

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Aldo Estevam Junior**

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA EFICAZ NA  
GESTÃO DE EQUIPE**

**Taubaté – SP**

**2017**

**Aldo Estevam Junior**

# **A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA EFICAZ NA GESTÃO DE EQUIPE**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização no Curso de MBA em Gerência de Projetos do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. M<sup>ª</sup>. Vilma da Silva Santos

**Taubaté – SP  
2017**

**ALDO ESTEVAM JUNIOR**

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA EFICAZ NA GESTÃO DE EQUIPE**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização no Curso de MBA em Gerência de Projetos do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Data: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Vilma da Silva Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. M<sup>o</sup> Francisco de Assis Coelho

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dra. Rose Lima de Moraes Campos

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. M<sup>a</sup> Marlene Ferreira Santiago (suplente)

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Ao amor da minha vida, minha esposa Sonia.

Às minhas princesas, Ana Beatriz e Ana Elisa.

À minha Mãe, que me educou e sempre rezou por mim,  
para proteger-me dos perigos da vida.

Meu Gerente Sergio Cruz que me incentivou e motivou  
a cursar o MBA de Gerenciamento de Projetos  
proporcionando crescimento pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pela oportunidade de adquirir novos conhecimentos com o ensinamento dos nossos mestres e principalmente pela luz que me guia sempre no bom caminho da vida.

À estimada Professora M<sup>a</sup>, Vilma da Silva Santos, pela valiosa orientação, confiança e especialmente pela paciência durante todo o período de construção deste trabalho.

À Universidade de Taubaté e a todos os professores, que nos transmitiram seus conhecimentos.

À oportunidade de conhecer novas pessoas neste curso de Gerência de Projetos, que transmitiram seus conhecimentos tornando possível o crescimento pessoal e profissional de todos os alunos.

O coração do entendido adquire o conhecimento, e o ouvido dos sábios busca a sabedoria.

Provérbios, 18:15

## RESUMO

No atual mercado globalizado e competitivo, para que uma empresa possa sobreviver é indispensável saber comunicar-se de modo estratégico com seu público de interesse. As empresas bem-sucedidas, entendendo essa necessidade, buscam uma comunicação mais assertiva e isso demanda que a comunicação não seja apenas direcionada ao público externo, aos clientes finais, mas também ao público interno, aos colaboradores. O ato ou efeito de comunicar-se, apesar de elementar, continua sendo um dos principais causadores de problemas nas empresas e uma falha de comunicação pode pôr um projeto inteiro a perder. Esse trabalho teve como objetivo estudar a atuação da comunicação como ferramenta de gestão de equipes, visando atingir os resultados planejados pela empresa. O estudo apoiou-se em pesquisa bibliográfica exploratória sobre a gestão da comunicação e sua influência em uma organização. Realizou-se, também, um estudo de caso documental na Volkswagen unidade de Taubaté (SP). Conclui-se que a comunicação é uma das competências comportamentais mais exigidas dos gestores, que devem ter a capacidade de relacionar-se e comunicar-se de maneira eficiente com os mais diferentes tipos de pessoas. Isso envolve a habilidade de discursar e explicar, literalmente, pois tudo que não for bem explicado, delimitado e compreendido por todos pode não ter um resultado eficiente e estará suscetível a falhas durante a sua execução, com chance de comprometer fatalmente o resultado final e o relacionamento com o cliente.

**Palavras-chave:** Comunicação Eficiente. Comunicação estratégica. Gestores.

## **ABSTRACT**

In today's globalized and competitive market, for a company to survive, it is essential to be able to communicate strategically with its target audience. Successful companies, understanding this need, seek a more assertive communication and this demands that the communication is not only directed to the external public, to the final clients, but also to the internal public, to the collaborators. The act or effect of communicating, albeit elementary, remains one of the main causes of problems in companies and a communication failure can put a whole project to lose. In this work the communication performance as a team management tool was studied in order to achieve the results planned by the company. The study was based on exploratory bibliographic research on the management of communication and its influence on an organization. A documentary case study was also carried out at the Volkswagen unit of Taubaté (SP). It is concluded that communication is one of the most required behavioral competencies of managers, who must be able to relate and communicate efficiently with the most different types of people. This involves the ability to speak and explain, literally, anything that is not well explained, delimited and understood by all may not have an efficient result and be susceptible to failures during its execution, with a chance of fatally compromising the final result and relationship with the customer.

**Keywords:** Efficient communication. Strategic communication. Managers.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de comunicação .....	19
Figura 2 – Modelo de fluxo de comunicação .....	21
Figura 3 – Funções da comunicação .....	22
Figura 3 – Elementos da comunicação .....	23
Figura 4 – Elementos da comunicação .....	26
Figura 5 – Fábrica Volkswagen Taubaté (SP).....	30
Figura 6 - Modelos produzidos na Fábrica de Taubaté (Voyage, Gol, Up!) .....	30
Figura 7 – Televisor dentro de uma área da fábrica de Taubaté (SP).....	33

## SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT .....	7
LISTA DE FIGURAS .....	8
1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 Problema .....	11
1.2 Objetivo do Estudo .....	11
1.3 Delimitação do Estudo .....	11
1.4 Relevância do Estudo .....	11
1.5 Metodologia de Estudo.....	12
1.6 Organização do Estudo.....	12
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	13
2.1 Definição de Comunicação.....	13
2.1.1 Comunicação Empresarial .....	14
2.1.2 Diferença entre Comunicação Empresarial e Organizacional .....	16
2.2 A Comunicação na Gestão de Pessoas.....	17
2.3 Comunicação nas Organizações.....	18
2.3.1 Fluxos de Comunicação .....	19
2.3.2 Funções da Comunicação.....	22
2.4 Comunicação e Liderança.....	24
3 COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO.....	26
3.1 Contextualização .....	26
3.2 Empresa Volkswagen no Brasil.....	27
3.2.1 Fábricas da Volkswagen pelo Brasil.....	29
3.3 A Comunicação na Empresa Volkswagen.....	31
3.3.1 A Comunicação no Departamento de Armação e Manufatura da Fábrica de Taubaté .....	34
3.4 Comentários .....	36
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
REFERÊNCIAS.....	39

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação exercida com eficácia na gestão de pessoas faz com que a equipe de trabalho entenda os objetivos e desenvolva ao máximo o seu desempenho para atingir os resultados esperados pela empresa.

O processo de gestão de pessoas exige que a relação de liderança e comunicação seja eficaz em todos os processos, uma vez que identifica as melhores formas de conduzir a relação entre líder, processo de comunicação e equipe de trabalho.

A relação direta entre liderança e comunicação mostra a necessidade de o líder atuar com uma equipe coesa e alinhada com os objetivos da empresa, o que demanda que saiba comunicar-se de maneira correta, já que a falta de comunicação pode impactar no resultado da equipe (MACARENCO, 2006).

A comunicação eficaz reverte para novas práticas de administração de Recursos Humanos, que resultam na redistribuição de responsabilidades e no *empowerment* das pessoas.

Surge, então, a necessidade de capacitar os gestores para serem assertivos na comunicação com sua equipe, em que a nova ordem está baseada na gestão integrativa, com foco no negócio, no mercado, no cliente externo e interno, no conhecimento das pessoas e na melhoria do processo (MACARENCO, 2006).

Em relação à comunicação na empresa, a modernidade dos aplicativos de celulares faz com que a 'rádio peão'<sup>1</sup> seja sempre motivo de conflito de informações ou comunicados, gerando ruídos na comunicação internamente e externamente, como no exemplo dos sindicatos de classe.

A construção do conhecimento inicia-se com a capacidade de o homem pensar a realidade física, de sentir afinidade com ideias, pessoas e lugares, de agir em relação ao mundo físico, e da capacidade de estabelecer uma comunicação de acordo com a realidade e afinidade (MACARENCO, 2006).

