



A comunicação interna em empresas familiares

Internal communication in familiar enterprises

Amanda da Silva^[a], Camila Taiana Poburko^[a], Letícia Felipak dos Passos^[a], Rafaela dos Passos Tortelli^[a], Maria Teresa Marins Freire^[b]

^[a] Graduated in Communication Social – Relations Públicas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Curitiba, PR - Brasil.

^[b] Doutoranda em Ciências da Saúde (ênfase em Comunicação e Educação) pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), professora de Graduação e Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e da Universidade Católica de Santa Catarina, Curitiba, PR - Brasil, e-mail: teresa.f@pucpr.br

Resumo

O presente relato é resultado do trabalho de conclusão de curso de alunas de Relações Públicas da PUCPR, cujo enfoque é a comunicação interna e seus benefícios para uma empresa familiar, a Fabor Indústria e Comércio Ltda., que atua no segmento de serras e usinagem. A realização de uma pesquisa institucional permitiu a análise da situação interna e determinou a estruturação e operacionalização do Programa de Relacionamento com o Colaborador (PRC), cujo objetivo era implantar uma comunicação interna para o fortalecimento da relação com o colaborador e do crescimento empresarial. A ausência de comunicação proporciona muitos conflitos entre uma família, um grupo de amigos e uma equipe de trabalho, e na empresa familiar esse aspecto pode se acentuar, pois quando a gestão de uma organização é formada por parentes, os conflitos familiares, as discordâncias e os fatos antigos podem interferir no relacionamento dos gestores e, conseqüentemente, no relacionamento geral da empresa. Após a implantação do PRC, foi realizada uma avaliação, por meio de pesquisa de opinião, que demonstrou a aceitação e a efetividade do programa proposto.

Palavras-chave: Comunicação interna. Empresa familiar. Informação. Integração.

Abstract

The study deals with the internal communication and its benefits towards a familiar enterprise. A Relationship Internal Program was applied in Fabor Indústria e Comércio Ltda., which business is saws for furniture industries. The aim is the implementation of an internal communication in order to collaborate to the enterprise growing. An institutional survey enabled the analysis of the enterprise's scenario and the choice of procedures to improve organizational information, health and work conditions, as well as integration among employees and managers. An opinion poll demonstrated the acceptance and effectiveness of the program.

keywords: *Internal communication. Familiar enterprise. Information. Integration.*

Introdução

O desenvolvimento de um projeto experimental que aborda o planejamento de comunicação e de relações públicas (RP) em empresas reais, durante o último ano do curso de Relações Públicas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), tem se caracterizado como uma atividade teórico-prática que possibilita ao aluno inserir-se no ambiente profissional e atuar dentro de parâmetros empresariais e mercadológicos.

Na disciplina de Projeto Experimental, sob a orientação do professor orientador, os alunos definem a empresa-cliente, realizam uma pesquisa institucional para determinar o perfil e elaborar o diagnóstico para que seja estruturado um plano de ações, fundamentado em estudos teóricos e adequados à realidade do cliente, compondo a primeira etapa do projeto. Na sequência, os alunos produzem e operacionalizam as ações propostas e aprovadas tanto pelo professor orientador como pela empresa, formando a segunda etapa, ainda com o levantamento dos resultados, para conhecimento da repercussão do projeto no ambiente empresarial.

Relata-se, neste texto, o projeto implantado na Fabor Indústria e Comércio Ltda., empresa familiar que terceiriza serviços de usinagem e produz e vende serras para indústrias, tendo a maior demanda por parte da indústria moveleira nos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina, onde estão concentrados fabricantes de móveis.

A empresa não tem uma política de comunicação interna definida e desenvolvida, fato que determinou o objetivo geral do estudo: implantar uma comunicação interna na Fabor, contribuindo para o seu crescimento e relacionamento com o público interno. Para a realização do estudo, utilizou-se pesquisa bibliográfica para fundamentar o tema, pesquisa institucional para o levantamento de dados da empresa em questão e elaboração de um diagnóstico para a análise da situação.

