa e clientes..... 38

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES 40

REFERÊNCIAS 43

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A prestação de serviço na área de transporte de funcionários em Pernambuco vem crescendo ano após ano junto ao desenvolvimento do Estado. Nos últimos anos, com a chegada do Pólo Petro-químico em Suápe/PE esse desenvolvimento deu uma grande acelerada, fora outras grandes obras que estão em fase de instalação no Estado e a tendência é continuar crescendo.

No tocante a agricultura, até algumas décadas, ainda predominava a produção de cana-de-açúcar e seus subprodutos, o açúcar e o álcool. Atualmente, a cana-de-açúcar não é mais o principal produto agrícola produzido no Estado, embora ainda tenha participação significava. A floricultura ganhou espaço. São produzidas rosas, crisântemos e gladíolos. A produção de frutas (mangas, uvas, melancias, bananas) irrigadas, principalmente no Vale do Rio São Francisco, aumenta os índices de exportação do estado. A criação de gado de corte e de leite e a avicultura permanecem. A Agricultura é responsável por 8,5% do Produto Interno Bruto (PIB) de Pernambuco (2004).

Quanto à indústria, o setor industrial é responsável por 31,9% do Produto Interno Bruto (PIB). As indústrias pertencem aos seguintes segmentos: alimentos, bebidas, comunicação, têxtil, petroquímica, metal, mecânica e gesseira. As empresas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) produzem principalmente softwares e equipamentos, e se encontram principalmente na capital, Recife, no chamado Porto Digital. A produção de bebidas como refrigerantes, cervejas, sucos, destilados e água mineral de suporte a outras indústrias, que produzem os recipientes, rolhas, rótulos, dentre outros. Na região Agreste é crescente a indústria têxtil, que formou o Pólo de Confecções do Agreste. O Complexo Industrial e Portuário de Suape, a 40km de Recife, concentra inúmeras indústrias e empresas de logística. Um estaleiro será construído na região. Por fim, no Sertão está em pleno desenvolvimento o Pólo Gesseiro do Araripe, responsável por mais de 90% da produção nacional de gesso e de gipsita.

O setor de serviços é responsável por 59,6% do Produto Interno Bruto (PIB) de Pernambuco. Nesse segmento, os setores que mais crescem são o varejo e a logística, sendo que a posição geográfica do estado favorece a última. A economia pernambucana foi o 10º estado que mais contribuiu com o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

Vendo que uma parte da fatia do desenvolvimento econômico de Pernambuco está nos Serviços, às empresas buscam atendimento especializado para atender às reais necessidades da empresa. Dentre tantas necessidades, buscou-se colocar à disposição dos mesmos ônibus e fazer assim a coleta de funcionários em pontos estratégicos e garantindo uma equipe sem transtornos para chegar até o local de trabalho onde muitas das vezes também é o difícil acesso às fábricas e a distância da cidade.

A comunicação dentro de uma empresa de prestação de serviço de transporte na área de fretamento é muito importante, pois é o resultado de um bom desenvolvimento de todo um trabalho de base que vem por ventura sendo desenvolvido. Quando se trata da comunicação externa falasse do eixo empresa versus cliente, onde o atendimento do cliente deve ser muito bem direcionado para que não haja falhas na parte operacional posteriormente. Já a comunicação Interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios.

A comunicação nas empresas deve manter departamento e empregados com informação e compreensão que lhes permitirá, e os estimulará realizar as suas tarefas com eficiência. Este objetivo geral se divide em certo número de objetivos menores que refletem as necessidades de informação para os diversos aspectos do desempenho. Todos os empregados, inclusive os gerentes, exigem informação adequada sobre os aspectos motivadores, coordenados e técnicos de seus cargos. Embora essas categorias sejam imperfeitas e, às vezes, excessivas, elas mostram como a comunicação pode contribuir para o desempenho, de várias maneiras.

A economia de Pernambuco tem como base a agricultura, a indústria e os serviços. Desde a época da colonização do Brasil, a agricultura pernambucana foi destaque, porém o setor de serviços é, atualmente, predominante.

Para fins de administração, a comunicação é o processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informações entre si e

interpretam o seu significado. O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio; o sistema de comunicação supre todas as unidades departamentos, pessoas da empresa com informação. Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem; sem a informação necessária, as pessoas e os departamentos dentro da empresa funcionam mal, o que na certa leva a uma espécie de ineficiência final para elas e para a empresa como um todo. Por outro lado, um conjunto importante de provas resultantes de pesquisas confirma a afirmação do bom senso que informações e exatas devem chegar em grande quantidade, a fim de melhorar a tomada de decisões e outros tipos de desempenho para os indivíduos e para os grupos.

Neste sentido este trabalho se propõe a responder **até que ponto a comunicação na empresa de transportes MARCAN é eficaz entre seus setores?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA MARCAN

A MARCAN tem como sua atividade principal o Transporte Rodoviário de Passageiros pelo Regime de Fretamento Contínuo e Eventual. As atividades da empresa tiveram inicio na cidade de Poços de Caldas/MG, no ano de 1976 com uma frota inicial de 02 ônibus e chegando até 226 ônibus, com o fechamento desta sede em 1996, a primeira filial foi aberta em Recife-PE em 1982 com 23 ônibus e uma segunda filial em Natal/RN em 2005 com 32 ônibus a serviço da Coteminas S.A.

Hoje, a empresa possui uma frota de 228 veículos sendo, 34 ônibus rodoviários com ar-condicionado, 35 ônibus rodoviários sem ar-condicionado, 138 ônibus urbanos, 20 microônibus, 02 sprineters, carros estes que estão divididos entre as unidades de Natal e Recife. Existe uma diversidade de modelos e marcas de ônibus dentro da empresa, pois atende-se a diversos tipos de clientes, e os ônibus são equipados de acordo com essa exigência decorrentes de cada cliente, variando de ônibus mais simples os mais completos, com ou sem ar-condicionado, com ou sem banheiro, DVD, frigobar, TV, som, entre outras exigências.

A empresa conta hoje com o quadro de 214 colaboradores na matriz em Pernambuco e 82 colaboradores na filial no Rio Grande no norte, onde 80%

correspondem a porte operacional da empresa (motoristas). Lembrando que por se tratar de uma empresa prestadora de serviço, grande parte do número de colaboradores está centralizada no setor operacional, sendo assim, é importante lembrar que estes motoristas devem estar devidamente treinados e habilitados para melhor atender os clientes. É exigido por lei o Curso de Capacitação de Transporte de Passageiros e Direção Defensiva oferecidos pelo SEST (Serviço Social de Transportes), SENAT (Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte) de cada cidade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Avaliar a eficácia da comunicação empresarial entre os setores da Transportadora Marcan.

1.3.2 Específicos

- ✓ Conhecer qual o perfil dos funcionários dos setores.
- ✓ Conhecer os canais de comunicação que a empresa disponibiliza.
- ✓ Avaliar o nível de eficiência dos canais utilizados.
- ✓ Conhecer os canais de comunicação entre cliente externo e empresa.
- ✓ Averiguar os pontos críticos da comunicação interna.

1.4 JUSTIFICATIVA

As mudanças rápidas decorrentes da globalização, das novas tecnologias e da implementação de novos modelos organizacionais, trouxeram alterações significativas em todas as modalidades de comunicação empresarial, inclusive na comunicação interna. Essa interação, na maioria das vezes, é mediada por comunicados, regulamentos, missões, relatórios, memorandos, solicitações, contratos, e-mails, dentre outros, ou seja, há muito vem assumindo um papel predominante nesse processo de mudança das empresas, já que é a partir da linguagem que as relações sociais se estabelecem.

Este trabalho tem como intenção estudar as estratégias de comunicação interna e externa utilizadas dentro de uma empresa em crescimento, a partir da análise da comunicação interna e externa. O foco principal estará, portanto, na interação entre empresa e funcionários, já que terá como objeto de análise a comunicação interna utilizada tanto pela empresa para se comunicar com seus funcionários, quanto pelos funcionários para se comunicar com a empresa.

Esta escolha partiu da observação das diferenças da comunicação escrita entre empresa/funcionário e entre funcionário/empresa. Há uma desigualdade fruto da relação de poder entre os interlocutores que se reflete na linguagem. Segundo Koch (2000, p. 59) observa-se a necessidade do conhecimento da língua no contexto social, uma vez que através dela o homem se comunica, estabelece os mais variados tipos de relação, que o possibilita obter reações ou comportamentos, atuando das mais diversas maneiras, ou seja, interagir socialmente por meio do seu discurso.

Com o passar dos anos, a comunicação tem sido um meio através do qual as pessoas são ligadas numa organização para atingir uma finalidade comum, é ainda a função fundamental da comunicação. Na verdade, uma atividade em grupo é impossível sem a comunicação, pois não poderia haver uma coordenação de ações e informações. Os psicólogos também têm interesse pela comunicação. Enfatizam os problemas humanos que ocorrem no processo de comunicação, mas especificamente, na produção, transmissão e no recebimento de informações. Têm concentrado sua atenção na identificação de barreiras à boa comunicação.

A comunicação interna de departamentos muitas vezes fornece dados para a coordenação e resolução de problemas. A comunicação lateral refere-se à comunicação com pessoas de igual status que trabalham em outros departamentos. A comunicação diagonal refere-se a contatos com pessoas de status mais elevado ou mais baixo em outros departamentos. Estes tipos de comunicação são comuns para muitos gerentes que ocupam boa parte de seu tempo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Desde os trabalhos iniciais de Fischer (1939), onde se detecta um grupo de atividades de expressiva participação na composição do produto interno bruto, denominado por este autor de setor terciário, vários têm sido os esforços teóricos e analíticos empreendidos na busca da compreensão das particularidades e especificidades do setor de serviço. Agregando uma diversidade de atividades, o setor prima pela heterogeneidade e variedade, seja em termos das características de produto e de processo, seja do ponto de vista das estruturas de mercado, heterogeneidade esta que se reflete no tratamento teórico dado ao setor. Conforme apresentado por Kon (2004), a base de conceituação e classificação das atividades de serviço é bastante variada, e a indefinição quanto às diferenças entre bens e serviços ainda permanece no debate atual.

A comunicação, para os argumentos humanos, é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo, através dessa complexa rede que perpassa todos os outros sistemas (circulatórios, digestivos, reprodutivos, dentre outros) o corpo ganha vida. Desde simples compra e venda, até a regência de uma orquestra é difícil de definir a comunicação, principalmente na atualidade, com a evolução tecnológica que vem proporcionando enormes e variadas formas de comunicação. Obviamente, é impossível defini-la como troca de mensagem entre pessoas versus pessoas ou ainda pessoas versus animais. (PIMENTA, 2002).

A Comunicação Empresarial tem assumido, nos últimos anos, maior complexidade, tendo em vista a necessidade de trabalhar com diferentes públicos (portanto diferentes conteúdos, discursos ou linguagens), o acirramento da concorrência, a segmentação da mídia e a introdução acelerada das novas tecnologias. Hoje, exige-se do profissional da área não apenas conhecimentos e habilidades nas práticas profissionais, mas também uma visão abrangente do mercado e do universo dos negócios. Mais do que um simples executor de tarefas (bom redator de releases, bom relacionamento com a mídia, excelente editor de house organ), o profissional de comunicação empresarial deve ser um executivo, um

gestor, capaz de planejar, estrategicamente, o esforço de comunicação da empresa ou entidade.

Segundo Koontz (1988, p. 199):

> Em seu sentido mais amplo, a finalidade da comunicação numa organização é produzir mudanças, influenciar a ação da direção do bem-estar da organização. Uma empresa, por exemplo, exige informações sobre preços, concorrência, tecnologia e finanças, bem como informações sobre o ciclo econômico e a atividade do governo. Este conhecimento serve de base para decisões afetando linhas de produtos, ritmos de produção, qualidade, estratégia de marketing, combinação de fatores produtivos e fluxo interno de informações. A digestão imediata de informações e a ação em resposta a elas, porém, tornam-se extremamente difíceis uma grande organização, na qual há vários milhares de pessoas. A comunicação é essencial para o funcionamento interno de organizações porque integra as funções administrativas. Especificamente, a comunicação é necessária para: estabelecer e disseminar de uma organização; para o desenvolvimento de planos que permitam seu cumprimento; para organizar recursos humanos e de outros tipos de maneira mais eficaz e eficiente; para selecionar, desenvolver e avaliar os membros de organização; para liderar, dirigir, motivar e criar clima no qual as pessoas desejem contribuir e para controlar o desempenho.

