

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

Luzya Marxiellen Montan Oliveira

O papel da liderança no processo de comunicação interna das organizações:

Uma análise da Votorantim Metais Zinco | Juiz de Fora

**Juiz de Fora
Junho de 2015**

Luzya Marxiellen Montan Oliveira

O papel da liderança no processo de comunicação interna das organizações:

Uma análise da Votorantim Metais Zinco | Juiz de Fora

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador(a): Prof. Dr. Boanerges Balbino
Lopes

Juiz de Fora
Junho de 2015

Luzya Marxiellen Montan Oliveira

O papel da liderança no processo de comunicação interna das organizações:

Uma análise da Votorantim Metais Zinco | Juiz de Fora

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social – Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes (FACOM/UFJF)

Aprovado (a) pela banca composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes (FACOM/UFJF) - orientador

Prof. Ms. Ricardo Bedendo (FACOM/UFJF) - convidado(a)

Profa. Dra. Christina Musse (FACOM/UFJF) – convidado(a)

Juiz de Fora, 30 de junho de 2015.

AGRADECIMENTOS

À Votorantim por permitir a realização deste estudo e a todos os colegas que contribuíram para que eu conseguisse as informações necessárias.

Ao Brênio, que nos momentos mais difíceis me colocou pra cima, me acalmou com sua experiência e se mostrou um companheiro ‘pau para toda obra’.

Aos meus pais por compreenderem minha ausência.

Às amigas Luanda, Vivia, Leiliane e Laís que dividiram experiências nesta fase final.

Ao Professor Boanerges pela disponibilidade e paciência.

RESUMO

O presente trabalho é o resultado da análise da participação do líder na comunicação interna da unidade da Votorantim Metais Zinco | Juiz de Fora. Inicialmente é apresentado ao leitor um compilado histórico da empresa com pontos importantes da cultura organizacional, a fim de contextualizá-lo. Em seguida nos referenciamos teoricamente para entender o conceito de líder e liderança, reconhecer o papel da liderança dentro de uma organização, suas potencialidades e atribuições. Questionários fechados, semiabertos e entrevistas semiestruturadas com os públicos internos da fábrica foram usados no recolhimento de informações que fundamentaram a análise quali quantitativa do estudo. Reuniu-se dados importantes para conhecer a fundo como acontece a emissão e recepção das mensagens em todos os níveis hierárquicos daquela organização. Por fim, são discutidas algumas possibilidades para a melhoria contínua do processo comunicacional no que tange à inserção do líder como facilitador e disseminador das informações estratégicas identificadas pelo setor de Comunicação.

Palavras-chave: Organizações. Liderança. Comunicação Interna. Votorantim Metais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma VMZ-JF.....	21
Gráfico 1 – Nível de conhecimento das informações corporativas	44
Gráfico 2 – Canais mais confiáveis de comunicação	45
Gráfico 3 – Fluxo das informações mais frequentes	46
Gráfico 4 – Liberdade com demais profissionais	47
Gráfico 5 – Participação do líder na área	48
Gráfico 6 – Canais de comunicação mais eficientes	49
Gráfico 7 – Onde estão os ruídos?.....	49
Gráfico 8 – Grau de conhecimento das diretrizes corporativas.....	50
Gráfico 9 – Canais de comunicação mais eficientes (líderes)	51
Gráfico 10 – Principais informações que repassa.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 O GRUPO VOTORANTIM	13
2.1 O INÍCIO DE UMA CORPORAÇÃO	13
2.2 A INSTÂNCIA ERMÍRIO DE MORAES	14
2.2.1 Cimentos, Metalurgia e Novos Negócios.....	16
2.2.2 Gestão empresarial e consolidação	17
2.3 VOTORANTIM METAIS ZINCO JUIZ DE FORA	19
2.3.1 Zinco: conheça mais sobre esse metal.....	20
2.3.2 Sistema de Gestão Integrada da unidade	20
2.3.3 Cultura Organizacional	21
2.3.4 O Polimetálicos	24
2.3.5 A Comunicação Empresarial da Votorantim Metais.....	25
3 LIDERANÇA: CONCEITO E DEFINIÇÃO	29
3.1 AS RELAÇÕES DE PODER E O PAPEL DAS LIDERANÇAS	32
3.2 A COMUNICAÇÃO COMO CHAVE PARA O SUCESSO DO LÍDER.....	38
3.3 CAPACITANDO O POTENCIAL DE LIDERANÇA.....	40
4 EMISSÃO E RECEPÇÃO DE MENSAGENS ESTRATÉGICAS	43
4.1 OS OPERADORES: PERFIL PREFERÊNCIAS E OPINIÕES.....	44
4.2 A MÉDIA LIDERANÇA: O SUPORTE TÉCNICO COMO POTENCIAL EM COMUNICAÇÃO	50
4.3 GERÊNCIA E COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICES	61
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO OPERADOR	61
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO LÍDERES.....	65

APÊNDICE C – ENTREVISTA BRUNA OROÑA	69
APÊNDICE D – ENTREVISTA ELVIS MOTA	71
APÊNDICE E – ENTREVISTA MARISA MAGALHÃES ULHÔA	73

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o processo comunicacional é fundamental em qualquer relação humana. No universo das organizações ele assume papel estratégico a fim de alcançar objetivos pré-definidos pela área de comunicação empresarial. As estratégias tendem a ser mais estreitadas quando destinadas aos públicos internos da empresa. Aliada aos processos de recursos humanos, a comunicação interna busca aproximar e integrar os empregados aos princípios, valores, crenças e objetivos centrais da empresa. Desta forma, podemos dizer que a comunicação interna tem por iniciativa primeira, a disseminação de mensagens pelos meios formais (veículos, tais como: jornais, boletins, circulares, e-mails, reuniões) ou, pelos meios informais, colocando em voga a comunicação interpessoal, exercendo o método *face to face*.

Aqui, buscamos observar na prática diária de uma empresa do setor metalúrgico, a Votorantim Metais Zinco Juiz de Fora (VMZ-JF), como as relações interpessoais entre liderança e liderados podem influenciar nos resultados estratégicos definidos pela empresa. Desta forma, buscou-se observar como a comunicação interna da unidade usa de suas interfaces para manter os líderes – formadores de opinião, alinhados aos objetivos planejados.

Um histórico da empresa é apresentado no capítulo 2, onde o leitor acompanha o surgimento, crescimento e consolidação da marca, de modo a ressaltar o papel do líder como fundamental para a estratificação da corporação.

A unidade fabril objeto deste estudo é caracterizada desde a sua fundação, incorporação ao grupo e, gestão atual, a fim de contextualizar o leitor acerca das peculiaridades estratégicas da empresa. Esse capítulo é construído com base no livro de Jorge Caldeira (2008), “Votorantim 90 anos: uma história de trabalho e superação”, documentos internos e pesquisas nos sítios da instituição.

A segunda principal vertente deste estudo se baseia na concepção de liderança. Parte-se do suposto que os líderes são os atores principais do processo de comunicação interna, por isso, é fundamental que reconheçam sua importância para o ciclo estratégico organizacional estando à frente de uma equipe engajada e motivada. Assim construímos o capítulo 3 buscando na literatura as definições de líder e liderança, trabalhando sob o conceito de que todo bom líder comunica-se bem e de forma eficaz. Dentre outros, destacamos como base, autores como Mario Sergio Cortella e Eugênio Mussak (2009). Em seu livro “Liderança em Foco”, dialogam sobre a necessidade de se formar bons líderes. Para embasar o conhecimento teórico acerca das relações humanas, utilizamos o livro Cultura Organizacional, de Reinaldo Dias (2013). Outro autor importante que enriquece o capítulo é Gustavo Gomes

de Matos (2007), que reforça a importância das relações interpessoais para alcançar o objetivo da comunicação interna.

A análise de dados foi feita a partir da análise destes atores no processo operacional da planta em Juiz de Fora (JF). Para isso, questionários fechados e semiabertos foram disponibilizados aos operadores e suporte técnico da empresa, respectivamente. Além disso, entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com o setor de comunicação e gerentes da unidade. Esses dados são analisados de forma quali quantitativa no capítulo 4: “Emissão e recepção de mensagens estratégicas” e, é esse ponto que fornece estrutura à conclusão do trabalho.

No capítulo 5, relatamos o desfecho da problemática sugerida, confirmando a hipótese que inspirou a produção desta pesquisa. Identificou-se o potencial comunicador presente nas médias-lideranças da empresa e seu poder de formação de opinião perante suas equipes, que constituem o maior público interno da organização. Desta forma, algumas alternativas para trabalhar a potencialidade desses profissionais em favor da comunicação interna foram propostas, a fim de melhorar o nível de engajamento dos empregados, aumentar a confiabilidade da empresa e atingir os resultados estratégicos da organização.

2 O GRUPO VOTORANTIM

Reconhecida por ser uma indústria de grande porte e estrutura familiar a Votorantim, com 98 anos no mercado brasileiro é hoje uma empresa sólida, com representatividade nos negócios e posicionamento em distintos segmentos mercantis.

2.1 O INÍCIO DE UMA CORPORAÇÃO

A história do Grupo tem início em meados de 1895, quando Antonio Ignácio Pereira, imigrante português e empreendedor nato – como disse Jorge Caldeira (2008), em seu livro “Votorantim 90 anos: uma história de trabalho e superação” – iniciou sua carreira no mundo comercial, com apenas dez anos de idade. Cinco anos mais tarde, aos quinze, já casado, Antonio mudou o rumo dos negócios, abrindo uma serraria e posteriormente uma indústria de descaroçamento de algodão.

Posteriormente, já com três filhos, o proprietário da fábrica de descaroçamento, acreditou na estrutura promissora do negócio, e partiu para os Estados Unidos da América, a fim de trazer novos maquinários e revolucionar o mercado de algodão. Em 1905, com 20 anos de idade, Antonio inaugurou a Fábrica de óleos Santa Helena, em homenagem à sua filha caçula, Helena. Galgou espaços na indústria têxtil, conquistando fornecedores e oferecendo-lhes matéria-prima de qualidade. Além da preocupação de expandir seus negócios, de acordo com Caldeira, o empresário não deixava questões como as comunicações e a diversificação dos negócios.

Depois de multiplicar suas unidades produtivas, Antonio Pereira Ignacio preocupou-se com a melhoria das comunicações. Adquiriu o controle da Companhia Telefônica Sul Paulista e levou suas linhas a todas as cidades da região. [...]

Na mesma época, começou também a diversificar seus negócios. Montou a Usina Elétrica do Pilar, capaz de gerar 200 cavalos-vapor de energia, e adquiriu a fábrica de cimentos Rodovalho. [...] Após ter sido comprada por Antonio Pereira Ignacio, as instalações foram reformadas e adaptadas para a instalação de uma fábrica de vidros, que recebeu o nome de Lâmina.

Ao mesmo tempo, ele adquiria direitos tecnológicos na Alemanha pensando em eventualmente aproveitar a celulose das madeiras brasileiras. (CALDEIRA, p.18-19)

Com a cabeça voltada aos negócios, rapidamente o empresário cresceu e tornou-se importante no cenário econômico da região. Por isso, em 1914, com 40 anos de idade, “foi convidado a resolver um problema delicado” (CALDEIRA, p.19). A fábrica têxtil Votorantim, uma de suas principais clientes de algodão, era controlada pelo Banco União e por muitos anos, considerada um modelo de eficiência, no entanto, sentia as dificuldades da

Primeira Guerra Mundial. Caldeira aponta que o empresário então, devia tomar uma atitude para proteger seus créditos. Com isso, em março de 1914, tornou-se diretor-gerente do Banco União e, em outubro do mesmo ano, arrendou todo o setor de algodão.

Jorge Caldeira (p.23) conta que em 1918, a fábrica têxtil Votorantim faliu, e Antonio arriscou seu “passado de empresário bem-sucedido numa aposta de resultados bastante incertos”. No entanto, contou com o aporte financeiro de parceiros, e das demais empresas que possuía. O presidente assumiu a liderança da fábrica falida com o compromisso de atuar no campo de têxteis, exploração de jazidas de minérios calcários existentes nas propriedades da empresa além de iniciar a exploração da via férrea Votorantim.

Em 1919, o empresário adquiriu a maioria das ações da Sociedade Anônima Indústrias Votorantim. Dispôs de liberdade plena para assumir totalmente o comando dos negócios. Pouco tempo depois, segundo relato de Caldeira ele se viu obrigado a separar a fábrica de cimentos Rodovalho da então ‘Antonio Pereira Ignacio e Cia’ e passou a incorporá-la à Votorantim, proporcionando ampliação da escala da empresa e diversificação dos produtos.

2.2 A INSTÂNCIA ERMÍRIO DE MORAES

No mercado atual, o sobrenome Ermírio de Moraes pode ser facilmente associado às empresas Votorantim. Isso porque, foi em posse desta família que, a empresa alcançara patamares de capital nacional e internacional e conseguiu firmar-se no Brasil com os mercados da indústria de base, até então inexplorados.

José Ermírio de Moraes, genro de Antonio Pereira Ignacio, ocupou um espaço na Sociedade Anônima Fábricas Votorantim e, aos poucos, conquistou a confiança do sogro, oferecendo novas alternativas que transformariam as fábricas em um dos maiores conglomerados industriais do Brasil.

José Ermírio de Moraes via as coisas de outra perspectiva: a atividade industrial não devia ser apenas uma prioridade setorial, e sim a grande prioridade de toda a economia brasileira. Tão forte era essa convicção que, para ele, o assunto não se limitava a uma questão de opinião: era algo que lhe servia de guia e norma básica de conduta. (CALDEIRA, p.59)

Em 1928, um documento assinado entre a Votorantim, a Matarazzo e Klabin permitiu a adesão de novas ideias, que resultou na criação do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, o Ciesp. Foi a primeira estratégia de José Ermírio na busca pelo aceleração da indústria.

Para o engenheiro, a criação do Ciesp foi uma possibilidade de diminuir a força que a agricultura e o comércio exerceram até então no mercado nacional. No entanto, Jorge Caldeira (p.61), diz que a crise que veio logo depois, em meados do ano de 1929, acarretou uma diminuição considerável nas atividades econômicas. Com a economia mundial em baixa, manter um negócio nesta época era uma “luta dura e que deixou marcas”. Na posição de diretor, José Ermírio assumiu riscos e estratégias para manter a empresa em funcionamento. Em tempos de euforia ele fora conservador em seus negócios; no período de turbulência, apostou em três projetos simultâneos, mostrando ousadia.

Fazia parte dos negócios nessa época além da produção de tecido, óleo e algodão, as descaroçadoras nas cidades vizinhas à Sorocaba-SP, serrarias e fábricas de gesso e fornos de cal e cimento em Rodovalho. A ideia era implantar uma nova fábrica de cimentos com tecnologia mais apropriada à época, incorporá-la à Votorantim sob a marca Votoran, e dar início de fato à transformação da empresa em indústria de base.

Os registros de Caldeira constataam que nesta fase, a empresa passou a se chamar Sociedade Anônima Indústrias Votorantim. A alteração da razão social foi um indício de que a produção de bens de consumo havia deixado de ser a principal preocupação do negócio e mais tarde a mentalidade de se enveredar pela indústria de base, começaria a ser implementada. Estava em processo de estudo além da criação de outra fábrica de cimento, trazer uma indústria química importada do Canadá e ampliar os negócios no setor de metalurgia, onde se propunha a criação da Companhia Brasileira de Alumínio, a CBA.

A necessidade de industrializar o país – garante Caldeira em sua obra – era um dos principais ideais de José Ermírio e, uma forma de aumentar as possibilidades de explorar mercados nacionais ainda distantes, era retornar os negócios de engenho de açúcar de sua família, em Pernambuco. O nordeste brasileiro passou a receber visitas de diretores da empresa e aos poucos novos engenhos eram estabelecidos.

O projeto da CBA exigiu mais dinamismo e tempo para ser aprovado. Somente em 1952 o governo se posicionara positivamente, no entanto, houve a necessidade de dispensar mais recursos, o que tardaria ainda mais a implantação da siderúrgica.

Em 1951, o então presidente Antonio Pereira Ignacio faleceu, aos 77 anos.

Uma figura venerada, ainda era capaz de transmitir aos outros sua lição de nunca vacilar. [...] A cada passo do caminho, seu criador plantara sementes duradouras: as descaroçadoras de algodão, as fiações, a fábrica de óleo, a indústria de cimento, a tecelagem. Todos esses empreendimentos continuavam contribuindo para o grupo no momento em que Antonio Pereira Ignacio faleceu, e a eles iam sendo acrescentados os novos negócios que levavam adiante o plano visionário da industrialização do Brasil. Num sinal de reconhecimento do papel desempenhado por José Ermírio de Moraes para a continuidade da trajetória de expansão do grupo,

os descendentes de Antonio Pereira Ignacio o conduziram à presidência da S.A. Indústrias Votorantim, cargo que o fundador ocupara até o fim. Para a função de diretor-superintendente, desempenhada 26 anos pelo novo presidente, foi eleito José Ermírio de Moraes Filho. (CALDEIRA, p.109-110)

José Ermírio era um homem compromissado não somente com o mundo dos negócios. Durante a trajetória à frente das indústrias, além das inovações ao mercado nacional, preocupação com o desenvolvimento do país, ele também se preocupava com a parte social do empreendimento. Em todas as unidades fabris havia vilas para operários, escolas e unidades de saúde. Mas, além disso, Moraes também se preocupou com a sociedade em geral. Criou a escola Liceu Rio Branco, em São Paulo e dirigiu o Hospital Beneficência Portuguesa o transformando no maior hospital privado da América Latina e com atendimentos públicos. Na opinião de Caldeira, a capacidade empreendedora de José Ermírio de Moraes em áreas tão diversificadas como a educação, saúde, metalurgia, química e outras refletia sua visão integral do papel do empresário na sociedade, como o agente responsável pela construção do futuro.

