



**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E SEUS IMPACTOS NO SETOR DE UTILIDADE
DA ARCELORMITTAL MONLEVADE**

**Gleber Dariux Peixoto^{*}
Rúbia Magalhães Fraga^{**}**

RESUMO

A proposta desse estudo empírico é analisar o impacto da qualidade da comunicação no ambiente organizacional utilizando-se como ponto de referência o Setor de Utilidade da ArcelorMittal Monlevade, empresa atuante no ramo siderúrgico, localizada na cidade de João Monlevade, estado de Minas Gerais. Na proposição de qualificar e quantificar resultados baseados em questionário semiestruturado e pelo modelo ACSI, proposto por Fornell et al (1996). Tal metodologia elaborada e previamente aplicada à gerência, colaboradores diretos e indiretos responsáveis pela produtividade desse setor. Ao encontro de que a comunicação é um dos processos mais importantes no ambiente corporativo visto que uma comunicação deficiente prejudica todo o processo, causando divergências e impactos prejudiciais ao desempenho coletivo e individual. A partir das respostas desta pesquisa propõem-se uma discussão apoiada na literatura científica a respeito de que a qualidade da comunicação organizacional tem um impacto positivo no comprometimento, no desempenho e na satisfação dos funcionários na utilização dos meios de comunicação, e que a satisfação com a comunicação tem impacto positivo no comprometimento dos funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação. Qualidade. Produtividade.

^{*} Graduando em Administração pela DOCTUM João Monlevade. E-mail: gleber.dariux@yahoo.com.br

^{**} Mestre em Administração; Professora Orientadora; E-mail: coord.admrh@doctum.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é fundamental em todas as esferas da vida humana, sobretudo por significar interação, participação e trocas que, do ponto de vista social, são bastante significativas. Mesmo quando se trata de pontos de vista divergentes, a comunicação é fundamental, pois, as diferenças fazem as pessoas evoluírem e aprenderem.

Para que a comunicação aconteça de forma eficaz, é preciso que exista um emissor e um receptor, ambos dispostos a transmitir e a receber mensagens, de forma consciente, clara e compreensível – vale dizer que cabe ao emissor facilitar a compreensão do receptor. Nesse aspecto, a comunicação se estabelece e informações passam a ser trocadas e processadas, mudando conceitos e ideias pré-concebidas.

Nas empresas, de um modo geral, a comunicação é um grande problema enfrentado por vários líderes e seus colaboradores que, vez por outra, são a causa do problema pela falta de procedimentos padrões, meios e habilidade para se comunicarem em equipes de forma simples e eficiente.

Nesses casos, as falhas de comunicação são sentidas por todo o setor, sobretudo pela queda na produção e nos resultados, prejudicando a todos de forma individual e coletiva. Em uma empresa, manter a comunicação em dia é fundamental, bem como o *feedback*, pois, a partir daí, poder-se-á identificar o que precisa ser melhorado, minimizando os erros e potencializando os resultados.

Neste sentido, busca-se analisar na ArcelorMittal Monlevade, em específico o Setor de Utilidades. A escolha do tema se justifica pela relevância de uma comunicação eficaz no ambiente corporativo, com destaque para o compartilhamento de ideias e informações que facilitem o fluxo de trabalho e o processo produtivo de todos os colaboradores dentro do Setor de Utilidades da ArcelorMittal Monlevade. O objetivo geral desta pesquisa é identificar qual a percepção dos funcionários quanto à comunicação dentro do setor de Utilidades da ArcelorMittal. Ao buscar a compreensão do objetivo geral, delimitaram-se os objetivos específicos em realizar uma revisão bibliográfica quanto ao tema comunicação, conhecer a percepção dos funcionários quanto à relevância dos meios de comunicação disponíveis e analisar as percepções sobre comunicação nos dois sentidos prioritários (entre liderado e líder).

Como estratégia para a realização da pesquisa, considerou-se tipo de pesquisa adotado neste artigo como de caráter descritivo e considerou-se como estratégia de coleta de dados a entrevista semiestruturada e aplicação de questionário. Ainda valeu-se de pesquisa bibliográfica em livros e documentos acadêmicos disponíveis por meio eletrônico, sobre o tema comunicação organizacional, bem como os demais assuntos pertinentes que fossem capazes de melhor orientar a pesquisa a ser realizada.

Apresentar-se-á ao longo deste artigo o referencial teórico que busca embasar a pesquisa, uma breve caracterização da empresa onde foi realizada a pesquisa em caráter de estudo de caso, a metodologia selecionada para o desenvolvimento da pesquisa e por último a análise de dados e conclusão, além dessa introdução.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações precisam saber utilizar seus recursos disponíveis a fim de alcançar seus objetivos e se manter em posição de destaque no seu mercado de atuação. Nesse aspecto, vale destacar que a comunicação é imprescindível, pois, dela depende o sucesso de um processo e a qualidade produtiva e de serviços prestados de uma empresa.

É fundamental compreender o processo de comunicação, conhecendo o papel que os dados, as informações e os conhecimentos exercem sobre ele. Esses elementos são fundamentais para a comunicação e a tomada de decisões nas empresas, mas não possuem significados muito evidentes, pois, o que para uma pessoa pode ser apenas um dado, para a outra pessoa pode ser informação ou conhecimento. (ANGELONI, 2010, p. 47).

Nos processos organizacionais, a gestão da comunicação exerce um papel de grande relevância, sobretudo por sua enorme contribuição nos resultados e no sucesso empresarial, sob vários aspectos e pontos de vista. Quando uma comunicação acontece de forma eficaz, é priorizada e bem administrada, torna-se mais fácil a empresa atingir seus objetivos e suas metas e isso demonstra, entre outras coisas, a habilidade de liderança do gestor.