A inter-relação das capacidades em pensar, agir e sentir desenvolve a capacidade de compreensão da comunicação como ferramenta eficaz na gestão de pessoas e o conhecimento deve ser a fonte de transformação no diálogo

---

<sup>1</sup> **Rádio peão:** é um meio de comunicação não-oficial, que gera informações incertas e sem confirmação.

interdisciplinar, em abertura de novos campos de estudos e novas descobertas (MACARENCO, 2006).

As novas relações globais, baseadas na competitividade, desafiam o gestor de equipe a aprender, entender e programar a ciência da comunicação, uma ferramenta fundamental para o gestor de pessoas e para a equipe trabalhar de forma coesa, com respeito e excelência.

### **1.1 Problema**

A gestão de pessoas em projetos exige uma comunicação eficiente, já que muitos erros são cometidos por falhas na comunicação. A equipe precisa estar informada para que os objetivos possam ser atingidos.

Assim, pensar, agir e sentir faz parte integrante da comunicação do gestor com a sua equipe e a comunicação para o gestor de pessoas é uma ferramenta fundamental, que sincroniza a equipe para trabalhar com respeito e excelência.

Nesse contexto, questiona-se: como deve ser a comunicação e como o gestor deve usá-la para gerir uma equipe, visando atingir os resultados?

### **1.2 Objetivo do Estudo**

Estudar a atuação da comunicação como ferramenta de gestão de equipes de projetos, visando atingir os resultados planejados pela empresa.

### **1.3 Delimitações do Estudo**

O presente trabalho delimita-se no estudo da eficiência da comunicação no processo de gestão de equipes de projetos ou processos, uma vez que a comunicação aplicada como ciência pode ajudar o gestor e a equipe a atingirem os resultados planejados pela empresa.

### **1.4 Relevância do Estudo**

A comunicação como ciência é fundamental para os gestores de equipe de projetos ou de processos. A comunicação eficaz é vista como uma ferramenta para

que a equipe possa entender, compreender e atingir os resultados que são esperados e tornar o comprometimento de cada membro na equipe o ideal de trabalho (PERRENOUD, 1999).

O comprometimento é essencial para a busca efetiva dos melhores resultados, para cumprir os objetivos, prazos e custos do programa de trabalho de uma empresa (PERRENOUD, 1999).

### **1.5 Metodologia de Estudo**

Este estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica exploratória, apoiada em livros e *sítes* da *internet* que abordam assuntos relacionados ao tema, no caso a gestão da comunicação e sua influência em uma organização.

Realizou-se também um estudo de caso documental na Volkswagen, na unidade de Taubaté (SP), no intuito de estudar a importância de um dos fatores mais importantes dentro de uma empresa, a comunicação, uma vez que qualquer ação começa com a comunicação.

### **1.6 Organização do Estudo**

O estudo está organizado em quatro seções, que se encontram descritas da seguinte forma:

Na primeira seção encontram-se a introdução, o problema, o objetivo, a delimitação, a relevância, a metodologia e a organização do estudo. Na segunda aborda-se a revisão da literatura, com conceitos teóricos relacionados ao tema da pesquisa.

A terceira seção apresenta o estudo de caso realizado na empresa Volkswagen, na unidade de Taubaté (SP), visando estudar a atuação da comunicação como ferramenta de gestão de equipes de trabalho para atingir os resultados planejados pela empresa. A quarta seção finaliza o estudo com a conclusão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Definição de Comunicação

No passado, os homens das cavernas se comunicavam por meio de gestos, posturas, gritos e grunhidos. Em um determinado momento desse passado, o homem aprendeu a relacionar objetos ao seu uso e a criar utensílios para caça e proteção e pode ter passado isso aos demais por meio de gestos e repetição do processo, criando uma forma primitiva e simples de linguagem (SILVA, 2006).

Com o tempo essa comunicação foi adquirindo formas mais claras e evoluídas, facilitando a comunicação não só entre os povos de uma mesma tribo, como também entre tribos diferentes. As primeiras comunicações escritas foram os desenhos, as inscrições nas cavernas 8.000 anos a.C (SILVA, 2006).

A comunicação é uma palavra derivada do termo latino '*communicare*', que significa partilhar, participar de algo, tornar comum. Com a comunicação, os seres humanos e os animais partilham diferentes informações entre si, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade (NEVES, 2009).

Desde o princípio dos tempos a comunicação foi de importância vital. É uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento. O processo de comunicação consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor, que descodifica (interpreta) uma determinada mensagem (NEVES, 2009).

A mensagem é codificada num sistema de sinais definidos, que podem ser gestos, sons, indícios, uma língua natural ou outros códigos que tenham significado (NEVES, 2009).

Um elemento presente no processo comunicativo é o ruído, caracterizado por tudo aquilo que afeta o canal, perturbando a perfeita captação da mensagem, como, por exemplo, a falta de rede no celular.

Quando a comunicação se realiza por meio de uma linguagem falada ou escrita denomina-se comunicação verbal. É uma forma de comunicação exclusiva dos seres humanos e a mais importante nas sociedades humanas (NEVES, 2009).

As outras formas de comunicação, que recorrem a sistemas de sinais não linguísticos como gestos, expressões faciais e imagens denomina-se comunicação não-verbal.

Alguns ramos da comunicação são: a teoria da informação, comunicação intrapessoal, comunicação interpessoal, *marketing*, publicidade, propaganda, relações públicas, análise do discurso, telecomunicações e jornalismo (NEVES, 2009).

O termo comunicação também é usado no sentido de ligação entre dois pontos, como, por exemplo, os meios de transporte que fazem a comunicação entre duas cidades ou os meios técnicos de comunicação (telecomunicações) (NEVES, 2009).

Na atualidade, a comunicação é a forma como as pessoas se relacionam entre si, dividindo e trocando experiências, ideias, sentimentos, informações, modificando mutuamente a sociedade onde estão inseridas (VASCONCELOS, 2009).

O ato de comunicar é tornar comum, podendo ser um ato de mão única, como transmitir (um emissor transmite uma informação a um receptor), ou de mão dupla, como compartilhar (emissores e receptores constroem o saber, a informação, e a transmitem) (VASCONCELOS, 2009).

A comunicação é, então, a representação de uma realidade e serve para partilhar emoção, sentimento, informação. Quem comunica é a fonte, e do outro lado está o receptor. O que se comunica é a mensagem. Pode ser vista, ouvida, tocada (VASCONCELOS, 2009).

As formas de mensagens podem ser: palavras, gestos, olhares, movimentos do corpo. As formas como as ideias são representadas denominam-se símbolos e em conjunto formam os códigos: língua portuguesa, código Morse, Libras e sinais de trânsito, entre outros (VASCONCELOS, 2009).

### **2.1.1 Comunicação Empresarial**

A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade no seu público de interesse, os consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira e jornalistas, entre outros, ou na opinião pública (BORDENAVE, 2002).

Ela tem assumido maior complexidade nos últimos anos, tendo em vista a necessidade de trabalhar com diferentes públicos, portanto, apresenta diferentes conteúdos, discursos ou linguagens, o acirramento da concorrência, a segmentação da mídia e a introdução acelerada das novas tecnologias (BORDENAVE, 2002).

Na atualidade exige-se do profissional da área de comunicação não apenas conhecimento e habilidade na prática profissional, mas também uma visão abrangente do mercado e do universo dos negócios. O executivo ou o gestor deve ser capaz de planejar, estrategicamente, a comunicação da empresa (GIOVANNINI, 2014).

A comunicação empresarial já desempenha papel fundamental, definindo-se como estratégica para as organizações. É uma ferramenta estratégica de planejamento usada no âmbito de uma empresa com o objetivo de melhorar a imagem e os resultados obtidos (GIOVANNINI, 2014).

Esse conceito tem sofrido alterações nos últimos anos, causadas por mudanças no público-alvo, na concorrência cada vez mais forte, e na existência de novas tecnologias (GIOVANNINI, 2014).