Contexto empresarial: a Fabor

A empresa é familiar, fundada em 1992 e localizada em São José dos Pinhais, PR. Em junho de 2009, encerrou a sociedade de 17 anos com a empresa IMA, em razão da diferente visão de gestão por parte dos sócios. Com essa divisão, a Fabor retomou suas atividades de fabricação de serras de forma

independente. As duas empresas entraram em acordo para atuação em segmentos distintos de mercado a fim de não serem concorrentes. Os gestores da Fabor não consideraram necessária a comunicação oficial, referente à divisão da sociedade, para o mercado, fornecedores e representantes. Para os colaboradores, essa divisão foi motivadora, pois houve mudança no modelo de gestão, que passou a ser mais participativa.

Atualmente, a empresa tem 13 funcionários internos divididos nas áreas administrativa e de produção, com estrutura física adequada às suas atividades. Na área comercial atuam oito representantes localizados em diferentes regiões do Brasil, responsáveis por vendas, pós-vendas e explicações técnicas de desenvolvimento do produto ao cliente. São estabelecidas metas de vendas aos representantes comerciais, porém, eles não são totalmente comprometidos em alcançá-las.

A Fabor teve a iniciativa de implantar a ISO 9001 com uma empresa de consultoria, porém, com a crise mundial, tal decisão tornou-se inviável financeiramente. Mesmo sem a certificação, a organização procura manter os procedimentos da ISO. Em relação à comunicação, algumas ações começaram a ser implantadas pelos gestores, contudo, por falta de um profissional que pudesse desenvolvê-las, essas ações não tiveram continuidade. Entretanto, a empresa demonstrou interesse e considerou necessário implantar um Projeto de Comunicação para solucionar e/ou minimizar as falhas nessa área.

Mesmo tendo o domínio do *site* comprado (www.faborserras.com.br), este ainda não foi desenvolvido, fato que deve ser considerado como prioridade, pois facilita o contato com o cliente, além de poder hospedar uma intranet, o que agiliza o relacionamento com os representantes, cujo comprometimento com as metas de vendas é inadequado. Essa situação se acentua, pois não há políticas de relacionamento com clientes, nem planejamento e técnicas de vendas e pós-vendas.

Com referência à cultura organizacional, a empresa não tem definidos missão, visão e valores, além de não ter estruturada a gestão de pessoas, que incluiria programas de motivação e de integração. Mesmo assim, os gestores procuram manter diálogo com os colaboradores, utilizando-se de reuniões com o pessoal da produção e de *e-mail* e contatos telefônicos com os representantes. No início de cada mês, a empresa se reúne para fazer uma oração como forma de agradecimento pelo mês que tiveram. Nesse momento, todos conversam sobre os resultados

obtidos e as novas metas. Quando a meta é atingida, todos ganham uma bonificação de R\$ 50,00 (cinquenta reais) chamada por eles de “a onça”.

Com referência aos clientes, o mercado consumidor de serras e usinagem compra em razão do preço baixo e não necessariamente da qualidade. Fabricantes menores que a Fabor conseguem vender o mesmo produto, não tendo a mesma tecnologia e qualidade, tornando-se concorrentes da mesma maneira que fabricantes maiores.

A análise interna da Fabor Indústria e Comércio Ltda. demonstrou a necessidade da estruturação de uma comunicação interna que se concretizou com a implantação do Programa de Relacionamento com o Colaborador (PRC), cuja fundamentação demandou estudos mais aprofundados a respeito dos conceitos de empresa familiar, da cultura organizacional e da comunicação interna.

A empresa familiar

Para a compreensão da cultura organizacional da Fabor, houve a necessidade de realizar-se uma abordagem teórica sobre empresa familiar, para que fosse possível entender a dinâmica laboral, assim como o relacionamento social, na empresa em questão.

De acordo com Escosteguy e Gutfreind (2007, p. 235), “as empresas familiares são compostas por dois importantes e complexos sistemas: a empresa e a família. Cada um possui suas características específicas, regras, normas e sistemas de funcionamento”. Quando esses dois sistemas são unidos, há necessidade de uma atenção redobrada, pois existem grandes chances de geração de conflitos por conta de interferência do aspecto familiar, que facilita o relacionamento informal entre os executivos, tornando-se um obstáculo, em diversas ocasiões, para um desempenho profissional requisitado em um ambiente empresarial. A Fabor, como uma empresa familiar, apresentava essa característica, fato que dificultava a implantação de uma comunicação interna adequada.