A comunicação é a transmissão de uma informação por meio da utilização de símbolos que são partilhados entre interlocutores. Para que um processo

de comunicação se estabeleça, é preciso que haja uma fonte – que fornece a mensagem, o transmissor – que codifica a mensagem, o canal – que é o espaço intermediário entre o transmissor e o receptor, o receptor – que decodifica a mensagem, o destino – pessoa a quem se destina a mensagem e o ruído – que são possíveis alterações no conteúdo da mensagem. (TOMASI; MEDEIROS, 2007, p. 83).

Segundo Clemen (2005), numa empresa, seja ela qual for, é imprescindível que todos os colaboradores saibam se comunicar – deixando de lado a vida pessoal e focando em metas e resultados. Por meio da troca de informações e da comunicação às relações se constroem e, no meio laboral, o espírito colaborativo surge e favorece o alcance de metas e objetivos individuais e coletivos.

Em plena era da informação e do conhecimento e, para acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente corporativo, faz-se necessário um correto monitoramento das informações repassadas, utilizadas no processo gerencial e disseminadas por toda a empresa. A comunicação, para ser considerada eficiente e eficaz, necessita de apoio e organização, pois, ela ocorre a todo tempo e em inúmeros lugares, muitas vezes, simultaneamente; é de suma importância que os gestores ajam de forma a garantir que a mesma cumpra sua função de informar e entreter de maneira adequada e satisfatória, necessitando do engajamento de todos que compõem uma empresa (GROUARD; MESTON, 2001, p. 47).

Em plena era do conhecimento e da informação, torna-se cada dia mais necessário um processo de adaptação por parte das empresas para que seu processo de comunicação não se torne obsoleto e ultrapassado, resultando em um modelo gerencial arcaico e prejudicial ao processo produtivo.

Para que a comunicação possa ser considerada eficiente e eficaz precisa ser amplamente estimulada, sendo de grande relevância que os gestores se comportem de modo a garantir que a sua equipe trabalhe em conjunto, cumprindo a tarefa de entretenimento mútuo e satisfatório, onde todos se comunicam e trocam informações relevantes, de interesse comum.

A comunicação se faz necessária dentro de uma organização porque tem um papel fundamental que é a troca de informações entre os superiores e seus colaboradores, e entre colaboradores somente. Por meio da comunicação, é possível saber que atividade está sendo realizada por um empregado ou quais as informações que um gerente precisa ter acesso para a tomada de decisão. Todo ato de comunicação influencia, de alguma maneira, a organização. (DAVIS; NEWSTROM, 1996).

Para que um processo de gestão da comunicação aconteça de forma satisfatória, é preciso que líder e liderados busquem conhecer a si mesmos e aos

outros, integrando todas as ideias e opiniões – mesmo que divergentes – ao processo, incentivando a participação e o trabalho colaborativo.

A comunicação é uma habilidade e, como toda habilidade precisa e pode ser desenvolvida com a prática e com o aprimoramento contínuos, principalmente para vencer desafios e transpor barreiras. Entende-se por barreiras os elementos que interferem e distorcem o processo de comunicação, dificultando ou impedindo o correto entendimento entre emissor e receptor. (CHAVES et al., 2006, p. 22).

A comunicação eficiente exige a participação e o comprometimento de todos para auxiliar a empresa no alcance dos seus objetivos, portanto, a individualização do trabalho e a ocultação de informações importantes, em nada ajudam no desenvolvimento do trabalho, interferindo negativamente nos resultados. Nesse ínterim, o papel do gestor faz muita diferença, pois, um líder interfere no comportamento dos seus subordinados. Quando bem preparado para gerenciar uma equipe, incentiva a comunicação, mantendo-a constante no setor, fazendo sua interpretação e acrescentando suas considerações quando se fizer necessário. No processo de comunicação, uma boa liderança favorece a tomada de decisões mais acertadas, evitando a ocorrência de prejuízos e dissabores.

2.1 A Comunicação Organizacional

De um modo geral, como um organismo que compõem a sociedade, as organizações necessitam exercer sua comunicação a partir dos elementos que a compõem: a comunicação interna e a comunicação externa.

2.1.1 A Comunicação Interna

A comunicação interna é uma importante ferramenta de gestão estratégica capaz de integrar os interesses da empresa aos interesses dos seus colaboradores. Por meio dela é possível um gestor estimular diálogo, troca de informações relevantes ao processo, a interação, motivando todos os colaboradores a contribuir sistematicamente no alcance dos objetivos organizacionais.

A comunicação interna deve não apenas suprir o público interno com informações relativas aos negócios em si, mas também com informações

referentes ao que se passa no ambiente externo. O colaborador que não enxerga o mundo lá fora é um dependente e, conseqüentemente, um problema no médio prazo. (ANGELONI, 2010, p. 71).

Por meio da comunicação interna, um gestor deve manter seus colaboradores informados de todo processo do setor e dos assuntos concernentes à empresa de um modo geral, ressaltando as metas estabelecidas e o quão necessário é manter o trabalho em equipe, foco e a troca de informações atualizadas para que haja êxito em todos os aspectos. Sendo assim, pode-se dizer que a comunicação interna é imprescindível para o alcance de resultados e para a qualidade dos serviços prestados.

2.1.2 A Comunicação Externa

Pode-se dizer que a comunicação externa de uma empresa é realizada por seu departamento de marketing, levando em consideração que “(...) para a maioria das empresas, o problema não é se devem ou não se comunicar, mas, ao contrário, o que dizer, a quem dizer e em que frequência”. (KELLER, 2005, p. 19).