O mercado brasileiro e internacional já dispõe de empresas especializadas na realização deste trabalho e, internamente, as empresas ou entidades também têm experimentado gradativa profissionalização. A Comunicação Empresarial já desempenha papel fundamental, definindo-se como estratégica para as organizações, superada a fase anterior, em quê suas ações, produtos e profissionais eram vistos como acessórios descartáveis ao primeiro sinal de crise.

Da mesma forma, multiplicam-se os eventos sobre Comunicação Empresarial, destacando-se, dentre outros, os Congressos promovidos pelo Contexto Comunicação e Pesquisa, pela Mega Brasil e pela ABERJE, entidade mais representativa da área.

A comunicação empresarial constitui uma importante ferramenta de comunicação onde é possível melhorar a imagem de uma empresa, produto ou mesmo relacionamento com funcionários e público alvo. Em momentos de crise, a salvação chega por meio de muita criatividade e trabalho em equipe. Saber analisar, planejar, ouvir e agir em acordo com as necessidades das empresas, valorizando

produtos, marcas e funcionários. Assim torna-se possível a criação de um plano eficiente voltado à comunicação empresarial e consecutivamente o sucesso da empresa. (TAVARES, 2007).

2.1.1 Dificuldades de comunicação na empresa

A comunicação já é difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos, como familiares e amigos, que predispõem à tolerância, à paciência e ao cuidado com o que vai ser falado ou ouvido. Nas empresas onde os laços afetivos entre as pessoas são menos tênues ou inexistentes, a comunicação tende a ser mais difícil ainda. A neutralidade e a racionalidade características do ambiente empresarial tende a facilitar a comunicação, uma vez que as emoções e passionalidade exageradas podem ser empecilhos. Ainda sim existem fatores intrínsecos que constituem as barreiras à comunicação eficaz.

Segundo Megginson, *apud*, Pimenta,apud p: Níveis organizacionais: quanto mais complexa for a estrutura, cargos e departamentos, maior a distorção entre a mensagem original e a que chega ao destino final. Autoridade da administração: necessária e inerente à organização, ela dificulta uma comunicação livre e aberta. Especialização dificulta o intercâmbio de idéias. Sobre carga de informações.

Segundo Giosa (1993, p. 1-2):

> O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura. A organização como função administrativa, isto é, como a segunda etapa do processo administrativo, significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos, estabelecendo as relações entre eles e as suas perspectivas atribuições. Aqui a organização vem depois do planejamento e se antecipa à direção e ao controle. O controle é verificar constantemente que tudo ocorra de acordo com os planos, as regras estabelecidas e as ordens dadas. A coordenação é ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos. Através da coordenação, o administrador procura integrar e concatenar o trabalho de diversas pessoas em diferentes atividades. A direção implica em transmitir às pessoas o que elas devem fazer e conseguir que elas o façam da melhor maneira possível. Se as pessoas não

> conhecem os objetivos a alcançar, os seus esforços serão feitos ao acaso. A direção se baseia no trabalho conjunto de pessoas, visando orientá-las e integrá-las na direção dos objetivos almejados. É basicamente uma atividade de ativação, comunicação, motivação, liderança e coordenação.

No início da era da Tecnologia da Informação, as pessoas responsáveis pela informação dentro das empresas estavam interessadas basicamente em armazenamento, processamento e transferência de dados (banco de dados). Hoje, cada vez mais é dada a importância para captar idéias ou conhecimento em formas ou contexto diferentes, como análise de resultados financeiros, previsões sobre os movimentos de mercado, preferência dos consumidores, soluções para problemas com clientes, dentre outros. As novas tecnologias como multimídia, redes locais e globais (tais como intranet e internet), groupware, entre outras facilitam bastante o uso de informações mais complexas pelos gerentes.

Os meios de informações podem ser classificados pela sua capacidade de transmitir a informação, alguns exemplos são: O mais rico de todos é o face a face, que proporciona um feedback imediato, esse processo permite diminuir ao máximo a ambiguidade no processo de comunicação. O segundo mais rico é o telefone junto com outros meios eletrônicos de comunicação, pois tem um feedback rápido devido as entonações, porem deficiente pela falta de expressões visuais. Documentos escritos endereçados pessoalmente como cartas, notas, fax e e-mails. Documentos escritos endereçados impessoalmente como boletins, relatórios, dentre outros.

O contato mais rico é o face a face que permite o feedback imediato, e é o mais adotado nas empresas em forma de reuniões, debate, força-tarefa ou equipe de trabalho, juntando vários gerentes ou pessoas ligadas pelo mesmo interesse. No mundo de hoje com algumas tecnologias é possível adotar canais de informação eficazes mesmo à distância como, por exemplo, o uso de vídeo conferências.

FARN

2.2 Serviços

Os serviços hoje em dia estão cada vez mais especializados e qualificados de uma forma em geral, além da variação pode-se ter através dos serviços uma melhora nas empresas, pois a competitividade deixa o mercado com preços compatíveis e acessíveis.

De acordo com Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000, p. 33):

> Atualmente, as indústrias de serviços são a fonte de liderança econômica. Durante os últimos 30 anos, mais de 44 milhões de novos empregos foram criados no setor de serviços para absorver afluxo de mulheres na força de trabalho e proporcionar uma alternativa para a carência de oportunidade de emprego na manufatura. As indústrias de serviços contabilizam, hoje, aproximadamente 70% da renda nacional nos Estados Unidos. Há um limite para quantos carros um consumidor pode usar e para quanto alguém pode comer e beber, isto não deveria ser surpreendente. O apetite por serviços, contudo, especialmente os inovadores, é insaciável.

Entre vários segmentos de mercado, pode-se considerar de forma clara e visível também, o crescimento de clínicas que ajudam no combate ao envelhecimento, trazendo um bem estar através de exercícios físicos e seções de tratamento a beleza e ao bem estar. Seria ainda um amplo mercado de crescimento também como serviços que ajudam a muitos pais que trabalham o dia todo e não tem onde deixar seus filhos, deixar em lugares que eles saibam que os mesmos serão bem tratados e que possa ter excelentes refeições, educação, recreação e até mesmo atendimento médico, é onde entra as creches que atendem cada dia mais e de forma completa e eficaz às necessidades de pessoas que encontra-se nessa situação.

Muitas das vezes quando encontram um lugar de fácil acesso, de preferência perto de sua casa e mesmo que não seja, o que ele está procurando e dentro dos padrões que necessita, ele estará disposto a fazer sacrifícios para que seu filho possa ficar naquela escola e com isso ele vai indicando de um para o outro os serviços daquele estabelecimento e sua qualidade.

O serviço encontra um fiel seguidor quando o que ele oferece encontra-se na necessidade da maioria das pessoas, além disso, oferece com qualidade,

eficiência e preço compatível com o mercado. As empresas encontram sempre uma nova forma de prestar um novo serviço ao seu cliente. Muitas vezes de forma personalizada, garantindo assim, um cliente satisfeito e fiel. Dessa forma o servidor estará garantindo a indicação de seus serviços a outras pessoas da melhor forma e eficaz, a famosa propaganda boca-boca.

2.2.1 Conceituação de Serviços

Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Entre as várias definições e colocações. Numa distinção implícita que faz entre bens e serviços, considera-se bem como alguma coisa, um objeto, um artigo, um artefato ou um material, e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho. (RATHMELL, apud LAS CASAS, 2002, p. 209).

A Associação Brasileira de Marketing & Serviços define serviços como: Aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfação que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias.

Sabe-se que é através de serviços que o mercado cresceu, e muito nesse setor, pois a prestação de serviço em si está em alta e das formas mais variadas possíveis. Com isso, as muitas formas de serviços são apresentadas para o consumidor, fazendo com que essa tendência cresça mais e mais.

Nos últimos 30 anos o setor de serviços tem crescido significativamente e isso se dá pelo fato de que as empresas estão pagando pouco e exigindo mais do funcionário. Apostando em um mercado que está em crescimento, as pessoas estão saindo dessas empresas e estão montando o seu próprio negócio. Por isso os serviços estão aprimorando sua diversificação. Observa-se que os níveis de emprego que crescem mais rapidamente estão na área de serviços, dentre eles finanças, seguros, imóveis, serviços variados (por exemplo, saúde, educação e serviços profissionais) e comércio varejista. O profissional liberal está em alta devido às condições do mercado atual. Com impostos altos fica cada vez mais difícil assinar a carteira de um trabalhador e proporcionar a ele todas as seguranças cabíveis em uma empresa. O governo coloca taxas altas sabendo que as empresas não têm

condições de cumprir com todas às suas obrigações legais, fazendo com que as empresas fechem suas portas antes mesmo de completar de 5 a 6 anos de existência, ou seja, além de fechar suas portas, deixam de gerar empregos para outras pessoas e fecham sem ter a mínima condição de pagar com seus impostos e receitas.

Para Rathmell (apud LAS CASAS, 2002, p. 185):

> Todos sofrem por algum tipo de mudança e isso meche tanto com a educação, saúde, cultura e até mesmo o estilo de vida, que é cada dia difícil de manter o nível social no qual se vive. Com o surgimento da industrialização e seu rápido crescimento o mercado teve a necessidades de novas profissões e técnicos com áreas cada vez mais específicas e difíceis de ter essa mão-de-obra qualificada. Além dos técnicos a necessidade de treinamento para qualificar diante de uma nova geração de máquinas e robôs, o trabalho manual está virando algo em extinção, pois no lugar de humanos tem-se os robôs que produzem 100 vezes mais do que o homem e para isso ele dificilmente vai adoecer com uma jornada grande de trabalho e serviço excessivo.

A tecnologia inovadora está entrando na vida do ser humano muito rápido, sendo necessário acompanhar à sua velocidade. Nunca se comprou tanto computador como também nunca se quebrou tanto, pois com o preço dos micros mais acessíveis, o consumidor está comprando um equipamento que às vezes não sabe utilizar muito bem e finda quebrando, levando assim a um grande número de técnicos no mercado.

Para Fitzsimmons/Fitzsimmons (2000, p. 33):

> Mudanças no padrão de empregos terão implicações em onde e como as pessoas vivem, nas necessidades educacionais e, consequentemente, nos tipos de organizações que serão importantes para a sociedade. A industrialização criou a necessidade do trabalhador semi-especializado que poderia ser treinado em poucas semanas para realizar as tarefas rotineiras de operar máquinas. O crescimento subseqüente no setor de serviços tem causado um deslocamento para ocupações no setor administrativo. Nos Estados Unidos, o ano de 1956 foi um ponto de inversão. Pela primeira vez na história da sociedade industrial, o número de pessoas envolvidas em atividades administrativas excedeu o número de trabalhadores da produção, e esta diferença vem se ampliando desde então.

O crescimento mais interessante aconteceu nos campos administrativos e técnico-profissionais, que são empregos que requerem cursos de nível superior. Com isso cresce o volume de pessoas que se interessam por um curso superior de forma profissionalizante e que possa rechear mais ainda suas aptidões. Dessa forma os serviços ganham mais profissionalismo e qualidade na hora de especificar o mesmo.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) em 2002 os serviços cresceram 1,49%, valor próximo ao do PIB, que avança 1,52%. Todas as atividades, com exceção do transporte (queda de 0,92%), apresentam taxas positivas, destacando-se a expansão de 7,4% do subsetor de comunicações, ainda influenciado pelos investimentos realizados após a privatização do sistema Telebrás, prestadora de serviços de telecomunicações, em 1998. No primeiro semestre de 2003, o crescimento dos serviços é de apenas 0,4%, contra 0,3% do PIB. O baixo nível de atividade econômica afeta principalmente o desempenho dos subsetores de transportes e comércio, com quedas de 2,9% e 2,7%, respectivamente.

2.2.2 Classificação dos Serviços

Os conceitos de administração de serviços deveriam ser aplicáveis a todas as organizações de serviços. Por exemplo, administradores hospitalares poderiam aprender algo sobre sua atividade específica analisando restaurantes e hotéis. Serviços profissionais como de consultorias, de advocacia e médicos têm problemas diferentes, pois o profissional é treinado para um serviço clínico específico (utilizando o exemplo de um médico), mas não têm experiência administração de negócios. Por isso, empresas de serviços profissionais oferecem oportunidades atraentes para muitos graduados em universidades. Uma classificação dos serviços pode ajudar na organização onde falamos de administração de serviços e quebrar as barreiras da indústria com a troca de conhecimentos. (LAS CASAS, 2002).