Frugis (2007, p. 25) explica que a empresa familiar “é um negócio identificado com uma família pelo menos durante duas gerações, cujo controle acionário continua a ser exercido por ela através dos sucessores de seu fundador e com influência, tanto na política da empresa quanto nos interesses familiares”. Dessa forma, o fator hereditário se destaca, como esclarece Lodi:

a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. O conceito de empresa familiar nasce, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder (LODI, 1987 apud FRUGIS 2007, p. 25).

Os membros da família em uma empresa familiar têm dois grandes desafios: estabelecer a comunicação entre eles e procurar trabalhar em conjunto. Quando se juntam outras gerações na gestão o desafio é ainda maior. Frugis (2007, p. 53) comenta que “os três principais desafios para a empresa familiar são: promover cooperação e comunicação entre as gerações, administrar de forma produtiva os conflitos familiares e administrar as três gerações dessa família que trabalha em conjunto”. O autor ainda relata que é importante examinar a qualidade da comunicação nas empresas familiares, a qual deve ter as seguintes características:

- *honestidade*: significa o grau em que os membros da família contam e esperam a verdade;
- *abertura*: a maior parte dos problemas com a comunicação na família refere-se às frustrações com os limites de abertura. Entende-se abertura como os tabus quanto a alguns assuntos como sexo, dinheiro, romances de adolescentes, problemas no trabalho ou morte;
- *consistência*: na família, poder contar que a opinião de uma pessoa será a mesma amanhã e que as palavras e atos comunicam a mesma coisa. Nem todas as famílias são assim (FRUGIS, 2007, p. 53).

A família que trabalha com as características anteriormente citadas será mais competente em administrar os conflitos de maneira produtiva, a fim de aumentar a comunicação entre as gerações, os colaboradores e a organização como um todo. A ausência de comunicação facilita desentendimentos entre uma família, um grupo de amigos e uma equipe de trabalho. Diante disso, grandes empresas e

organizações estão descobrindo o poder do diálogo como uma estratégia de comunicação. Matos (2006, p. 39) afirma que “a cultura do diálogo é eficaz para solucionar praticamente todos os problemas organizacionais que, na grande maioria das vezes, provém da falta de comunicação e diálogo”.

Como as empresas familiares representam um número significativo nacionalmente, “a sua participação é decisiva e relevante na economia mundial, movimentando bilhões de dólares e empregando um número expressivo de trabalhadores” (ESCOSTEGUY; GÜTFREIND, 2007, p. 235). Exemplos de empresas de origem familiar que fizeram sucesso não faltam, porém, como Frugis (2007, p. 25) comenta, a segunda geração nem sempre continua o trabalho desenvolvido pela primeira. Para cada quatro empresas familiares, duas fecham as portas e, das outras duas bem-sucedidas, somente uma delas sobrevive até a terceira geração. Uma das justificativas para tal fato diz respeito aos valores iniciais do fundador, que não se enquadram nos valores das gerações futuras.

Alvares (2003, p. 52) comenta que as rivalidades internas nas empresas que estão sobrevivendo a diversas gerações e ainda são dirigidas por famílias podem se tornar muito complexas. Torna-se difícil manter a coesão familiar na medida em que outras gerações assumem a empresa, pois os conflitos podem ocorrer nas empresas familiares, fruto da unificação entre os dois sistemas – família e empresa. Vries (2003, p. 52) comenta que “as estatísticas relativas à longevidade de empresas familiares revelam dados inquietantes, pois empresas familiares têm um calcanhar de Aquiles representado pelos dois sistemas que interagem no interior dessas empresas”. A percepção dos responsáveis pelas empresas, de que os interesses familiares devem apoiar os empresariais e de que o ambiente empresarial não é a arena das disputas familiares, fortalece o desempenho e, por conseguinte, o crescimento da organização. A Fabor também apresenta dificuldades para unir os dois sistemas – família e empresa –, porém, já percebeu a comunicação como recurso colaborativo ao seu desempenho.

A cultura organizacional e a comunicação interna

Com a aceleração da globalização, a evolução da comunicação e, principalmente, das novas tecnologias, torna-se cada vez mais importante a comunicação no mundo empresarial. Pode-se

afirmar que a comunicação é a base de qualquer relacionamento e a todo momento as pessoas têm a necessidade de se comunicar, informar, aprender e adaptar-se às mudanças sociais e tecnológicas. A Fabor, trabalhando com equipamentos que se aprimoram constantemente em razão das necessidades mercadológicas, não deve ignorar os benefícios que a comunicação oferece a ela.