O departamento de marketing é responsável por cuidar das relações estabelecidas pela empresa com seus clientes – internos e externos – e com as demais pessoas envolvidas no processo organizacional. De um modo geral, pode-se dizer que as áreas de marketing e de comunicação institucional de uma empresa formam a comunicação externa da mesma.

A comunicação institucional pode ser definida como um conjunto de esforços reunidos em prol de uma comunicação direcionada a diferentes segmentos de público, com o intuito de formar, alterar ou multiplicar a opinião acerca da imagem de uma empresa.

Tanto a comunicação de *marketing* quanto a comunicação institucional dão organicidade e consistência à organização, pois permitem o conhecimento e a constante interação com o ambiente interno ou também com o externo onde atua. A comunicação com o público interno e com o externo deverá ser subsidiada por princípios éticos. (ANGELONI, 2010, p. 63).

Por meio da comunicação externa as empresas divulgam seus produtos e serviços, levando-os ao conhecimento de diferentes públicos e clientes potenciais, visando a expansão do negócio.

Quando a comunicação acontece de forma ineficaz, ela perde sentido e prejudica todo o processo produtivo de uma organização, gerando conflitos e desgastes para a equipe de trabalho. Buscando evitar tais conflitos, faz-se necessário que a comunicação seja simples e eficaz e que aconteça sem barreiras e interferências, sendo permitida a todos os colaboradores, de todos os níveis hierárquicos.

2.3 Modelo de análise da comunicação

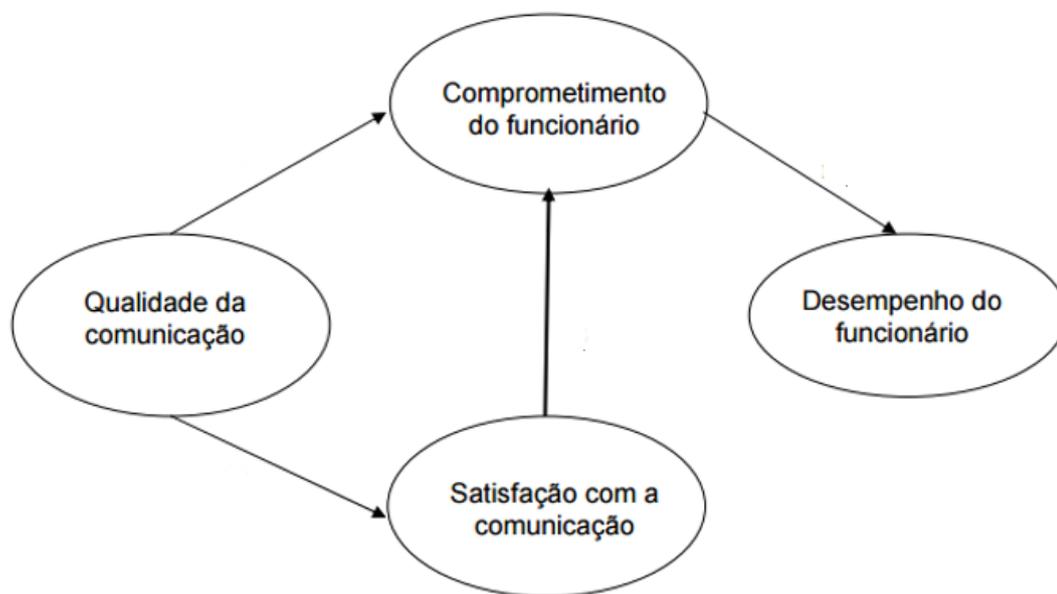
Muitos são os modelos que buscam mensurar como ocorre a comunicação em uma organização. A comunicação em si considera a mensagem transmitida ao receptor e como este receptor absorve a mensagem que de fato foi desejada pelo emissor. Dias (2001) destaca que um dos motivos que leva à alta rotatividade de funcionários no meio organizacional está ligado ao processo de comunicação. A rotatividade tem ligação ao comprometimento organizacional, ou seja, como a gestão organizacional motiva o envolvimento das pessoas com a organização.

Reforça-se que muitos são os fatores motivacionais com os quais o indivíduo se identifica no ambiente de trabalho. Alguns pontos são comuns, destacando se como motivação, a satisfação geral com a empresa, relacionamento entre colegas e chefias, experiências no trabalho, relação com a chefia imediata, salário e benefício. Estes pontos são destacados como fatores que levam o funcionário a sentirem-se bem ou não dentro do ambiente de trabalho. DIAS (2001)

Neste aspecto, um dos itens que compõe a satisfação geral com a empresa, é o tema *Comunicação*, sendo este um dos principais fatores destacados como causadores que levam o funcionário a não se comprometerem com o trabalho. Assim apresenta-se o modelo ACSI, *American Customer Satisfaction Index*, proposto por Fornell et al (1996). O modelo trata a expectativa, a qualidade percebida e as reclamações. O modelo originalmente busca medir a satisfação com o mercado, dessa forma é normalmente utilizado no ambiente externo, no entanto Oliveira (2008) propôs adequações no formulário de pesquisa e fez a adaptação com vistas a pesquisar a comunicação no âmbito interno.

Para tal, o modelo considera os constructos *qualidade da comunicação, satisfação com a comunicação, desempenho e comprometimento para com a comunicação*.

Figura 1 – Modelo Análise da Comunicação



Fonte: Oliveira (2008)

O modelo proposto por Oliveira (2008) utiliza como base o ACSI, proposto por Fornell et al (1996), no entanto o mesmo é adaptado para uma avaliação da comunicação no ambiente interno, tornando possível analisar através de perguntas objetivas qual a percepção dos usuários para com os meios de comunicação disponíveis.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A ArcelorMittal Monlevade é uma empresa com mais de oitenta anos de mercado. Está situada na cidade de João Monlevade – MG e é referência no mercado de fio máquina, produzindo, anualmente, aproximadamente, 1.250.000 toneladas de aço, visando atender o mercado nacional e internacional, bem como as trefilarias pertencentes ao grupo ArcelorMittal.