2.2.1 Cimentos, Metalurgia e Novos Negócios

José Ermírio de Moraes faleceu em agosto de 1973. Nesta época, após 48 anos à frente da Votorantim, “deixava [...] uma lição de confiança no futuro, um exemplo para os filhos levarem à diante”. (CALDEIRA, p.174)

Desta maneira, como ilustra Caldeira, quem assumiu a presidência e permaneceu à frente das unidades relacionadas ao cimento foi José Ermírio de Moraes Filho. Naquela época, a participação no mercado brasileiro que era de 29%, passou a ser de 40%. A soma da produção das empresas do grupo, destaca o autor, ultrapassava 7 milhões de toneladas anuais. No ramo do cimento, além do crescimento físico da produção, também houve expansões geográficas na área de atuação no mercado nacional. A empresa passou a ter representação nos estados de Minas Gerais, Bahia, Ceará, Alagoas, Goiás, Mato Grosso, Santa Catarina, Rio Grande do Sul além de São Paulo e Rio de Janeiro. Essa abrangência aos poucos foi trazendo novas possibilidades e consolidando o sentido de realidade à meta de José Ermírio, que era acelerar e desenvolver a indústria de base no Brasil.

O negócio referente à metalurgia passou a ser encabeçado por Antonio Ermírio de Moraes. Com a criação da Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) e a proposição de negócios novos, o engenheiro tinha dificuldades maiores que o irmão mais velho, dominante do mercado de cimentos.

Num setor em que predominam os projetos de longo prazo, as alterações conjunturais exigiam uma atenção permanente para cada um dos fatores capazes de alterar por completo as condições de trabalho. Sendo assim, aumentava a importância não só da persistência e continuidade das ações. Mais do que tudo, era preciso unidade nas decisões, e pulso firme. (CALDEIRA, p.185)

Além do alumínio, também passaram a fazer parte dos negócios industriais o zinco e o níquel. A produção metalúrgica exigiu grande disposição energética, o que resultou também na criação de usinas hidrelétricas próximas às fábricas para dar o aporte necessário.

Antonio, com a independência dos investimentos metalúrgicos, foi eleito no fim da década de 1970 como “o maior líder empresarial do país. Era o reconhecimento de que a filosofia seguida por todo o grupo naquele período apontava um caminho mais viável para as empresas brasileiras.” (CALDEIRA, p.203)

O autor rememora a incorporação de uma instituição bancária à organização em 1991: “A preocupação central era a de preservar a credibilidade, fundada na imagem do setor industrial”. Outros novos negócios estavam concentrados no setor agroindustrial de produção de laranjas e celulose, para a produção de papeis.

Mas a economia, novamente, passava por períodos instáveis e com a eclosão da crise do governo Collor, os negócios atravessaram momentos difíceis. Neste período, foi preciso reavaliar a estrutura dos negócios e estabelecer as reais necessidades do grupo. Uma das principais medidas tomadas foi desmembrar a tecelagem, até então a primeira unidade de industrialização da empresa, todas as unidades têxteis foram desativadas. Medida adotada também no setor de engenhos de açúcar, onde a produção foi cessada.

Por aproximadamente uma década, a empresa extrapolou as expectativas restritas ao mercado interno, e com base em seu próprio capital, após a estabilização econômica em 1994, passou a ter perspectivas concretas de crescimento e expansão ao nível internacional. Foi nessa época, lembra Caldeira, que se viu necessária a implantação dos processos de organização interna, e tornou-se essencial realizar uma transição no comando da corporação.

2.2.2 Gestão empresarial e consolidação

Nos anos 2000, a segunda geração Ermírio de Moraes, os netos de José, foram incorporados à diretoria da empresa. Com uma administração renovada, o império familiar não se abriu e, ao mesmo tempo ideias expandiram ainda mais o horizonte da empresa, explorando novos mercados.

Não se tratava apenas de uma troca de pessoas, e sim da implantação de um arcabouço administrativo inovador, criado pelos dirigentes mais jovens. Enquanto

na geração pregressa não havia nenhuma linha formal de comando, com o sucesso dependendo do perfeito entendimento sobre valores, objetivos e comportamentos entre quatro iguais, a nova estrutura refletia um eficaz modelo de gestão empresarial, associado a uma nova governança corporativa e familiar, sem contudo descaracterizar a estrutura societária legada por José Ermírio de Moraes aos seus descendentes. (CALDEIRA, p.260)

A partir desta mudança, a empresa passou a contar com o Conselho Executivo, que servia para “zelar pela criação de valor para os acionistas, direcionar estrategicamente e monitorar os negócios, e supervisionar o desempenho operacional de todos os setores” (CALDEIRA, p.263). Foram concebidas cinco áreas delimitadas e subordinadas ao Conselho Executivo.

A primeira das áreas era a Votorantim Industrial (VID). A nova entidade abrangia inicialmente cinco setores, consolidados nos anos anteriores. Isso permitia que os novos gestores pudessem propor soluções a desafios distintos daqueles enfrentados no período anterior, quando o sucesso exigia descentralização: Votorantim Cimentos (VC); Votorantim Metais (VM) – empresas nos segmentos do níquel, aço, zinco e alumínio (dois anos mais tarde, o negócio aço se desmembrou, formando mais um segmento independente, a Votorantim Siderurgia); Votorantim Celulose e Papeis (VCP); Votocel – filmes flexíveis com destinação ao mercado externo; Votorantim Internacional (VI) – constituída em 1991 para dar apoio a todas as transações de comércio exterior.

“O agrupamento de setores de alto desempenho numa estrutura unificada permitia uma gestão com finalidades claramente determinadas para servir de modelo a todo o grupo” (CALDEIRA, p.265). Também estiveram subordinados ao Conselho Executivo, a Votorantim Negócios, que gerenciava as duas estruturas que ainda não haviam alcançado uma “condição estratégica considerada ideal” (CALDEIRA, p.266) a do setor de química e agroindústria onde as principais empresas eram a Nitroquímica e a Citrosuco.

A terceira área subordinada era a Votorantim Finanças, com a administração dos empreendimentos bancários que pertenciam ao grupo; a quarta área a integrar o Conselho Executivo era a Votorantim Energia, gerindo a produção energética de suporte para plantas produtivas; o último dos setores era a Votorantim Novos Negócios, que tratava das potencialidades de oportunidades iminentes naquele momento econômico.

Em 2002, destaca-se a incorporação do objeto de estudos deste trabalho. A Paraibuna de Metais, então pertencente ao grupo Paranapanema foi incorporada à empresa. Foi também neste ano que o Sistema de Gestão Votorantim (SGV) foi desenvolvido e adotado pelo grupo.

2.3 VOTORANTIM METAIS ZINCO – JUIZ DE FORA

Um documento interno apresenta uma parcela histórica da existência da fábrica em Juiz de Fora. Segundo o “Manual de Gestão da Qualidade Integrada” (D’ALESSANDRO, 2014, p.2) a Votorantim Metais Zinco – Juiz de Fora (VMZ-JF) iniciou suas operações em março de 1980, como Paraibuna de Metais. Nesta época, os principais negócios da fábrica compreendiam a industrialização e comércio do zinco eletrolítico e seus associados. A produção inicial era de 30 mil t/ano de zinco eletrolítico e 58 mil t/ano de ácido sulfúrico (subproduto do processo).

O histórico apresentado por D’Alessandro conta que em dezembro de 1984, a Paraibuna Metais estabeleceu a abertura de capital, o que resultou no primeiro projeto de expansão da capacidade de produção para 60 mil t/ano de zinco eletrolítico e 120 mil t/ano de ácido sulfúrico. O projeto de crescimento teve sua conclusão em meados de 1988, com investimentos de US\$15 milhões.

Em janeiro de 1996 o Grupo Paranapanema formado pelos fundos de pensão: Previ, Petros, Aerus, Sistel e Telos, assumiu o controle acionário da empresa, com um investimento na base de US\$ 16 milhões de capital próprio. Foram eliminados os principais estorvos do processo¹ e, a fábrica atingiu um novo patamar de produção, equivalente a 95 mil t/ano.

Em março de 2002 a totalidade das ações passou a ser controlada pelo Grupo Votorantim. Agora o *holding*² Metais tinha o controle estratégico de quatro importantes unidades de negócio: níquel (Votorantim Metais Níquel), zinco (Votorantim Metais Zinco) aço longo (Siderúrgica Barra Mansa) e alumínio (CBA- Companhia Brasileira de Alumínio).

A produção da unidade Juiz de Fora compreende na obtenção de itens à base de zinco (zinco, zamac e demais ligas), e subprodutos oriundos do processo, relacionados como os derivados do enxofre (ácido sulfúrico e dióxido de enxofre) e produtos agregados (sulfato de cobre, cádmio metálico e concentrado de prata).

A unidade contribuiu para que a Votorantim Metais se tornasse a quinta maior produtora de zinco do mundo, capacidade mantida desde então, com uma produção média de 730 mil ton/ano. O segmento de metais hoje compreende mais de 10 mil empregados, em 17

¹ Estorvos do processo identificados: A partir de conversas informais com profissionais que estão na empresa desde a época, identificou-se como estorvos as falhas no processo de produção e, adequação às leis ambientais e de segurança

² *Holding*: é uma sociedade gestora de participações sociais que administra conglomerados de um determinado grupo.

unidades produtivas. Está presente em oito países e abarca os setores de Níquel, Zinco, Alumínio e Exploração Mineral (MEMÓRIA VOTORANTIM, acesso em 28/04/2015).

2.3.1 Zinco: conheça mais sobre esse metal

O zinco é um metal presente na natureza, pode ser encontrado no minério e também em alimentos. O processo industrial da matéria possibilita a composição do zinco metálico (SHG), óxido e pó de zinco, zamac, e algumas ligas especiais. Esses produtos são utilizados pela indústria automobilística, em eletrodomésticos, torres de transmissão elétrica, placas de sinalização, zíper, fechaduras, maçanetas, dobradiças, tintas para proteção contra corrosão, pilhas alcalinas, ração animal, cosméticos, iogurtes, cereais, parafusos, galvanização em geral e muito mais.

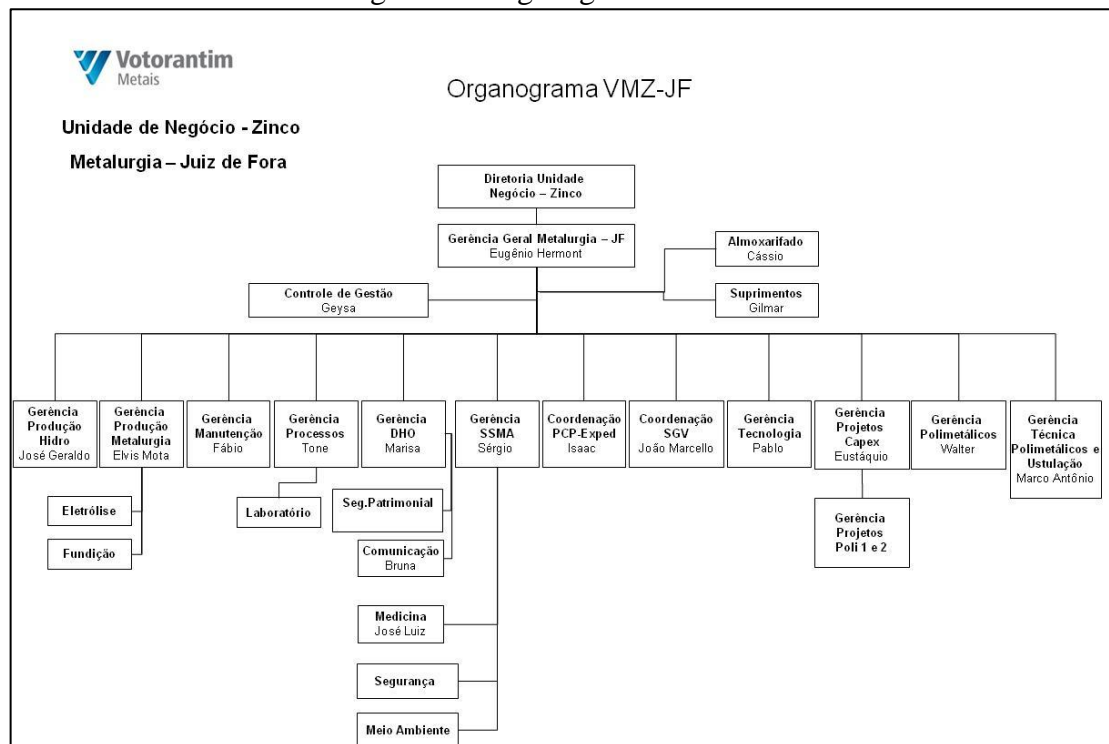
Hoje a unidade JF tem produção aproximada de 90 mil t/mês³ de zinco e além da matéria principal, a fábrica comercializa e produz potenciais secundários, que são resultado do processo industrial para obtenção do metal, sendo eles: Ácido Sulfúrico, Dióxido de Enxofre, Pó de Zinco, Sulfato de Cobre, Cádmio, Concentrado de Prata, Zinco SHG e suas ligas.

2.3.2 Sistema de gestão integrada da unidade

Liderada pelo gerente-geral Eugênio Hermont, está localizada no quilômetro 119 da BR-267, próximo à comunidade de Igrejinha (MG). É dividida hierarquicamente conforme organograma representado na figura 1.

³ Dados informados pelo Sistema de Gestão da empresa

Figura 1 – Organograma VMZ-JF



Fonte: Ilustração cedida pela área Sistemas de Gestão, 2014.

A unidade fabril objeto deste estudo conta com aproximadamente 560 profissionais próprios e 120 terceirizados.

2.3.3 Cultura Organizacional

Dias (2013), diz que diversos elementos são responsáveis por dar sustentação à cultura de uma organização. Tais elementos são capazes de conduzir os integrantes daquela sociedade, quando há necessidade de enfrentamento de problemas e/ou no desenvolvimento de ações rotineiras e, são baseados nos valores fundamentais da empresa.

Os valores são elementos abstratos que fundamentarão a atuação da organização, pois com base neles o conjunto de integrantes da empresa deverá atuar de determinada maneira. Constituem o ideal do que deve ser importante para a organização e servem de modelos abstratos para a atuação das pessoas, fundamentando neles as normas de conduta e demais elementos formais da cultura organizacional. (DIAS, 2013, p.199)

O site informa que todas as ações, decisões e relacionamentos da VM com seus públicos são permeados pelos valores que constituem a sigla SEREU. Os cinco elementos pré-definidos pela empresa e que contribuem para a consolidação da cultura organizacional,

norteiam os referenciais de tomadas de decisão e refletem nos padrões de comportamento que a empresa considera como os formadores de seus princípios. São eles:

Solidez: buscar crescimento sustentável com geração de valor;
Ética: atuar de forma responsável e transparente;
Respeito: respeito às pessoas e disposição para aprender;
Empreendedorismo: crescer com coragem para fazer, inovar e investir;
União: o todo é mais forte. (VOTORANTIM, acesso em 28/04/2015)

Dentro do conceito de cultura organizacional, há também um conjunto de conceitos estabelecidos a fim de gerar a “aceitação consciente que as pessoas têm da organização de uma ideia, que não necessita de uma demonstração concreta” (DIAS, 2013, p. 204).

Segundo Dias, as crenças são preponderantes ao permitirem a eliminação de dúvidas, e ditam a consciência coletiva da organização por meio do sentimento de pertencimento. Se o desenvolvimento destas é eficiente, a empresa apresenta vantagem, já que os empregados são alinhados à visão da empresa.

As crenças de uma organização se manifestam quando as pessoas em seu comportamento compartilham aspectos de consciência coletiva tais como:

- O progresso e o desenvolvimento da empresa dependem de cada um de seus empregados.
- Na nossa empresa os chefes permitem a participação nas decisões.
- Quem tem conhecimento é respeitado.
- Quem é leal à empresa ascende naturalmente a postos superiores.
- A qualidade de nossos produtos nos tornou a empresa líder no mercado. (DIAS, 2013, p. 204)

De acordo com o site, na Votorantim Metais (VM) as crenças de gestão adotadas ditam o “Jeito de ser Votorantim” e traduzem o “propósito de construir a empresa dos nossos sonhos” (VOTORANTIM acesso em 28/04/2015).

Nossas atitudes refletem nossos valores e nossas crenças, que traduzem nossas verdades:

Cultivo de Talentos - Acreditamos e confiamos nas pessoas, e por isso investimos tempo e recursos cultivando nossos talentos;

Meritocracia - Acreditamos que as pessoas são únicas e por isso merecem ser valorizadas de forma justa e de acordo com suas entregas;

Excelência - Acreditamos que podemos fazer sempre mais e melhor, superando os desafios com disciplina, humildade e simplicidade;

Pragmatismo - Acreditamos ser essencial dedicarmos esforços ao que é relevante, com objetividade e sem perder a visão do todo e do futuro;

Diálogo aberto - Acreditamos que um ambiente de confiança propicia diálogo aberto e espaço para falar e ser ouvido, onde a diversidade de opiniões constrói melhores soluções;

Aliança - Acreditamos que nosso sucesso é fruto da construção conjunta, fortalecido por relações e alianças genuínas onde todos ganham;

Senso de Dono - Acreditamos naqueles que assumem responsabilidades, que trabalham com paixão e lideram pelo exemplo, comemorando as conquistas e transformando erros em aprendizados.

Essa é a Votorantim em que acreditamos e que estamos construindo.

Crenças Votorantim.
A gente acredita. A gente faz. (VOTORANTIM, acesso em 28/04/2015)

Além dos valores e crenças de gestão, outro elemento que orienta e fundamenta a cultura da organização é o Código de Conduta. O documento é regido por princípios que estabelecem e exprimem o posicionamento da marca com relação à ética da empresa. As informações constantes nesse documento são aplicadas por todos os profissionais e usadas como referência pelos parceiros comerciais. (VOTORANTIM, 28/04/2015).