Nessa perspectiva, destaca-se a validade do estabelecimento de uma cultura organizacional que favoreça o desenvolvimento de uma comunicação interna adaptada ao ambiente de cada empresa. Para Marchiori (2008, p. 31), a cultura é a personalidade de uma empresa e, ao vivenciá-la, “a organização lhe dá a vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica e, portanto, real e passível de acompanhar de forma proativa as mudanças do mundo e do mercado”.

Existem vários argumentos favoráveis à valorização da cultura organizacional e, dentre eles, a construção da identidade com a definição de sua missão, visão e seus valores. Uma empresa que tem seus valores definidos normalmente dá a conhecê-los aos seus colaboradores, fornecedores e clientes de forma explícita ou por meio de suas ações. Segundo Pimenta (2004, p. 81), “a divulgação dos elementos que compõem a cultura organizacional da empresa disponibiliza um conjunto de referências sobre a conduta ética e a maneira como a empresa trabalha”. Para os funcionários é importante o esclarecimento, pois os valores tornam-se referências nas atitudes do dia a dia no trabalho. Quanto ao público externo, conhecer a cultura organizacional possibilita conhecer a empresa e avaliar as condições de trabalho e de relacionamento.

No âmbito da comunicação interna, Kunsch (2003, p. 154) afirma que ela “se constitui em um setor planejado com os objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”. Essa assertiva encontra respaldo em Torquato (2003, p. 54), que destaca a missão básica da comunicação interna: “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços à expansão de suas linhas de produtos”. Não é possível vender o produto, bater metas e cuidar da imagem da empresa se internamente não há preocupação com a comunicação.

Para uma comunicação interna eficiente, não são necessários muitos recursos financeiros.

O que basta é o caminho do ouvir, do diálogo e da comunicação compartilhada de informações, cuja conduta poderá nascer a partir de uma política de comunicação corporativa adequada à realidade e às possibilidades daquela empresa, como postula Matos:

as lideranças que se identificam à cultura do diálogo conseguem alcançar a superação de desafios e metas, pela concretização de um ambiente organizacional de coesão e co-responsabilização por resultados, e, ainda, pela capacidade de ouvir e compreender as reais necessidades dos clientes e as tendências do mercado (MATOS, 2009, p. 39).

Complementa, o autor, ainda, que “as estatísticas mostram o grande número de falências de empresas que não souberam superar um contexto de crise econômica, devido à inabilidade em negociar, conversar, ou melhor, ouvir os seus clientes, fornecedores e funcionários” (MATOS, 2009, p. 42).

Para Clemen (2005, p. 20), quando o assunto é comunicação interna, o mais importante é estar atento aos emissores e receptores das mensagens. É necessário preocupar-se como a mensagem será transmitida assim como será recebida e quais serão seus efeitos internos e o impacto externo.

Porque devemos dar destaque particular à Comunicação Interna? Porque ela é a base de sustentação para qualquer processo de comunicação. Sem ela, falta sustentabilidade para qualquer outro processo de comunicação. Como poderá uma empresa falar de responsabilidade social ou fazer com que seus consumidores acreditem em seus produtos e serviços se seus funcionários desconhecem ou não participam das decisões internamente? (CLEMEN, 2005, p. 18).

O autor dá destaque ao envolvimento dos funcionários no processo de expansão da empresa, tornando-os partícipes na construção de uma identidade interna, assim como na imagem externa. Conforme Garcia (2006, p. 64), “a escolha dos veículos de comunicação permanece em torno de opções abrangentes e que são os meios orais, impressos, audiovisuais e as novas tecnologias”. Dessa forma, o autor esclarece que é importante que cada empresa adapte o *mix* de instrumentos de comunicação à sua

realidade e necessidade, considerando-se o perfil da organização e do público interno. Igualmente, Dornelles (2007, p. 90) defende “a identificação das expectativas, necessidades e frustrações dos diferentes públicos em relação à comunicação, a fim de se relacionar e caracterizar os diferentes canais/meios/veículos que a organização utiliza, permitindo questionar a sua validade e adequação aos públicos.”