A Usina possui uma Sinterização, um Alto Forno, uma Aciaria, um Lingotamento Contínuo e 03 Laminadores; o escoamento da sua produção é feito por meio de rodovias e ferrovias, colocando a ArcelorMittal em contato com seu consumidor direto.

O Setor de Utilidade da ArcelorMittal Monlevade está ligado diretamente a todos os processos da usina, tendo por consequência uma ampla comunicação, razão pela qual este setor foi escolhido para servir de modelo de análise neste estudo.

Possui como missão ser líder inquestionável no seguimento de aço e como visão ser a produtora de aço mais admirada do mundo, a referência global no seguimento.

A empresa acredita que guiar a evolução do aço e da mineração para assegurar o melhor futuro para a indústria em toda sua cadeia de valor. O compromisso da empresa com o mundo vai além do óbvio, pois, inclui a segurança e o bem-estar das pessoas e das comunidades que fazem parte da sua história. Essa abordagem de longo prazo é central para a filosofia do negócio.

4 METODOLOGIA

Considera-se como base a pesquisa quanto aos aspectos conforme a classificação de Vergara (2005) que aborda a pesquisa quanto aos seus fins e seus meios.

Quanto aos fins a pesquisa se caracteriza como exploratória, pois pretende investigar como ocorre a comunicação dentro da organização. Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso envolvendo levantamento quantitativo e qualitativo.

O estudo de caso tem por objetivo o exame amplo de determinado fenômeno focado na compreensão da dinâmica existente sobre o fato pesquisado (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Seguindo essa premissa, Santos (2010, p.26), relata que estudo de caso é um levantamento de características conhecidas, que compõem o fato/fenômeno/problema.

A opção por uma pesquisa qualitativa e quantitativa torna-se viável por se acreditar que em muitas situações uma única abordagem, quer seja qualitativa ou quantitativa, pode ser insuficiente para abranger toda a realidade observada durante a pesquisa (COLLIS e HUSSEY, 2005).

O instrumento de coleta de dados foi realizado baseado no modelo de Oliveira (2008) onde 8 aspectos da comunicação são avaliados através das ferramentas utilizadas pela mesma. O formulário é composto por afirmativas onde o

entrevistado escolhe o que melhor representa sua realidade em uma escala de 1 a 10 (escala de likert), sendo 1 a 3 considerando como ruim, 4 a 7 como regular e 8 a 10 como bom. O formulário mensura a comunicação que ocorre através do *diálogo diário de segurança, normas/procedimentos, liderança imediata, reuniões, comunicação do quadro de gestão a vista, jornais/impressos, recursos humanos e intranet/e-mails*.

É possível observar que o método de pesquisa proposto por Oliveira (2008) considera a comunicação escrita e não escrita, pois sua amplitude vai desde a comunicação formal por procedimentos quanto ao processo da comunicação que ocorre através dos líderes. Este instrumento de coleta de dados foi aplicada a 18 funcionários da área operacional do Setor de Utilidade.

Para a compreensão do tema comunicação e seus impactos, valeu-se também da entrevista semiestruturada. O roteiro de entrevista foi realizado com base nos autores apresentados neste artigo no item referencial teórico. A aplicação da entrevista ocorreu com um gestor do Setor de Utilidades.

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Pretende-se através da análise de dados apresentar os resultados alcançados através da pesquisa. Abaixo serão demonstrados os dados obtidos através da entrevista e também da aplicação dos questionários, conforme citado no item anterior.

5.1 Entrevista semiestruturada

O gestor do Setor de Utilidade da ArcelorMittal Monlevade, colaborador envolvido diretamente com a situação proposta por esta pesquisa, foi questionado sobre aspectos que envolvem a comunicação.

Ao ser questionado sobre a existência de algum procedimento para a comunicação no setor, a resposta foi que existe uma prática informal e deficiente;

Ao ser solicitado se há um procedimento formal ou não sobre a existência de comunicação em cadeia (hierarquicamente) que garanta que todos sejam informados de questões relevantes, o entrevistado reforçou que como não há procedimento, nem uma prática padrão, uma informação independente da sua

relevância pode ser desconsiderada pela importância julgada, quebrando o fluxo tanto em ordem crescente quanto decrescente da cadeia;

Outra questão abordada foi se é claro a quem se deve comunicar os fatos relevantes no setor, o gestor disse que sim, mas nem sempre o acontece. Principalmente nos turnos noturnos onde não há liderança imediata;

Ao perguntar se existe resistência ao receber e ao transmitir as informações no setor de utilidade da ArcelorMittal, a resposta foi que talvez não seja resistência, e sim conhecimento, comprometimento e noção da gravidade que uma informação não dada ou não trabalhada pode acarretar para o processo;

Discutiu-se também se os métodos e os meios de comunicação atendem para que as informações cheguem a tempo e confiabilidade apta. E a resposta foi que mesmo com todas as ferramentas e práticas utilizadas ainda existe deficiência no fluxo e qualidade das informações, havendo a necessidade de uma constante melhoria;

Abordado sobre se a informação é confiável para a tomada das decisões, em especial nos turnos onde não se há uma liderança imediata presente a resposta foi negativa. E o entrevistado relatou que essa é uma questão com criticidade e fundamentalmente precisa ser resolvida. Um líder de turno ou um padrão a ser seguido poderia ser a solução;

Como a gestão da comunicação pode contribuir para melhorias no fluxo adequado das informações no setor de utilidade lhe foi perguntado e a resposta foi que toda gestão se faz necessário para o bom funcionamento de qualquer processo;