Muitas vezes a comunicação empresarial é vista como um meio que divulga notícias favoráveis a respeito da empresa, mas controla as notícias desfavoráveis.

Essa é uma visão extremamente redutora, porque a comunicação empresarial abrange uma área muito maior: está relacionada à sua capacidade de competir dentro do mercado e, conseqüentemente, à sua sobrevivência (GIOVANNINI, 2014).

A comunicação empresarial pode ser enquadrada na comunicação integrada, que é o planejamento estratégico que compreende várias áreas, como: assessoria de imprensa, comunicação interna, organização de eventos, relações públicas, propaganda e publicidade, entre outras.

Por esse motivo, muitas vezes a comunicação empresarial pode ser trabalhada por profissionais de áreas distintas, como jornalistas, publicitários ou relações públicas (GIOVANNINI, 2014).

Em algumas empresas, os principais responsáveis pela comunicação empresarial são os diretores ou gestores, porque os conhecimentos de gestão também são essenciais para uma boa comunicação praticada pela empresa.



### 2.1.2 Diferença entre Comunicação Empresarial e Organizacional

Apesar de esses dois conceitos serem vistos como sinônimos por muitos pesquisadores, alguns, como Beltrão e Quirino (2006), afirmam que é necessário fazer a distinção entre eles. As várias mudanças na área da comunicação e gestão fazem com que para muitos a expressão comunicação organizacional seja mais adequada, porque é mais abrangente.

Os conceitos podem variar de acordo com os diferentes países. Nos Estados Unidos, por exemplo, comunicação organizacional remete mais para acontecimentos e fenômenos que acontecem no interior da organização. Em certos países da América Latina, a comunicação organizacional é sinônimo de relações públicas (BELTRÃO; QUIRINO, 2006).

Além disso, no ponto de vista de Beltrão e Quirino (2006) a comunicação empresarial está direcionada para o lucro da própria empresa, enquanto que a comunicação organizacional pode ser aplicada a empresas sem fins lucrativos. Está relacionada com as vertentes internas e externas de uma instituição e com o favorecimento de pessoas que estão fora dela.

Para Ferreira (2009), a comunicação organizacional é muito mais ampla, já que as organizações podem ser empresas, ONGs, associações públicas ou privadas, e abrange tanto o interno quanto o externo da organização. Ela não tem como objetivo beneficiar-se a ela própria, e sim a todos a que se destinada.

O estudo da comunicação empresarial tem auxiliado durante anos as empresas a definirem suas estratégias de negócios. Com as mudanças na sociedade, e com os avanços das tecnologias de informação, está havendo mudanças na forma de administrar a comunicação, nos objetivos, e a que ela realmente se destina (FERREIRA, 2009).

Tanto a comunicação empresarial quanto a organizacional utilizam a comunicação como estratégia para atingir seus objetivos, independentemente de quais sejam.

Esses objetivos estão cada vez mais sendo definidos e modificados, na medida em que a comunicação não tem o objetivo de “trazer mais lucro à organização” e sim, trazer mais credibilidade, fazendo com que todos os envolvidos com a organização (funcionários, acionistas, consumidores, entre outros) se fidelizem, tornando-se leais a ela (FERREIRA, 2009, p. 23).

## 2.2 A Comunicação na Gestão de Pessoas

A comunicação perpassa todas as atividades humanas. Problemas ou insucessos detectados no ambiente organizacional são marcados por falhas na comunicação (DESLANDES, 2014).

A comunicação interpessoal é uma competência estratégica para o desenvolvimento e gerenciamento de pessoas.

A comunicação “é como uma via de mão dupla, onde um sujeito busca transmitir as ideias criando condições para o amplo entendimento das mesmas”; e outro sujeito escuta e compreende as informações que lhe foram transmitidas (DESLANDES, 2014, p. 41).

Assim, avaliar tal competência implica em checar a habilidade que se tem de ora transmitir pensamentos, ora absorver informações. Para tanto, vale verificar a clareza com que se verbaliza, o volume de palavras que se utiliza, a qualidade do português apresentado, a dicção apresentada e a disponibilidade que se tem para ouvir. É de se esperar que para cargos diferentes as características predominantes da comunicação sejam diferentes. Para alguns cargos é necessária uma comunicação mais direta e objetiva, há casos em que os detalhamentos são bem-vindos, em outros não se fazem necessários; por vezes a linguagem formal é imperativa, outras vezes, a linguagem coloquial se torna mais conveniente. (MACARENCO, 2006).

Desse conceito, Pettigrew (2002, p. 38) descreve que a comunicação é “uma ferramenta chave para liderança, ao conduzir e transformar-se em um meio facilitador para alcançar resultados produtivos que proporcionem relações saudáveis nos ambientes”.

Isso por que a gestão da comunicação torna o líder diferenciado nas questões da equipe ao praticar a comunicação eficaz e tornar a equipe estimulada a atingir os objetivos planejados pela empresa.

As novas relações globais baseadas na competitividade desafiam o gestor de equipe a aprender, entender e programar a ciência da comunicação, no entanto, a comunicação é a compreensão e entendimento entre as pessoas (PETTIGREW, 2002).

“A comunicação é um ato simples e ao mesmo tempo complexo. É uma troca de informações entre pessoas que precisa ser compreendida e ser também objeto

de ação” (DUTRA, 2001, p. 51). A gestão da comunicação é a maneira eficaz de trabalhar com excelência, como uma equipe e respeito no ambiente de trabalho.

Para isso, o gestor deve ser comunicador para atingir as pessoas, tem que ser eficiente no falar, ouvir, ser compreendido, ser aceito, compreender os demais, ensinar, partilhar, comandar, estimular, inspirar, interferir, motivar e perguntar. Essas são ações essenciais para o gestor, que tem como pano de fundo a comunicação.

Nas menções de Dutra (2001), a comunicação pode ser definida como um processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, normalmente com o intuito de motivar ou influenciar o comportamento.

Kunsh (2003, p. 73) afirma que a complexidade existente no processo de comunicação deve-se ao fato de os indivíduos numa organização terem cultura e aspectos cognitivos distintos, exercem diferentes papéis, sofrem “pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo” além de enfrentarem barreiras presentes no processo comunicativo.

Soma-se a isso o alto volume e os tipos variados de comunicação existentes e esse fenômeno torna-se ainda mais complexo. Assim, as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as modalidades de comunicação também são identificados por Kunsch (2003) como elementos importantes na gestão do processo comunicativo das organizações.

### 2.3 Comunicação nas Organizações

A comunicação é essencial para todas as organizações, pois é por meio dela que o conhecimento pode ser adquirido e repassado. Apesar de existirem diversas opções de a comunicação ser utilizada, existem falhas e com essas falhas o negócio de uma organização pode ser comprometido, independentemente do segmento, ou do tamanho, se não há comunicação efetiva e eficiente não há desenvolvimento.

Matos (2014) cita que o motivo da existência dos conflitos nas organizações é decorrente da falha na comunicação, que pode ser identificada pelo emissor e pelo receptor e que pode ser trabalhada de diversas formas. São elas:

- **comunicação interpessoal:** entre as pessoas costuma ser delicada e conflituosa e é praticada por todos;
- **comunicação de grupo:** aquela que envolve um conjunto pequeno, médio ou grande de pessoas: e

- **comunicação de massa:** é dirigida a um grande público, que se utiliza dos meios de comunicação coletiva, por exemplo: jornal, revista, televisão, rádio e *internet*.

A Figura 1 apresenta os tipos de comunicação existente.

**Figura 1** – Tipos de comunicação



Fonte: Matos (2014)

Esses tipos de comunicação demonstram a sua importância entre os indivíduos, uma vez que não transmitem somente informações, mas influenciam o comportamento dos indivíduos.

De acordo com Matos (2014, p. 5), “a comunicação informa, motiva, ensina, forma opiniões, orienta, desorienta, produz até mesmo a incomunicação, que é a falta de comunicação”.