Segundo Rathmell (apud LAS CASAS, 2002, p. 17):

> Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem (JUDD, R. C. Cases for redifining service. Journal of Marketing, v. 28, p. 58-59, janeiro, 1964). Entre as várias definições e colocações, destaca-se a de Rathmell (RATHMELL, John. What is meant by service? Journal of Marketing, v. 30, p. 32-36, outubro, 1966). Numa distinção implícita que faz entre bens e serviços, Rathmell considera bem como alguma coisa – um objeto, um artigo, um artefato ou um material e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho. A Associação Americana de Marketing define serviços como "aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias".

Para demonstrar que os problemas gerenciais são similares entre as diversas indústrias de serviços, Schmenner (2002), propôs nesta matriz de serviços a classificação mediante duas dimensões que afetam significativamente o caráter do processo de atendimento.

		Baixo	**Alto**
Baixo		***Indústrias de Serviços:*** ✓ Empresas aéreas. ✓ Transporte de cargas. ✓ Hotéis. ✓ Balneários, estações de recreação e lazer.	***Lojas de Serviços:*** ✓ Hospitais. ✓ Oficinas de Veículos. ✓ Outros serviços de manutenção.
Alto		***Serviços de Massa:*** ✓ Varejistas. ✓ Vendas em atacado. ✓ Escolas. ✓ Aspectos varejistas de um banco comercial.	***Serviços Profissionais:*** ✓ Médicos. ✓ Advogados. ✓ Contadores. ✓ Arquitetos.

Quadro 01 - Grau de Intensidade de Mão-de-Obra
Fonte: Schmenner (apud Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2002, p. 44).

O eixo horizontal mede o grau de intensidade de trabalho, que é definido como a proporção entre o custo do trabalho e o custo do capital. Assim, serviços que exigem muito capital, como empresas aéreas e hospitais, aparecem no alto da tabela, por causa dos altos investimentos em instalações e equipamentos em relação aos custos de trabalho. Serviços de trabalho intenso, como escolas e assistência jurídica, figuram nas linhas de baixo, porque seus custos de trabalho são altos em relação às suas necessidades de capital.

O eixo vertical mede o grau de interação do cliente e de personalização, uma variável de marketing que descreve a capacidade do cliente de interferir pessoalmente na natureza do serviço que está sendo prestado. Uma pesquisa interação entre o consumidor e o prestador de serviços é necessária quando o serviço é padronizado ao invés de personalizado.

Para garantir bons serviços, tem-se que enfrentar muitos desafios e se prepara bastante para o mercado de trabalho. A tecnologia veio pra ficar e quem não se adaptar vai sair com facilidade e rapidez do mercado, e pior, dificilmente encontrará algo que possa fazer sem que a tecnologia esteja presente nem que seja de forma discreta. Com o avanço constante da tecnologia, não adianta apenas estar por dentro do básico, deve-se estar em constante desenvolvimento e atualizações consideradas necessárias para uma empresa e seus funcionários. O mercado necessita de gerentes prontos para enfrentar o mercado e melhor, precisa de mão-de-obra qualificada, gerentes atualizados, com cursos do momento. Gerentes de serviços de qualquer categoria, sejam indústrias ou lojas de serviços, serviços de massa ou profissionais, enfrentam desafios similares.

Em uma organização voltada para tipos de clientes existe um gerente encarregado em certos segmentos em que a empresa atua com a especialização, há maiores condições de se propor ofertas e acompanhar as alterações de mercados, proporcionando vantagens competitivas. Por esse método, os clientes são atendidos pelos diversos administradores da empresa, que se responsabilizam pelas atividades e desenvolvimento de cada um. Servem como elo entre a empresa e o cliente. Geralmente, esse tipo de administração é importante em setores em que existe forte interação e cujo desempenho depende de um conhecimento profundo entre as partes.

As formas organizacionais são mutuamente exclusivas. A empresa pode forma-se com várias delas ao mesmo tempo, dependendo do tipo de atuação e de mercado, a acompanhar as mudanças ambientais.

Conforme Lovelock (apud FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p. 111):

> A estrutura organizacional e seus procedimentos a serem adotados devem refletir a natureza de ambos, a instituição de serviços e seu meio ambiente. Em muitas vezes, a solução mais apropriada pode ser a de empregar uma mistura de centralização e iniciativa do nível de unidades operacionais. Nenhuma firma de serviços deve ter a estrutura rígida. À medida que trocas ocorrem nos produtos, mercados e concorrência, a organização deve adaptar-se.

Uma das formas mais modernas de organização é aquela que não considera apenas funções, produtos e mercados como base. As empresas organizam suas atividades com base nos clientes. Há um grupo de funcionários e gerentes, especialistas em sua área, mas que agem em conjunto, sem cargos funcionais, como unidade de negócios. Numa organização a filosofia do marketing é disseminada em toda a empresa.

3 METODOLOGIA

A ciência se apresenta como o estudo formado por critérios metodológicos, das relações existentes entre a causa e o efeito de um fenômeno, onde o estudioso se propõe a demonstrar a realidade dos fatos e suas aplicações práticas. É ainda uma forma de conhecimento sistemático dos fenômenos da natureza, sociais, biológicos, matemáticos, físicos e químicos, pois para se chegar a um conjunto de conclusões verdadeiras, lógicas, exatas, demonstráveis por meio de pesquisas e testes. A pesquisa é a forma que a ciência utiliza para conhecer a realidade, realizada através de métodos e técnicas apropriadas, as quais exigem habilidade do investigador para escolher o mais indicado para o seu estudo, de forma a permitir o alcance com relativa facilidade e tranquilidade dos objetivos e das metas pretendidas e a ser alcançadas de forma clara e correta. (LAKATOS,1996)

A metodologia consiste no estudo e na avaliação dos métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não, em nível das implicações de suas utilizações. A metodologia, em um nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou a verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação em cima de um problema apresentado.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Foi realizada pesquisa exploratória e descritiva do tipo estudo de caso, analisando de forma clara e objetiva os reais fatores que ocorrem e que interferem na Comunicação Interna e Externa de Funcionários no dia-a-dia da empresa Transportadora MARCAN.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi composto por 214 funcionários da Transportadora MARCAN analisando à comunicação interna entre setores. Segundo Marconi; Lakatos (1996, p. 37), universo da pesquisa "é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum".

Para efeito desta pesquisa utilizou-se uma análise não probabilística por acessibilidade, composta por 46 funcionários, referente a 15,54% do total de colaboradores da empresa.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário é comumente confundido com entrevista, teste, formulário, inquérito e escala. Tecnicamente, questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito a pessoas que tem por objetivo propiciar determinado conhecimento ao pesquisador. Diferencia-se da entrevista, pois nesta última as perguntas e respostas são feitas de maneira oral. Diferencia-se de formulário, pois este último pode ser qualquer impresso com campos próprios para anotação de dados, não importando por que são preenchidos os dados. Já o teste, embora possa ser efetuado por intermédio de questionário, tem por objetivo incentivar determinadas reações através de perguntas. Diferencia-se também das enquetes, pois estas tratam de reunir testemunhos de pessoas sobre determinados assuntos; (LAKATOS 1996).

Para esta pesquisa utilizou-se o questionário, vide apêndice, respondido pelos colaboradores da Transportadora Marcan.

FARN

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento de dados foi feito através de gráficos, onde foram catalogados todos os dados necessários. A pesquisa foi realizada com os seguintes procedimentos: 1º Aplicação do questionário entre os funcionários da empresa MARCAN; 2º Coleta de dados e informações através do questionário; 3º Elaboração de gráficos com resumos correspondentes a dados estatísticos colhidos da apuração dos questionários.

A necessidade da realização da pesquisa na empresa MARCAN vem devido à falta de uma comunicação interna mais completa entre os funcionários internos, trazendo assim transtornos para os que precisam de uma comunicação eficaz. Procura-se com isso, proporcionar melhoras a setores internos que dependem da comunicação funcionando de forma clara, rápida e objetiva para ter resultados eficazes. A pesquisa realizada foi de cunho quantitativo e qualitativo.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

4.1.1 Sexo

Os dados apresentados no gráfico 01 se justificam pelo fato de a empresa exercer uma atividade baseada em funções de caráter essencialmente masculino (83%), como serviço de mecânica, pintura, funilaria e borracharia de autos. As mulheres ocupam basicamente cargos administrativos representando apenas 13% do quadro funcional.

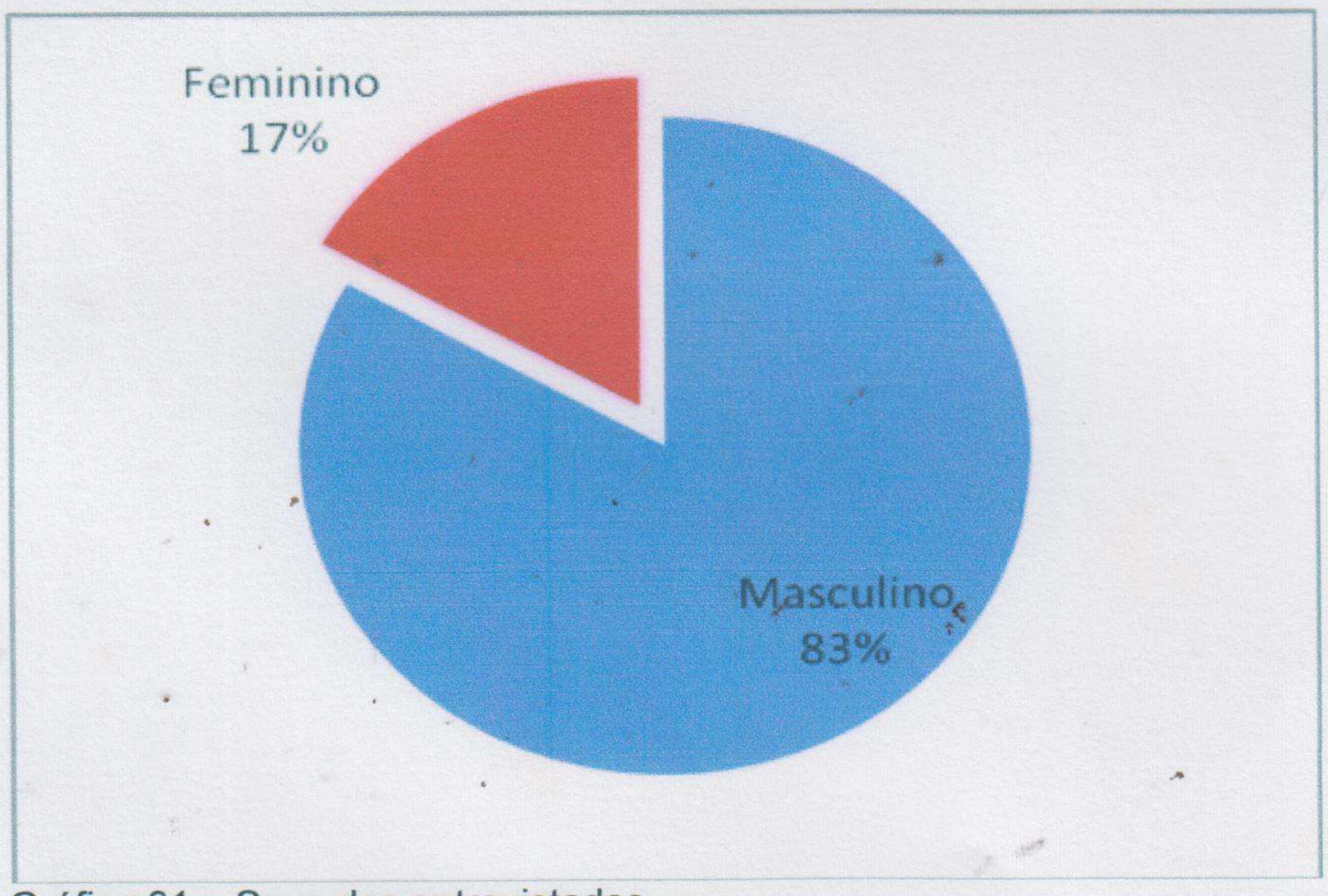


Gráfico 01 – Sexo dos entrevistados
Fonte: Pesquisa direta set/2009

4.1.2 Faixa Etária

O gráfico 02 demonstra a divisão dos funcionários da empresa de acordo com a faixa etária. Através dele verifica-se que o quadro de colaboradores da empresa é composto em sua maioria por pessoas jovens, já que 64% estão abaixo dos 35 anos de idade. Os funcionários com idades mais elevadas exercem cargos mais ligados à administração e gerência da empresa, onde a experiência inerente aos anos de vida

e de trabalho acaba contando pontos importantes para a tomada de decisões estratégicas nos negócios.