São vários os instrumentos que podem ser usados no meio empresarial e cada organização define quais aplicar, de acordo com seu objetivo comunicacional e conteúdo da mensagem aos colaboradores. Os recursos de comunicação, quando implantados e aplicados adequadamente, com controle e avaliação constantes, permitem que o público interno tenha uma relação direta com a organização, acompanhando o desenvolvimento do negócio como um todo a partir de um processo de comunicação atualizado.

Dessa forma, justifica-se a importância de um profissional preparado para fomentar o clima harmonioso e integrado em toda a organização. Ele deve ter a capacidade de negociação, administração de recursos e foco em resultados. Conforme Clemen (2005, p. 38) “o profissional de comunicação deve ter facilidade no relacionamento interpessoal para viabilizar o trânsito em todos os níveis hierárquicos”. Também é necessário que o profissional seja capaz de ouvir, analisar e buscar soluções, ser proativo e conhecer a cadeia de tomada de decisões, procedimentos e processos da empresa.

Para tanto, Clemen (2005, p. 38) afirma que “é fundamental que o profissional de comunicação interna sempre se posicione a serviço da organização, sem estrelismos ou impaciência com os seus demais pares”. Ele ainda defende a importância do profissional de comunicação interna para realizar a interseção entre todas as funções e áreas da organização, proporcionando assim valor e produtividade.

Essas características tornam o profissional responsável pela comunicação de grande valia nos ambientes de empresas familiares que têm necessidade de estabelecer uma interligação setorial produtiva e profissional, como é o caso da Fabor. A percepção dos dirigentes da empresa de que a implantação de uma comunicação interna efetiva se estrutura a partir de um contexto comunicacional mais complexo e abrangente, com análise interna e externa, planejamento, operacionalização e avaliação de estratégias e ações de comunicação, facilitou a

aprovação do Programa de Relacionamento com o Colaborador.

A comunicação interna implantada

A fim de organizar a comunicação interna na Fabor, contribuindo para o seu crescimento e relacionamento com o público interno, implantou-se o Programa de Relacionamento com o Colaborador, composto de: ações de informação, que visam a contribuir para o conhecimento do colaborador interno sobre a empresa e sobre condições de trabalho e de saúde; e ações de integração, que objetivam o fortalecimento do trabalho em equipe. Com base na análise interna, nas entrevistas com os gestores e funcionários foram realizadas ações utilizando os meios orais, impressos e audiovisuais.

Ações de informação

O Jornal Mural abordou temas como entretenimento, esporte, saúde e bem-estar, curiosidades gerais e aniversariantes do mês. Com periodicidade quinzenal, o Mural tornou-se um instrumento de interação, entretenimento e informação com linguagem acessível e de fácil compreensão.

O Manual do Colaborador Interno foi desenvolvido com informações sobre a política e a cultura da organização, bem como procedimentos internos e normas de conduta. Teve como objetivo realizar a apresentação da empresa de uma forma documental aos atuais e novos colaboradores.

A campanha do bem-estar físico no trabalho iniciou-se com palestra sobre a importância da atividade física com a fisioterapeuta Dariene Tedesko (Crefito 5777 LTT-F), visando a implantar a ginástica laboral para reduzir a fadiga muscular, melhorar a flexibilidade e promover o bem-estar dos colaboradores, além de disponibilizar cartazes e informativos sobre os exercícios e seus benefícios para estimular a prática diária.

A campanha da saúde, visando à prevenção da gripe H1N1, foi composta de palestra, cartazes e *flyers* individuais com informações sobre prevenção da gripe, a fim de conscientizar os colaboradores sobre os cuidados para evitar a doença, como a higienização das mãos para prevenir a proliferação do vírus.

A elaboração da Cartilha da Qualidade contendo informações sobre o Programa de Certificação

da ISO apresentou aos colaboradores a importância da empresa possuir a certificação da ISO e como isso depende do trabalho e empenho de cada um.

Ações de integração

A confraternização de Páscoa proporcionou diálogo e convivência, além de propiciar o agradecimento aos colaboradores pelo bom rendimento da empresa, do início do ano até a data atual, com a entrega de cartão de Páscoa e de bonificação em decorrência da meta cumprida no mês de março.

A comemoração dos aniversários possibilitou a aproximação entre dirigentes e colaboradores internos, de modo a intensificar o sentido de trabalho em equipe, com a finalidade de valorizar essa característica da empresa familiar.