O fortalecimento da cultura organizacional também pode ser fortalecido pelos Princípios de Sustentabilidade da empresa. Tais princípios são capazes de manter a imagem e garantir a continuidade de crescimento dos negócios ao longo prazo. Os princípios são compreendidos por:

1. Ser reconhecida pela sociedade como uma empresa social e ambientalmente responsável.
2. Ter sustentabilidade como estratégia, orientando governança, gestão, educação, decisões e investimentos - criando valor.
3. Evoluir consistentemente os resultados econômicos, sociais e ambientais, buscando eficiência e confiabilidade nas operações, de acordo com padrões de classe mundial.
4. Ser reconhecida como empresa que atrai, desenvolve e retém talentos para a geração de valor e construção de uma sociedade justa e inclusiva.
5. Ter compromisso com o bem-estar, a saúde e a segurança de nossos funcionários, clientes e parceiros.
6. Contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atuamos.
7. Incentivar a cooperação e a participação de todos os funcionários e partes interessadas na construção de parcerias e trabalho conjunto - visando à geração de valor mútuo (VOTORANTIM, acesso em 28/04/2015).

A carta de princípios do grupo Votorantim em Sustentabilidade está disponível para acesso público e estabelece a aplicação destes, para criar valor na dimensão econômica, ambiental, e social, de modo que sugere o “Tripé de Sustentabilidade” que pode ser exemplificado como:

- **ECONÔMICO:** Como em qualquer outra empresa, o lucro é a meta primeira e, desta forma, conferir robustez e propiciar perenidade aos negócios. A saúde financeira é que viabiliza a gestão sustentável, fazendo com que os aspectos socioambientais sejam incorporados à gestão corporativa;
- **AMBIENTAL:** Compromisso e responsabilidade com o meio ambiente, a empresa investe na aplicação das novas tecnologias, ações de melhoria e mitigação, pesquisas, estudos e inovação.
- **SOCIAL:** O desenvolvimento das comunidades onde se mantém operações é considerado fundamental para a sustentabilidade da atuação da VM. A empresa busca fomentar o desenvolvimento local das comunidades das em que estão presentes.

Uma das principais características da VMZ-JF no campo econômico e que representa a solidez do negócio é a presença próxima de duas Hidrelétricas vinculadas à Votorantim Energia (VE), que fornecem eletricidade à planta. Em Sobragi a capacidade é de 60 MW e em Picada, 50 MW.

No âmbito social, destaca-se o financiamento do projeto social Agente do Amanhã em parceria com a Amac – Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, que oferece cursos de qualificação profissional para jovens do entorno da empresa, incluindo a Zona Norte da cidade e projetos esportivos, a fim de capacitar e dar oportunidade aos adolescentes da comunidade.

O comitê de voluntariado da unidade também está atrelado à parte social do tripé de sustentabilidade. Tem ações pontuais direcionadas às escolas da região, além de programas que visam o desenvolvimento das crianças e adolescentes para o mercado de trabalho.

Um importante projeto e diferencial da unidade JF, une os âmbitos econômicos e ambientais do tripé: o Polimetálicos. Em dezembro de 2012, a unidade foi potencializada a reciclar resíduos e utilizá-los no processo de produção da matéria-prima. Portanto, deixou de ser apenas uma produtora de zinco; agora, ela é considerada uma planta Recicladora. Essa nova característica proporciona um período transitório de mudança de mentalidade de seus públicos, exigindo por parte da comunicação interna da empresa, ações estratégicas de difusão e potencialidade da mensagem enviada. Tal iniciativa também agrega à visão estratégica corporativa que instaura a produção de resíduo zero.

2.3.4 O Projeto Polimetálicos

O projeto Polimetálicos alavancou uma nova perspectiva para o negócio Zinco. A partir de tecnologia desenvolvida pelos próprios profissionais, tornou-se possível utilizar os rejeitos do processo além de resíduos gerados pelas fábricas produtoras de aço, os chamados Pós de Aciaria Elétrica, ou PAE.

Em linha com os conceitos de desenvolvimento sustentável “Produzir mais com menos capital natural” (VOTORANTIM), o Polimetálicos permite a recuperação de materiais de baixo teor de zinco e reduz a dependência de importação de matéria-prima. Além disso, com o tratamento de PAE, a empresa busca contribuir com a sociedade, pois antes, o resíduo deveria permanecer estocado em aterros, o que significa danos ao meio ambiente.

A partir do *startup*⁴ da planta recicladora, a unidade se encontra em um processo de transição de mentalidade. Mais recentemente, uma nova possibilidade para o forno *Waelz*⁵, começou a ser estudado e, a unidade já possui licença ambiental para reciclar pilhas alcalinas, potencial que além de estabelecer vantagens ao negócio, no que tange à diminuição da matéria-prima importada, ainda contribui para reforçar a imagem recicladora da planta de Juiz de Fora.

2.3.5 A Comunicação Empresarial da VM

Você já parou para pensar em como é ser a última pessoa a ficar sabendo de determinado fato relevante para você? Horrível, não é?! Frustrante também. Mas além da vida pessoal, ficar sabendo tardiamente de informações importantes que dizem respeito à empresa em que você trabalha, ou tomar conhecimento por parte de terceiros é igualmente decepcionante.

Os funcionários sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa para a qual trabalham. Isso mexe com a identidade cultural. A pessoa pensa e age conforme suas influências e os fatores condicionadores do seu meio ambiente. Se um profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que seu trabalho é respeitado e valorizado; conseqüentemente, seu desempenho e sua produtividade serão bem melhores. (Matos, 2007, p.81)

A base da comunicação do *holding* Metais da Votorantim, está centrada em uma diretoria estabelecida em São Paulo e subdividida em suas unidades fabris. A diretoria corporativa responde às condicionantes da Votorantim Industrial, e repassa as principais demandas às fábricas, que possuem o setor de Comunicação Empresarial e Responsabilidade Social, vinculado ao braço de Recursos Humanos, na empresa denominado como Desenvolvimento Humano Organizacional, o DHO. Um ambiente de compartilhamento da comunicação permite a integração entre os interesses da empresa e do seu público interno, favorecendo a consolidação de um clima social de compromisso e solidariedade no trabalho. (MATOS, 2007, p.82)

Na unidade Juiz de Fora a Comunicação Empresarial está relacionada à área de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) e é coordenada pela Analista de Comunicação Bruna Siqueira Oroña. Além das demandas de Comunicação Interna e

⁴ *Startup*: Pontapé inicial, nesse caso, início das operações da planta Polimetálicos.

⁵ *Forno Waelz*: Forno giratório que apresenta a tecnologia predominante para o processamento pirometalúrgico de recuperação de zinco.

Responsabilidade Social, a área também tem a responsabilidade de desenvolver as interfaces com os *stakeholders*⁶.

A estrutura da equipe é constituída pela Analista de Comunicação; Técnico Administrativo (sem formação na área) e Estagiária com formação em Jornalismo ou Publicidade e Propaganda. As decisões da área são submetidas à Gerência de DHO e dependendo da complexidade, direcionada à corporação.

Charlene Li (2011, p.38) pontua que “a informação é o combustível de qualquer organização. Sem ela, a empresa sofre completa estagnação. Na última década, os fluxos interno e externo de informação em torno das empresas aceleraram enormemente com o advento das novas tecnologias”. Dias acrescenta que uma cultura dominante, forte, com intensa comunicação interna, é importante para a organização que atuará com intensa identidade entre seus membros e enfrentará com mais vigor a concorrência. Em decorrência, sua competitividade será maior.

Segundo pontua Calfat, no Manual do Sistema Integrado de Comunicação Integrada (SICI, 2006, p.3), “a comunicação corporativa é uma área estratégica de gestão da empresa. Para o público interno, ela gera influência, engaja, estimula o senso de pertencer, promove o fluxo de informações, impacta na gestão do clima”. Por isso, o grupo trabalha com um sistema de comunicação interna integrada, visando atender às variedades dos perfis sem perder a identidade em todas as unidades de negócio.

O SICI utilizado hoje foi criado em 2003 e destaca alguns veículos: NossoGrupo (jornal trimestral do grupo); Jornal EntreNós (veículo semanal produzido por cada unidade); Psiu (murais); além dos veículos internacionais, informes executivos e comunicados internos.

O Manual traz informações sobre como o setor deve preparar a mensagem para ser enviada e qual o melhor caminho a ser utilizado. Ele ainda destaca pontos importantes de comunicação face a face. “Alguns assuntos estratégicos exigem preparação mais elaborada para evitar ruídos na comunicação. O porta-voz interno deve estudar o assunto antes de apresentá-lo, ouvir as dúvidas e respondê-las com clareza e objetividade” (SICI, 2006, p.25).

A planta da VMZ-JF possui alguns canais de comunicação para lidar com seu público interno, constituídos por funcionários próprios, terceirizados e consultores. São veículos formais:

- Jornal semanal Entrenós – veiculado por mala de e-mails e em murais;

⁶ *Stakeholders*: públicos de interesse da organização: comunidade, autoridades civis e militares, comunidade acadêmica, etc.

- VM-TV – Tela utilizada para informações locais e corporativas;
- Giro VM – Boletim mensal com as principais informações da unidade;
- Nosso Grupo – jornal bimestral com informações corporativas do grupo;
- E-mails mkt e comunicados internos – veiculados em murais (quando necessário) e por mala de e-mails;

No entanto, é importante ressaltar, de acordo com Matos, que:

Muitas empresas investem pesadamente em canais para melhorar a comunicação interna. No entanto, os resultados não aparecem e surge a pergunta: onde estamos errando? A resposta está na ausência do ouvir, na fraqueza dos relacionamentos entre a liderança e suas equipes ou mesmo na carência do exercício básico da troca de ideias.

A falta do diálogo, de abertura à conversação e a troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, são, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento e atitudes das suas lideranças e às crenças de seus colaboradores. (MATOS, 2007, p.83)

O autor diz que também não adianta e-mails, intranets e telefones celulares pois sem *feedback* e contato humano a comunicação é sempre precária e ineficaz. Li pondera que é preciso ser firme ao compartilhar perspectivas e sentimentos pessoais para desenvolver sentimentos mais próximos. O contato pessoal pode ser o responsável por estreitar os laços dentro de uma organização. Ele é capaz de reduzir a burocracia, já que trocamos mais ideias com quem nos encontramos mais frequentemente. E o *feedback* em uma relação organizacional é dado como resposta a um indivíduo, sobre como suas ações e atitudes afetam o todo. Ou seja: ele busca reconhecer os méritos e dificuldades de cada um e visa principalmente, ajudar as pessoas a serem mais efetivas. Além disso, destaca Matos, o *feedback* garante os melhores resultados.

Visando a necessidade do contato pessoal, na VMZ-JF identificamos ainda alguns canais de comunicação corpo-a-corpo, desenvolvido pelas lideranças. São elas:

- Reunião Conecta: quando o gerente vai à área e após o Diálogo Diário de Segurança (DDS) tem um momento de integração com a equipe antes do início das atividades diárias;
- Reuniões de gestão da área: acontecem semanalmente e são discutidos pontos inerentes à produção, gestão e segurança na área de produção;
- Café com prosa: evento onde o gerente-geral da unidade convida alguns operadores para um diálogo aberto. É realizado, geralmente, a cada duas semanas, com públicos diferentes, a fim de abarcar todas as áreas da planta. Nessas reuniões informais, os operadores têm a possibilidade de falar de suas dificuldades no dia a dia de trabalho e

propõem melhorias. Após identificados todos os pontos, a resposta é buscada juntos aos responsáveis pelo problema identificado e há um *feedback* para os participantes.

Matos é esclarecedor ao pontuar que a comunicação interna tem função estratégica para a organização, já que favorece o aperfeiçoamento das relações humanas e a consolidação de um bom ambiente de trabalho. Os bons resultados e o eficaz desempenho de uma empresa dependem diretamente do grau de entusiasmo e dedicação de seu público interno é o que garante o autor.

Souza e Brandão (2006) dizem que a comunicação interna cada dia mais está se profissionalizando nas organizações. Por isso, tem o dever de passar a informação correta, no tempo certo, para assim, conquistar credibilidade e despertar a motivação dos empregados. E como já foi escrito, essa é uma habilidade que precisa ser trabalhada pelas lideranças.

O setor de Comunicação participa de reuniões relacionadas às estratégias da empresa e faz o gerenciamento das divulgações de informações estratégicas definidas pelos gerentes da unidade. Além disso, semanalmente a analista de comunicação tem o espaço de 20 minutos para a Reunião de Comunicação estabelecida para alinhar com a gerência questões referentes ao andamento da área.

3 LIDERANÇA: CONCEITO E DEFINIÇÃO

Quando se fala em liderança, a primeira imagem que nos vem à mente é a do Líder. Aquele capaz de comandar certo grupo de pessoas para atingirem determinado objetivo pré-estabelecido. Por exemplo, o técnico de um time de futebol que treina a equipe para conseguir conquistar a vitória; ou o gerente de uma corporação que gerencia todos os empregados para atingirem os objetivos de um planejamento bem feito; ou o médico, responsável pelo funcionamento perfeito de um hospital; ou ainda, o padre ou pastor, que influenciam seus fieis a fim de propagar o evangelho. Concordam? Para o senso comum, é uma definição razoável. No entanto, é preciso estabelecer, que LIDERANÇA significa bem mais que isso.

Se buscarmos a etimologia⁷ da palavra, encontraremos sua origem no latim *auctoritas*, que é definido como ordem, opinião, influência. O radical é oriundo do germânico *laithjan*, chefiar; do inglês arcaico *laedan*, guiar, chefiar; e do inglês contemporâneo, *leader*, a qual foi vernaculizada na língua portuguesa, no sentido original, ou seja, aquele que guia, o chefe. Sendo assim, interpretamos que líder é aquele que dirige, conduz, chefia.

No livro “O Monge e o Executivo – uma história sobre a essência da liderança” nos deparamos com a primeira noção mais ampla para o termo. Segundo Hunter (2004, p.13), “você gerencia coisas e lidera pessoas”. O conceito foi designado por ele como “a habilidade de influenciar pessoas que trabalham entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Em conformidade com o pensamento exposto, Cortella e Mussak (2011) reiteram a noção ampliada e chegam ao consenso que chefia é diferente de liderança.

Enquanto a chefia é caracterizada pelo poder de mando sustentado pela posição que a pessoa ocupa em determinada hierarquia (na família, na empresa, na escola, etc.), a liderança é uma autoridade que se constrói pelo exemplo, pela admiração, pelo respeito. (CORTELLA e MUSSAK, p.9)

Os autores ainda estabelecem liderança como condição, atitude, uma função a ser desempenhada. Por isso não é hierarquizada e nem se determina em qualquer dimensão. No entanto, julgam desejável que as pessoas em posição de gerentes ou supervisores, comportem-se como líderes.

⁷ Site Origem da Palavra, disponível em:
<http://origemdapalavra.com.br/site/palavras/lideranca/> acesso em: 30/04/2015.

Na apresentação de seu livro “O Diário de um líder”, Luciano Pires (2012) complementa a ideia de que liderança é diferente de chefia. Para ele, “liderança sem cultura é chefia”. A partir deste ponto de vista, ele diz:

Líder é quem defende causas e não apenas negócios. Liderança é mais que dar ordens. É mais que dar exemplos. É mais que orientar. É mais que ensinar. É mais que motivar. Liderança é saber liberar conscientemente uma força interior que contagia os demais. A inspiração é essa força interior que não precisa de um empurrão diário. Inspirar é algo espiritual, tem a ver com a capacidade de conexão entre as pessoas. O papel de um líder é multiplicar essas conexões e facilitar a comunicação entre os membros da tribo. (...) Algumas pessoas dão a impressão de que nasceram preparadas para ser líder. Outras não. (PIRES, p.16)

Essa ideia de nascer líder é interpelada em “Cultura Organizacional” por Reinaldo Dias (2013, p.444), quando o autor estimula nosso pensamento com a definição de que “a liderança pertence ao campo da cultura, não ao campo do natural”. Quesito discutido também, no diálogo concebido por Mario Sergio Cortella e Eugenio Mussak, onde, baseados em fundamentos filosóficos e biológicos, os autores discutem se a liderança é um dom ou uma virtude. Isto posto é importante destacar a opinião de cada autor. Cortella defende que liderança é uma virtude. Fundamentado na definição filosófica do conceito, força intrínseca, capacidade a ser desenvolvida, ele aponta a virtude como aquela potência que dirige o indivíduo para o bem, oposta ao vício, que é negativo. Portanto, sua concepção é de que a pessoa nasce com a virtude e precisa desenvolvê-la, praticando seu potencial de liderança. Já Mussak, fundamenta-se na biologia. Para ele, a liderança é uma força interior que cada um possui. Está presente em todos os indivíduos, mas em alguns se manifesta mais que em outros. Assim, partilha da opinião de Cortella quando diz que ela precisa ser trabalhada. Ele atribui liderança ao conceito fenotípico, onde há influência do ambiente para a sua concretização.

Os autores propõem que a liderança é uma relação humana e por isso, sempre onde há agrupamento de pessoas, seja formal ou não, em quaisquer atividades, haverá alguém liderando o processo.

A liderança pode ser compartilhada, pode ser alternada, mas nos grupos humanos, mesmo naqueles constituídos de duas pessoas, ela sempre está presente. Portanto, exercer liderança e ser liderado são condições que caracterizam relações humanas. (...) e aí, a questão é de mão dupla, porque nenhum de nós exerce liderança ou é liderado o tempo todo.” (CORTELLA E MUSSAK, 2011, p.9)

Pires (2012, p.8), assim como Cortella e Mussak, institui que a liderança não é uma condição perene. O autor afirma que “a ocasião faz o líder”. E, ainda em conformidade com o educador e o empresário, insere a ideia de que algumas pessoas nasceram para liderar. No entanto, acredita que essa não é uma necessidade para se tornar líder, já que qualquer um

tem a capacidade de exercer a liderança. Uma nova premissa para liderança é estabelecida por Dias que nos faz pensar em outras magnitudes a ela relacionadas. Em um primeiro momento, pode ser entendida como “a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas através da persuasão” (p.419). Desta forma, alinha-se ao conceito mais amplo de poder, indo ao encontro dos pensamentos de Max Weber⁸, onde é possível perceber que poder é a imposição de sua vontade em uma sociedade, com ou sem resistência, baseado em qualquer meio para conseguir o sucesso da implantação de seus desejos. Sobre o conceito de poder, será aprofundado adiante.