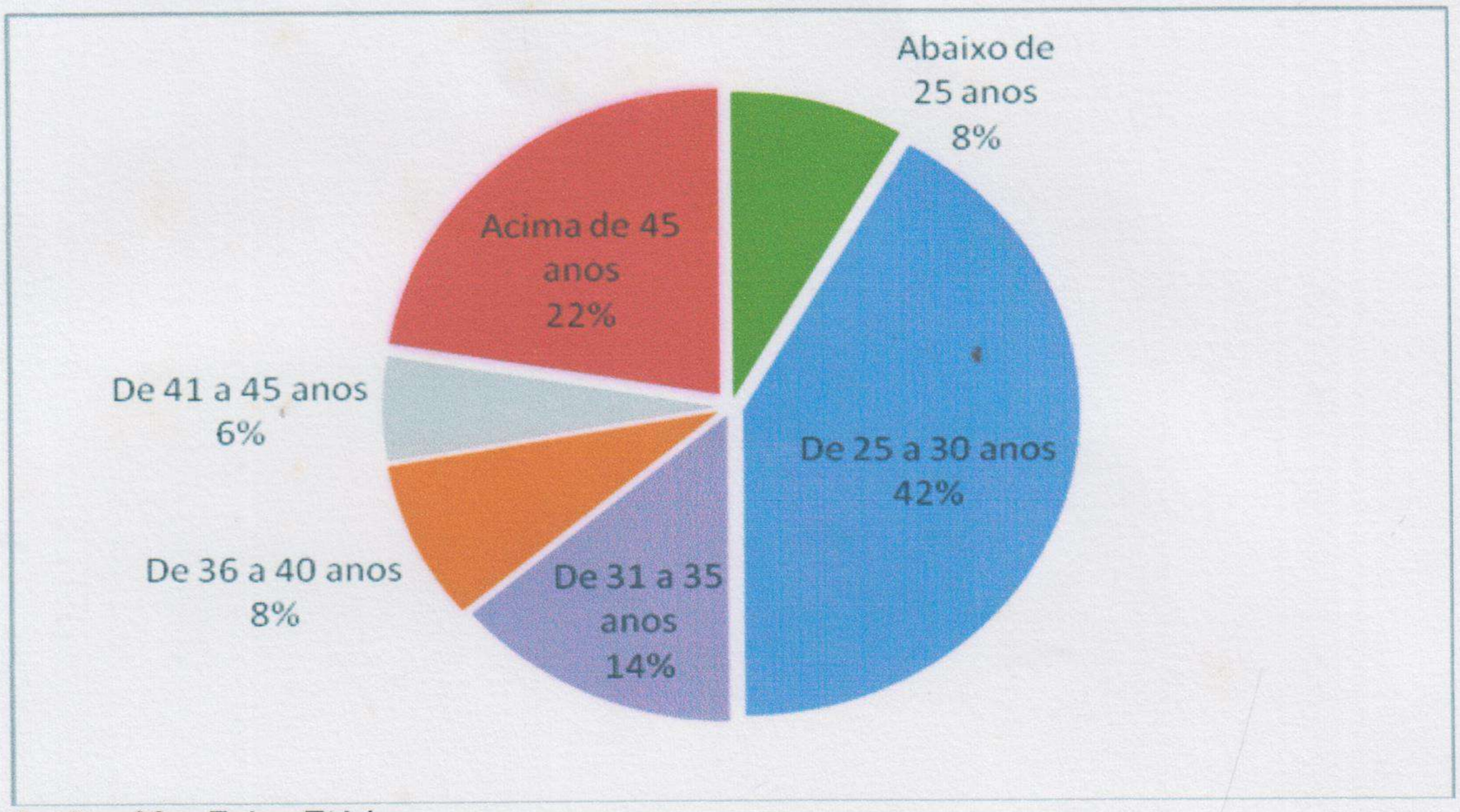


Gráfico 02 – Faixa Etária
Fonte: Pesquisa direta set/2009

4.1.3 Estado civil

Através do gráfico 03 abaixo, constata-se que a maior parte dos funcionários da empresa estudada é casada, apesar de os solteiros também representarem uma parcela significativa com 39%.

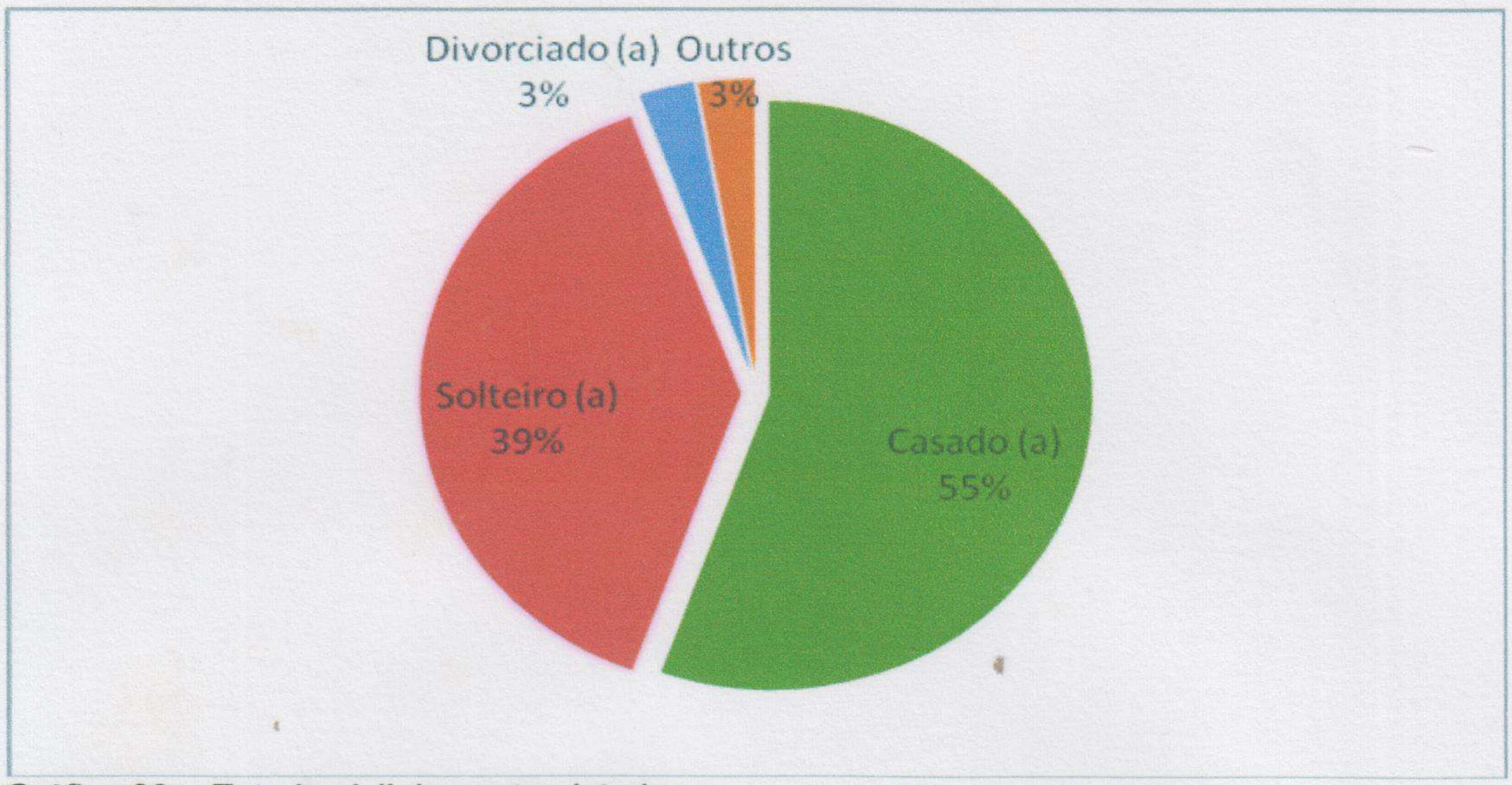


Gráfico 03 – Estado civil dos entrevistados
Fonte: Pesquisa direta set (2009)

4.1.4 Renda Familiar

Partindo do principio que a maioria dos colaboradores da empresa é motorista, e que o salário deles é de R$ 1.135,32, a grande maioria dos colaboradores estão enquadrados no perfil da pesquisa que recebe de um a dois salários mínimos (SM), neste perfil também entrariam os auxiliares de serviços gerais, alguns colaboradores que trabalham na parte de manutenção que têm seus salários variando entre 1SM, 1 e ½ SM, e 2SM, também como porteiros entre outros. O gráfico 04 ilustra essa divisão.

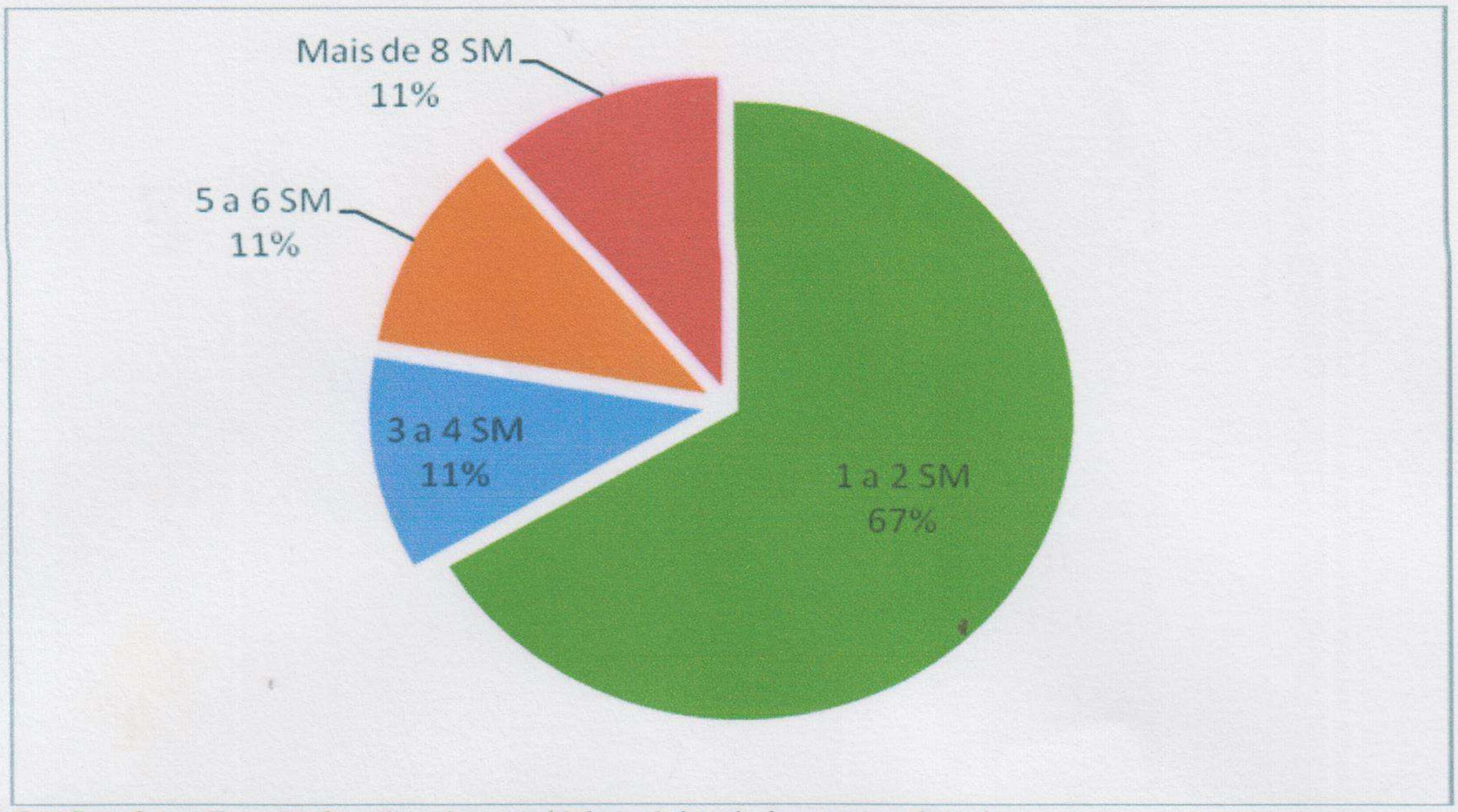


Gráfico 04 – Renda familiar (em salário mínimo) dos entrevistados
Fonte: Pesquisa direta set/2009

4.1.5 Escolaridade

Verifica-se através do gráfico 05, que a grande maioria dos colaboradores possui escolaridade inferior ao 3° grau, já que 72% possuem apenas até o 2° grau completo, sendo que 35% desse total não cursaram sequer um ano do ensino médio. Essa parcela de "baixa" escolaridade é formada quase que em sua totalidade por motoristas e colaboradores das áreas de manutenção e operação, sendo que os 19% que não possuem o 1° grau completo são todos motoristas, reflexo do fato de a categoria exigir apenas a alfabetização da pessoa para que a mesma exerça a função. Salvo algumas exceções, assim como ocorre com os salários, o grau de escolaridade é diretamente proporcional ao cargo que a pessoa ocupa na empresa, resultando em uma concentração dos colaboradores com grau de escolaridade mais elevado nas áreas administrativas.