Solicitado a relatar sobre mecanismos existentes e/ou que foram implantados para a melhoria da eficiência e eficácia das informações no setor de utilidade da ArcelorMittal, relatou-se:

- a) A troca de rádio por celulares, aumentando o alcance e qualidade do som e da informação;
- b) A disponibilidade ao acesso a rede e e-mail para todos os operadores, e computadores nas cabines de operações facilitando a comunicação e a confiabilidade das informações e relatórios;
- c) A implantação de alarmes visuais e sonoros pela equipe de manutenção elétrica com painel de lâmpadas indicadoras, giroflex e via supervisório;

- d) Reativação do programa Diagrama de Causas e Efeitos com Adição de Cartões;
- e) Constante melhoria no programa de Gestão à Vista com mapa das principais válvulas e manobras nas redes de fluidos úteis à produção;
- f) Relatório feito na área, aproximando e envolvendo o operador com os problemas e causas da área tornando a informação mais clara e consistente.

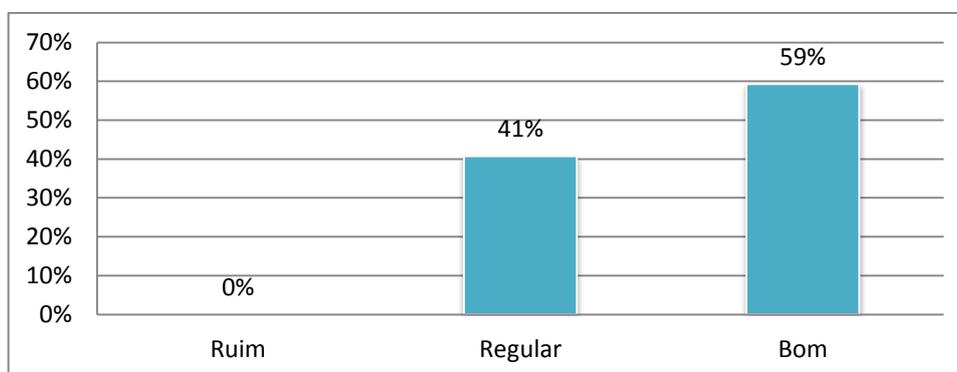
4.2 Percepções da área operacional quanto à comunicação

Ainda com o intuito de investigar o comprometimento, o desempenho, a satisfação e qualquer outro adjetivo que possa impactar na qualidade da informação e o seu fluxo, seja ascendente, descendente e ou na sua lateralidade foram convidados a participar de uma pesquisa, colaboradores diretos e indiretos em diferentes níveis hierárquicos do setor, para obter uma imagem mais ampla e coerente dos que estão envolvidos diretamente com o problema.

A pesquisa realizada e os resultados em evidência levaram-se em consideração as fontes de comunicação mais utilizadas e mais importantes perante o conhecimento da massa colaboradora.

Diálogo diário de segurança, prática realizada no início dos turnos, onde se relata os acidentes, incidentes, estudos e qualquer outro tipo de experiência relacionado à segurança.

Gráfico1: Diálogo diário de segurança



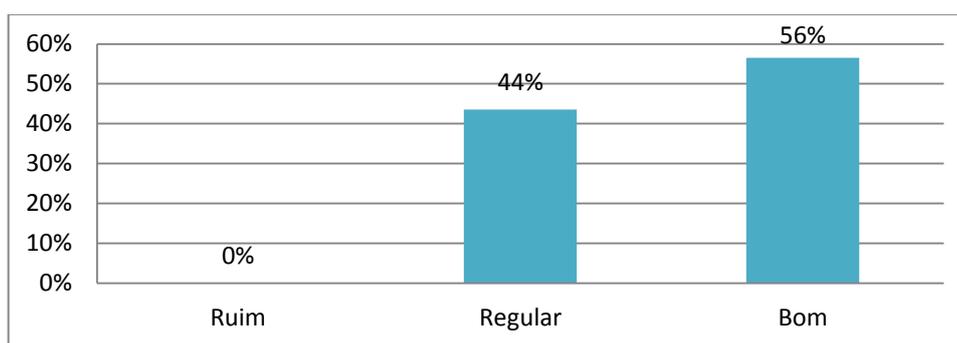
Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

A empresa pesquisada trata segurança como prioridade, e obteve um índice de 41% em regular, vista que, em alguns postos de serviços, determinados turnos

de trabalho não há muitas pessoas, tornando essa prática rotineira e de pouco valor agregado, diferente dos turnos onde há mais pessoas trabalhando. Por ser considerado como um item de prioridade pela empresa pesquisada, o percentual encontrado no Gráfico 1 merece muita atenção da gestão, pois para 41% dos entrevistados a ferramenta não se apresenta como um meio de comunicação eficaz.

A empresa pesquisada possui normas e procedimentos formais. Estes documentos são práticas escritas em cópias controladas que se encontram em pastas nos postos de serviços para consultas do dia a dia. Espera-se que a norma demonstrada no procedimento seja seguida pelo funcionário que atua no posto de trabalho referente. O Gráfico 2 destaca como os envolvidos compreendem a eficácia dessa comunicação formal (procedimentos escritos).