Persuadir, com base no dicionário Aurélio, pode ser definido como o ato de levar alguém ao convencimento. Dias coloca o uso da persuasão para influenciar pessoas como

Característica essencial da liderança, que desenvolve habilidade ao longo do tempo, consolidando-a em termos pessoais. Quando esta habilidade está integrada de tal forma à personalidade de um indivíduo, que muitas vezes não tem dimensão exata de tal poder temos uma característica que se denomina carisma. (...) Quando essa habilidade está localizada em determinados momentos, ambientes ou conjunturas específicas é uma característica de liderança funcional, que assume esse papel por delegação do grupo (DIAS, p. 435).

Cortella e Mussak dizem que o líder é aquele capaz de levar a sociedade em direção aos seus objetivos. Já Pires afirma que “o líder é um influenciador”. Isso porque este autor acredita que vivemos em uma sociedade dividida por tribos, e, assim como os índios, somos liderados por alguém ou algum propósito do grupo e mesmo que não haja relação direta de hierarquia ou contato pessoal, há influências a serem seguidas e conexão através de uma mesma intenção. Ele ainda coloca que é dever do líder “zelar para que a tribo tenha este objetivo comum claramente compreendido. Quando isso acontece fica mais fácil o alinhamento de todos na mesma direção” (PIRES, p.15)

Verificamos que os autores apresentados até então compartilham o mesmo ideal de liderança, cada um com seus fundamentos, mas que convergem para o entendimento de que é a capacidade ou habilidade para influenciar pessoas.

Chamamos de influência a habilidade para afetar as decisões e ações de outros, mesmo não possuindo autoridade ou força para assim proceder. É influente um indivíduo que consegue modificar o comportamento dos outros sem ocupar um cargo público ou privado, e não utiliza nenhuma forma de coerção física, apenas com habilidade de persuasão (DIAS, 2013, p. 435)

Dias também pontua que a influência tem aumentado sua importância como um componente do poder. No entanto, faz um adendo:

⁸ WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva/ Max Weber; Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de Gabriel Cohn – Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999. 586 p.

A característica mais importante da liderança não está na influência, pois os chefes de uma organização, que possuem mandato conferido pela posição que ocupam na estrutura organizacional; podem influenciar também e, no entanto, não possuem a qualidade ou capacidade de liderança. (DIAS, 2013, p.442)

E expõe que nem sempre a liderança é desenvolvida por pessoas com condições de líderes.

Se suas ações ou palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras, tem legitimidade, portanto, é aceito como tal. Se suas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras, sua fonte de poder repousa na sua própria pessoa. O fato de ocupar um cargo ou função não confere ao indivíduo, portanto, a condição de líder. Podemos ter um ocupante de cargo ou função que não é um líder, e ao mesmo departamento ou setor poderemos ter um líder não ocupante de nenhuma posição formal. (DIAS, 2013, p. 443-444).

Mas, deve-se considerar que pessoas que ocupam cargos de chefia, geralmente são acompanhadas pela conotação de líderes. Cortella e Mussak ponderam ser desejável que tais pessoas exerçam a habilidade de liderança.

3.1 AS RELAÇÕES DE PODER E O PAPEL DAS LIDERANÇAS

Dias afirma que “a maior parte dos cientistas sociais compartilha da ideia de que o poder é a capacidade para afetar o comportamento dos outros. O poder pode ser considerado um meio que o grupo ou indivíduo tem de fazer com que as coisas sejam realizadas por outros indivíduos ou grupos”; e, para Weber (1991, p.33), ter “poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade em uma relação social mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessas probabilidades”. Portanto, tiramos por base que o exercício do poder, se configura em um processo de relação social, na qual um indivíduo ou um grupo destes tem a capacidade de influenciar o comportamento das demais pessoas daquele círculo. O sociólogo definiu três principais componentes do poder: força, que configura a ameaça ou o uso de fato da coerção física; autoridade, que considera um direito estabelecido para tomar decisões e ordenar ações de outrem; e a influência, que como visto em oportunidades anteriores, pode ser considerada como a habilidade para afetar as decisões e ações de outros, independente de força ou autoridade.

Weber determina que dominação esteja intimamente ligada ao conceito mais amplo de poder, que é a possibilidade de impor sua vontade ao comportamento de outras pessoas. Ao refletir sobre o conceito de dominação explicitado pelo autor, pode-se deduzir que seja a probabilidade de se encontrar obediência para determinada ordenação. Tal situação

está intrinsecamente condicionada à presença efetiva de alguém emitindo ordens, ou seja, mandando, eficazmente em outras pessoas.

Toda dominação manifesta-se e funciona como administração. Toda administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é mister que certos poderes de mando se encontrem nas mãos de alguém. O poder de mando pode ter aparência muito modesta, sendo o dominador considerado o "servidor" dos dominados e sentindo-se também como tal. (WEBER, 1991, p.193)

A proposição da situação de servidor, considerada por Weber, é revalidada pelos autores Cortella e Mussak quando pontuam que “a finalidade do poder é servir – servir à comunidade, à família, à empresa, a um grupo de religioso etc. E todo poder que em vez de servir, se serve, é um poder que não serve. A finalidade do poder não é servir a si mesmo”.

O pensamento de servir é considerado por Hunter (2004, p.144), como uma capacidade do líder. Portanto aqui, temos duas considerações: o poder tem a finalidade de servir, e o líder tem como qualidade a possibilidade de servir (no sentido de necessidade, identificar as necessidades dos liderados e fazer o possível para mitigá-la) seu grupo, o que, subentende-se que um líder é dotado de poder.

O sociólogo Weber ainda introduz o pensamento de organização quando diz que a dominação exercida em uma relação associativa, advém da necessidade de obediência às ordens emitidas por uma autoridade pessoal dentro desta estrutura de mando, a quem ele chama de líder.

Mas os dispositivos específicos da dominação, baseados numa relação associativa, consistem, de modo geral, no fato de que determinado círculo de pessoas, habituadas a obedecer às ordens de líderes e interessadas pessoalmente na conservação da dominação, por participarem desta e de suas vantagens, se mantêm permanentemente disponíveis e repartem internamente aqueles poderes de mando e de coação que servem para conservar a dominação ("organização"). Àquele líder ou àqueles líderes cujo poder de mando pretendido e de fato exercido não lhes foi delegado por outros líderes denominaremos "senhores", e às pessoas que na forma mencionada se põem a sua disposição especial, de seu "aparato". Em primeiro lugar, a estrutura de uma dominação recebe seu caráter sociológico da natureza geral da relação entre o senhor ou os senhores e seu aparato, e entre estes dois e os dominados, e, além disso, de seus princípios específicos de "organização", isto é, de distribuição dos poderes de mando. Mas recebe-o também por uma multiplicidade de fatores mais diversos, a partir dos quais podem ser obtidos os mais variados princípios classificatórios sociológicos das formas de dominação. (WEBER, 1991, p.197)

Tal proposição pode ser confirmada por Dias quando destaca que o poder é fundamental na estrutura das empresas. Para ele, as organizações são consideradas um sistema de relações sociais onde existe uma hierarquização que é baseada na capacidade do empregado ou nos diferentes cargos distribuídos no processo operacional. “Desse ponto de vista, podemos falar numa organização como uma estrutura hierárquica do poder”, garante o estudioso.

Sendo assim, podemos considerar que os administradores exercem seu poder, institucional ou advindo do cargo que ocupa, influenciando o comportamento daquelas pessoas que não configuram nenhum poderio, ou seja, os liderados (independente da função, no entanto, que não ocupem cargos de mando) que pela posição que ocupam na estrutura sentem-se obrigados a obedecer.

No entanto, Weber ressalta a necessidade de se perceber que tal obediência se dá às normas.

Obedece-se às regras e não à pessoa, ou então baseia-se o poder de mando em autoridade pessoal. Esta pode encontrar seu fundamento na tradição sagrada, isto é, no habitual, no que tem sido assim desde sempre, tradição que prescreve obediência diante de determinadas pessoas, ou, ao contrário, pode basear-se na entrega ao extraordinário; na crença no carisma, isto é, na revelação atual ou na graça concedida a determinada pessoa (WEBER, 1991, p.198)

Assim, podemos dizer que para Max Weber, a dominação e o exercício de poder estão relacionados diretamente com a administração, e isso implica à ideia da função gerencial, dentro de uma estrutura organizacional, já que se trata de uma forma de indução de determinado grupo social, às suas (ou da organização) expectativas, afinal, o administrador é capaz de influenciar o comportamento das pessoas que formam este grupo. Dias considera que o conceito de dominação estabelecido por Weber se configura como “um dos mais importantes processos sociais”. O autor vai ao encontro do pensamento do sociólogo e acredita que a dominação é responsável por legitimar as autoridades (carismática, tradicional e burocrática), que são capazes de definir as relações de poder.

Por suposto e com base no senso comum, autoridade e poder podem ser consideradas sinônimas, já que pressupõem relações de mando. No entanto, Hunter define que autoridade é diferente de poder. Para ele, e essa premissa está em comum acordo com os autores até então citados, “poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”. Já o conceito de autoridade é definido como a habilidade pessoal de influenciar pessoas a fazerem de boa vontade o que se deseja.

Cortella e Mussak complementam e destacam uma importante consideração do poder e da autoridade.

O poder, a rigor, não pertence ao líder, mas ao cargo que ele ocupa. Já a autoridade é dele, ele tem a autoridade moral, a autoridade ética, a autoridade funcional. E é por meio dessa autoridade que ele alcançou o poder. Um líder porá exercer a sua liderança baseado no poder ou na autoridade. Se ele exercer baseado no poder, será obedecido porque as pessoas têm medo; mas, se ele a exercer baseado na sua autoridade obterá resultado porque as pessoas terão respeito por ele. (CORTELLA E MUSSAK, 2011, p. 118)

Weber destaca que a autoridade é a legitimação do poder, seja por meio do conteúdo jurídico, seja pelo moral. Ele definiu três tipos desta autoridade, a burocrática (estabelecida também por racional), a tradicional e a carismática. Dias resume tais autoridades como

Autoridade burocrática ou racional-legal, baseada no cargo ou posição formalmente instituída. [...].

Autoridade racional, baseada na crença, normas e tradições sagradas e que as pessoas obedecem em virtude da tradição. [...].

Autoridade carismática é baseada nas qualidades pessoais excepcionais do indivíduo (líder). (DIAS, 2013, P.428)

Mas, Dias, pontua que tais autoridades são consideradas tipos ideais, que na prática são pouco observados, uma vez que, suas manifestações acontecem geralmente combinando as características definidas para cada uma dessas autoridades. No entanto, acrescenta que “atualmente a fonte de legitimidade mais encontrada nas organizações é a vinculada à autoridade racional ou legal, embora também sejam encontrados os tipos vinculados à autoridade tradicional e a carismática.” (Dias, 2013, p.433).

Dias corrobora o pensamento de Weber no que tange à definição do poder, e complementa que a condição estabelecida está presente permanentemente nas interações sociais que permeiam qualquer estrutura organizacional. Segundo ele, sendo a cultura a expressão de um conjunto de interações sociais, é possível compreender que há uma profunda relação entre cultura e poder.

O autor afirma que o processo de poder pode ocorrer no relacionamento individual. Cita como exemplo, quando uma pessoa exerce influência sobre outra fazendo prevalecer sua opinião. Da mesma maneira, garante Dias, que as organizações ou nações influenciam os destinos de outros indivíduos, grupos sociais e sociedades inteiras.

Uma diferença importante entre poder e liderança, na opinião de Reinaldo Dias, é que a liderança envolve tomada de decisões, em geral essenciais. Portanto, diz o autor, é algo mais que somente a manutenção da subordinação de um grupo ou indivíduo. Além de outro aspecto: A liderança envolve mudanças de preferências, procurando coincidir com as do líder. Para ele, o poder pode ser considerado legítimo ou não, e a partir desta característica, nos traz à mostra que o poder advindo da legitimidade é aceito pelas pessoas dentro das organizações. O autor ainda expõe que a hierarquia é uma forma de legitimação de qualquer estrutura organizacional, onde quem ocupa os cargos mais elevados possui o direito legítimo de promover ordens. No entanto, alerta que dentro de uma mesma ‘relação social’ poderá haver

inúmeras relações informais que podem estabelecer outras relações de poder, aquém da estrutura formal, e interferir na formação burocrática da organização.

Por isso, o líder dentro de uma organização, geralmente é constituído pelo cargo que ocupa. No entanto, essa pessoa deve dotar-se de poder pessoal para que desperte confiança em seus potenciais subordinados. Dias estabelece com clareza que o poder do cargo é reforçado com o poder pessoal do líder. Para tanto, recomenda que o grupo deve reconhecer na pessoa que o lidera a capacidade de sanar as dificuldades enfrentadas.

Várias ações podem influir no papel de líder tais como sua personalidade, seu comportamento, suas ideias e suas intenções, é que determina Dias. Dessa forma, é possível dizer que algumas circunstâncias facilitam ou dificultam o surgimento da relação de influência entre líder e liderado.

Cortella e Mussak assinalam três qualidades básicas para um líder eficaz. São elas: ambição, competência e integridade. Características que se complementam e que tornam-se ingredientes especiais para o sucesso de um líder.

Se alguém tem ambição e competência, mas não tem integridade, será provavelmente um tirano. Se tem competência e integridade, mas não tem ambição, será no máximo um tecnocrata. Se tem ambição e integridade, mas não tem competência, não passa de um visionário. O líder precisa ter essas três qualidades. (CORTELLA & MUSSAK, 2011, p.87)

Uma das principais atribuições do líder contemporâneo é a capacidade de desenvolver pessoas. Mussak diz que ele deve executar sua condição de poder, não como exercício pessoal, mas como potencial para que sua equipe reconheça e se sinta valorizada. Os líderes devem inspirar e não emanar ordens. Nem sempre precisam ser pessoas carismáticas. No entanto, é imprescindível que tenham uma interação perfeita. Precisam conhecer as pessoas com quem convivem, só assim poderão tratá-las de maneira diferenciada. Essa é talvez, a principal forma de conseguir o respeito e a admiração de seus liderados. Precisam condicionar as pessoas de seu grupo a tomarem decisões e fazer com que assumam ‘as rédeas’ do processo técnico de dominam, ou seja, se eu domino a função de soldador, sei qual o melhor material para conseguir resultados satisfatórios; nada mais justo então, que eu tenha voz nesse sentido.

No livro “Gestão humanista de pessoas”, Mussak (2010) destaca que:

O líder é o responsável pelo crescimento profissional de cada um dos colaboradores que tem a seu cargo. Por isso, seu trabalho não termina com a informação que ele possa prestar ao colaborador a respeito do que faz bem ou em que área apresenta carência. O líder deve motivar o colaborador a buscar soluções e colocá-las em prática. (MUSSAK, p.165)

Dias contribui para o pensamento exposto por Mussak ao observar que o desafio para os dirigentes e lideranças é alcançar dentro da diversidade existente, a integração de todos em um objetivo comum. Enfatiza que este é na realidade um dos principais desafios a serem enfrentados pelas empresas neste século.

A imagem de um líder pode ser facilmente associada à imagem de um maestro, onde é preciso ter os atributos para exercer a função determinada, no entanto, tais atributos devem estar funcionando em conjunto e harmonicamente. Essa é a comparação descrita por Luciano Pires (2012). Para o autor, a constituição física e a herança genética ajudam o indivíduo a desempenhar certas funções com mais habilidade que outras. Mas isso, de acordo com Pires, está muito longe de ser o fator preponderante para ser um verdadeiro líder inspirador. Em sua opinião, o líder tem a capacidade educadora, e isso o coloca em posição de mentor de suas equipes. Desta forma, é quem ensina seus liderados e é capaz de inspirá-los a fazerem a coisa certa, no momento certo.

Para Dias, a posse do conhecimento não pode ser considerada detentora do poder. Desta forma, pontua que a capacidade de exercer influência em algum outro indivíduo é oriunda da capacidade de manipulação do mesmo.

Como já vimos, quando falamos em poder, temos atrelado o sentido corporativo; também expusemos a questão da influência por meio da persuasão, que por sua vez, é uma forma de comunicação (interação entre as partes). Portanto, estamos de acordo com o pensamento de Souza (2008) quando diz que existe uma relação entre a empresa, o poder, a comunicação e a liderança. E também de Dias:

Cada tipo de poder relacionado pode ser um instrumento de liderança para influenciar o comportamento das pessoas e dependerá, em última instância, da habilidade do líder utilizar uma ou outra. A liderança com habilidade deverá identificar a fonte de poder, para melhorar a eficácia que se quer obter de um determinado grupo social integrante da organização (DIAS, 2013, p. 441).

Na unidade VMZ-JF, as relações de poder podem ser analisadas com base na comparação de três manifestações importantes citadas por Dias e que podem ser estreitamente relacionadas com a forma com que a liderança utiliza o esquema relacional de Souza (2008), e assume sua atuação dentro da unidade. São elas:

1 - O poder do fundador, que se faz sentir desde o início, isso porque, como vimos, José Ermírio de Moraes teria influenciado boa parte de seus seguidores com os princípios empreendedores, e estabeleceu os conceitos de sustentabilidade, austeridade e sinergia, seguidos desde então e propagados até hoje.

2 - Uso do poder para instrumentalizar a manutenção da cultura organizacional existente, ou seja, contribuindo para criar um clima de confiança que favorece o conhecimento e dissemina as principais diretrizes da corporação. Tal poder pode ser posto em prática principalmente por meio dos veículos de comunicação, que têm a capacidade de transmitir mensagens que referenciam as bases da cultura da organização.

3 - Utilização do poder para mudar a cultura existente⁹, está aplicada à mudança de mentalidade implementada a partir do funcionamento do forno reciclador de matérias primas. A principal alteração aqui vai ao encontro à disseminação do conceito sustentável e a importância social que a reciclagem dos resíduos traz.

3.2 A COMUNICAÇÃO COMO CHAVE PARA O SUCESSO DO LÍDER

Natália Gomes (2013, p.28) diz que “Ao contrário dos chefes de antigamente, o líder de hoje deve saber comunicar-se bem, apontar caminhos e principalmente saber ouvir”. A partir do pensamento da autora, precisamos despertar para a necessidade da comunicação no desempenho eficaz das lideranças no contexto organizacional.