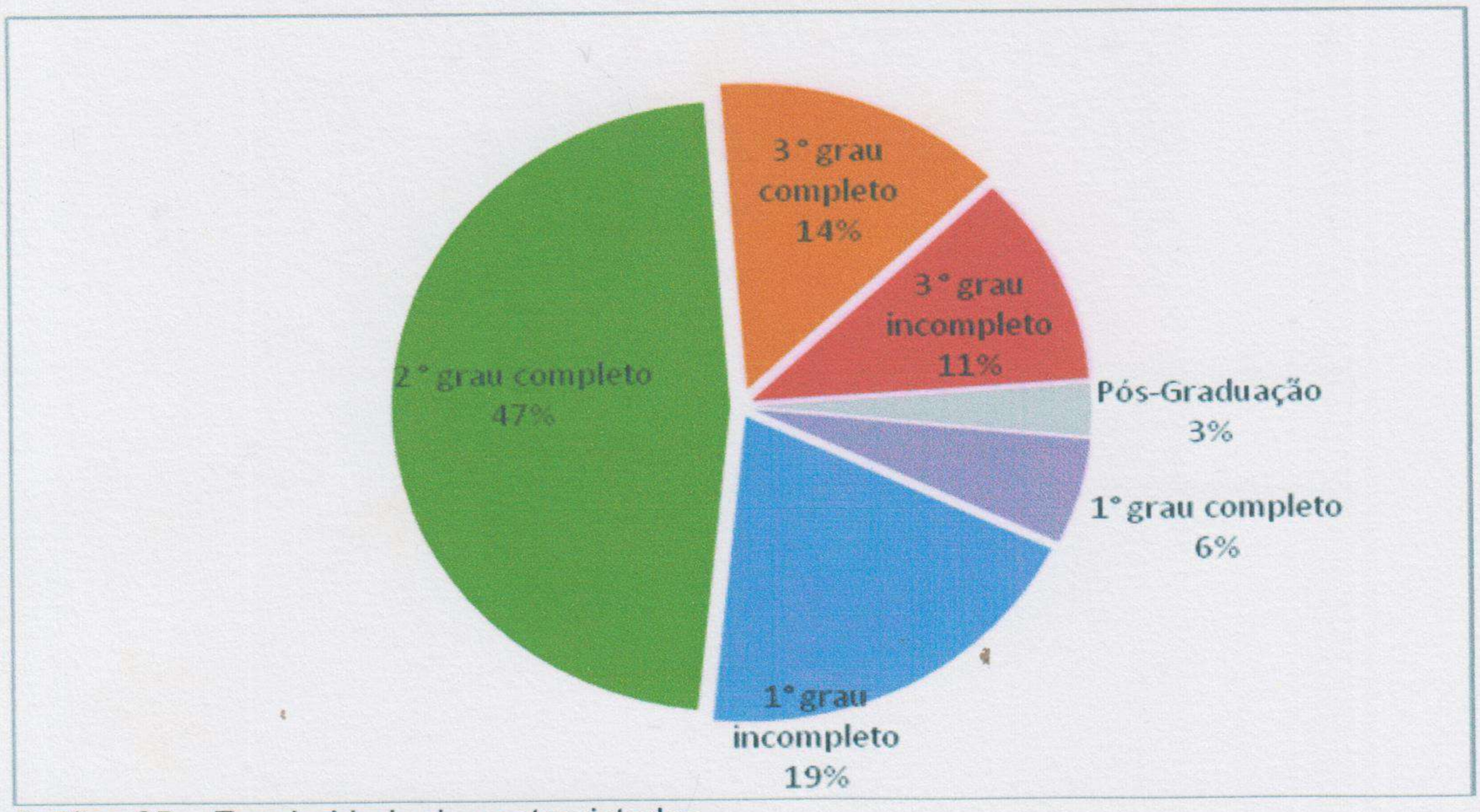


Gráfico 05 – Escolaridade dos entrevistados
Fonte: Pesquisa direta set/2009

4.1.6 Tempo de Empresa

O gráfico 06 retrata a realidade da empresa, mas não corresponde à sua filosofia de formar profissionais e mantê-los por um longo período. O alto percentual de colaboradores com pouco tempo de empresa é reflexo do crescimento que a mesma vem apresentando nos últimos tempos, principalmente no último ano, quando passou a prestar serviço para quatro usinas de cana-de-açúcar. Sendo assim, grande parte dos colaboradores com menos de um ano de empresa é formada por motoristas, que foram contratados para dirigirem os cerca de 100 novos ônibus que a empresa passou a operar. A parcela mais antiga de funcionários é formada essencialmente por pessoas ligas à administração, apesar de alguns motoristas e pessoas ligadas à manutenção também fazerem parte desse percentual.

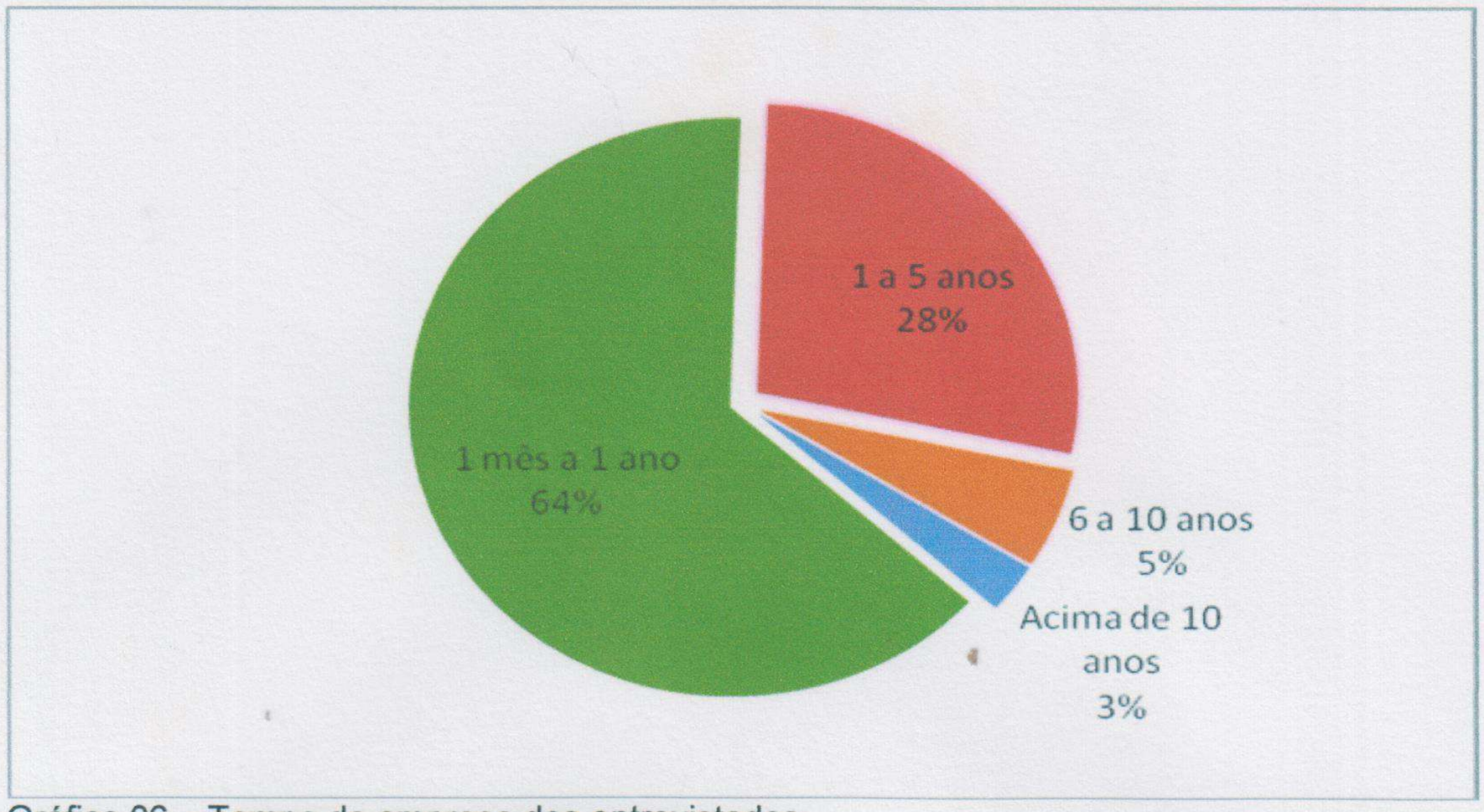


Gráfico 06 – Tempo de empresa dos entrevistados
Fonte: Pesquisa direta set/2009

4.2 DADOS AVALIATIVOS

4.2.1 Meios de comunicação mais utilizados

O gráfico 07 mostra quais os meios de comunicação mais utilizados em cada um dos setores da empresa. Observa-se o destaque do telefone como meio de comunicação predominante nas áreas administrativa e operacional, setores onde a comunicação com pessoas que estão fora da empresa é rotineira e de extrema importância. Já no setor de manutenção, no qual a maioria dos colaboradores passa quase que a totalidade de sua jornada de trabalho dentro da empresa, a principal forma de comunicação é a face a face. O uso da intranet restringe-se ao administrativo, revelando que essa ferramenta é utilizada exclusivamente para a comunicação entre funcionários desse setor.