A partir desse conceito, Matos (2014) descreve que é possível observar que a comunicação abrange o aspecto comportamental de cada pessoa. É capaz de alavancar como também não favorecer a sua vida. Assim acontece dentro das organizações, quando há ou não uma comunicação clara, possível de ser entendida e interpretada de forma direta e correta pelo receptor.

### **2.3.1 Fluxos de Comunicação**

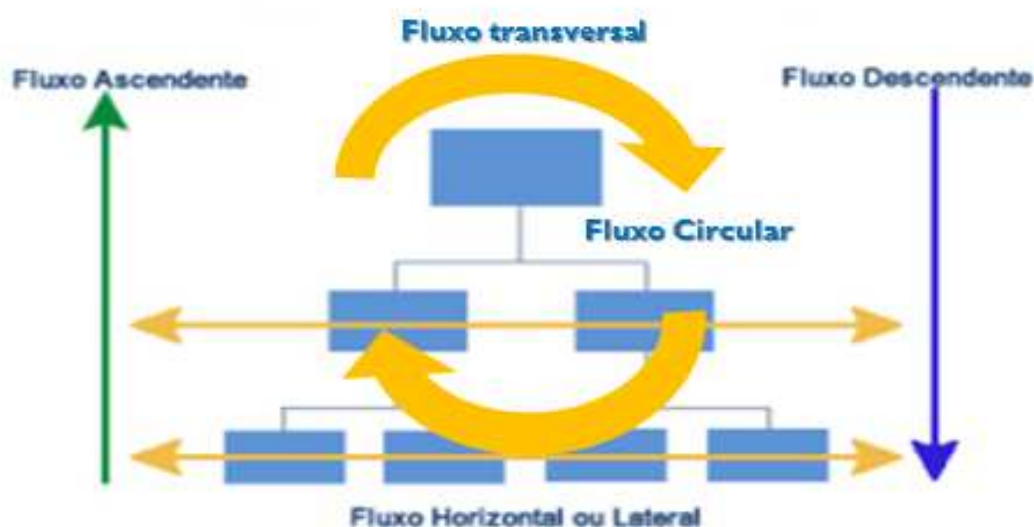
O fluxo de comunicação é a transmissão de uma mensagem executada por meio de processos. É a forma como a informação está sendo passada e como o receptor recebe a mensagem.

Segundo Matos (2014), há cinco fluxos que constituem as maneiras e as formas como a comunicação pode ser transmitida dentro das organizações.

- **1º Descendente:** são as mensagens e informações que saem do topo decisório e descem até as bases. É o tipo de comunicação vertical, que ocorre de cima para baixo em direção descendente. É a comunicação oficial, falada, impressa ou eletrônica, que transmite normas, procedimentos, atribuições, políticas, instruções, estratégias e planos, objetivo e metas, práticas organizacionais, notícias institucionais, enfim, é a comunicação que emana dos cargos diretivos e gerenciais, voltada para o corpo funcional da organização.
- **2º Ascendente:** é a comunicação que se processa das bases em direção aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional. Pode ser opiniões, críticas, elogios ou reclamações dos colaboradores, expressas em reuniões e conversas formais e informais das lideranças com suas equipes, por meio de caixas de sugestões ou pesquisa de clima organizacional.
- **3º Horizontal:** é a comunicação realizada entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico. Nas estruturas organizacionais mais burocráticas e hierárquicas pode-se identificar uma tendência para se manter a informação como propriedade secreta de grupos de um mesmo nível funcional. Essa situação cria as chamadas 'caixas pretas' das organizações: as informações que são controladas e manipuladas conforme o interesse de determinados grupos de profissionais.
- **4º Transversal:** nas organizações mais modernas, descentralizadas e flexíveis, onde a gestão é mais participativa e integrada, as pessoas interagem mais, permitindo que o fluxo de comunicação se dê em todas as direções, sem a distinção de níveis hierárquicos.
- **5º Circular:** esse fluxo de comunicação é mais presente na organização de pequeno porte, extremamente informal, onde as informações circulam indistintamente entre todos os níveis de sua estrutura funcional.

A Figura 2 demonstra o modelo de fluxo de informação.

**Figura 2 – Modelo de fluxo de comunicação**



Fonte: Matos (2014)

Matos (2014) menciona que os fluxos citados servem para nortear a comunicação e agilizar a transmissão da informação, seja ela formal ou informal. A comunicação interna, como estratégia, necessita de planejamento e definição de um público específico, considerando a cultura e o ambiente organizacional.

As organizações precisam de programas internos, que focam na comunicação, no ambiente organizacional, por isso podem ser utilizadas algumas ferramentas e métodos da informação: para a comunicação ser transmitida de forma clara e objetiva para todos da organização.

Para Pessoni e Portugal (2011), é importante que um programa de comunicação interna possa ser estruturado e fundamentado com a participação do corpo funcional, de modo que os trabalhadores façam parte da interação, fazendo assim a diferença.

Programas diferenciados poderão ser criados e desenvolvidos com a empatia e o engajamento direto do público interno. Nas formas e maneiras como a comunicação é exercida pode ser constatado um problema atuante e também pode ser descoberta uma solução para determinado problema.

Essas formas são as maneiras que colaboradores e gestores podem se comunicar e também melhorar a comunicação no âmbito profissional (PESSONI; PORTUGUAL, 2011).

### 2.3.2 Funções da Comunicação

Assim como existem os elementos que constituem a relação de transmissão de mensagens, que é a comunicação, o mesmo acontece com as funções, que são os objetivos e formas da comunicação.

Robbins (2010) cita que a comunicação tem quatro funções, que são exercidas dentro dos grupos de uma organização. São elas (Figura 3):

**Figura 3** – Funções da comunicação

- ✓ Controle
- ✓ Motivação
- ✓ Expressão emocional
- ✓ Informação



Fonte: Robbins (2010)

- **controle:** é exercido na comunicação quando o indivíduo é informado, por exemplo, das regras hierárquicas da organização ou das regras básicas que constituem o grupo. Quando houver alguma situação crítica, seja positiva ou negativa, deve-se informar ao superior. Em caso de comunicação informal, quando há uma pessoa que se destaca entre as demais e acaba sendo manipulada por terceiros, o controle é exercido quando providências são tomadas para que tal atitude não ocorra mais;
- **motivação:** é inerente ao indivíduo, que pode identificar o seu papel e o que deve ser feito para que seu objetivo seja alcançado. A motivação deve ser instigada pelas metas e acompanhamento do desempenho, trazendo o *feedback* para que seu desenvolvimento seja melhorado, alcançando a satisfação no ambiente organizacional;
- **expressão emocional:** as pessoas sentem necessidade de se expressar quando estão felizes, tristes, frustradas ou decepcionadas. Em qualquer âmbito profissional, a comunicação deve ser bem clara e confortante. É necessário que seja possível a expressão emocional para o progresso de cada indivíduo. Assim, a comunicação dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus participantes expressem sua satisfação ou insatisfação; e

- **informação:** é utilizada para facilitar as tomadas de decisão. As pessoas necessitam a todo o momento que dados sejam transmitidos para todos os integrantes da organização, para que seja possível tomar alguma providência.

Entende-se que nenhuma dessas funções é mais importante do que as demais, pois todas são necessárias e interligadas. Elas têm que funcionar instantaneamente para que haja progresso no desenvolvimento e realização das atividades desempenhadas. São estimuladas com o intuito de obter-se sucesso para todos colaboradores no âmbito profissional e pessoal (ROBBINS, 2010).