A festa de final de ano foi motivada pela necessidade de estimular mais fortemente o sentimento de integração no ambiente de trabalho, de pertencimento e de coparticipação no crescimento da empresa. No dia a dia são raros os momentos de confraternização e diálogo para aproximar os gestores e os colaboradores. A mensagem em cartão de Natal, os brindes e a participação dos fornecedores traduziram a preocupação da empresa com o bom relacionamento e o bem-estar de cada um.

O evento de encerramento do PRC objetivou mostrar os resultados alcançados com a implantação do programa, a modificação da logomarca da Fabor e o *slogan* “Fabor somos nós”, que significa uma mudança na cultura organizacional. Além disso, esse evento comemorou a inserção das ações implantadas em uma política de comunicação estabelecida permanentemente na empresa.

Avaliação do programa

O Programa de Relacionamento com o Colaborador teve como foco a comunicação interna. Por meio das ações implementadas pôde-se obter um resultado positivo, de envolvimento e interesse dos colaboradores. As ações de informação, como mural interno, e as campanhas foram aprovadas. A ação sobre ginástica laboral destacou-se por ter a participação total dos colaboradores no dia em que foi realizada. O Gráfico 1 mostra os dados percentuais da avaliação:

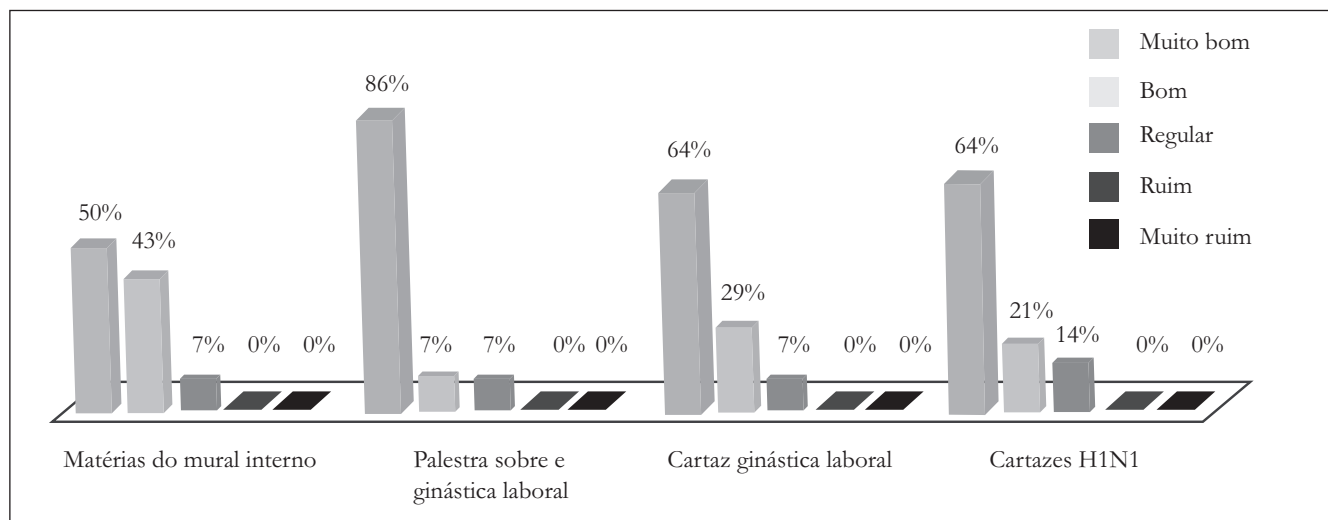


Gráfico 1 - Programa de Relacionamento com o Colaborador

Fonte: Dados da pesquisa.

No decorrer da implantação do programa foram realizadas confraternizações com o objetivo de comemorar as datas festivas e proporcionar oportunidades de confraternização. Por meio dessas ações, a diretoria percebeu a importância de promover tais comemorações. Pode-se constatar, por meio do Gráfico 2, que os colaboradores sentiram-se mais valorizados com essas ações, pois elas representam um modo da empresa retribuir o trabalho dedicado de sua equipe, e que consideram importante dar continuidade a esse comportamento.