Gráfico 2: Normas / Procedimentos

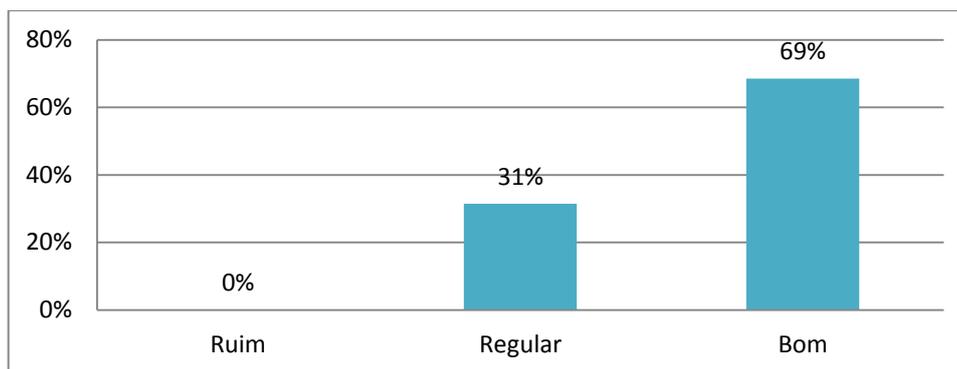


Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

O Gráfico destaca que 56% dos pesquisados acreditam que os procedimentos agregam em seu dia a dia, no entanto 44% demonstram insatisfação quanto aos procedimentos formais. Mediante às questões que compõe o formulário de pesquisa, acredita-se que os entrevistados julgam as informações nos procedimentos com baixa atualização.

Outro item analisado foi a comunicação entre líder e liderado. O Gráfico 3 apresenta a visão do liderado quanto à comunicação com o seu líder imediato.

Gráfico 3: Líderes imediatos

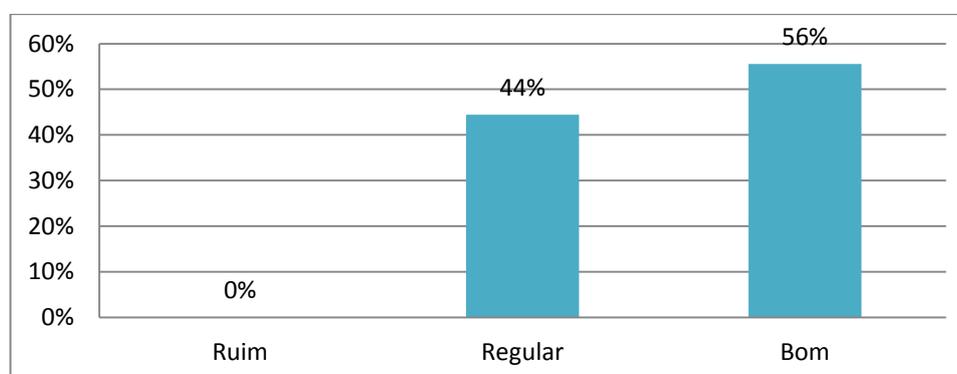


Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

O Gráfico 3 destaca que a maioria dos entrevistado reconhecem a liderança como uma das formas de comunicação mais relevantes e eficientes durante as atividades. O percentual de 31% considerando este processo como regular, encontra-se nos entrevistados que atuam em horário noturno. Durante o período de trabalho noturno a área operacional não possui uma liderança imediata presente no ambiente de trabalho. Acredita-se que este pode ter sido um dos fatores que rebaixou este resultado.

O formulário analisou ainda como ocorre o processo de reuniões. Em especial a empresa pesquisada utiliza-se do método de reunião de três níveis. Esta metodologia trata-se de questões pessoais, até no âmbito global. São reuniões mais demoradas e que envolvem níveis operacional, tático e estratégico, colocando todos cientes dos acontecimentos internos e global da empresa.

Gráfico 4: Reuniões de 3 Níveis

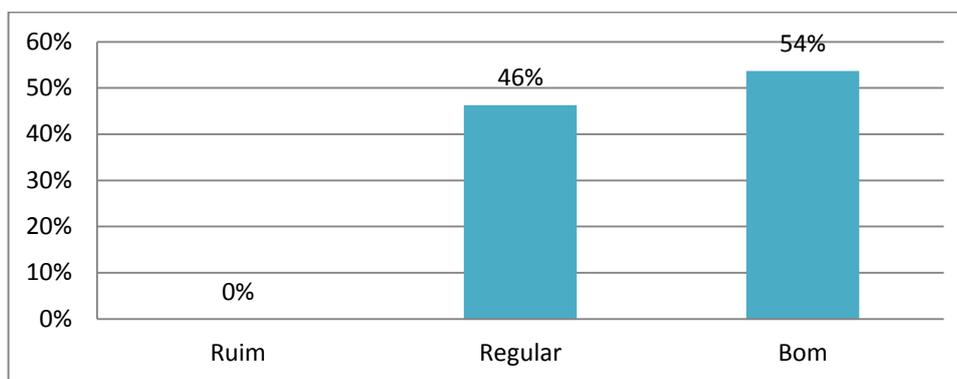


Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

Verificou-se pelos resultados do Gráfico 4 que 56% considera eficiente este tipo de reunião, no entanto 44% demonstram considerar este método como regular. Em um primeiro momento durante a aplicação do formulário, não foi possível mensurar o motivo que levou 44% dos entrevistados julgarem este item como regular.

Um método amplamente utilizado pela empresa pesquisada é o uso do Quadro de Avisos, neste quadro a empresa disponibiliza as seus empregados todos os tipos de comunicados e informações que julga relevante. No quadro de Gestão à Vista fica informações e comunicações úteis ao dia a dia.