Dentre as funções existentes há também alguns elementos fundamentais para que haja comunicação e muitas vezes são utilizados até mesmo sem que se perceba. Segundo Kotler (2000), são nove os elementos fundamentais definidos como modelo tradicional de desenvolvimento na comunicação eficaz do gestor para sua equipe (Figura 4):

Figura 3 – Elementos da comunicação



Fonte: Kotler (2000)

- **emissor:** quem emite a mensagem para a outra parte;
- **codificação:** o processo de transformar o pensamento em forma simbólica;
- **mensagem:** o conjunto de símbolos que o emissor transmite;
- **mídia:** os canais de comunicação por meio dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor;
- **decodificação:** o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor;
- **receptor:** a parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte;
- **resposta:** as reações do receptor após ter sido exposto à mensagem;
- **feedback:** a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor; e



- **ruído:** distorção ou estática não-planejada durante o processo de comunicação, que resulta em uma mensagem chegando ao receptor diferentemente da forma como foi enviada pelo emissor.

Quando um desses elementos não é respeitado, o processo de comunicação enfrenta problemas difíceis de serem diagnosticados, que podem trazer sérios danos aos objetivos e resultados da empresa.

Identificar o receptor ou público alvo é um dos passos fundamentais para uma comunicação eficiente. É imprescindível que se compreendam os principais elementos que compõem o processo de comunicação: (KOTLER, 2000):

- dois deles representam as principais partes envolvidas na comunicação: o emissor e o receptor.
- outros dois representam as principais ferramentas de comunicação: a mensagem e o meio.
- outros quatro elementos representam as principais funções da comunicação: codificação, decodificação, resposta e *feedback*.
- o último elemento no sistema é o ruído: mensagens aleatórias e concorrentes que podem interferir na comunicação.

## 2.4 Comunicação e Liderança

Na sua essência, o termo 'liderança' está relacionado à capacidade de influenciar pessoas, de conduzi-las à realização de um determinado objetivo.

A comunicação está no núcleo da liderança e da gestão empresarial, uma vez que consiste em um relacionamento interpessoal no qual, por meio do processo comunicativo, os líderes procuram influenciar pessoas a realizarem suas atividades na empresa e a se engajarem na consecução dos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico. (MACARENCO, 2006).

A comunicação precisa passar a ser encarada como uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança e, conseqüentemente, para a gestão dos negócios. Torna-se cada vez mais necessária a compreensão, a participação ativa e o envolvimento da alta administração, dos líderes empresariais, diretores, superintendentes, gerentes e gestores no processo de gestão da comunicação (FISCHER, 2002).

Pela própria natureza da relação, os colaboradores tendem a classificar suas lideranças como os principais canais de comunicação da empresa. É do líder que as pessoas esperam receber as informações oficiais da organização. O modo como uma pessoa ou empresa se comunica com seus interlocutores interfere diretamente no desempenho e nos resultados (FISCHER, 2002).

A comunicação é o espelho da cultura organizacional e se reflete no processo de gestão, de modo que se as lideranças de uma empresa não se comunicam com eficácia, a empresa certamente não se comunicará muito bem.

Não é difícil perceber que muitos dos problemas organizacionais decorrem justamente da ineficácia de comunicação de suas lideranças. O problema é que poucas organizações estão de fato preocupadas em preparar e desenvolver suas lideranças para serem capazes de transmitir o pensamento e a ação da empresa, destacando, com clareza e franqueza, as informações mais importantes e os conceitos que precisam ser absorvidos na mente dos funcionários (TORQUATO, 2015).

Cabe ao líder, entendendo a comunicação como competência da liderança, não apenas o papel de repassar um alto nível de informações para a sua equipe, mas fazer com que essas informações se transformem em conhecimento e isso gere comprometimento e resultados para a empresa (TORQUATO, 2015).

Encarar a comunicação organizacional como estratégia do negócio e desenvolver competências comunicativas nos líderes pode representar o começo de um longo caminho na direção dos resultados positivos (TORQUATO, 2015).

### 3 COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

#### 3.1 Contextualização

Azeredo (2011) menciona que as formas de comunicação nas empresas são consideradas sempre um fenômeno essencial e imprescindível, contudo, frequentemente é mal compreendida e se torna um problema à medida que as empresas aumentam de importância.

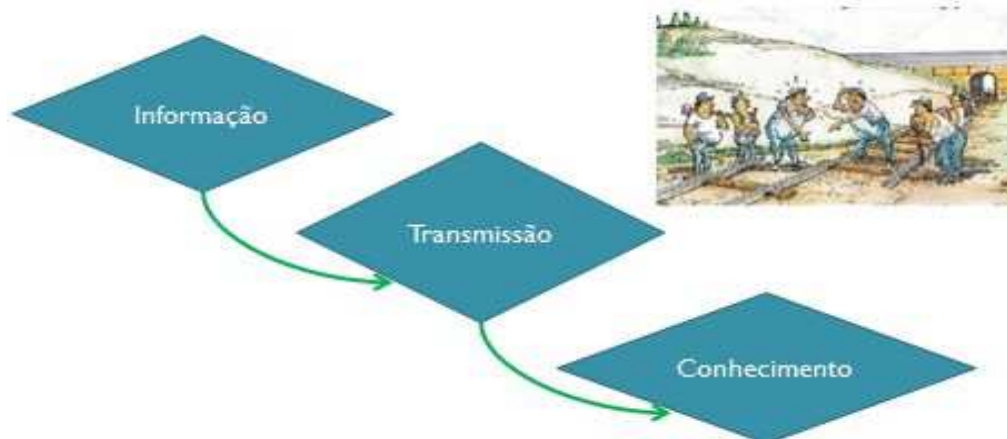
O enfraquecimento da comunicação numa empresa é, provavelmente, indicativo da política pessoal, pois é por meio da comunicação que os subordinados ficam sabendo como tudo está estruturado na empresa, o que se espera deles, e o dirigente põe-se a observar sugestões, informações, queixas e comportamento do pessoal, entre outros (MACARENCO, 2006).

Os problemas de comunicação numa organização não podem ser separados de outros problemas, como compensação, condições e métodos de trabalho, qualidade de supervisão e estrutura organizacional (MACARENCO, 2006).

A eficácia da comunicação ocorre quando se elabora uma estratégia de comunicação eficiente, que leve em conta as variáveis internas e externas da empresa. Ela é ascendente, muitas vezes difícil de realizar, e é sempre indispensável ao bom andamento da empresa. (MACARENCO, 2006).

A Figura 4 ilustra o caminho da comunicação

**Figura 4** – Elementos da comunicação



Fonte: Macarenco (2006)

Para que possa ocorrer uma perfeita integração dos trabalhadores em qualquer empresa torna-se absolutamente necessário que eles deixem de ser simples receptores e se tornem também emissores. Só assim se poderá afirmar que existe uma comunicação válida e eficaz (MACARENCO, 2006).

Quanto às barreiras da comunicação, elas sempre existirão já que nem sempre existe compreensão entre o emissor e o receptor, que devem tomar cuidado com os ruídos que podem acontecer na comunicação entre eles (MACARENCO, 2006).

### **3.2 Empresa Volkswagen no Brasil**

A história da Volkswagen no Brasil começou em 23 de março de 1953 em um armazém na Rua do Manifesto, no bairro do Ipiranga, em São Paulo. De lá saíram as primeiras unidades do Fusca, montadas com peças importadas da Alemanha, com apenas 12 empregados. De 1953 a 1957 foram montados nesse galpão 2.820 veículos, sendo 2.268 Volkswagen Sedan e 552 Kombis.

Com o sucesso nas vendas a marca anunciou o projeto de construir uma fábrica no Brasil, que não se limitaria somente à montagem de veículos, mas sim a fazer do País uma base de exportação para toda a América do Sul.

A produção com peças nacionais foi iniciada em 2 de setembro de 1957, quando saiu da linha de montagem da fábrica de São Bernardo do Campo (SP) o primeiro modelo da marca fabricado em território nacional: a Kombi, com 50% de suas peças e componentes produzidos no País.