Podemos definir comunicação como um processo capaz de compartilhar significados por meio de mensagens simbólicas. Desta forma, Dias (2013, p. 311) “constitui uma transferência de informação e compreensão entre pessoas”. Comunicar é uma oportunidade para conhecer melhor as outras pessoas, e da mesma maneira, apresentar-se (inconscientemente).

Falar bem e saber se expressar de forma desinibida pode ser considerada uma comunicação eficaz, mas Cortella e Mussak apontam uma importante consideração ao afirmarem que um bom comunicador não se limita a ser um bom orador. Para eles, falar bem nem sempre vai proporcionar uma comunicação perfeita.

Em nosso país, vez ou outra se diz que tal pessoa lidera ou é um bom líder em razão da grande capacidade de comunicação que tem. Acredito que a pessoa não pode ser considerada líder apenas por que se comunica. Ademais, para comunicar-se bem, para exercer uma liderança que seja eficaz, um pré-requisito é que ela seja dotada das inteligências interpessoal e intrapessoal. Isto é, o líder é aquele que se esforça, se organiza, se estrutura para comunicar-se bem. É por isso que em certas ocasiões, admirados de um bom comunicador, nós nos confundimos e dizemos: ‘Veja como ele fala bem! É por isso que convence as pessoas.’ Daí nasce a confusão entre retórica e demagogia, entre a arte de falar bem e a arte de convencer. Penso que o

⁹ A cultura dos empregados da fábrica começou a ser alterada após a implantação do Projeto Polimetálicos. Fez-se necessário, transformar o pensamento de produtores de matéria, para recicladores de resíduos. Isso porque, o PAE passou a fazer parte da constituição de matéria-prima e, não somente o minério importado. Essa mudança de mentalidade afetou a cultura existente até então.

líder é aquele que convence por uma retórica que é simples de ser percebida, capturada, sem ser simplória (Cortella & Mussak, 2011, p. 27).

Bons líderes precisam estabelecer a comunicação levando em consideração a verdade e a transparência. Dessa forma, conseguirão influenciar seus liderados para um objetivo comum. É preciso destacar também, que para a comunicação ser eficiente, é necessário que exista confiança na relação dos atores sociais (aqui considerados como líderes e liderados).

A principal habilidade de um líder é saber ouvir, segundo Hunter. E para que haja um modelo eficiente de comunicação dentro das organizações, é preciso entender como se funciona essa nossa capacidade.

Há quatro maneiras essenciais de nos comunicarmos com os outros - ler, escrever, falar e ouvir. As estatísticas mostram que na comunicação uma pessoa gasta em média sessenta e cinco por cento do tempo ouvindo, vinte por cento falando, nove por cento lendo e seis por cento escrevendo. No entanto, nossas escolas ensinam bastante bem a ler e escrever, e talvez até ofereçam uma ou duas línguas eletivas, mas não fazem nenhum esforço para ensinar a prática de ouvir. E esta é a habilidade que as crianças precisarão usar mais (Hunter, 2004, p.82).

Matos (2007, p.85) acrescenta que para se obter sucesso em um processo comunicacional, é preciso primeiro ouvir. Para ele, esta é a melhor maneira de construir e reforçar laços de “cooperação, comprometimento, compreensão, motivação entendimento, criatividade, integração e tudo o mais que o bom relacionamento humano torna potencialmente possível de ser realizado”.

A comunicação nas empresas pode ser considerada ponto primordial para impor o equilíbrio, desenvolvimento e crescimento da organização. Isso porque, é capaz de reunir diferentes áreas e permite que haja coesão no trabalho desenvolvido, além de ser fator determinante para o clima interno. Nas organizações, uma comunicação eficiente pode ditar o sucesso ou o fracasso dos negócios. Segundo Dias, todo gerente deve ter a capacidade de estabelecer os canais de comunicação efetivos, através dos quais possa transmitir a informação necessária. E enfatiza a importância dele receber a informação indispensável para o exercício de suas funções.

Consideramos então, a informação como uma das formas de poder, capazes de manter a estrutura o ambiente corporativo e, além disso, disseminar as principais informações estratégicas tais como valores, crenças e princípios corporativos.

É senso comum que informação é poder. E não é menos verdade no âmbito organizacional. Numa organização os fluxos de informação movimentam-se por diferentes canais, tanto formais quanto informais, com diferente frequência e velocidade. Uma informação é um recurso muito sensível que muda muito facilmente seu conteúdo dependendo das variáveis do meio em que circula. A fragmentação, o acréscimo, a mudança de destinatário, entre outras inversões,

modificam o conteúdo da mensagem. Uma informação em dois momentos diferentes não tem o mesmo valor; o que resulta que frear ou acelerar o fluxo da mensagem pode ser fundamental em determinadas circunstâncias. Uma informação parcial pode ter um significado totalmente diferente do conteúdo original, o que significa que uma mensagem pode ser modificada substancialmente pela omissão ou segmentação de alguma parte. (DIAS, 2013, p. 438)

Por isso é essencial que estejam definidos os canais para a transmissão das mensagens mais importantes ao público de uma organização.

3.3 CAPACITANDO O POTENCIAL DE LIDERANÇA

Considera-se a liderança como uma capacidade pertinente a todos os seres humanos. No entanto, podemos considerar a habilidade (condicionante para exercer a liderança), a partir de características psicológicas como a motivação e a autoconfiança; pode ser adquirida pelo envolvimento condicional, ou seja, quando o ambiente interfere na predominância ou não desta capacidade; a partir de fenômenos sociais, como a persuasão e comunicação, ou de nascença, quando temos as pessoas talentosas. Entretanto, consideramos que a habilidade seja uma competência técnica, e desta forma, pode ser aprimorada e desenvolvida.

McGregor citado por Dias (2013, p.453) acentua características pessoais que definem a personalidade de vários líderes, mas nem sempre elas são essenciais, já que diferentes circunstâncias podem exigir diferentes considerações, ainda que em uma mesma organização. Isso implica que há necessidade de requisitos distintos de liderança.

Não é provável que haja um padrão básico único de capacidades e traços de personalidade característicos de todos os líderes. As características de personalidade do líder têm a sua importância, mas as que são essenciais diferem consideravelmente conforme as circunstâncias. Os requisitos para a liderança política bem-sucedida são diferentes dos que são necessidades para a liderança educacional, militar ou de gerência industrial. O fracasso é tão frequente quanto o sucesso nas transferências de líderes de um tipo de instituição social para outro. (McGregor in. Dias, 2013, p.453)

Muitas pessoas quando são indicadas para cargos de chefia, muitas vezes não apresentam de imediato, características de liderança, lembra Dias para em seguida ressaltar que com o tempo se dá o aprendizado para desenvolver habilidades que as tornam um líder. Por tanto, “um ponto sensível em todas as organizações é o das lideranças, ou, mais especificamente, o perfil dos líderes e o seu papel dentro da estrutura organizacional” (FREITAS, 2014, p.60).

Com isso em mente, a empresa objeto deste estudo tem vários treinamentos técnicos visando o desenvolvimento da liderança. Destacamos alguns importantes:

- Programa cultivando lideranças: visa à preparação de supervisores e coordenadores promovidos pelo conhecimento técnico, à gestão de pessoas.
- Academia Votorantim: centro de excelência da empresa que capacita lideranças em treinamentos ligados à gestão de pessoas e parte técnica. São vários módulos de aprendizagem e as pessoas que participam são indicadas pelo seu gestor.

Mussak (2010) pontua que a estratégia de uma empresa precisa considerar as pessoas que vão ser as responsáveis por colocá-la em prática. Por isso, no momento do planejamento é essencial voltar os olhos da organização àqueles que irão continuar o processo, de modo que, cada vez mais, haja equilíbrio no âmbito pessoal e operacional.

Ademais, Pires acrescenta a essa questão de treinamentos técnicos a fim de desenvolvimento de habilidades para lideranças.

Gente treinada consegue fazer a coisa certa do jeito certo, mas estou preocupado é em fazer a coisa necessária, do jeito necessário. ‘Escolher o necessário’ é muito mais complicado que ‘escolher o certo’ (...) envolve aspectos técnicos, sociais, políticos, culturais e até mesmo estéticos, o que vai muito além dos treinamentos que as empresas proporcionam aos seus funcionários. Treinar as pessoas nos aspectos técnicos dos processos é desenvolver apenas uma parte da capacidade de julgamento e tomada de decisão. (PIRES, 2012, p.12-13)

Nesta situação, concluímos o capítulo com a indicação de que não basta treinar o âmbito processual da circunstância. Aqui, nota-se necessário o estímulo pessoal para equilibrar a parte psicológica do líder.

4 EMISSÃO E RECEPÇÃO DE MENSAGENS ESTRATÉGICAS

Uma análise aprofundada no dia a dia da unidade de Juiz de Fora da Votorantim Metais Zinco foi desenvolvida nos últimos cinco meses. Com o objetivo de identificar qual o real papel da liderança – focada essencialmente na área de produção – em meio aos processos comunicacionais da empresa, foi realizado um trabalho *in loco* a fim de reconhecer como funciona o alinhamento entre os líderes e o setor de Comunicação Empresarial para propagar as principais informações relevantes à perenidade da fábrica estrategicamente.

Destaca-se como ponto importante a vivência da pesquisadora no ambiente estudado, os conhecimentos acerca dos processos comunicacionais e de produção, que de certa forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho. No entanto, salienta-se a necessidade do distanciamento analítico no que tange aos procedimentos de pesquisa.

Em uma primeira etapa, foi-se a campo conversar com o mais expressivo dos públicos internos da empresa, os operadores. Através da proposição de um questionário fechado buscou-se compreender a recepção das principais informações passadas pela empresa como, por exemplo, crenças, valores e princípios. Pôde ser observada também, a classificação dos canais mais eficientes para este público específico e, as melhores formas consideradas para receber informações. Além disso, foram avaliadas as relações interpessoais com seus líderes diretos e indiretos.

Após conhecer sobre o pensamento dos liderados, traçou-se um questionário semiaberto direcionado aos profissionais que atuam no suporte técnico das áreas industriais, considerada como a média-liderança da fábrica. Essa técnica permite uma análise qualitativa das informações prestadas, dando margem para estabelecer os pontos fortes e fracos do processo comunicacional entre o líder e sua equipe. Consideramos as principais atividades da rotina industrial e incitamos as premissas estratégicas de difusão das informações na unidade.

Com os gerentes e a analista de Comunicação e Responsabilidade Social da empresa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o propósito de entender como são planejadas as mensagens e como é o relacionamento diário focado na comunicação interna. A vantagem da aplicação desta técnica no caso foi a sua flexibilidade e a possibilidade de rápida adaptação e as entrevistas puderam ser ajustadas tanto aos indivíduos quanto às circunstâncias. São esses os resultados que acompanharemos nas próximas páginas do presente estudo para que, depois, seja traçado um perfil mais preciso do trabalho realizado na unidade, ressaltando os aspectos positivos e boas práticas que devem ser continuadas e, quando possível, apontar pontos de melhorias para que o processo de comunicação traçado

pelo setor responsável juntamente com a gerência e suporte técnico seja aplicado com máxima eficiência, alcançando seus propósitos.

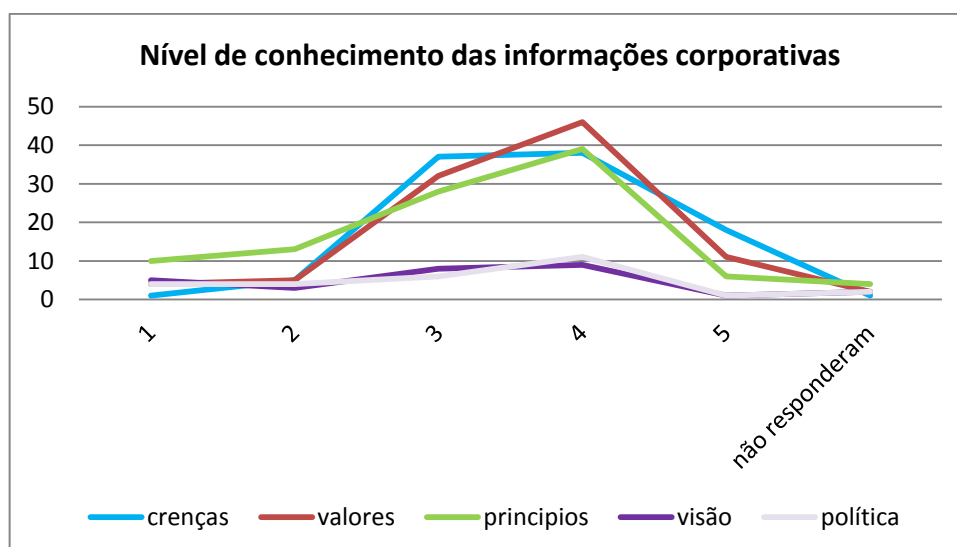
4.1 OS OPERADORES: PERFIL, PREFERÊNCIAS E OPINIÕES

A unidade da Votorantim Metais Zinco – Juiz de Fora tem hoje cerca de 560 empregados próprios, destes, 348 são profissionais que atuam nas áreas operacionais e de manutenção. Para a realização desta pesquisa teve-se a colaboração de 100 empregados, que responderam aos questionamentos propostos, ou seja, 34,8% do público interessado.

Os respondentes estão compreendidos dentro da faixa etária considerada como produtiva. 90% deles estão na faixa entre 20 a 49 anos. 5% menos de 20 e 5% mais de 50. O nível de escolaridade predominante é o médio com 78%, seguido do superior, 16%. 62% dos operadores estão trabalhando na empresa entre 1 e 10 anos, configurando um nível estável. 21% têm mais de 10 anos na casa. Este período se assemelha com o tempo de integração da equipe em que trabalha. Isso nos permite afirmar que há possibilidade de relacionamentos de trocas de informações e caracteriza um relacionamento propício à confiança entre líder e liderado.

Como forma de reconhecer quais são os canais de comunicação mais eficientes, pediu-se para que respondessem em uma escala de 1 a 5 qual o grau de conhecimento acerca de informações corporativas que possuem carga estratégica para a perenidade e alinhamento de todos os negócios do *holding* Metais da Votorantim. O gráfico 1 representa essa realidade.

Gráfico 1: Nível de conhecimento das informações corporativas

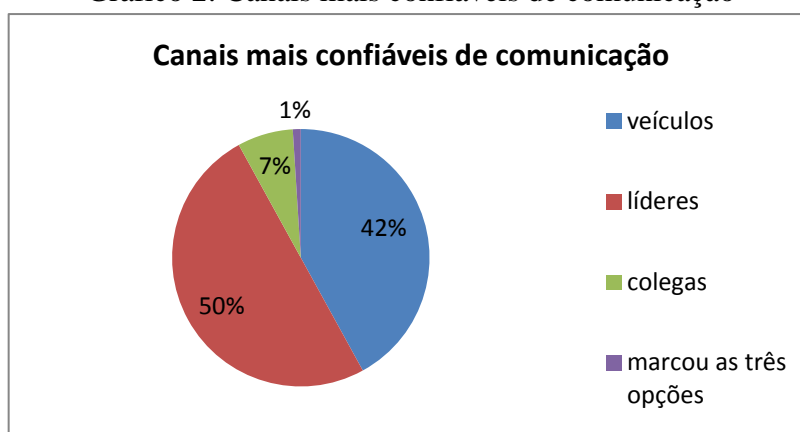


Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Com base nas informações contidas no gráfico 1, vimos que 93% das pessoas têm conhecimento razoável, bom ou excelente com relação às Crenças da empresa; 89% com relação aos Valores, 73% aos Princípios; 68% à Visão e 72% à Política. Consequentemente, os níveis péssimos ou ruins dos Princípios, Visão e Política, superam os 20%, configura-se, entretanto, um alto índice de desconhecimento, de fatores agregados ao dia a dia de trabalho da organização. Percebe-se neste ponto um déficit que precisa ser mais bem trabalhado.

Os canais mais utilizados para a disseminação da comunicação foram assinalados e pediu-se que os respondentes indicassem aquele que julga o mais confiável. O gráfico 2 representa o grau de confiabilidade em cada um desses disseminadores de mensagens.

Gráfico 2: Canais mais confiáveis de comunicação

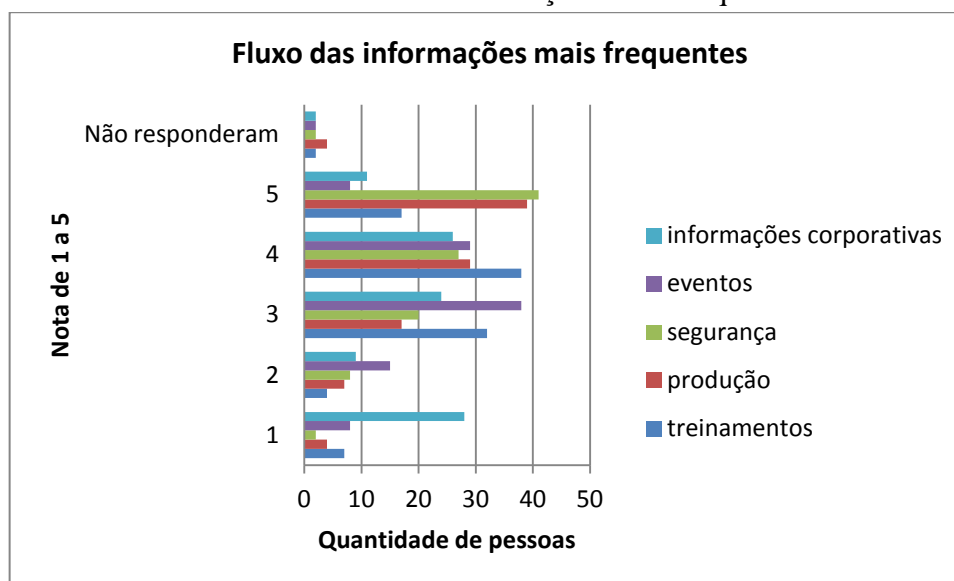


Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Com base nesses dados, percebeu-se que, por maiores que sejam os rumores passíveis da “rádio peão”, as informações oficiais transmitidas pelos líderes e veículos de comunicação são mais confiáveis. É importante destacar também que metade dos respondentes julga o líder como o canal mais confiável. Essa realidade vem ao encontro da hipótese prestada neste trabalho, em que acredita-se que a pessoa em condição de liderança é capaz de estimular sua equipe, seguindo as estratégias da comunicação empresarial.