Gráfico 5: Quadro de Gestão à Vista

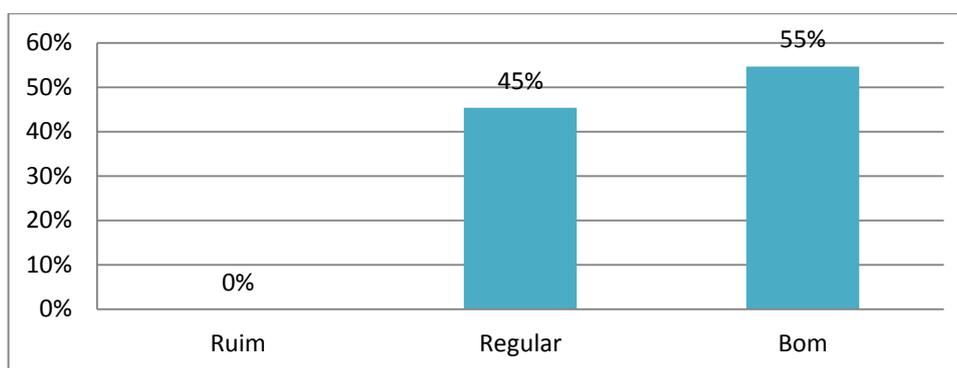


Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

Na percepção dos entrevistados 46% julgam o quadro de aviso como ineficaz. Observou-se pelo campo aberto do formulário que este percentual tem ligação com o fato de algumas vezes as informações dos quadros de aviso ficarem desatualizados

Assim como o quadro de avisos, a empresa utiliza-se de informativos para a divulgação de informações. O Gráfico 6 destaca a percepção dos entrevistados quanto aos jornais e impressos distribuídos periodicamente.

Gráfico 6: Jornais e impressos informativos

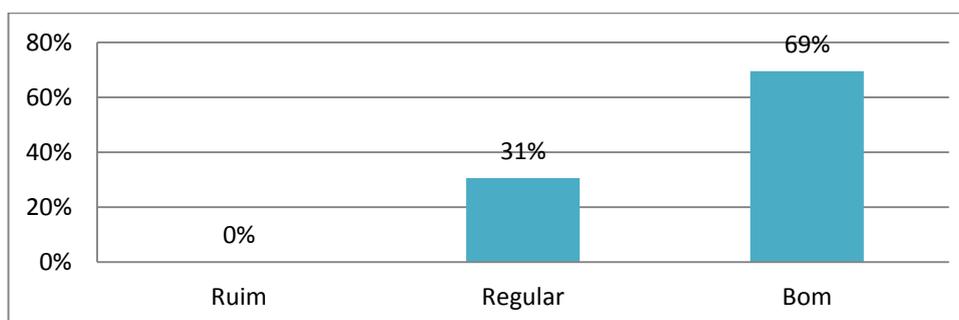


Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

O Gráfico 6 apresenta que 45% dos entrevistados não consideram os jornais e impressos distribuídos pela empresa, como uma forma de comunicação eficiente.

Já para a comunicação proveniente do setor de Recursos Humanos, buscou-se através do Gráfico 7 mensurar a percepção dos entrevistados de como os mesmos consideram as informações recebidas e também a receptividade quanto a retorno, quando os funcionários solicitam algum tipo de informação no setor de recursos humanos.

Gráfico 7: Recursos Humanos

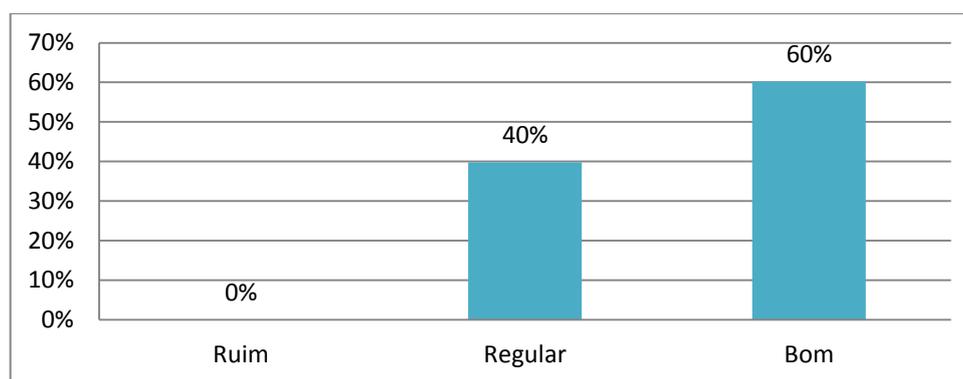


Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

O Gráfico 7 destaca um percentual considerável quanto a percepção dos entrevistados ao que tange a percepção para com o setor de recursos humanos.

Por último buscou-se mensurar a comunicação através do uso de intranet e e-mails, conforme apresentado a seguir no Gráfico 8.

Gráfico 8: Intranet e Emails



Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

O Gráfico 8 destaca que 62% dos entrevistados considera o uso da intranet e do email como eficaz ao processo de comunicação, onde para o mesmo questionamento 40% (valor arredondado para cima) demonstra considerar esse meio de comunicação como ineficaz.

Percebeu-se ao longo da análise dos dados coletados, que mesmo com constante frequência, e inúmeras ferramentas e seu uso, ainda existem falhas. Os índices mostram certo equilíbrio entre regular e bom, porém é interessante ressaltar que os itens de melhor percentual estão diretamente relacionados à comunicação oral (onde há presença de pessoas), sendo com o setor de recursos humanos e com a liderança imediata.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

São vários os problemas que persistem e decorrem das falhas de comunicação, dentro as quais se podem destacar: decodificação da mensagem, transmissão de maneira ineficaz e comunicação inadequada para as necessidades do momento.