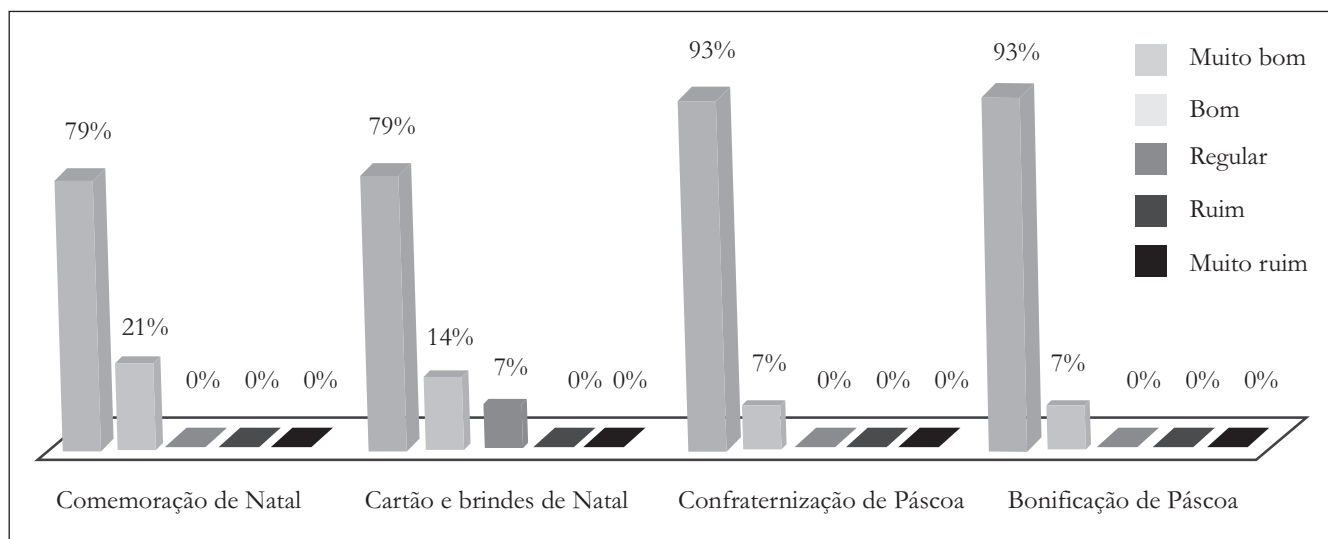


Gráfico 2 - Programa de Relacionamento com o Colaborador

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados no Gráfico 3, que será apresentado na sequência, confirmam a opinião dos funcionários de que as comemorações são uma forma de valorização e integração, opinião que também é compartilhada pela Fabor.

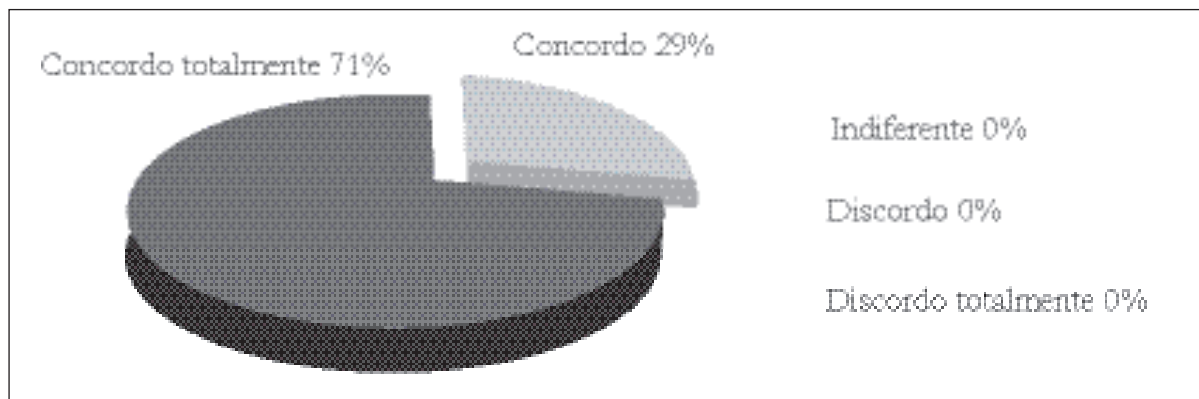


Gráfico 3 - Importância de comemoração em datas festivas
Fonte: Dados da pesquisa.