O primeiro Fusca (Sedan) montado no Brasil foi lançado em 3 de janeiro de 1959. Nesse mesmo ano foram vendidas 8.406 unidades do modelo que rapidamente se tornaria um estrondoso sucesso de mercado em uma época dominada pelos automóveis importados de grande porte. Até 1986, o Brasil produziu 3,1 milhões de unidades do Fusca.

A inauguração oficial da fábrica ocorreria somente em 18 de novembro de 1959, quando circulou - a bordo de um Fusca conversível - o então Presidente da República, Juscelino Kubistcheck. Ele estava acompanhado pelo Governador de São Paulo, Carvalho Pinto, e os presidentes da Volkswagen da Alemanha, Heinrich Nordhoff, e do Brasil, Friedrich Schultz-Wenk. A imagem dos quatro dentro do Fusca conversível se tornou uma das fotos mais marcantes na história da montadora.

Em 1962, a marca já trazia ao mercado brasileiro um veículo ousado para a época: o Karmann-Ghia, lançado em parceria com a empresa alemã de mesmo nome. A Volkswagen foi também a primeira montadora brasileira a inaugurar, em 1965, um centro de desenvolvimento, pesquisa e *design*.

A marca atingiu o primeiro milhão de veículos produzidos em julho de 1970, e em março de 1972 o Fusca alcançava o número histórico de um milhão de unidades vendidas no País.

Em 1972 chegaram às concessionárias os modelos que iriam revolucionar o mercado brasileiro: o SP1 e o SP2, que traziam *design* esportivo e ousado sem abrir mão da funcionalidade.

Eram modelos esportivos e com detalhes exclusivos para a época, como instrumentos integrados ao painel e bancos esportivos forrados com couro. Os modelos SP1, com motor 1.6l, e SP2, com motor 1.7l, são reconhecidos como alguns dos modelos mais belos da história da Volkswagen.

No ano de 1973 a Volkswagen antecipou tendências de mercado mais uma vez e lançou a Brasília. O modelo era genuinamente brasileiro e apresentava aos consumidores o moderno conceito de carroceria *hatchback*, um tipo de carroceria de dois volumes.

Com o lançamento do Passat, em 1974, a Volkswagen deu outro salto tecnológico ao apresentar um veículo com motor frontal refrigerado à água e suspensão com molas helicoidais.

Em 1980 a chegada do Gol Geração I, com motor 1.3l, inaugurou uma nova fase na indústria automobilística brasileira. Nascia uma nova família de veículos com o lançamento, nos anos seguintes, dos modelos Voyage (1981), Parati (1982) e Saveiro (1982). O sucesso foi tão grande que em 1987 o Gol assumiu a liderança de vendas no mercado nacional onde permaneceu por 27 anos consecutivos.

O Gol GTI 2.0 faz parte dessa revolução na década de 80, ao inaugurar a tecnologia da injeção eletrônica em um carro nacional, trazendo melhorias em desempenho e redução de consumo de combustível e de emissões.

Já posicionada no segmento dos veículos compactos, a Volkswagen passou a atuar também no segmento de luxo, com o lançamento do Santana (1984) e Santana Quantum (1985). Projetada e desenvolvida por engenheiros e designers brasileiros, a segunda geração do Santana, lançada em 1991, foi o primeiro veículo nacional a oferecer freios ABS.

A Volkswagen também foi pioneira ao lançar, em 2003, a tecnologia Total Flex, motor flexível em combustível, que permite o uso de etanol, gasolina ou a mistura dos dois combustíveis em qualquer proporção. A tecnologia marcou uma mudança de paradigma na indústria com essa tecnologia. O Gol foi o primeiro carro a receber o motor Total Flex, presente hoje em toda a linha nacional da Volkswagen.

A fábrica de São Bernardo do Campo (SP) produz com exclusividade a Saveiro e dois novos modelos, o Polo e o Virtus, e a fábrica de Taubaté passou a fazer o Gol.

### **3.2.1 Fábricas da Volkswagen pelo Brasil**

A fábrica Anchieta, em São Bernardo do Campo (SP), foi a primeira da Volkswagen fora da Alemanha. É considerada um complexo industrial por abrigar atividades como estamparia, armação da carroceria, pintura, montagem final e centro de pesquisa, planejamento e desenvolvimento de novos produtos. Atualmente, a fábrica Anchieta produz os modelos Gol e Saveiro.

Em 1976, a Volkswagen iniciou as atividades da sua segunda fábrica no País, na cidade de Taubaté, no interior de São Paulo. Com investimentos de R\$ 1,2 bilhão em tecnologias inovadoras do processo produtivo, com foco em proteção ambiental, além de qualificação profissional dos empregados, a fábrica inaugurou, em 2014, sua nova linha de produção do Volkswagen Up!.

Essa fábrica é uma das mais avançadas do Grupo Volkswagen no mundo em termos de tecnologia, e é a segunda maior unidade da Volkswagen do Brasil. Localizada no interior do estado de São Paulo, a fábrica tem área total de 3,6 milhões m<sup>2</sup> e 396 mil m<sup>2</sup> de área construída (Figura 5).

**Figura 5 – Fábrica Volkswagen Taubaté (SP)**



Fonte: Volkswagen Taubaté (2017)

A fábrica da Volkswagen em Taubaté (SP) começou a operar fazendo peças plásticas injetadas para a produção da Kombi e do Fusca. Ao longo desses 40 anos ela passou por outros dois processos de completa atualização tecnológica.

O primeiro no início dos anos 90, com a chegada dos primeiros robôs para a produção do Gol Geração II, e o segundo no biênio 2007/2008, para receber os modelos Novo Gol e Voyage, que são referências de qualidade, inovação e tecnologia nos seus segmentos.

Além da produção do Up!, Gol e Voyage (Figura 6), a fábrica já produziu os modelos Passat, Saveiro e Parati.

**Figura 6 - Modelos produzidos na Fábrica de Taubaté (Voyage, Gol, Up!)**





Fonte: Volkswagen Taubaté (2017)

A fábrica de motores da Volkswagen do Brasil, em São Carlos (SP), também no interior de São Paulo, iniciou suas atividades em outubro de 1996. É responsável pela fabricação de 45 tipos de motores 1.0, 1.4 e 1.6 litro, tendo superado em 2014 a marca histórica de nove milhões de motores produzidos desde o início de suas atividades.

Em janeiro de 1999 foi inaugurada a unidade de São José dos Pinhais, no Paraná, uma das mais modernas fábricas do Grupo Volkswagen, reconhecida como uma das maiores indústrias empregadoras do Estado e referência em qualidade para o setor automotivo. Com mais de 2,5 milhões de veículos produzidos é responsável pela fabricação dos modelos Golf, Fox, CrossFox e SpaceFox.

### **3.3 A Comunicação na Empresa Volkswagen**

A Volkswagen tem uma diretoria que gerencia a comunicação interna e externa e a imprensa. O objetivo dessa área em relação à comunicação interna é



manter sempre os colaboradores informados, garantir que recebam as notícias e que as informações sejam divulgadas antes para o público interno e depois para o externo.