Ao longo do artigo buscou-se apresentar os resultados que atendessem à delimitação dos objetivos de pesquisa, assim a revisão bibliográfica foi apresentada enfatizando a comunicação corporativa, a comunicação interno-externa e destacando o método de análise sobre a percepção da comunicação. Ainda através do referencial teórico foi possível atender ao objetivo de conhecer a percepção dos funcionários quanto a relevância dos meios de comunicação, onde notou-se que em

média 65% dos entrevistados destacam maior adaptabilidade aos meios de comunicação que destacam a relação humana como forma de comunicação em detrimento a processos escritos formais. Por último, o objetivo de analisar a percepção sobre a comunicação sobre a óptica do líder e do liderado, foi percebido através da entrevista (líder) e resultado do questionário aplicado (liderados) que ambos sinalizam no mesmo sentido, demonstrando que ainda há falhas no processo de comunicação.

Neste sentido, percebe-se que a pesquisa apresentou a necessidade de revisão nos meios de comunicação existentes, merecendo uma atenção aos meios formais. Muitas perguntas surgem dessa constatação: Será que a linguagem dos procedimentos está adequada ao público? As pessoas conhecem a real importância dos procedimentos escritos? A equipe é motivada a conhecer e participar das comunicações formais existentes atualmente? Porque as pessoas não se interessam pelo processo formal da comunicação?

Assim, muitas seriam as hipóteses. Responder às perguntas acima seria a melhoria proposta à organização analisada. Uma empresa de grande porte como a empresa analisada não está eximia de passar por dificuldades na comunicação. Por quê? Porque é composta por pessoas, assim como qualquer empresa de qualquer outro porte ou ramo de atividade. Sugere-se que a empresa invista em ações que melhorem o processo de comunicação e que levem os funcionários a compreenderem a sua relevância.

COMMUNICATION MANAGEMENT AND ITS IMPACTS IN THE UTILITY SECTOR OF ARCELORMITTAL MONLEVADE

ABSTRACT

The purpose of this empirical study is to investigate the impact of the quality of communication in the organizational environment using the utility sector of ArcelorMittal Monlevade, a company active in the steel industry, located in the city of João Monlevade, state of Minas Gerais. In the proposal to qualify and quantify results based on a semi-structured questionnaire and the ACSI model, proposed by Fornell et al (1996). Such methodology is elaborated and previously applied to the management, direct and indirect collaborators responsible for the productivity of this sector. The finding that communication is one of the most important processes in the corporate environment since poor communication damages the whole process, causing disagreements and detrimental impacts to collective and individual performance. From the responses of this survey we propose a discussion based on the scientific literature that the quality of organizational communication has a positive impact on the commitment, performance and satisfaction of the employee in the use of the media, and that satisfaction with Communication has a positive impact on employee commitment.

KEYWORDS: Communication. Quality. Productivity.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

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

CHAVES, Lúcio Edi; NETO, Fernando Henrique da Silveira; PECH, Gerson; CARNEIRO, Margareth Fabíola dos Santos. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Rorger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FORNELL, C. et al American Customer Satisfaction Index. Nature, Purpose, and Findings. Journal of Marketing – Vol 60 1996. Apud OLIVEIRA, J.M. **Comunicação Organizacional, Comprometimento e Desempenho: um Estudo Empírico no Setor de Serviços**. Dissertação de Mestrado, apresentado na Universidade Fumec. Belo Horizonte, 2008.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

DIAS, D. S. **Múltiplos comprometimentos: um estudo comparativo entre profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico – UFMG – Dissertação de mestrado – 2001**.

GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em movimento**. São Paulo: Editora Negócio, 2001.

KELLER, Kátia. **Comunicação organizacional, sobrevivência empresarial**. Jundiaí, SP: Editora Literarte, 2005.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J.M. **Comunicação Organizacional, Comprometimento e Desempenho: um Estudo Empírico no Setor de Serviços**. Dissertação de Mestrado, apresentado na Universidade Fumec. Belo Horizonte, 2008.

SANTOS, Maria Cláudia dos; BERNARDES, Andrea. **Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde**. Rev. Gaúcha Enferm. (Online), Porto Alegre, v. 31, n. 2, p. 359-366, jun. 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa qualitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

1 Existe procedimento para comunicação no setor de utilidade da ArcelorMittal?

2 Existe comunicação em cadeia no setor de utilidade da ArcelorMittal?

3 É claro a quem se deve comunicar os fatos relevantes no setor de utilidade da ArcelorMittal?

4 Existe resistência ao receber e ao transmitir as informações no setor de utilidade da ArcelorMittal?

5 Os métodos e os meios de comunicação atendem para que as informações cheguem em tempo e confiabilidade aptos?

6 A informação é confiável para a tomada das decisões, em especial nos turnos onde não se há uma liderança imediata presente?

7 Como a gestão da comunicação pode contribuir para melhorias no fluxo adequado das informações no setor de utilidade?

8 Quais os mecanismos que existem e que podem ser implantados para a melhoria das informações no setor de utilidade da ArcelorMittal?

5 Quadro de Gestão a Vista	Ruim			Regular				Bom		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Qualidade da informação										
2- Utilidade da informação										
3- Nível de confiabilidade da informação										
4- Nível de atualização da informação										
5- Relevância ou importância da informação										
6- Objetividade da informação										
6 Jornais e impressos informativos	Ruim			Regular				Bom		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Qualidade da informação										
2- Utilidade da informação										
3- Nível de confiabilidade da informação										
4- Nível de atualização da informação										
5- Relevância ou importância da informação										
6- Objetividade da informação										
7 Recursos Humanos	Ruim			Regular				Bom		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Qualidade da informação										
2- Utilidade da informação										
3- Nível de confiabilidade da informação										
4- Nível de atualização da informação										
5- Relevância ou importância da informação										
6- Objetividade da informação										
8 Intranet e Emails	Ruim			Regular				Bom		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Qualidade da informação										
2- Utilidade da informação										
3- Nível de confiabilidade da informação										
4- Nível de atualização da informação										
5- Relevância ou importância da informação										
6- Objetividade da informação										