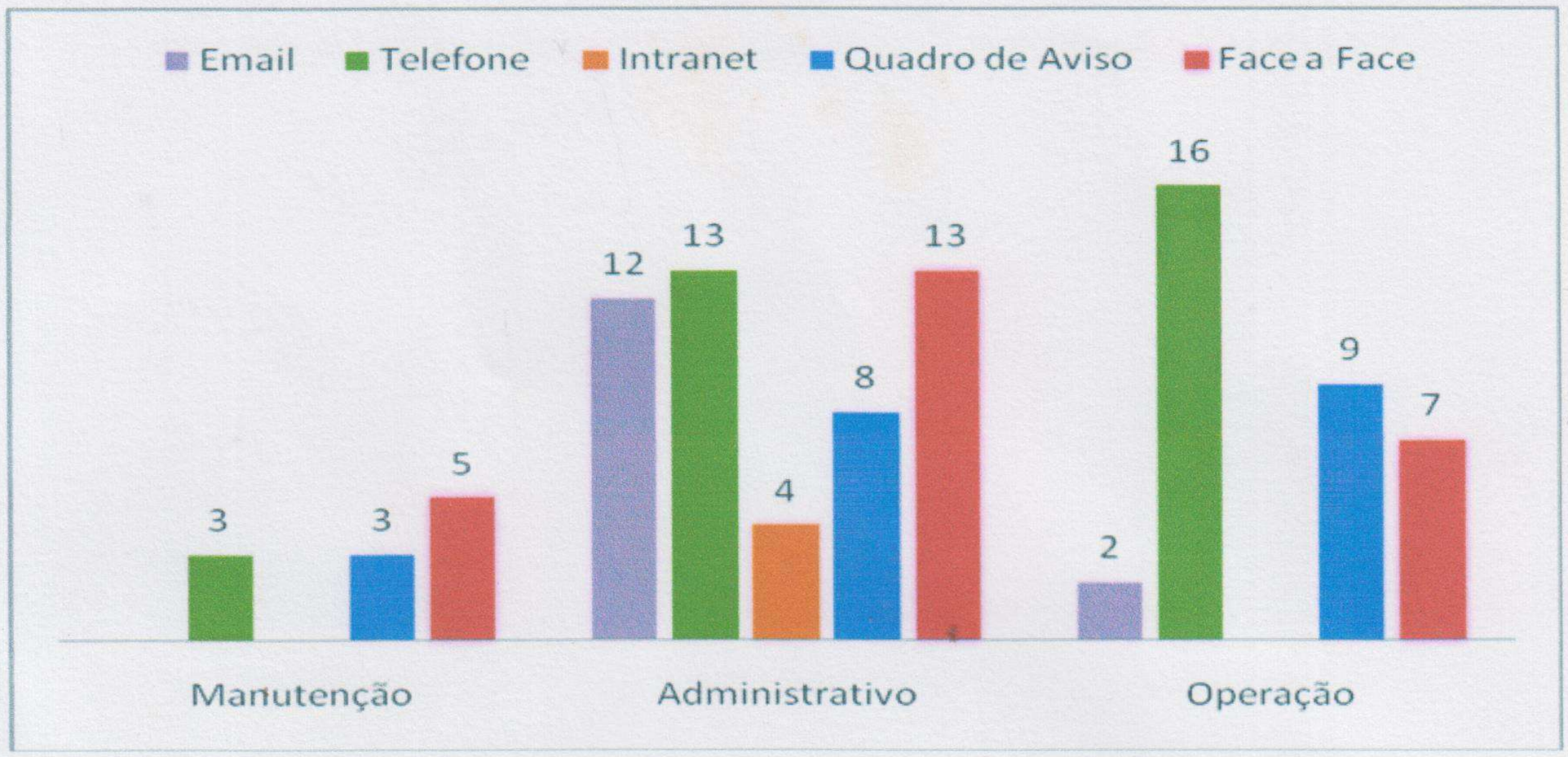


Gráfico 07 – Canais de comunicação utilizados entre setores da empresa
Fonte: Pesquisa direta set/2009

4.2.2 Meios de comunicação utilizados por cada setor

a) Manutenção e transporte

Os meios de comunicação mais usados pela Manutenção da Transportadora Marcan são os três apresentados no gráfico 8 abaixo. O meio mais usado é o face a face, que também foi considerado o mais eficiente, pois permite aos funcionários obterem uma resposta imediata e serem mais objetivos. O quadro de aviso é importante para os colaboradores da manutenção, pois segundo eles os deixa constantemente informados do que se passa dentro da empresa.

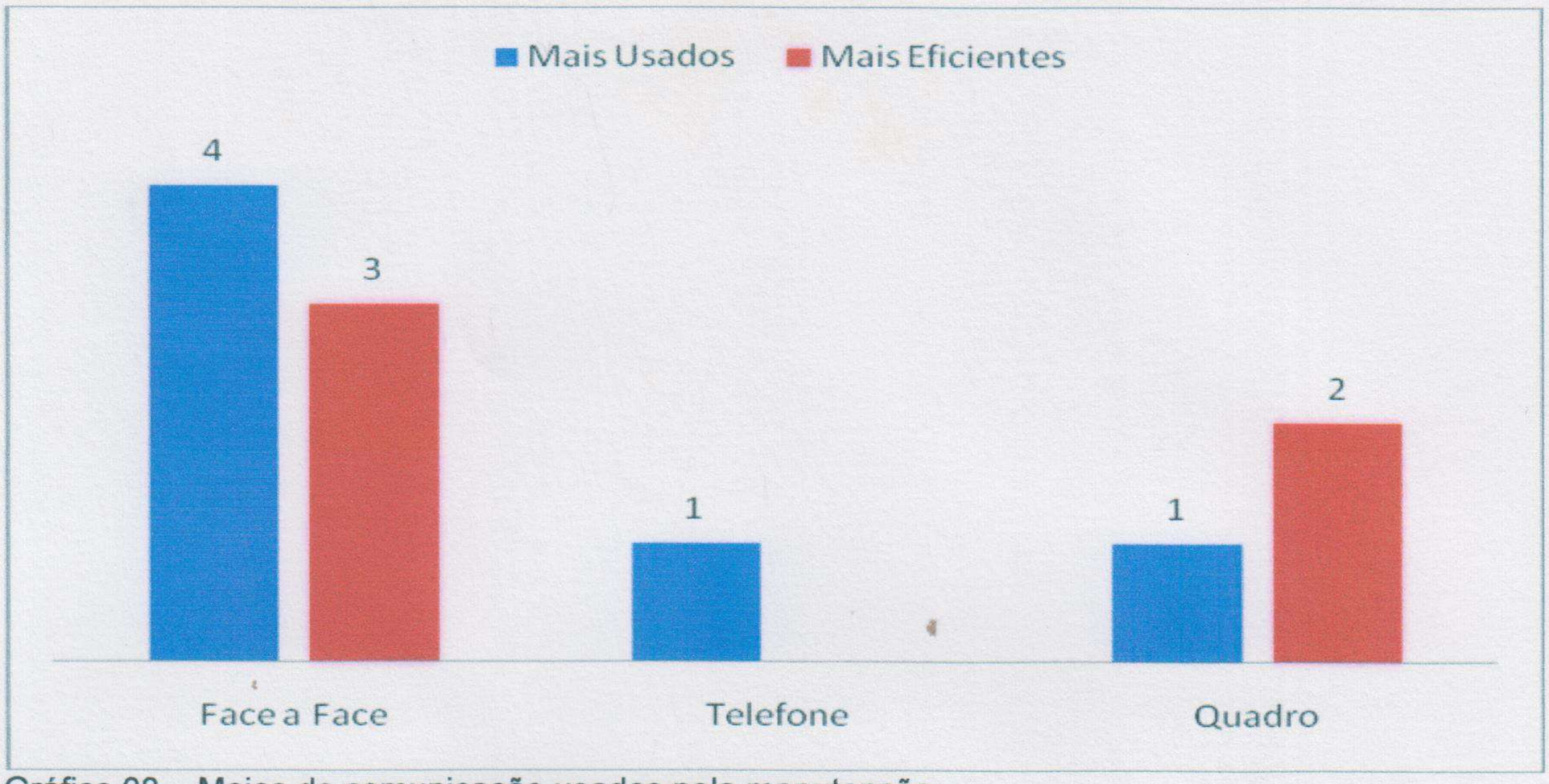


Gráfico 08 – Meios de comunicação usados pela manutenção
Fonte: Pesquisa direta set/2009

b) Administração

Os meios de comunicação citados pela Administração da Transportadora Marcan foram o telefone, o email e o face a face, sendo esse último o mais citado dentre eles, apesar de não haver uma diferença significativa entre eles. Nem sempre os meios mais usados são considerados os mais eficientes, fato que fica evidente no gráfico, onde o email aparece como mais eficiente. A preferência dos funcionários pelo email é justificada pelo fato de os mesmos formalizarem suas informações e arquivarem os pedidos e solicitações para possíveis problemas futuros.

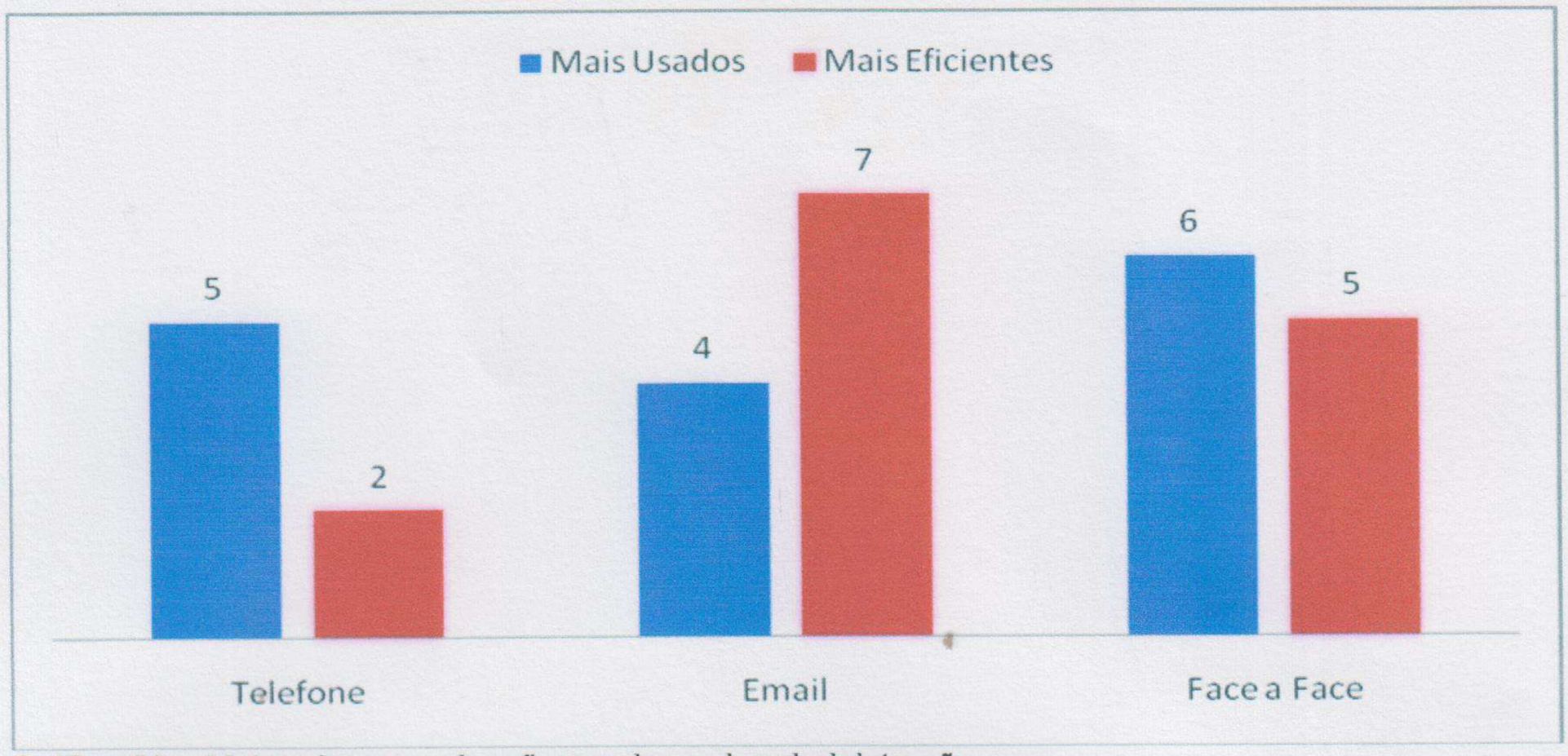


Gráfico 09 – Meios de comunicação usados pela administração
Fonte: Pesquisa direta set/2009

c) Diretoria

A diretoria parte do mesmo principio do setor administrativo da Transportadora Marcan, onde o email é uma ótima ferramenta de comunicação, pois relata e grava todas as conversar e pedidos e solicitações para possíveis problemas futuros de comunicação interna ou externa. O face a face acaba sendo uma espécie de resposta imediata para assuntos que não podem esperar o prazo de um email por exemplo.