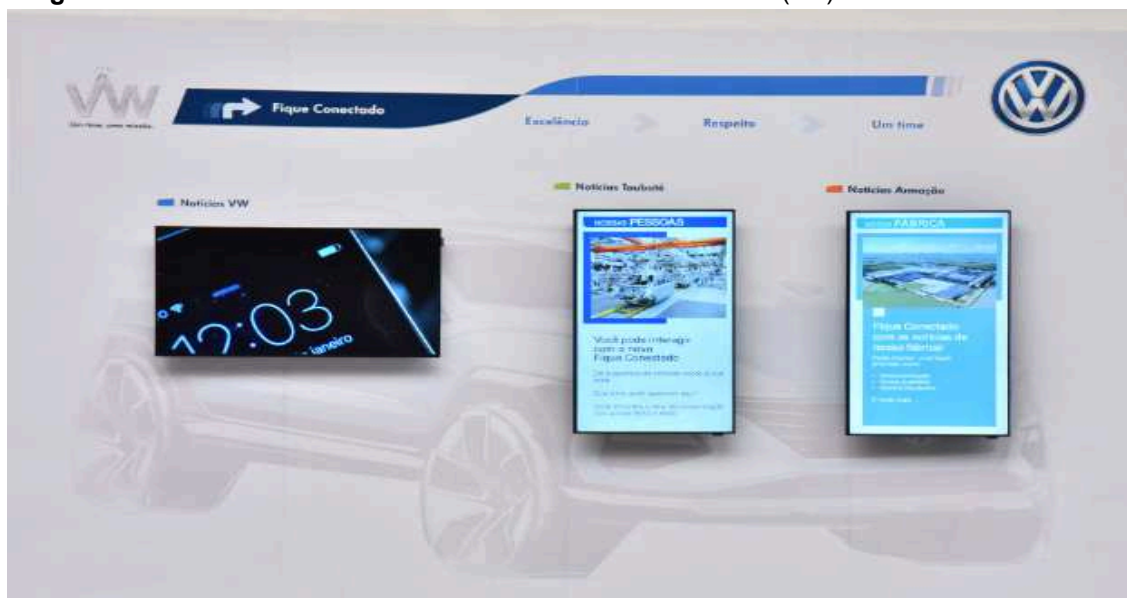
A comunicação interna desenvolve vários meios de comunicação, tais como: Jornal Volkswagen, boletins impressos e eletrônicos, portal VW e eventos especiais. Utiliza-se também das duas vertentes da comunicação: a verbal e a não-verbal (LOSS, 2014).

- **Verbal:** é a mais utilizada, composta pela palavra, essencialmente concretizada por escrito e devidamente documentada. Essa comunicação tem duas formas de se realizar: i) a comunicação oral, em que predominam as ordens, os pedidos e as conversas, entre outras; e ii) a comunicação escrita, como é o caso dos memorandos, *e-mails*, informativos, ordens de serviços; avisos; atas; circulares, memorandos, comunicações internas, relatórios, formulários e jornais.
- **Não-verbal:** está intimamente ligada com a ocorrência de troca de sinais e de gestos, códigos sonoros, expressões faciais ou corporais, imagens, ou outros códigos representativos.

Entre os vários canais por meio dos quais a comunicação pode ocorrer, a Volkswagen recorre a reuniões com relação direta; alto-falantes; telefones; indicadores por números; informações mensais; jornal da empresa; intranet, circulares; e boletins murais.

A Fábrica adotou também uma nova fase da comunicação, com a utilização de recursos tecnológicos, como televisores (Figura 7) instalados em todas as plantas e áreas apresentando notícias de produtos, o que acontece no mundo VW e os indicadores internos de qualidade, produção e pessoas. Esse projeto, denominado 'Fique Ligado!', é visto como uma importante ferramenta para melhorar a comunicação interna da empresa.

**Figura 7** – Televisor dentro de uma área da fábrica de Taubaté (SP)



Fonte: Volkswagen Taubaté (SP) (2017)

A implementação do projeto 'Fique conectado!' é um meio de comunicação interna eficaz, ao permitir a interação e integração de todo o universo corporativo. Entre seus objetivos estão informar os colaboradores sobre a empresa e o ambiente de trabalho, valorizar a participação de todos os colaboradores no andamento dos negócios, além de facilitar o relacionamento interpessoal.

A TV é um veículo exclusivo para a comunicação interna, com canais atrativos para a divulgação da empresa. A Diretoria realiza também 'fórum mensal', com os gestores e colaboradores para mostrar os resultados alcançados pelo grupo no mercado automobilístico, indicadores de qualidade, de custos, e indicadores de como o cliente vê os carros produzidos.

Além disso, reúnem-se quando se celebram os aniversariantes do mês. Os monitores de equipe realizam encontros bimestrais, cujo objetivo é alinhar as atividades da empresa a fim de que o trabalho das equipes contribua para a missão e objetivos de longo prazo da empresa.

Esse tipo de reunião é visto como uma das formas mais eficazes da corporação sobreviver e prosperar no mercado competitivo atual, uma vez que essa ferramenta de comunicação acaba por estabelecer um relacionamento entre a empresa e os colaboradores, permitindo que eles acompanhem as suas principais ações e verifiquem o impacto de suas tarefas no alcance dos resultados traçados. Com isso, ficam mais motivados a contribuir para o sucesso da empresa e sentem-se partes importantes do processo

Esse tipo de comunicação é muito importante, pois os gestores têm informação completa da situação da empresa no cenário atual e ela é transmitida para os monitores de equipe, que por sua vez transmitem para as equipes de trabalho.

### 3.3.1 A Comunicação no Departamento de Armação e Manufatura da Fábrica de Taubaté

Nas empresas, a comunicação deve ser uma ferramenta de administração estratégica nos mais variados níveis hierárquicos para atingir o sucesso (MARQUES, 2016).

Nessa perspectiva, a sua prática não é responsabilidade de um departamento específico, mas sim de todos que compõem a empresa, desde gestores até os subordinados. Somente dessa forma pode-se evitar ruídos e conflitos que atrapalhem o bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho (MARQUES, 2016).

No Departamento de Armação e Manufatura a comunicação ocorre em forma de cascata, que é aquela em que o processo de comunicação é hierárquico e as informações são repassadas de um segmento a outro e de cima para baixo.

**Figura 8** – A comunicação do departamento de Armação e Manufatura



**Fonte:** Imagem cascadeamento internet (2017)

Nesse Departamento o gerente informa, em reuniões diárias e reunião de resultados com os gestores, o objetivo e o planejado para a produção de carrocerias, itens de qualidade, custos e ações de produtividade e assuntos relacionados a colaboradores. Posteriormente, os gestores reúnem-se com os líderes de equipe transmitindo as informações do gerente e os objetivos do dia,

Nessa reunião também são tratados os assuntos relacionados à equipe de trabalho, ausência e empréstimos de colaboradores entre as equipes, indicadores e rotina diária de apresentações de qualidade.

A comunicação entre os departamentos da empresa foi pensada de forma que todos os colaboradores da fábrica participassem do processo de produção, com atenção especial àqueles diretamente ligados ao produto final.

O fluxo de comunicação descendente no Departamento permite a interação e integração de todo o universo corporativo. Entre seus objetivos está a informação aos colaboradores sobre a empresa e o ambiente de trabalho e a valorização da participação de todos no andamento dos negócios, além de facilitar o relacionamento interpessoal.

Quanto à gestão de equipes no Departamento, os líderes juntamente com os monitores se reúnem diariamente com duração média de 15 minutos para passar informações dos objetivos de produção, estratégias da rotina dos monitores, itens de qualidade, envio de colaboradores para exames periódicos, avaliação de desempenho, itens de custos e outros assuntos relacionados à equipe são discutidos e planejados para o dia.

Nessa reunião é importante a gestão da liderança para que os objetivos sejam alcançados. Para isso os monitores devem ter a correta informação e estratégia, para poderem informar as equipes e atingir os resultados planejados.

O líder realiza semanalmente uma reunião com toda equipe de trabalho, informando os assuntos relacionados à qualidade, segurança, produtividade, pessoas e assuntos gerais da empresa.

A gestão da comunicação da empresa foi pensada a partir da diretoria. A unidade trabalha em equipes/times, tanto na gestão quanto na mudança de processos ou de produtos. Dessas equipes são formados os times técnicos, que discutem os problemas de produção com os gerentes dos módulos todas as manhãs.

### 3.4 COMENTÁRIOS

No Departamento, como na empresa, a comunicação é vista como uma ferramenta básica, que mantém uma relação de proximidade com os colaboradores. A comunicação interna centra-se no colaborador, nas suas necessidades informativas que são preenchidas com uso de diversos instrumentos, como é o caso do jornal, das reuniões com informações semanais, da televisão e de uma plataforma digital interna.