Ao longo da rotina de trabalho, muitas mensagens são enviadas e recebidas. O gráfico 3 se refere ao fluxo das informações oficiais mais frequentes que cada pessoa recebe todos os dias.

Gráfico 3: Fluxo das informações mais frequentes



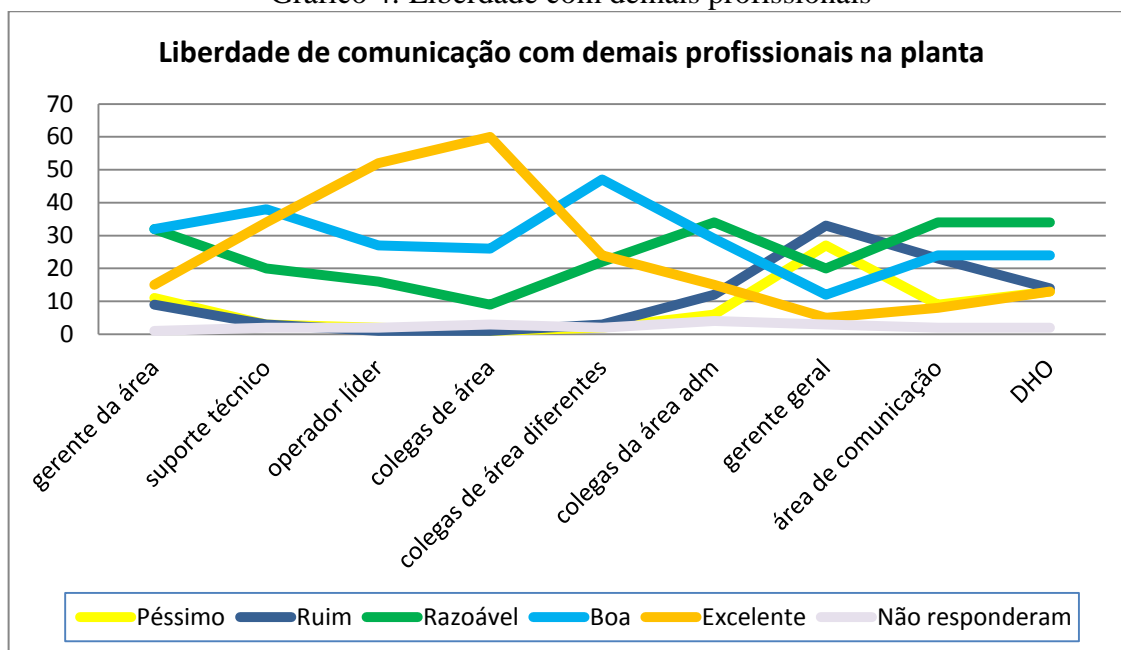
Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Percebemos, portanto, que a segurança seguida de produção são os níveis de informação melhor classificados. As informações sobre segurança atendem à necessidade de se criar um ambiente dentro da unidade em favor da conscientização pelos acidentes de trabalho. Isso porque, a principal vertente comunicacional de 2015, está voltada para a segurança do trabalho. Haja vista que os índices de acidente cresceram muito com relação aos anos anteriores. Desta forma, percebeu-se que houve uma mobilização para este tema. Em contrapartida, as informações corporativas são as menos avaliadas.

Com relação à classificação feita a partir das informações que recebem, 47% dos respondentes disseram que “às vezes não entende o motivo por estar recebendo tais informações.”. É importante ressaltar, porém, que não foi feita a diferenciação sobre quem emite tais mensagens. Tal realidade aponta que há ruídos no processo.

Para entender como funciona a relação entre líder e liderados, propusemos uma pergunta que classificaria o grau de liberdade com os demais profissionais da empresa, em todos os níveis hierárquicos.

Gráfico 4: Liberdade com demais profissionais



Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Vimos por meio do gráfico gerado, que as pessoas sentem-se razoavelmente à vontade para lidar com seus superiores diretos, no entanto, vimos anteriormente que quase a metade dos respondentes não entendem com clareza as informações que lhes são passadas. Portanto, mesmo com liberdade de tratar de assuntos gerais, eles não buscam sanar as dúvidas ocasionadas. A gerente de DHO, Marisa Magalhães Ulhôa, comenta essa característica.

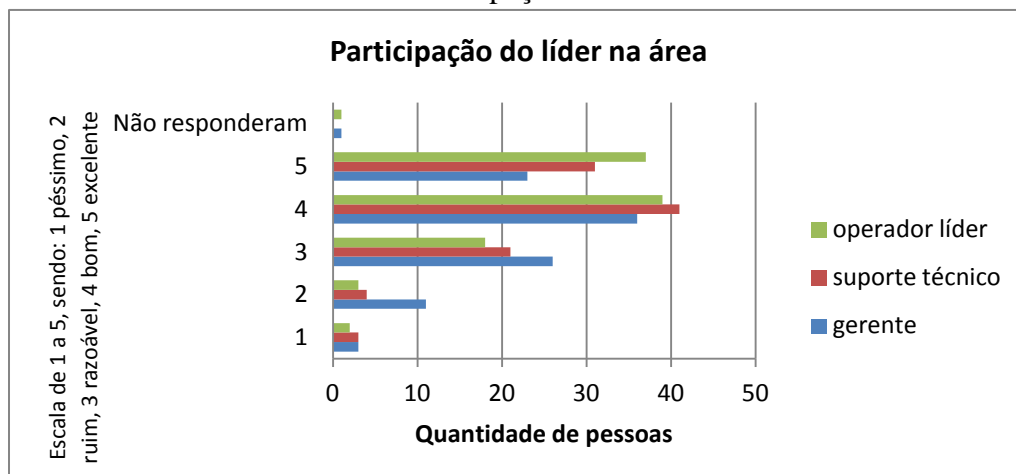
Como a gente vive em uma sociedade de hierarquia, e nós somos educados assim, muitas vezes a gente dá a liberdade, mas, as pessoas sentem-se inibidas. Não às vezes pela pessoa em si, mas pelo cargo que ela ocupa. Então o trabalho de aprendizagem que a gente faz na empresa há alguns anos, o conecta, [...] acaba criando essa liberdade e as pessoas, principalmente no nível operacional, se sentem mais à vontade para conversar com os gerentes diretamente. Mas ainda existe o caminho intermediário. Eu acho que isso está mudando, faz parte da nossa sociedade (ULHOA, 2015).

Com base nas reflexões teóricas apresentadas em capítulos anteriores, sabe-se que uma característica importante do líder é a capacidade de fornecer *feedbacks*. Por isso, perguntamos aos operadores sobre como é preparada a resposta aos questionamentos propostos. 48% das pessoas afirmaram que nem sempre têm as respostas aos seus questionamentos. No entanto, reconhece-se a importância do *feedback* quando 64% acredita que mesmo com respostas negativas o retorno é importante. Esse aspecto é fundamental no que tange ao direcionamento da liderança com relação aos seus liderados. A falta de respostas implica, aos poucos, no enfraquecimento da confiança e a médio e longo prazo, pode interferir no relacionamento da equipe com o seu líder.

Sobre o grau de confiabilidade das informações emitidas especificamente pelo setor de Comunicação Empresarial, de forma interpessoal ou por algum veículo específico, 61% dos respondentes consideraram que as informações são importantes, mas beneficiam apenas uma parcela de empregados. Tal fato pode ser considerado para perceber a falta de engajamento dos operadores em ações promovidas pelo setor e se torna ponto essencial de análise para a proposição de novas posturas. 5% não confiam nas informações prestadas, 4% afirmam não se interessar e 12% pontuam que são informações complexas e que a complementação do líder facilita o entendimento.

Para que pudéssemos reconhecer qual o trabalho desempenhado pelo líder na rotina diária da organização, perguntamos aos operadores, como eles avaliam a participação da sua liderança nas áreas. O gráfico 5 mostra o resultado desta análise.

Gráfico 5: Participação do líder na área

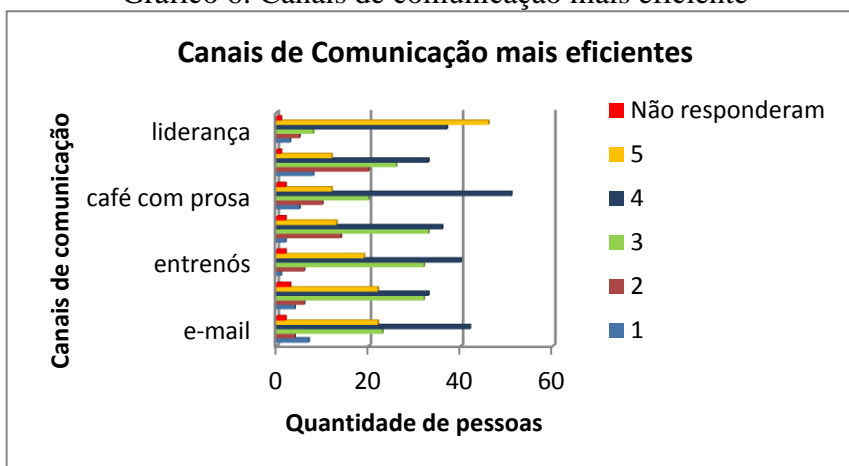


Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Nota-se que o operador líder seguido do suporte técnico, como se previa, são os mais presentes. No entanto, a avaliação com relação à presença dos gerentes também é satisfatória. 85% das pessoas consideram a participação razoável, boa ou excelente. Esse resultado reafirma a crença de diálogo aberto.

Dentro do escopo proposto para este estudo, foi pedido aos operadores respondentes, que classificassem em uma escala de 1 a 5 o canal de comunicação que eles julgam mais eficientes. Como previsto, os canais como a liderança e o café com prosa (reunião com o gerente-geral) foram bem avaliados. O Conecta, entretanto, que acreditava-se ser o canal melhor aproveitado, depois da liderança, foi menos considerado que os veículos de comunicação como o mural, e-mail e entrenós.

Gráfico 6: Canais de comunicação mais eficiente

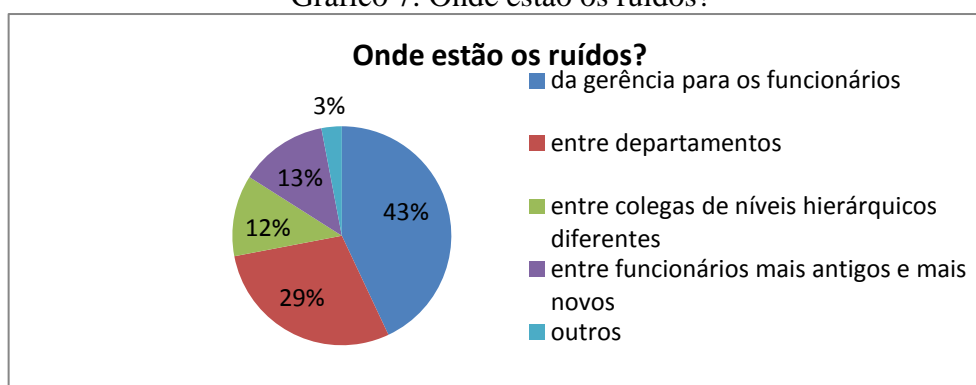


Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Buscou-se também a percepção dos respondentes no que tange aos problemas de comunicação que permeiam o ambiente de trabalho. 58% dos integrantes do universo estudado relacionaram os *gaps* com a falta de tempo para realizar atividades extrarrotina, 16% apontaram a falta de interesse, 17% disseram que não presta atenção quando a informação está sendo passada, 7% acreditam que a falta de entrosamento da equipe é a principal causa e 2% acham que o problema é outro, mas não disseram qual.

Como foi proposto o estímulo ao pensamento sobre as falhas de comunicação, fez-se necessário perceber se os respondentes conseguiam identificar o ponto onde os ruídos aconteciam. O gráfico 7 representa esses dados.

Gráfico 7: Onde estão os ruídos?



Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Para finalizar o recolhimento de informações pertinentes à pesquisa por parte dos operadores, pediu-se que fosse feita uma avaliação sobre a Comunicação Interna da unidade. 12% a julgaram excelente, 43% boa, 40% razoável, 3% ruim, 2% péssima.

4.2 MÉDIA-LIDERANÇA: O SUPORTE TÉCNICO E A COMUNICAÇÃO EM POTENCIAL

Não se tem definido a quantidade exata de líderes que atuam no suporte técnico, pois muitos profissionais que lá atuam podem não exercer a liderança já que não possuem equipes ligadas ao seu cargo. Desta forma, elaborou-se um questionário a ser respondido por 10 pessoas, escolhidas aleatoriamente, mas que fossem líderes operacionais. Destes, apenas 7 se propuseram a responder. Os demais, afirmaram que poderiam “se comprometer” ao expor suas opiniões. Optou-se então, por considerar tal fato, ao invés de buscar novas pessoas para a resolução do questionário semiestruturado. Isto porque, considera-se o silêncio como uma forma de expressão.

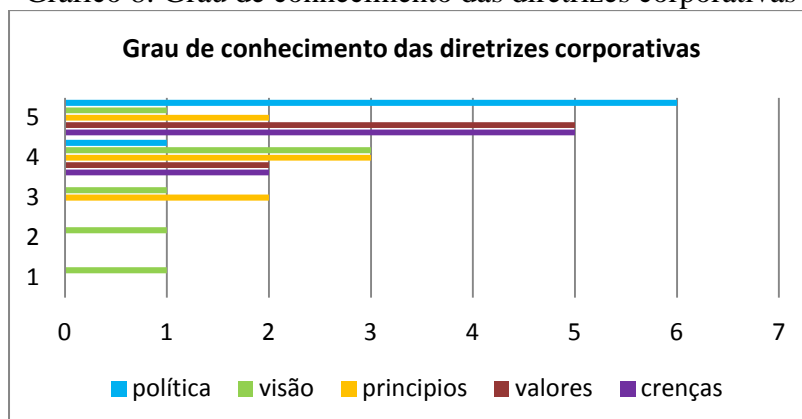
Será considerado, portanto, que 30% dos integrantes do suporte técnico eximiram-se da responsabilidade de expor opiniões, implicando em uma falta de confiança ou medo da exposição com relação aos seus líderes. Esse fato já representa para esta pesquisa um ruído comunicacional.

A seguir, serão acompanhadas os 70% de líderes médios que se propuseram a colocar em análise o dia a dia de seus relacionamentos com as suas equipes.

Todos os líderes respondentes consideram que podem interferir nas decisões de sua equipe. Esse fato mostra, com base na teoria apresentada, que na opinião deles, estão exercendo bem a sua posição de liderança. Tal fato é interpelado ao analisar as respostas dos operadores.

Para fins de comparação com relação às respostas cedidas pelos operadores, pediu-se que os líderes avaliassem seu grau de conhecimento acerca das diretrizes corporativas da empresa. O gráfico 8 ilustra esse universo.

Gráfico 8: Grau de conhecimento das diretrizes corporativas

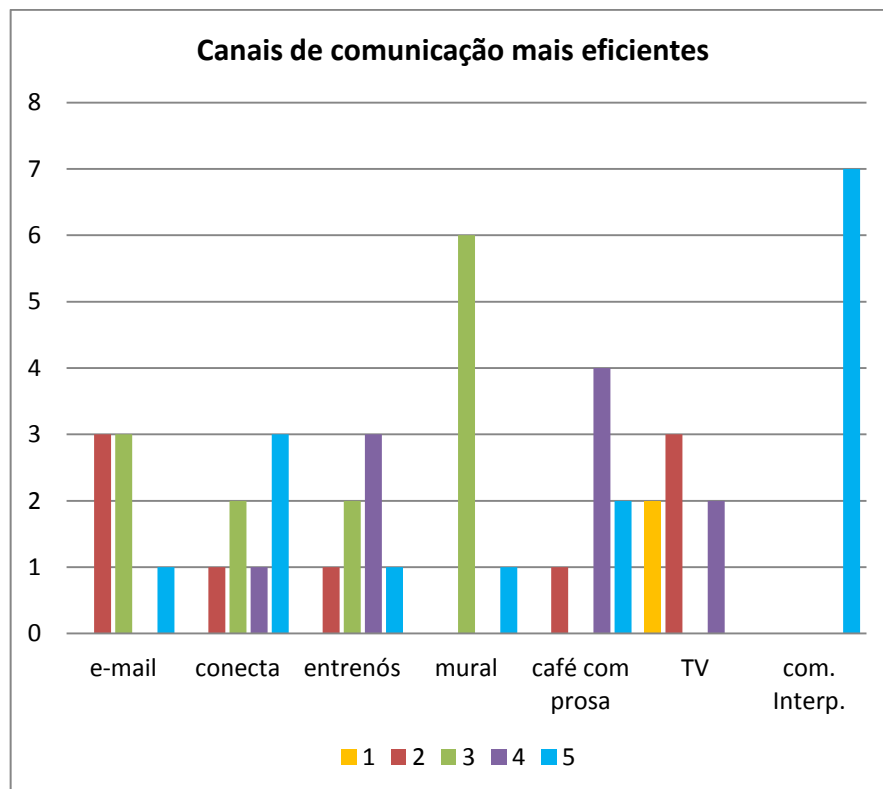


Fonte: Dados de pesquisa (2015)

O déficit com relação a essas informações identificado na rotina dos operadores, não pode ser justificado pelo grau de conhecimento de seus líderes diretos. No entanto, a Visão da empresa continua sendo o índice menos reconhecido. Assim sendo, é preciso pensar novas maneiras de fundir as premissas e incorpora-las nos discursos dos líderes no dia a dia. Quanto às demais diretrizes, faz-se necessário uma revisão e estudo para difusão mais adequada da informação. Isso porque, 86% dos líderes respondentes afirmam utilizar esses direcionamentos em suas condutas, nas tomadas de decisões, no planejamento de suas atividades e no alinhamento da equipe.