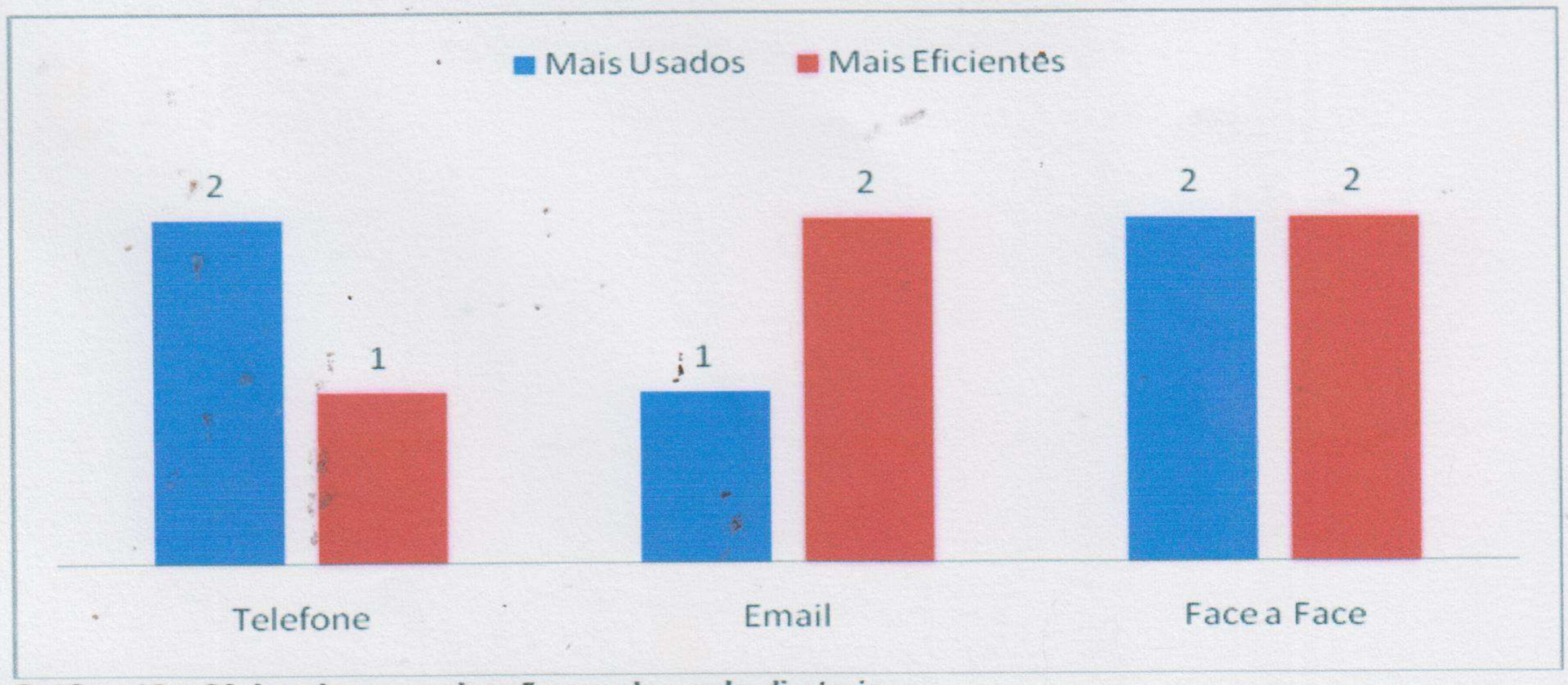


Gráfico 10 – Meios de comunicação usados pela diretoria
Fonte: Pesquisa direta set/2009

d) Operadores

O alto índice de uso do telefone como ferramenta de comunicação, bem como sua colocação como meio mais eficiente entre os operadores da Transportadora Marcan é reflexo de os mesmo estarem em constante trânsito, encontrando-se em pontos que não possuem ou não permitem acesso a outros meios de comunicação. Toda a comunicação entre motorista e encarregado de trafego é feita via celular, os motoristas só tem acesso aos seus encarregados em reuniões, quando vão à garagem ou pontos de recolhimento e os encarregados se encontram no mesmo. O uso do email é extremamente restrito, já que a grande maioria dos funcionários desse setor não possui acesso a computador.

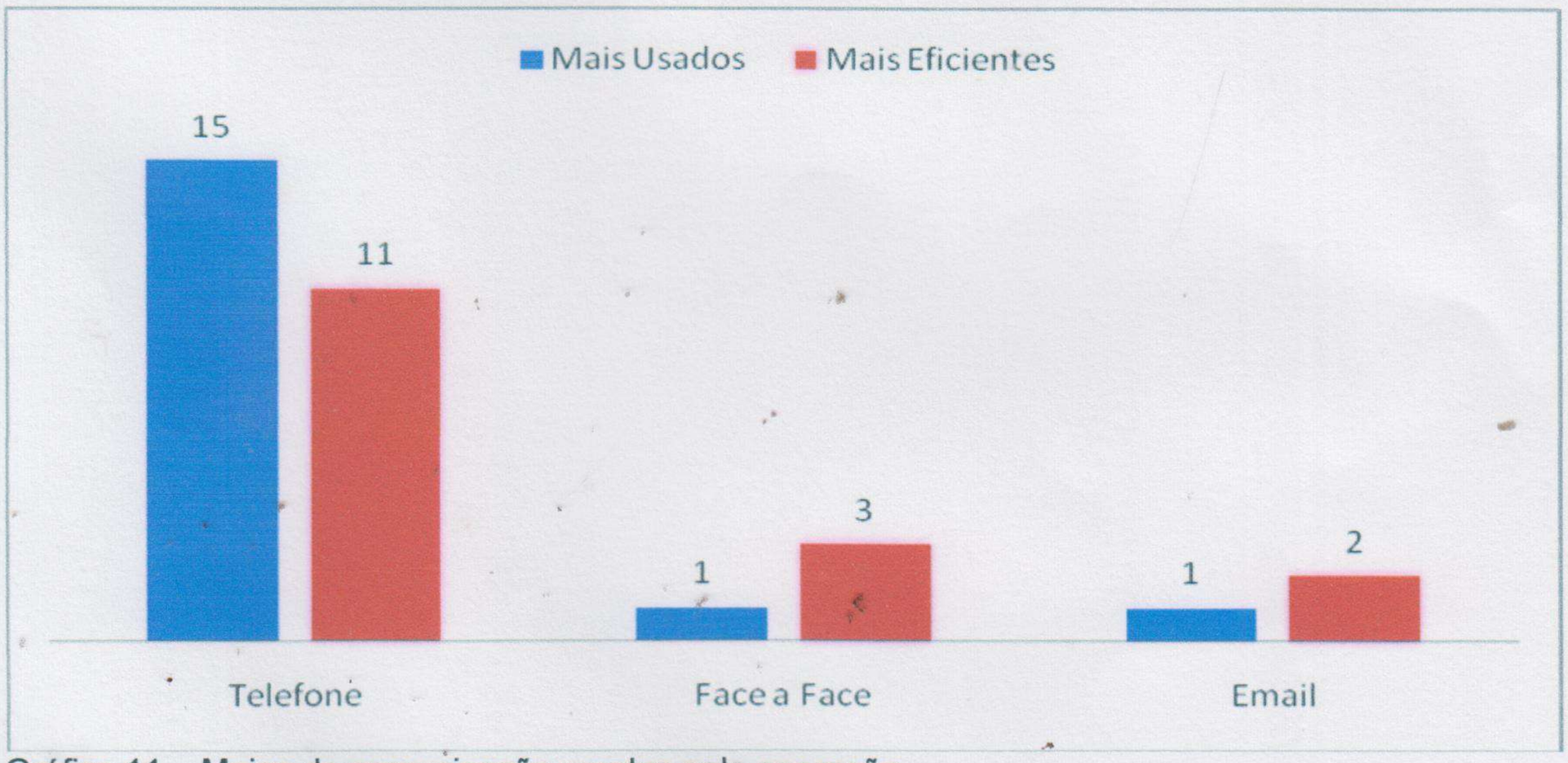


Gráfico 11 – Meios de comunicação usados pela operação
Fonte: Pesquisa direta set/2009

4.2.3 Meios de Comunicação usados entre Empresa e Clientes

O gráfico 12 ilustra a divisão dos meios mais citados como ferramentas de comunicação entre empresa e cliente, comunicação essa que é feita prioritariamente pelos setores administrativo e operacional. Email e o telefone predominam nesse cenário, já que permitem uma comunicação rápida e objetiva, com pessoas que normalmente encontram-se fora da empresa. O setor de manutenção praticamente não estabelece comunicação com os clientes e quando existe alguma, é voltada ao

esclarecimento de dúvidas dos clientes em relação ao referido setor. Essa pouca comunicação deve-se ao fato de esse setor comportar basicamente atividades internas da empresa. A comunicação face a face foi citada apenas pelos funcionários da diretoria, já que é o setor responsável pelas negociações principais com os clientes, ou seja, a diretoria é que mais tem contato face a face com seus clientes.

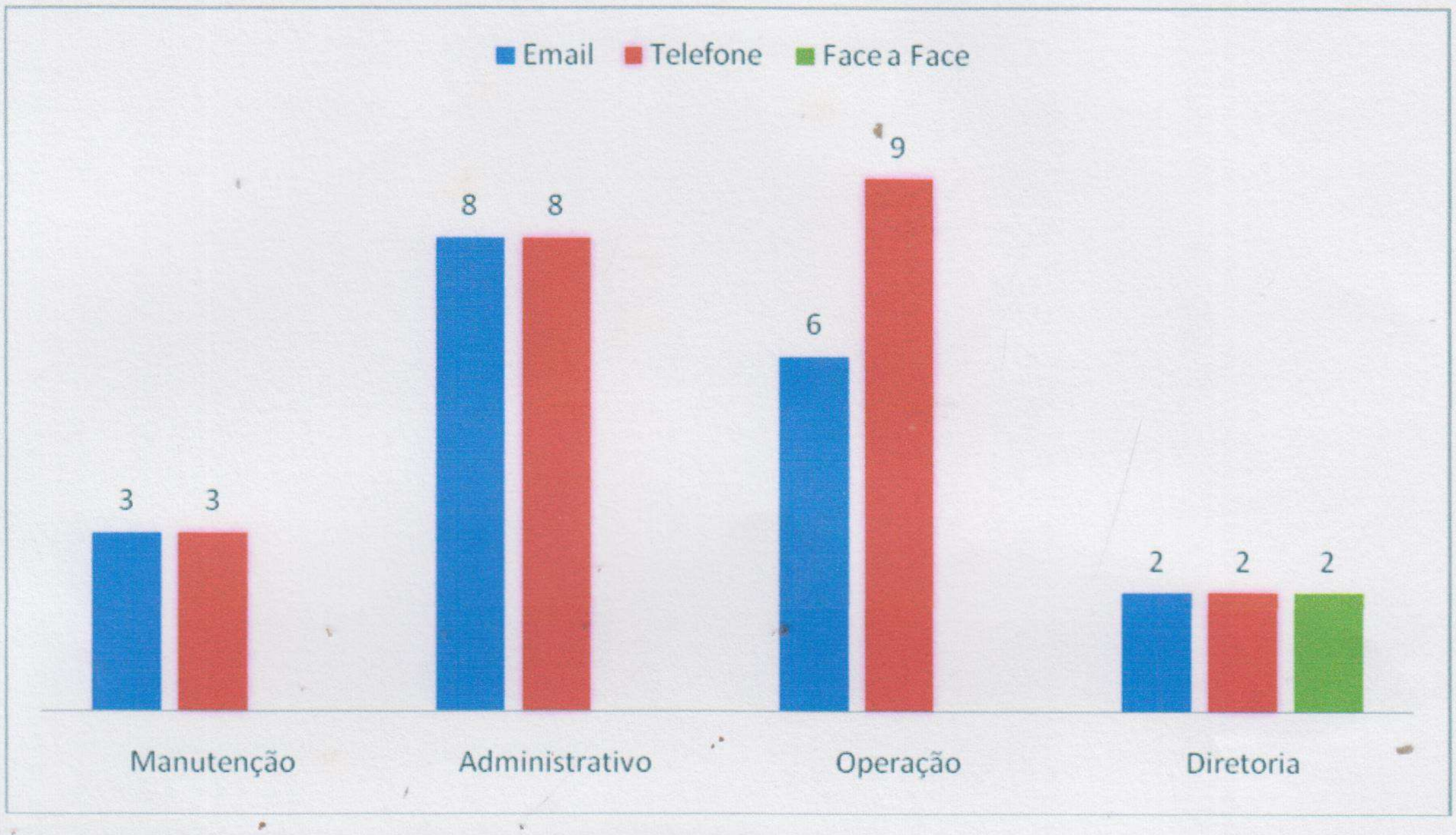


Gráfico 12 – Meios de comunicação usados empresa e clientes

Fonte: Pesquisa direta set/2009

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa respondeu em seus resultados todos os objetivos específicos apresentados no início do trabalho.

No que se refere ao perfil dos funcionários, verifica-se que em sua maioria é composto por homens, casados, entre 25 a 30 anos, cuja renda familiar encontra-se entre 1 a 2 salários mínimos, com segundo grau completo e pelo menos um ano de trabalho na empresa.

No que se refere aos canais de comunicação mais utilizados em cada setor, a pesquisa revelou que o uso do telefone foi indicado 32 vezes como a melhor opção de comunicação entre os setores. No entanto, o contato face a face foi mencionado 25 vezes como o segundo melhor meio de comunicação. O telefone foi a ferramenta mais citada entre os setores por ser o meio de comunicação de mais fácil acesso e de maior comodidade entre os setores, na comunicação horizontal não é preciso de tanta formalidade fazendo assim com quem os colaboradores da empresa abusem da informalidade na troca das informações, levando assim, o telefone como preferência de uso. O contato face a face torna-se favorável para a troca de informações mais burocráticas que não devem ser tratadas ao telefone, geralmente esta ferramenta da comunicação é mais usada em situação de comunicação vertical, onde pessoal de cargo diferente precisa estabelecer comunicação de determinados assuntos de natureza mais delicada.