Considerações finais

Os estudos teóricos sobre a comunicação e as empresas familiares evidenciaram a necessidade de entrosamento de dois aspectos determinantes na conformação empresarial, a família e a empresa/gestão. Os conflitos familiares não devem se estender para a empresa, apesar do fato acontecer. Por isso, o planejamento de uma comunicação interna que visa à valorização da relação entre empresa e colaborador deve ser destacado, a fim de proporcionar condições de desenvolvimento interno, o que deve refletir no posicionamento da empresa externamente.

As empresas familiares não devem relegar a segundo plano uma comunicação interna estruturada por conta de atuarem como uma família. É preciso entender e dirigir o negócio com profissionalismo, tanto em vista da sua produtividade como da sua visibilidade interna e externa.

Ao considerar-se a posição relevante das empresas familiares no cenário empresarial nacional e internacional, assim como no cenário econômico, por conta da sua movimentação de recursos financeiros e de empregos, torna-se importante explorar o tema a partir de um exemplo real com uma intervenção planejada, implantada e avaliada.

A comunicação interna implantada na empresa Fabor Indústria e Comércio Ltda., por meio de ações de informação e de integração, foi fundamentada em pesquisa teórica que trouxe subsídios para lidar com a falta de uma cultura de comunicação no ambiente empresarial em questão. A pesquisa institucional e o diagnóstico realizado possibilitaram

a identificação de pontos a serem melhorados na comunicação da empresa com seus colaboradores e forneceu um panorama da realidade da Fabor.

Com a rescisão da sociedade com a empresa IMA, em junho de 2009, a Fabor concentrou-se no trabalho operacional. A cultura organizacional da empresa não priorizava a comunicação e seus colaboradores estavam adaptados a esse conceito. Sendo assim, não havia uma política de comunicação definida e desenvolvida na organização, sobretudo uma comunicação interna.

Identificado o problema, buscou-se colaborar na sua solução e/ou minimização com a implantação de um Programa de Relacionamento com o Colaborador para fortalecer o relacionamento da empresa com seu público interno. Esse programa compõe-se de ações que enfocam a informação sobre a empresa, a saúde e a qualidade de vida, assim como de ações de integração e valorização do colaborador. Os instrumentos de comunicação utilizados, como o Jornal Mural, o Manual, a Cartilha e os eventos, demonstraram que a cultura do diálogo e da integração proporciona resultados positivos à empresa. Os recursos de comunicação vão muito além de ações internas da empresa, pois quando usados de maneira criativa e responsável proporcionam o diálogo e juntos tornam-se cultura da empresa, integrando colaboradores e empresa.

Por meio da avaliação realizada com a diretoria e os colaboradores constatou-se que o PRC atingiu seu objetivo, além de se constatar que a proposta foi aceita e aderida, em razão da participação de todos durante a implantação do programa e dos resultados

positivos verificados por meio da pesquisa de opinião para análise das ações aplicada aos colaboradores.

Ao finalizar-se o estudo, é possível concluir que as estratégias de comunicação que orientam para a estruturação de uma cultura organizacional que valoriza a comunicação e o relacionamento com os públicos foram essenciais para a criação e o desenvolvimento de uma política de comunicação na empresa Fabor, política essa que será mantida, pois foi possível despertar nos colaboradores e gestores a necessidade de um plano de comunicação para o crescimento contínuo da organização.

Referências

ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad X, 2005.

DORNELLES, S. M. G.; BERGER, C. (Org.). **Relações públicas**: quem sabe, faz e explica. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

ESCOSTEGUY, A. C. D.; GUTFREIND, C. F. (Org.). **Leituras em comunicação, cultura e tecnologia**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

FRUGIS, L. F. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007.

GARCIA, M. T. et al. (Org.). **Marketing & comunicação para pequenas empresas**. São Paulo: Novatec, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. rev. e ampl. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MATOS, G. G. de. **A cultura do diálogo**: uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2006.

MATOS, G. G. de. **Comunicação estratégica para empresas familiares**. 2009. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=633>. Acesso em: 10 set. 2010.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. Campinas: Alínea, 2004.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

VRIES, M. K. de, KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

Recebido: 18/10/2010

Received: 10/18/2010

Aprovado: 08/11/2010

Approved: 11/08/2010