Ainda trabalhando sobre a perspectiva de comparação de dados, os líderes classificaram os canais de comunicação mais eficientes. Gráfico 9 traz essas informações.

Gráfico 9: Canais de comunicação mais eficientes (líderes)



Fonte: Dados de pesquisa (2015)

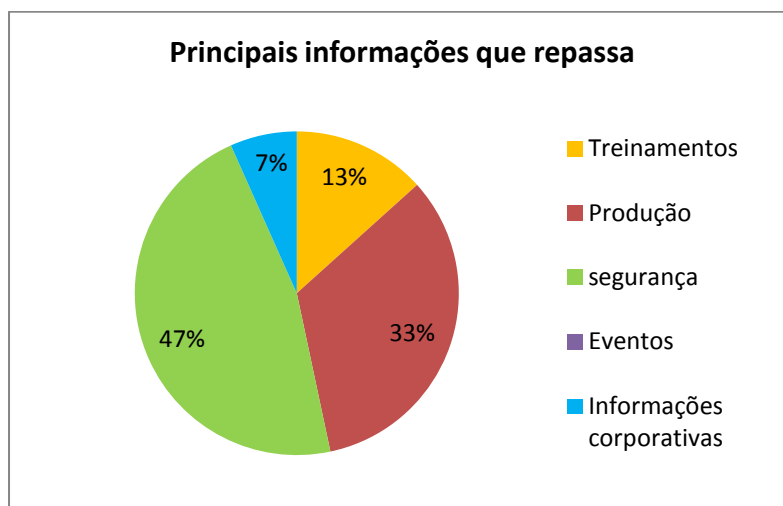
Vê-se nessas informações um dado relevante: a comunicação interpessoal foi marcada como excelente por unanimidade entre os respondentes. Isso indica que os próprios líderes reconhecem que o método *face to face* é o mais adequado para a disseminação de informações. Dessa forma, os líderes se colocam em posição de comunicadores, mesmo que involuntariamente.

Ainda sobre os canais, temos novamente uma surpresa com relação à ferramenta conecta. 42,8% a classificaram como excelente; 14,28% como boa; 28,5% como razoável e 14,28% ruim.

Identificou-se que os líderes têm contato diário com suas equipes, seja em momentos casuais, ou específicos, como a participação nos Diálogos Diários de Segurança, treinamentos e reuniões de gestão.

Perguntou-se como recebem as informações para difundi-las em suas equipes e as respostas encontradas foram: o líder superior (gerente, coordenador) repassa; por meio de treinamentos; através dos veículos de comunicação que a empresa tem. Dessa forma, percebeu-se que não há um canal direto entre a Comunicação Empresarial e o suporte técnico da empresa. E as mensagens que eles mais disseminam para suas equipes estão representadas no gráfico 10.

Gráfico 10: Principais informações que repassa



Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Os respondentes assinalaram mais de uma opção, caracterizando dinamicidade na relação com a equipe. Um ponto interessante a se destacar é que todos os 7 assinalaram a segurança como mensagem recorrente. Isso nos permite perceber que a área de comunicação em conjunto com as demais áreas de suporte está alinhada neste quesito, já que se configura em uma estratégia para minimizar os índices de acidentes do trabalho, que aumentou muito com relação aos anos anteriores. Sobre as mensagens que transmitem, viu-se que os respondentes se preocupam em alinhar as informações ao público que recebe, simplificando e contextualizando informações, no entanto, destaca-se que 47% dos operadores informaram

que Às vezes não entendem o motivo por estar recebendo tais informações. Tal realidade aponta que há ruídos no processo.

Com relação à interface de relacionamento com o setor de comunicação, 43% afirma ser procurado pela área para disseminar conteúdos importantes; 29% acredita que o relacionamento precisa melhorar; 14% disse que só são procurados quando há demanda e 14% acredita que poderia melhorar esse canal.

Essa realidade é confirmada quando foi perguntado sobre como a comunicação empresarial pode contribuir para melhorar o clima da unidade. Os líderes sempre distanciam o setor e o veem apenas como disseminador de mensagens. Isso mostra que a área, apesar de consolidada, não é reconhecida como fator estratégico para a perenidade dos negócios.

Questionados sobre os *feedbacks* todos os profissionais afirmaram sempre fazê-los seja de maneira formal ou informal. Uma pessoa, no entanto, reconhece que precisa melhorar a forma como trabalha esse ponto.

Permanecendo na questão de relacionamento líder/operador, temos que 43% dos líderes dão liberdade para que a equipe traga as dificuldades até ele, e 57% diz que mesmo com essa liberdade, percebem que os operadores têm receio de tratar sobre problemas.

Um ponto crítico avaliado pelos líderes tem relação ao engajamento das equipes. Eles pontuam que falta motivação e até atribuem a falta de valorização como um fator preponderante. O engajamento define o grau de participação e pertencimento do empregado às ações e direcionamentos da empresa. Um *gap* nesse setor pode ser a causa de problemas maiores, como, por exemplo, a baixa participação do público em eventos organizados para os profissionais e familiares.

4.3 GERÊNCIA E COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Como meio de complementação das informações prestadas por parte de operadores e líderes, fez-se necessário entender por parte da gerência – liderança mais alta no nível hierárquico da unidade Juiz de Fora – como funciona o fluxo de informações disponibilizadas na fábrica.

Entrevistou-se, portanto, um gerente da área operacional, a gerente de pessoas – a quem está subordinada a área de comunicação e, a analista de comunicação – responsável pela gestão estratégica da comunicação interna da empresa. Desta forma, as informações que se seguem são uma análise qualitativa das informações cedidas por estas pessoas em entrevistas, cujo conteúdo completo se encontra nos apêndices deste trabalho.

Percebeu-se que o diálogo aberto, crença de gestão da empresa está intrinsecamente ligado à cultura dos gerentes, já que em seus discursos reforçaram tal prática, dessa forma, subentende-se que existe uma amplitude no diálogo entre gerente/operador.

O setor de comunicação tem reuniões semanais com os gerentes para alinhar as informações de relevância interna, externa e de responsabilidade social.

O relacionamento com os gerentes é muito positivo. A gente tem um encontro semanal onde todos eles participam, uma reunião de 20 minutos aproximadamente. Nós levamos as principais demandas da área: a gente consegue envolver comunicação interna e externa e responsabilidade social. Então, nesse encontro alinhamos as demandas, os problemas, as necessidades, vê o que está acontecendo na área, pede informações para o Entrenós, sugestões, apresentamos a agenda do mês para eles acompanharem, para se envolverem com os eventos em si. (OROÑA, 2015).

No entanto, com os pontos levantados pelos operadores, suporte técnico e até mesmo no nível gerencial, considera-se este tempo muito restrito, visto que há necessidade de ampliar o diálogo acerca da comunicação. Isso porque, o setor não deve ser visto apenas como emissor de mensagens, disseminador de informações. Há potencialidade da comunicação em prol da motivação e engajamento dos públicos internos.

Processo que nem sempre é percebido por parte da gerência operacional. Isso porque, ainda verve sobre a área da comunicação a função exclusiva de alcançar o objetivo primeiro: emissão de mensagens. Mota (2015) pontua que sempre faz sugestões nas reuniões. “Eu acho que o diálogo é aberto, procuro participar, busco o cuidado, a qualidade da imagem [refere-se às fotos que são veiculadas no Entrenós] e acho bacana a evolução do setor, que tem buscado ser próximo e estar presente nas áreas.

Durante toda a pesquisa e levantamento de dados, viu-se que há reconhecimento por parte dos profissionais sobre o canal face a face. “Desde que o mundo é mundo este é o melhor meio de comunicação”. (ULHOA, 2015). A comunicação interpessoal permite maior confiabilidade, pois, proporciona contato e há interação entre as partes. Esse relacionamento entre líder e equipe foi considerado por 50% dos operadores como o canal mais eficiente.

Aqui na empresa o canal que transmite mais credibilidade é o face to face. Isso, com relação à confiabilidade do líder e a informação que ele está passando. Após este, eu acho que as reuniões da liderança e os demais veículos. Mas a principal é mesmo a relação entre o líder e equipe. (MOTA, 2015)

Questionando sobre o posicionamento estratégico da comunicação, viu-se que a reunião de alinhamento acontece somente uma vez por ano. Faz-se a análise crítica do ano anterior e prepara-se para o ano seguinte. No entanto, faz-se necessário reiterar que é preciso estar atento às mudanças que acontecem no cenário ao passar dos dias.

No início do ano nós fizemos uma análise crítica da área. Então, a gente levou os resultados para os gerentes e aí abrimos o questionamento para saber o que eles

esperavam da área de comunicação para 2015. Nessa reunião em 2015 surgiu a demanda de um novo veículo, o Giro VM. Eles [os gerentes] estavam vendo a necessidade de os operadores entrarem para a are já recebendo as informações da Votorantim. [o Giro VM é um veículo com informações diretas, entregue em mãos, no primeiro dia útil do mês.] Então essa é uma estratégia que nós traçamos por meio deles e vemos que está funcionando (OROÑA, 2015).

Na área operacional a estratégia é percebida de forma diferente. Tudo é encarado como estratégico, segundo Mota. No entanto, ele destaca a necessidade de nivelar as informações e criar um ambiente que seja visual ou de conversa, para cada ponto a ser considerado. “As pessoas por si só não reconhecessem isso”.

Sobre os déficits de comunicação, percebeu-se que a maior dificuldade da área é o relacionamento da gerência com os níveis operacionais. Essa é uma vertente considerada nos questionários operacionais, onde 43% dos informantes perceberam essa relação como um problema de comunicação.

A gente percebe esse gap e, é um trabalho que a gente já faz e tem que continuar fazendo, é permitir que a informação chegue nos níveis mais baixos. Um exemplo é a reunião de Pró-ação. A intenção é que as informações discutidas entre as lideranças difundida para as equipes. A gente percebe que nem todo líder faz isso. Então na minha visão o canal de cima para baixo é o mais crítico e a gente percebe uma dificuldade na média liderança. (ULHOA, 2015)

Essa dificuldade com a média liderança citada por Ulhôa nos desperta o olhar para as informações mais difundidas por esse público. 28% assinalou divulgar mais treinamentos; 71% afirmou que produção é o assunto mais falado, 100% disse ter a segurança presente em seus discursos, nenhum líder informa sobre eventos e, apenas 14% leva à sua equipe informações corporativas.

Um ponto importante a se considerar nesta premissa é a falta de um canal direto entre comunicação e média-liderança. Apesar de ter um relacionamento positivo estabelecido entre as partes, não há formalidade no que tange ao contato para a disseminação de informações estratégicas (aqui consideradas pelas campanhas desenvolvidas pela área de comunicação, eventos, informações corporativas – como a de Pró-ação citada por Ulhôa).

O relacionamento com o suporte técnico é um dos melhores que eu poderia ter, pois, tudo o que é da área de comunicação a gente recorre a eles para nos ajudar: interface com a área operacional, divulgar os eventos, enviar informações da área que as vezes a gente tem dificuldade de ir, ver horário de reunião. Eles dão total apoio para a nossa área. No entanto, o contato é feito sob demanda (OROÑA, 2015).

Esse contato informal é resultado de 57% dos líderes considerarem o relacionamento com a comunicação razoável ou ruim.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após fundamentarmos-nos na teoria e ir a campo buscar dados que permitissem apresentar algumas inferências diante do problema proposto é possível, enfim, tecer algumas considerações acerca dos objetivos propostos.

Ao longo do estudo, conseguiu-se caracterizar como as lideranças da empresa atuam para atender às demandas estratégicas da comunicação interna. Viu-se como são feitos os contatos com os disseminadores de informação; como a área de comunicação é reconhecida na unidade e como os receptores avaliam o grau de conhecimento sobre o que é repassado a eles. Observamos na prática diária, como as relações interpessoais influenciam no relacionamento líder/equipe e as destacamos por unanimidade, dentro do universo estudado, como o canal mais eficiente para disseminar informações.

Partimos do pressuposto de que os líderes (caracterizados pelos seus cargos dentro do organograma e não pela sua capacidade de influenciar pessoas) desempenham papel importante ao disseminar informações para suas equipes - potencial pouco trabalhado pela comunicação interna da empresa. Ou seja, sabia-se que a liderança tinha o poder da influência, mas, sua capacidade não era utilizada em favor das demandas estratégicas da comunicação. Com a evolução da pesquisa identificou-se que o setor de comunicação não tem canais específicos para difundir informações estratégicas aos líderes do suporte técnico. Viu-se também que a área está em contato com os gerentes uma vez por semana para reuniões de alinhamento. Considera-se, entretanto, que a periodicidade é relativamente reduzida: 20 minutos. Nesse tempo são discutidas as demandas de comunicação interna, externa e responsabilidade social. A partir disso, confirmamos nossa hipótese de pesquisa e identificamos algumas possibilidades de melhoria:

1) Sugerimos que sejam estabelecidos facilitadores de comunicação no suporte técnico de todas as áreas operacionais. Pessoas que estejam de fato envolvidas com suas equipes e que sejam as responsáveis por levar as informações estratégicas da comunicação. A escolha desses facilitadores poderia ser feita a partir de um treinamento de comunicação em todas as áreas, onde a analista teria possibilidade de identificar quem apresenta características favoráveis à emissão de mensagens, ou seja, aquelas pessoas que reconhecem a importância da área para o desenvolvimento de sua equipe.

Esses líderes deverão reunir ao longo do mês as deficiências notadas pelos seus liderados, seja de motivação, seja de engajamento ou qualquer outro desvio de

comportamento e, apresentá-las em uma reunião com a área de comunicação para que juntos, equipe técnica e analista, consigam identificar pontos de atuação para sanar os problemas.

2) Faz-se necessário que pelo menos uma vez por mês as demandas identificadas pela média-liderança na fábrica sejam levadas aos gerentes para que discutam e percebam onde estão os *gaps* (lacunas no processo).

3) Ressaltamos que as melhorias propostas não exigem o investimento em campanhas de mobilização, e novas formas de comunicação. Mas é necessário reforçar o discurso da média liderança e inserir informações relacionadas às diretrizes estratégicas de modo que em médio prazo os líderes terão a confiança reforçada perante suas equipes e a gerência conseguirá alcançar as metas estratégicas definidas.

4) Outra sugestão de melhoria não está diretamente ligada às informações recolhidas durante a pesquisa, mas foi identificada posteriormente após análise dos dados e reflexão. Ao entrar na empresa, todo empregado ou parceiro deve passar por 40 horas de integração, onde são informados os principais riscos de trabalho e as ferramentas que a unidade dispõe para minimizá-los. É destinado o período de 1h para que o setor de Comunicação Empresarial apresente a Votorantim e a área como um todo. É nesse momento, o primeiro contato com as crenças, política, visão e princípios da empresa. Atualmente a responsável pela apresentação é a técnica-administrativa da área, que não possui formação em comunicação. Acredita-se, no entanto, que se a analista de comunicação estivesse à frente desta integração, a mensagem seria transmitida com mais eficiência e a empresa conseguiria diminuir o déficit encontrado na pesquisa acerca do conhecimento das informações corporativas.

A partir das sugestões feitas, existe a expectativa de que seja possível minimizar os ruídos de comunicação encontrados durante a pesquisa. Pois os líderes estarão de fato envolvidos com as necessidades da comunicação, poderão exercer a crença do diálogo aberto e trabalhar para que as pessoas entendam o real motivo de determinada mensagem. Assim sendo, reforçaremos ainda a condição de confiança entre líder e liderado, para a construção de um ambiente favorável às trocas de informações e o engajamento das equipes será trabalhado de forma mais eficiente.

REFERÊNCIAS

- AURELIO. *Dicionário Online*. Disponível em: <http://dicionariodoaurelio.com/persuasao>, Acesso em: 30/04/2015.
- CALDEIRA, Jorge. *Votorantim 90 anos: uma história de trabalho e superação*. Ipsis gráfica e Editora: São Paulo, 2008.
- CALFAT, Raul. *SICI – Sistema Integrado de Comunicação Interna*. São Paulo: Votorantim Metais, 2006.
- CORTELLA, Mario Sergio. MUSSAK, Eugênio. *Liderança em foco*. Editora Papyrus, 7 Mares. Campinas, 2009. (Papyrus Debates).
- D’ALESSANDRO, João Marcello. *Manual de Gestão Integrada. VOTORANTIM*. 2014.
- DIAS, Reinaldo. *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças*. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- FREITAS, Marcelo. A liderança dos supervisores. *Linha Direta*, Belo Horizonte, ano 17, nº 194, maio, 2014. (p. 60-62)
- GOMEZ, Natalia. A construção do líder: empresas investem em programas para formar as lideranças do futuro. *Melhor*, Pinheiros SP, ano 21, nº 306: Editora Segmento, 2013. (p.28-36).
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.
- LI, Charlene. *Liderança aberta: como as redes sociais transformam o modo de liderarmos*. Traduzido por Irati Antonio. São Paulo: Évora, 2011.
- MATOS, Gustavo Gomes de. *Cultura do diálogo é a base da comunicação interna*. In: LOPES, Boanerges Balbino (Org). *Gestão em Comunicação Empresarial: teoria e prática*. Juiz de Fora: Produtora de Mídias, 2007.
- MC GREGOR, In. DIAS Reinaldo. *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças*. São Paulo: Editora Atlas, 2013. (p.453)
- MEMÓRIA VOTORANTIM. O ano de 2002. Disponível em: http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx, Acesso em: 28/04/2015.
- MUSSAK, Eugênio. *Gestão Humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- PIRES, Luciano. *O diário de uma líder*. São Paulo: Editora Original, 2012.
- SOUZA, Rosilene Aparecida Rosário de. *A comunicação Interpessoal pela percepção de líderes e liderados em um instituto de pesquisa*. Taubaté: Universidade de Taubaté, 2008. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp121137.pdf> Acesso em 05/05/2015,

SOUZA, Antonio Vilas Boas de. BRANDÃO, Luiz Fernando de Araújo. *Muito além do mural*. In. Comunicação Interna: A força das empresas. NASSAR, Paulo (Org). São Paulo: Aberje, 2006 (Vol.3).