Todas as ferramentas de comunicação são válidas para serem usadas entre os setores, porém vale ressaltar que se recomenda o uso mais efetivo do e-mail para diversas situações dentro das empresas, seja na comunicação horizontal ou vertical. O email é uma ferramenta muito poderosa, tem o efeito de protocolar e armazenar informações a médio e longo prazo, dando respaldo aqueles que fazem uso da ferramenta.

No tocante aos canais de comunicação utilizados pelos setores e o seu nível de eficiência, observa-se que o meio de comunicação mais utilizado na Manutenção da Transportadora Marcan é o face a face, os demais são poucos utilizados de acordo com o gráfico. O contato face a face é o mais utilizado devido às condições de trabalho existentes como é o caso do setor de manutenção de uma empresa de transporte. Sabe-se que mecânicos, funileiros, borracheiros, entre outros colaboradores da área trabalham com a “Mão na massa” e isso os deixa um pouco

limitados quanto ao uso de meios de comunicação mais complexos como email, telefone, intranet, entre outros. Sendo assim, para comodidade de todos, a melhor maneira de se comunicar entre eles é o contato face a face, o supervisor ou encarregado de manutenção está sempre presente em local de fácil acesso a todos os funcionários da manutenção.

No entanto, no setor administrativo da empresa, dentre os entrevistados, a maioria respondeu que o email é o meio de comunicação mais usado. Todavia o contato face a face tem expressiva preferência na opinião dos entrevistados. O email como ferramenta de comunicação é mais utilizado pela administração da Transportadora Marcan porque além de possibilitar a troca de informações viabiliza o seu registro como forma de protocolo. O email é a ferramenta mais utilizada de forma vertical onde os funcionários do setor se comunicam com seus superiores. Entretanto o face a face é um meio de comunicação que nesse caso ocorre de forma horizontal, pois é utilizada na comunicação de pessoas do mesmo setor, por isso, esta ferramenta de comunicação é a segunda na preferência dos entrevistados da administração.

Na Diretoria, as respostas foram muito equiparadas quanto ao uso dos meios de comunicação. Sendo assim, o telefone e o contato face a face são os mais utilizados embora o face a face seja considerado o mais eficiente porque favorece agilidade no repasse de informações. Do mesmo modo o email embora não seja o mais utilizado é considerado eficiente, porque permite o arquivamento de dados para possíveis consultas posteriores. Como a diretoria toma as decisões mais importantes o uso do email como ferramenta de comunicação é o modo mais adequado pelos benefícios que ele oferece. O uso bem feito dessa ferramenta é um belo aliado para uma boa administração, com ele, pode-se fazer cobranças e acompanhar desempenho.

No setor de operações, segundo a opinião dos entrevistados, incontestavelmente o telefone não somente é o mais usado como também é o mais eficiente. Isso ocorre em função da necessidade dos motoristas, que passam a maior parte operando nas rotas da empresa, e devido a contingências, precisa se comunicar com a base de operações, justificando a importância do uso de telefone. Recomenda-se fazer uso do quadro de aviso já existente na empresa, fazendo com que a comunicação através do quadro torne-se um habito, facilitando as atividades do setor de operações. Como o uso do telefone é a ferramenta mais usada e mais

indicada para as realidades do setor, como sugestão seria interessante que todas as ocorrências fossem reportadas em um diário de bordo para melhor acompanhamento das informações.

A comunicação entre empresa e cliente ainda, é um ponto que precisa ser mais trabalhado. Dentre os setores da empresa todos eles escolheram o telefone e o email como meio de comunicação mais usado com os clientes. Apenas a diretoria citou o contato face a face. Nota-se que precisa ser mudada a cultura dos colaboradores da empresa, para que se compreenda melhor a importância do contato face a face com o cliente. Um modelo sugerido para o melhor controle dos clientes seria a criação de um setor comercial, onde visitas periódicas fossem realizadas para acompanhamento dos atuais clientes e prospecção de novos.

Constatou-se que na Transportadora Marcan os meios de comunicação precisam ser mais formalizados, para que troca de informação se torne mais adequada a cada setor e ganhe mais credibilidade. A cultura organizacional precisa ser mudada para que esse padrão novo de comunicação empresarial que deseja se adotar funcione bem na organização estudada.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução dos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

DAVID, R. Hampton. **Adm. Processo Administrativos**. Maakron Books.

FISCHER, A. G. "Production, primary, secondary and tertiary". **Record**, June, p. 56, Jun., 1939.

FITZSIMMONS, James A e Mona J. **Administração de serviços:** Operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. Ed.. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIOSA. Lívio A. **Terceirização:** Uma abordagem estratégia. São Paulo: Pioneira, 1993.

KOCH, Ingedore Grunfeld Villaça. **Argumentação e Linguagem**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

KON, Anita. **Economia de Serviço** - Teoria e Evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOONTZ, Harold. **Administração:** Recursos Humanos: Desenvolvimento de Administradores. São Paulo: Pioneira, 1988, v. 3.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 3. Ed.. São Paulo: Atlas, 2002.

LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001, p. 100-152.

LOVELOCK, Christopher H. "Business Schools Owe Students Better Service", **Managing Services, Prentice-Hall, Englewood Cliffs**. N.J., 1988, pp. 1-5, 1984.

FARN

LOVELOCK, Christopher H. WRIGHT, Lauren. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARSHALL, Alfred. **The principles of Economics**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

MARSHALL, J. N. **Services and uneven development**. Oxford: Oxford University Press, 1988.

MARSHALL, J. N. WOOD, P.A. **Services & Space:** Key Aspects of Urban and Regional Development, 1995.

NUSBAUMER, Jacques. **Les services:** nouvelle donne de l'economie. Paris: Econômica, 1984.

PERNAMBUCO. **Secretaria de Desenvolvimento Econômico**. Disponível em <www.economia.pe.gov.br> acesso em: 05 Maio de 2009.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial:** conceitos e técnicas para administradores. Campinas: Alínea, 2002.

RATHMELL, John. What is meant by service? Journal of Marketing. v. 30, p. 32-36, Jan., 1964.

SCHMENNER, Rogger. How Can Service Businesses Survive and Prosper? **Sloan Management Review**, V. 27, n. 3, p. 25-58. 1986.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo. Atlas, 2007.

TURBAN, Efraim; JÚNIOR, R. Kelly Rainer; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informações e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

WALKER, Richard. "Is there a service economy?" **Science and Society,** V. 49, n. 1, p. 42-83, 1985.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. Disponível em <www.ibge.gov.br> acesso em: 17 de jun 2009.

Portal da Administração. Disponível em: <www.administradores.com.br> acesso em: 10 jun 2009.

Portal de Serviços. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rep/v26n1/a07v26n1> acesso em: 20 jun 2009. Revista de Economia Política 26 jan 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING e SERVIÇOS. Disponível em <www.abnm.com.br> acesso em: 20 de jun 2009.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

1. **Qual sua função na Empresa? _____.**

2. **Há quanto tempo está na empresa?**

( ) De 1 mês à 1 ano.

( ) De 1 ano à 5 anos.

( ) De 6 ano à 10 anos.

( ) Acima de 10 anos.

3. **Quais os canais de comunicação utilizados entre os setores da empresa?**

( ) E-mail.

( ) Telefone.

( ) Intranet.

( ) Quadro de aviso.

( ) Face a face.

4. **Qual dos itens acima é o mais usado? _____.**

5. **Qual você considera mais eficiente? Por quê?**

_____

_____

_____

6. Quais os canais de comunicação utilizados entre a empresa e os clientes?

( ) E-mail.
( ) Telefone.
( ) Intranet.
( ) Quadro de aviso.
( ) Site.
( ) Revistas.
( ) Jornais.
( ) Outdoor.

7. Qual nota você dá para a comunicação do seu setor com os demais setores da empresa? Sendo "0" (zero) Ruim e "5" (cinco) Excelente.

a) Operação _____.
b) Manutenção _____.
c) Administração _____.
d) Direção _____.

8. Quais pontos que podem ser levados em consideração para a melhoria da comunicação interna (entre setores) e externa (empresa versus clientes)?

ANEXO

ANEXO 01

ORGANOGRAMA DA EMPRESA

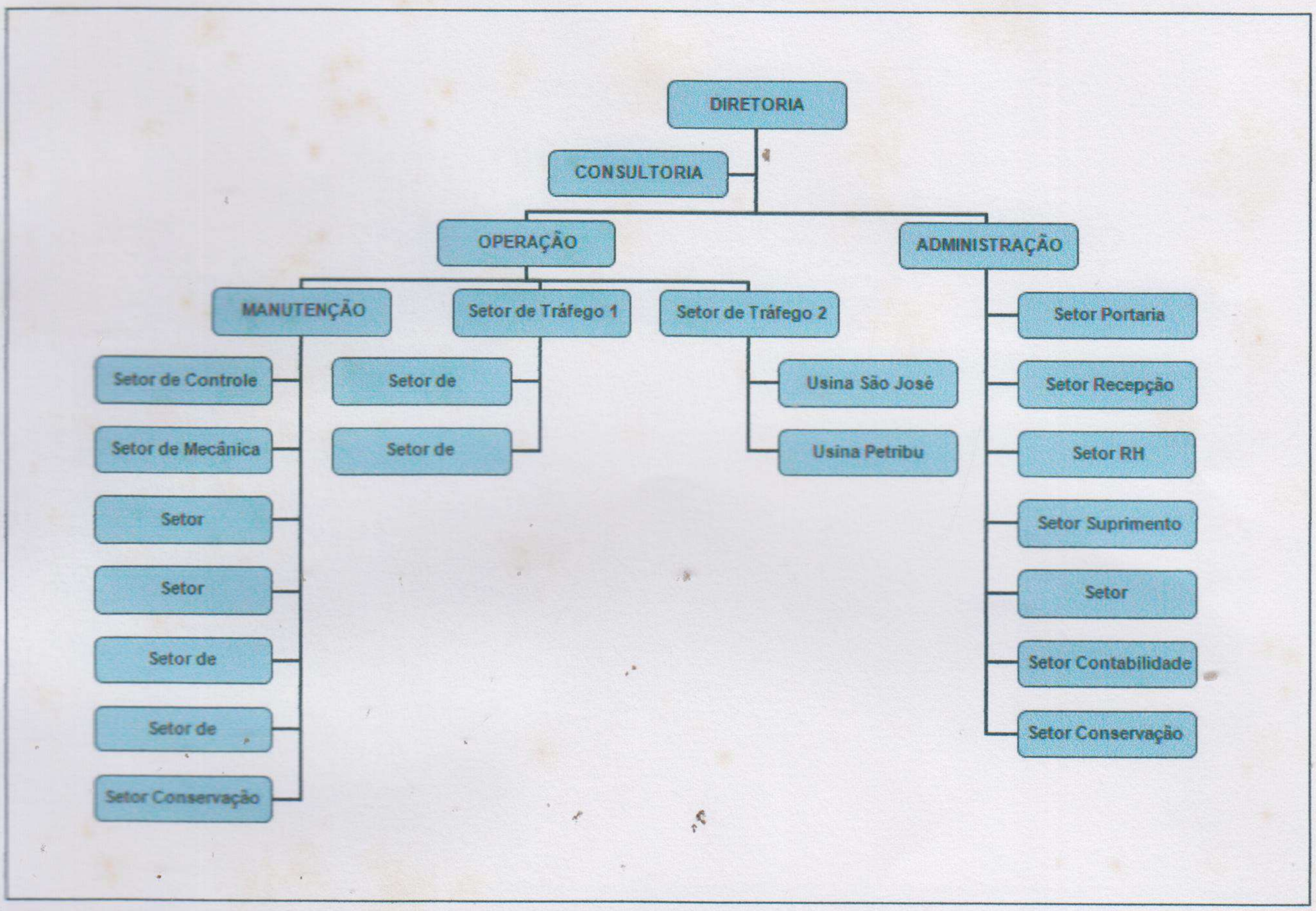


Figura 01: Organigrama da Transportadora Marcan.

Fonte: Transportadora Marcan LTDA, maio 2009.