Além disso, a comunicação interna e externa visa criar uma estratégia integrada e harmonizada como os valores da empresa, com a responsabilidade e criação de valor para a marca Volkswagen.

Para Macarenco (2006), a comunicação é essencial para alcançar níveis de produtividade de excelência e os colaboradores são sensibilizados para melhorias no processo produtivo, com campanhas internas que alimentam a orientação para a inovação.

A comunicação externa é também valorizada, pois é importante projetar uma imagem real da fábrica e nesse sentido é imperativo demonstrar a disponibilidade necessária para dissipar qualquer dúvida ou fornecer dados.

Segundo Macarenco (2006), para que isso aconteça os empregados devem ter domínio do pensar, sentir e agir, assim a comunicação se torna uma importante ferramenta para o desenvolvimento dos colaboradores que passam a conhecer o que ocorre no mundo com os concorrentes e na própria empresa.

No ambiente construído, a comunicação deve ser estabelecida e fortalecida por diferentes formas de relações humanas, e os gestores de equipes devem focá-la de maneira eficaz para transmitir os objetivos da organização.

Nesse sentido, a qualidade da comunicação interna é, sem dúvida, um desses diferenciais, pelo fato de servir para informar e, principalmente, engajar os colaboradores, equipes e setores aos objetivos corporativos.

Os gestores têm um papel importante no processo de comunicação interna. São responsáveis por implementar uma gestão mais próxima e humanizada, em que a colaboração, a participação e a troca de ideias sejam sempre incentivadas. Nesse caso, é necessário frisar que a extroversão, a simplicidade, a humildade e o interesse pelo diálogo são características marcantes dos líderes.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresários e gestores reconhecem a necessidade de buscar diferenciais competitivos em suas gestões, de modo a conquistar maior produtividade e melhores resultados, e assim manter a competitividade das empresas diante de uma concorrência cada vez mais acirrada.

Um sistema de comunicação interna eficiente e organizado pode influenciar positivamente diversos elementos dessa gestão, como nos índices de produtividade, no desempenho individual e coletivo, nos níveis de motivação e comprometimento, na retenção de talentos, nas taxas de rotatividade, no desenvolvimento dos profissionais e na formação de times mais fortes e competentes. Por isso, é fundamental ao gestor todo o fluxo de informações, de modo a criar condições favoráveis para uma gestão transparente e assertiva.

A comunicação no meio empresarial deve ser estrategicamente pensada para propagar os valores e a cultura da empresa, sua missão e visão de futuro e ainda multiplicar formadores de opinião, que conferem legitimidade e prestígio às empresas e às equipes de trabalho.

Neste estudo questionou-se como a comunicação deve ser e como o gestor deve usá-la para gerir uma equipe visando atingir os resultados dentro do prazo, com qualidade e custos planejados.

Verificou-se que a comunicação é essencial para o bom andamento dos projetos dentro das empresas e para outras questões, como aumento de produtividade, uma vez que conectando as pessoas o repasse de informações é facilitado e se evitam erros e mal-entendidos entre as diferentes áreas.

Para o gestor, uma boa maneira de ampliar a eficiência da comunicação é fazer o planejamento das ações e para isso vale analisar as necessidades da empresa e desenvolver um plano de ação que seja compatível com a equipe e suas demandas, tanto em um cenário de longo, como de curto prazo.

Como objetivo, estudou-se a atuação da comunicação como ferramenta de gestão de equipes de trabalho, visando atingir os resultados planejados pela empresa.

Praticar a comunicação deve fazer parte das tarefas de todos os níveis hierárquicos, como intermediários entre os interesses da empresa e dos colaboradores.

Os gestores precisam desenvolver essa habilidade para exercer sua função adequadamente, na medida em que a comunicação é vista como uma ferramenta que ajuda a construir um relacionamento melhor com a equipe, com mais entendimento em relação às atividades delegadas.

Investir na comunicação eficaz melhora o clima organizacional, ajuda a motivar os colaboradores que passam a confiar mais na empresa onde trabalham por aprofundar-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões, além de reduzir os custos e aumentar a rentabilidade dos trabalhos.

A comunicação interna é, portanto, capaz de fomentar uma cultura corporativa com foco na colaboração e resultados, com profissionais mais comprometidos e engajados.

É importante considerar a comunicação como ação estratégica, que traz à empresa maior estabilidade, além de garantir um diferencial competitivo dentre as demais. Isso por que uma boa comunicação, na maior parte das vezes, é a melhor solução dos problemas.

Assim, cabe à empresa interpretar as profundas mudanças no comportamento pessoal e empresarial para administrar a comunicação sem fronteiras dentro de suas organizações.

## REFERÊNCIAS

- AZEREDO, T. A. C. **O processo de comunicação dentro da empresa**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412/>>. Acesso em: 19/09/2017.
- BELTRÃO, L.; QUIRINO, N. O. **Subsídios para uma teoria da comunicação de massa**. São Paulo: Summus, 2006.
- BORDENAVE, J. D. **O que é comunicação**. 27. ed. São Paulo: Brasiliense, 2002.
- FERREIRA, S. C. **Comunicação organizacional X comunicação empresarial**. 2009. Disponível em: <<http://ciadeideias.blogspot.com.br/2009/05/comunicacao-organizacional-x.html>>. Acesso em: 06/01/2017.
- FISCHER, R. M. **Mudança e transformação organizacional**. São Paulo: Gente, 2002.
- DESLANDES, R. **Competência – comunicação**. 2014. Disponível em: <<http://www.acao gerencial.com.br/competencia-comunicacao/>>. Acesso em: 06/01/2017.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- GIOVANNINI, G. **Evolução na comunicação**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2014.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LOSS, M. **Os tipos de comunicação**. 2014. Disponível em: <<http://www.marcioloss.com.br/os-tipos-de-comunicacao.html>>. Acesso em: 19/09/2017.
- MACARENO, I. **Gestão com pessoas - gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos**. 233 fls. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2006.
- MARQUES, J. R. **A importância da comunicação eficaz nas organizações**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/importancia-da-comunicacao-eficaz-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 19/09/2017.
- MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- NEVES, R. C. **Comunicação empresarial integrada**. São Paulo: Mauad, 2009.



PERRENOUD, P. **Construir competências desde a escola**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

PESSONI, A.; PORTUGAL, K M. T. **A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais**. São Paulo: Intercom Rbcc, 2011.

PETTIGREW, A. M. **Mudança e transformação organizacional**. São Paulo: Gente, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, A. **Comunicação**. 2006. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/comunicacao/comunicacao/>>. Acesso em: 01/02/2017.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações**. São Paulo: Summus, 2015.

VASCONCELOS, A. **O que é comunicação?** 2009. Disponível em: <<http://ana-intervalo.blogspot.com.br/2009/02/o-que-e-comunicacao.html>>. Acesso em: 13/01/2017.

VOLKSWAGEM TAUBATÉ/SP. **A comunicação da empresa**. *In*: Anuário de Responsabilidade Corporativa. 2016. Disponível em: <[http://www.vw.com.br/content/medialib/vwd4/br/editorial/anuario/\\_jcr\\_content/renditions/rendition.download\\_attachment.file/ra-vw-2012\\_02.pdf](http://www.vw.com.br/content/medialib/vwd4/br/editorial/anuario/_jcr_content/renditions/rendition.download_attachment.file/ra-vw-2012_02.pdf)> Acesso em: 01/02/2017.

\_\_\_\_\_. **Modelos produzidos na Fábrica de Taubaté**. Disponível em: <[http://vwbr.com.br/ImprensaVW/page/Taubate-\(SP\).aspx](http://vwbr.com.br/ImprensaVW/page/Taubate-(SP).aspx)>. Acesso em: 20/09/2017.

\_\_\_\_\_. **Como entender a comunicação interna**. *In*: Abracom-Associação Brasileira de Comunicação. Disponível em: <<http://www.abracom.org.com>>. Acesso em: 20/09/2017.