VOTORANTIM. Visão/Valores/Política. Disponível em: <http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Institucional/Paginas/VisaoValoresCrenças.aspx> Acesso em: 28/04/2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO OPERADOR

Esse questionário foi desenvolvido a fim de recolher informações sobre a percepção dos operários da VMZ – JF em relação a seus líderes. O conteúdo aqui prestado é anônimo e não será divulgado, sendo que seu uso é exclusivamente acadêmico.

Por gentileza, assinale as alternativas que se enquadram ao seu perfil.

1- Qual a sua idade?

menos de 20 20 a 29 anos 30 a 39 anos 40 a 49 anos mais de 50

2- Qual o seu nível de escolaridade?

Básico – 1^a à 4^a série | completo incompleto

Fundamental – 5^a à 8^a série | completo incompleto

Médio – 1^o ao 3^o ano | completo incompleto

Superior | completo incompleto

3- Há quanto tempo trabalha na empresa?

até um ano 1 a 3 anos 4 a 10 anos mais de dez anos

4- Qual a sua área?

Polimetálicos Hidrometalurgia Fundição Processos

Ustulação Eletrólise PCP Manutenção

5- Há quanto tempo faz parte desta equipe?

até um ano 1 a 3 anos 4 a 10 anos mais de dez anos

6- Como você avalia o seu grau de conhecimento? (marque 1 para péssimo e 5 para excelente)

	1	2	3	4	5
Crenças da empresa					
Valores da empresa					
Princípios da empresa					
Visão da empresa					
Política da empresa					

7- Como você recebe as informações da unidade? (Marque a opção que você considera mais confiável)

Pelos veículos de comunicação (Mural, TV, E-mail, Entrenós)

Pelos meus líderes

Fico sabendo pelos meus colegas em comentários informais

8- Quais as informações mais frequentes que você recebe?

- Treinamentos
- Informações sobre a produção na área – problemas, melhorias, manutenções
- Segurança
- Eventos
- Informações corporativas

9- Sobre as informações que você recebe, considera:

- Sempre muito completas, entendo a razão e as ideias do que está sendo passado, mesmo quando não tem relação direta com a minha área de trabalho;
- Às vezes não entendo o motivo por estar recebendo algumas informações, pois não têm relação com o meu trabalho ou não influenciam minhas atividades e nem me atraem;
- Fico sempre muito confuso, pois são informações desencontradas, cada pessoa diz uma coisa;
- Informações sem muito conteúdo, mas às vezes são importantes porque dizem respeito ao meu trabalho.

10- Você confia nas informações passadas pelo setor de comunicação?

- Sim, as informações só dizem respeito a meu trabalho e isso me faz acreditar em tudo o que dizem;
- Sim, mas às vezes acho que as informações são passadas de acordo com o interesse de uma parcela pequena da empresa;
- Entendo, mas não me interessa;
- Às vezes acredito, mas as informações são muito complexas, então quando meu líder reforça, é mais fácil assimilar;
- Não confio, pois, existem muitas falhas e as informações passadas não têm muito a ver com meu trabalho, por isso acho complexo e não entendo.

11- Qual a sua liberdade para se comunicar com seus líderes: (marque 1 para nenhuma liberdade e 5 para ampla liberdade)

	1	2	3	4	5
Gerente					
Suporte Técnico					
Operador líder					

12- Como você avalia as respostas aos seus questionamentos?

- Meu gerente traz pessoalmente as respostas que eu pedi;
- O suporte técnico sempre traz todas as respostas, pois estão mais presentes na área;
- Nem sempre tenho as respostas que preciso;
- Nunca tenho as respostas.

13- Se você tem as respostas, como você as avalia?

- Mesmo quando são negativas eu acho importante o retorno;
- Não ligo;

- () Acho bom ter respostas;
 () Não gosto quando recebo respostas negativas.

14- Como você avalia a participação de seus líderes nos assuntos da área?

	1	2	3	4	5
Gerente					
Suporte Técnico					
Operador líder					

15- Marque em uma escala de 1 a 5 quais canais de comunicação você acha mais eficiente:

	1	2	3	4	5
E-mail					
Conecta					
Entrenós					
Mural					
Café com Prosa					
TV					
Liderança					

16- Tendo por base as informações que você recebe hoje, o que sente?

- () Motivado a dar o meu melhor cada vez mais, pois reconheço os benefícios que isso traz;
 () Não acho que essas informações são um diferencial, acredito que é obrigação da empresa deixar seus empregados sempre por dentro das informações importantes;
 () Desmotivado, pois as informações passadas não representam a realidade das áreas;
 () Indiferente porque eu não preciso dessas informações para fazer minhas atividades;
 () Valorizado, pois vejo que a empresa tem um diálogo aberto e se preocupa comigo.

17- Como você julga a comunicação interna de sua empresa?

- () Excelente () Boa () Razoável () Ruim () Péssima

18- Onde mais acontecem problemas na comunicação?

- () Da gerência para os funcionários;
 () Entre departamentos;
 () Entre colegas de níveis hierárquicos diferentes;
 () Entre funcionários mais antigos e mais novos;
 () Outros: _____

19- Em seu setor, quais são as causas dos problemas de comunicação?

- () Falta de atenção no momento em que passam a informação;
 () Falta de interesse;
 () Falta de tempo para atividades que não estejam diretamente ligadas à rotina;
 () Falta de entrosamento na equipe

() Outros: _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO LÍDERES

Esse questionário foi desenvolvido a fim de recolher informações sobre a percepção dos líderes (suporte técnico e gerentes) da VMZ – JF em relação a seus líderes. O conteúdo aqui prestado é anônimo e não será divulgado, sendo que seu uso é exclusivamente acadêmico.

- 1- Qual o seu cargo? _____ Quanto tempo na função? _____
- 2- Qual a sua idade? () 20 a 29 () 30 a 39 () 40 a 49 () mais de 50
- 3- Qual a sua escolaridade? _____
- 4- Trabalha há quanto tempo na empresa?
() menos de 1 ano () 1 a 3 anos () 4 a 10 anos () mais de 10 anos
- 5- Qual a sua área? _____
- 6- Como você avalia o seu grau de conhecimento acerca das questões relacionadas abaixo? (marque 1 para péssimo e 5 para excelente).

	1	2	3	4	5
Crenças da empresa					
Valores da empresa					
Princípios da empresa					
Visão da empresa					
Política da empresa					

- 7- Você usa essas diretrizes no dia-a-dia?
() Sim. Como?

- () Não utilizo, pois o nosso fluxo de informação é muito extenso;
- () Uso apenas quando vejo necessidade. Exemplifique: _____

- 8- Como você recebe as informações para difundi-las em sua equipe?

- 9- Como você repassa essas informações?

- 10- No dia a dia da área, quais são as principais informações passadas para seus liderados?

- () Treinamentos
- () Informações sobre a produção na área – problemas, melhorias, manutenções

- Segurança
- Eventos
- Informações corporativas

11- Qual a sua opinião sobre as informações que repassa?

12- Você dá *feedback* aos profissionais de sua equipe?

13- Qual a frequência de contato direto com a equipe?

14- Como é a sua relação com o setor de comunicação da unidade?

- Boa, sou procurado sempre para ajudar a disseminar informações importantes;
- Razoável, quando existe uma ação a ser implementada somos contatados por meio de reuniões;
- Ruim, nem sempre fico sabendo o que está sendo feito, o motivo e os reais objetivos;
- Boa, mas não acho que a comunicação interfere no dia a dia da área
- Razoável, poderia melhorar. Como? _____
- Ruim, precisa melhorar. Como? _____

15- Marque em uma escala de 1 a 5 quais canais de comunicação você acha mais eficiente:

	1	2	3	4	5
E-mail					
Conecta					
Entrenós					
Mural					
Café com Prosa					
TV					
Comunicação interpessoal					

16- Como é a sua relação com sua equipe?

- Dou liberdade para que tragam todas as dificuldades até mim;

() Sinto que muitas vezes mesmo com a liberdade que dou, eles têm receio de falar sobre problemas;

() Dou toda liberdade para conversarem diretamente comigo, no entanto nosso contato é estritamente profissional

() Outra. Qual? _____
_____.

17- Como você avalia o grau de engajamento da sua equipe?

18- O que você faz para estimular/motivar as pessoas de sua equipe?

19- Você acha que a Comunicação empresarial pode contribuir para melhorar o clima e o engajamento das equipes? O que poder ser feito para que isso aconteça?

20- O grau de envolvimento dos operadores em eventos promovidos pela comunicação é relativamente pequeno. A que você atribui isso?

21- Você acha que como líder, pode interferir nas decisões de sua equipe? Por quê?

APÊNDICE C – ENTREVISTA BRUNA OROÑA

ENTREVISTA FEITA COM A ANALISTA DE COMUNICAÇÃO EM 12/06/15

- Há quanto tempo você está à frente da comunicação empresarial da unidade Juiz de Fora?

3 anos

- Como é o relacionamento do setor com o suporte técnico da empresa?

O relacionamento é um dos melhores que eu poderia ter pois, tudo o que é da área de comunicação a gente recorre a eles para ajudar a gente: interface com a área operacional, divulgar os eventos, enviar informações da área que as vezes a gente tem dificuldade de ir, ver horário de reunião. Eles dão total apoio para a nossa área.

- Existe um canal formal para esse contato?

Não. O contato é feito sob demanda.

- Como é o relacionamento do setor com os operadores?

Com a operação também o relacionamento é muito bom, pois eles já reconhecem a área, já sabem o que o setor faz. Eles cobram a nossa presença na área operacional, em participação nos DDS, perguntam porque é que a gente não está indo, quando a gente realmente deixa de ir. Nós somos muito bem recebidos quando vamos, é super aberto.

- Como é o relacionamento do setor com a gerência?

Como não poderia ser diferente, o relacionamento com os gerentes também é muito positivo. A gente tem um encontro semanal onde participam todos os gerentes, uma reunião de 20 minutos aproximadamente, onde a gente leva as principais demandas da área: a gente consegue envolver comunicação interna e externa e responsabilidade social, então nesse encontro a gente alinha as demandas, os problemas, as necessidades, vê o que está acontecendo na área, pede informações para o Entrenós, sugestão, apresentamos a agenda do mês para eles acompanharem, para se envolverem com os eventos em si.

- Como são definidos os pontos estratégicos de comunicação?

A gente faz no início do ano, uma análise crítica da área, então a gente levou os resultados para os gerentes e aí a gente abriu o questionamento para saber o que eles esperavam da

área de comunicação para 2015. Então nessa reunião, surgiu a demanda de um novo veículo, o Giro VM, que é a necessidade que eles estavam vendo de os operadores entrarem para a área, já recebendo as informações da Votorantim. Então isso é uma estratégia que nós traçamos por meio deles e nós atendemos, e vemos que está funcionando.

- Qual o canal mais eficiente?

O canal face a face. Não tenho dúvidas. A eficiência não está no material em que é produzido, mas sim, em como é produzido. Então o como está fundamento no relacionamento.

- Na sua opinião qual é o maior problema de comunicação existente na unidade?

O gap que existe entre os níveis mais altos para os mais baixos. Nós estamos trabalhando para minimizar isso, pois a informação precisa chegar em todos as pessoas de forma unânime.

APÊNDICE D – ENTREVISTA ELVIS MOTA

ENTREVISTA FEITA COM O GERENTE DE METALURGIA EM 10/06/2015

- Quais são os veículos de comunicação mais confiáveis?

O que transmite mais credibilidade é o face to face. Isso, com relação à confiabilidade do líder e a informação que ele está passando. Após este, eu acho que as reuniões da liderança e os demais veículos. Mas a principal é mesmo a relação entre o líder e equipe.

- Qual a sua frequência na área?

Há alguns anos eu faço uma visita diária onde a gente encontra as pessoas e conversa, além das reuniões formais como o conecta.

- Você conhece todo mundo da sua equipe?

Sim. Todo mundo. Na metalurgia são 134 pessoas e eu sei o nome de cada um. Além disso, vim de outra área a pouco tempo, o que amplia meu grau de conhecimento com os operadores.

- O que você mais leva de informação corporativa?

A gente leva informações da empresa, como está o mercado, sobre o cenário mais global a que eles não têm acesso. E também os assuntos que estão mais em pauta. Por exemplo, essa semana nós estamos falando sempre sobre a PPR, é um assunto presente. Além disso a gente procura saber como o funcionário está, o que eles demandam.

- Os *feedbacks* são feitos diretamente por você ou pelo suporte técnico?

Eu procuro estar mais próximo. Tudo o que eu faço, com a ajuda da Lucélia (assistente administrativo), a gente registra para que não saia do controle. Aí nós damos o retorno e procuramos fazê-lo de forma personalizada. Ou seja, se você solicitar alguma melhoria, a resposta será dada a você. Além das ações gerais, é bom individualizar as informações.

- Os empregados tem liberdade de exporem suas dificuldades diretamente à você?

Têm e essa é uma fonte que eu acredito que é muito rica porque é uma crença nossa o Diálogo Aberto, portanto, deve ser praticado genuinamente. Uma das estratégias que eu adotei foi vir para essa sala (sala do suporte técnico) porque a gente fica mais próximo: “Oi,

como você está? – está precisando de alguma coisa?” isso gera proximidade e a proximidade gera confiança. A confiança propicia o diálogo aberto.

- E quanto ao suporte técnico, como é a interação?

Todas as quartas nós temos a reunião de gestão às 14h. Mas, é preciso estar em contato diariamente, para saber os resultados do dia anterior, a gente delega funções, faz um check do que já foi feito, e assim, a comunicação eficaz é essencial para o nosso relacionamento.

- Onde você identifica o nosso principal problema de comunicação.

Em minha opinião, talvez seja a falta de nivelamento da informação. Tinha que ter um sistema onde todas as pessoas fazem da mesma forma e não como é feito, eu faço de um jeito, a outra área faz de outro... devia ser sistematizado, para que todas as áreas transmitissem as informações da mesma forma. Eu também acho que as demandas deviam ser mais organizadas. Eu penso que uma das grandes falhas do nosso tempo é acreditar que a gente passa um e-mail e acha que a informação vai chegar. E não, muitas pessoas nem têm o acesso direto aos e-mails e muitas vezes não param para ver os murais por motivos diversos. Então eu acho que um de nossos maiores erros é pensar que a comunicação está sendo eficaz. Para que ela se torne eficaz, ela precisa ser complementar, ou seja: o e-mail é complementar, a TV é complementar e o líder. Não se pode inverter os aspectos pessoais dessa relação. E os veículos são impessoais. Então eu acho que muitas vezes eles não se interessam pelo que está sendo emitido. Uma forma interessante é ouvi-los, para que façamos a comunicação respondendo o que é de interesse deles e não o que nós achamos que seja.

- Como é a sua relação com a área de comunicação da unidade?

Eu como gerente sempre faço sugestões nas reuniões com a comunicação. Eu acho que o diálogo é aberto, procuro participar, busco o cuidado, a qualidade da imagem e acho bacana a evolução do setor. Ela tem evoluído, buscado ser próxima e estar presente nas áreas.

- O processo de comunicação interna é estratégico. Você acha que falta uma comunicação da área com os gerentes para atender isso?

Estratégia é uma coisa interessante. Eu tenho certeza que tudo o que a gente fala é estratégico. Claro que a gente não pode falar tudo. Precisamos adequar a mensagem ao público. Então eu acho que os veículos precisam ser mais formais. Para criar um ambiente seja visual ou conversa para cada assunto. Porque as pessoas por si só não reconhecem isso.

APÊNDICE E – ENTREVISTA MARISA MAGALHÃES ULHOA

ENTREVISTA COM A GERENTE DE PESSOAS EM 11/06/15

- Como a liderança auxilia no processo de comunicação interna da empresa?

A liderança precisa ser além de participativa, deve ser transparente e tem que ter disponibilidade. É o estilo Votorantim de ser, uma liderança de portas abertas. Então as portas da minha sala estão abertas em tempo integral, não só a minha, como também a de todos os gerentes, inclusive a do gerente-geral.

- Na sua opinião, os empregados usam essa liberdade ou preferem lidar com o suporte técnico?

Esse é um trabalho que eu chamo de “formiguinha”. Como a gente vive em uma sociedade de hierarquia, e nós somos educados nessa hierarquia, muitas vezes a gente dá essa liberdade, mas, as pessoas sentem-se inibidas. Não às vezes pela pessoa em si, mas pelo cargo que ela ocupa. Então o trabalho de aprendizagem que a gente trabalha na empresa alguns anos, o conecta, que é a reunião que os gerentes fazem com as suas equipes, eu faço com a minha também, acaba criando essa liberdade e as pessoas, principalmente no nível operacional, se sentem mais a vontade para estar conversando com os gerentes diretamente. Mas ainda existe o caminho intermediário. Eu acho que isso está mudando, mas faz parte da nossa sociedade.

- Qual o canal de comunicação funciona melhor, na sua opinião?

O canal de comunicação que mais funciona é o face a face. Eu acredito que nada melhor que uma conversa olho no olho. Desde que o mundo é mundo este é o melhor meio de comunicação. Acho que os psius também são um bom veículo.

- Você percebe algum problema de comunicação?

Acho que o maior problema de comunicação que nós temos é o intermediário. Entre a gerência e o nível operacional. A gente percebe, e é um trabalho que a gente já faz e tem que continuar fazendo, é que a informação precisa chegar nos níveis mais baixos. Um exemplo é a reunião de Pró-ação e a intenção é que aquilo que é difundido entre as lideranças seja difundido para as equipes e a gente percebe que nem todo líder faz isso. Então na minha

visão o canal de cima para baixo é o mais crítico e a gente percebe uma dificuldade na média liderança.

- O que a área de comunicação tem feito para mitigar o problema?

Acho que além das campanhas, a presença da área de comunicação nas áreas é um diferencial aqui na unidade. Pois, a partir do momento que ela está nas áreas, escuta, ela percebe onde estão os gaps e identificam os problemas de comunicação. Assim, ela passa a buscar soluções para minimizar ou mitigar esses problemas em uma ou outra área específica.