



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

**CRIAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A EMPRESA
FERRO E AÇO DJAFER E SEU GRUPO**

ALUNA: BRUNA MARTINS SILVA COSTA

Belo Horizonte
2010



CRIAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A EMPRESA FERRO E AÇO DJAFER E SEU GRUPO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) elaborado para o Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica – Gestão de Negócios, oferecido pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.

Aluna: Bruna Martins Silva Costa

Orientador: Prof. Carlos Alberto Gonçalves

**Belo Horizonte
2010**

Avaliação/ Conceito atribuído
ao trabalho : _____

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
1.1 Introdução	04
1.2 Problemática: A Precária Comunicação na Ferro e Aço Djafer/ Justificativa	05
1.3 Questão da Pesquisa.....	06
1.4 Objetivos	07
1.4.1 Objetivo Geral	07
1.4.2 Objetivos Específicos	08
2 REVISÃO DA LITERATURA	09
2.1 A Comunicação nas Empresas e a Função de um Assessor de Comunicação.....	09
2.2 A Real Função de Cada Área e Comunicação Interna	13
2.3 Planejamento de Comunicação	17
3 METODOLOGIA	21
3.1 Método e Técnica de Pesquisa.....	21
3.2 Unidade de Análise.....	21
3.3 Instrumento de Coleta de Dados	22
4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS	23
4.1 A Empresa	23
4.2 Análise dos Dados	24
4.3 Plano de Comunicação.....	30
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	33
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
7 ANEXO	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

Este projeto experimental foi criado com o objetivo de organizar um plano de comunicação interna para a Ferro e Aço Djafer e seu Grupo, composto pelas empresas Açonobre, DMG Atacado de Materiais de Construção e JM Transportes. A empresa foi criada em fevereiro de 1984, em Coronel Fabriciano, Minas Gerais estando, portanto, há 25 anos no mercado onde desenvolve suas atividades no ramo de ferro e aço para estruturas metálicas, caldeiraria, usinagem, serralheria e construção civil.

Iniciando as suas atividades com um pequeno número de funcionários, a empresa cresceu e hoje conta com 109 funcionários efetivos e dois estagiários que participam do Programa “Menor Aprendiz” do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) de Coronel Fabriciano.

O diretor presidente da empresa, Djalma Rodrigues, manifestou interesse em melhorar as vendas do Grupo como um todo e percebeu a importância de melhorar a comunicação interna e assim elevar o nível geral de relacionamento entre todos os membros do grupo e, conseqüentemente, o rendimento dos funcionários.

A idéia do projeto originou-se em conseqüência das aspirações do diretor-presidente e em função da insatisfação dos funcionários com a falha de comunicação na empresa. Isso podia ser observado através das queixas em conversas informais. De acordo com as observações dos funcionários, o maior problema da empresa esbarra no déficit de comunicação existente entre eles e o corpo diretor, gerando insatisfações e refletindo no tratamento dos clientes que, por sua vez, presenciavam reclamações.

Para proposição de melhorias na comunicação e no clima organizacional foi preciso traçar um diagnóstico e analisar como a empresa se relaciona com seus públicos e funcionários e assim oferecer soluções adequadas para resolução dos problemas.

1.2 Problemática: A Precária Comunicação na Ferro e Aço Djafer/ Justificativa

Na Djafer nunca houve um profissional de comunicação para cuidar do relacionamento com seus diferentes públicos. Em janeiro de 2008, foi contratado um formando em Comunicação Social/Jornalismo que ficou até o mês de junho. A partir deste momento, uma graduanda de jornalismo foi contratada como estagiária para desenvolver a assessoria de comunicação na empresa.

Na empresas do grupo, a Ferro e Aço Djafer, Açonobre, DMG Atacado de Materiais de Construção e JM Transportes, a comunicação parte do setor central da Aço e Ferro Djafer. Isso se deve ao fato dessa ter sido a empresa matriz e onde está instalada a diretoria.

As empresas se comunicam por e-mail e por telefone. A estagiária de comunicação realiza visitas semanais nas outras empresas e, havendo necessidade, organiza reuniões, porém tudo é centralizado na Ferro e Aço Djafer. Em cada empresa do Grupo é eleito um funcionário para ser o porta-voz dos comunicados realizados pelo assessor de comunicação. O contato entre a estagiária de comunicação e esse porta-voz é diária.

No Grupo Djafer, as únicas formas de comunicação com os funcionários são a intranet, as reuniões periódicas e um quadro de aviso. A internet é utilizada pelos funcionários para encaminhar e-mail contendo informações sobre realizações de reuniões e outros assuntos do trabalho ou, até mesmo, para conversas informais. Apesar do grupo empresarial contar com 109 funcionários, 43 empregados que ficam no pátio, não possuem acesso à internet.

Normalmente, cada setor é responsável pela sua comunicação. Porém as informações só atingem os funcionários do mesmo setor. O quadro de aviso fixado no refeitório não é atraente e, por isso, informações relevantes passam sem serem lidas pelo público alvo.

O corpo gerencial realiza na Ferro e Aço Djafer reuniões semanais para discutir os resultados que interferem no lucro e há espaço para críticas e sugestões. Entretanto, o público participante dessas reuniões são os gerentes. Os mesmos são responsáveis

por disseminar as decisões tomadas. Raramente há a participação de todos os funcionários e nas demais empresas do grupo acontece o mesmo método de comunicação interna.

A empresa realiza poucos eventos e campanhas internas. Ela não possui um calendário de eventos devidamente planejado de acordo com os objetivos e necessidades da organização.

A comunicação interna do Grupo Djafer ainda não acontece de forma sistematizada mas a empresa espera que, após a implantação das ações previstas no plano, encontre a melhor maneira de se comunicar com seus públicos. Este projeto foi idealizado para diagnosticar falhas na comunicação e criar um plano de ação para sua melhoria. Como consequência da implantação desse plano de comunicação, espera-se a melhoria do relacionamento entre os funcionários, principalmente entre esses e o corpo diretor, fazendo com eles se sintam mais integrados à empresa e essenciais à organização, trabalhando com mais satisfação. Espera-se também a partir da melhoria do relacionamento entre todos os membros da empresa, o aumento da produtividade e das vendas do Grupo Empresarial.

1.3 Questão da Pesquisa

As evidências de insatisfação dos funcionários com a empresa podiam ser detectadas nas observações de conversas informais entre os mesmos. As queixas mais recorrentes se relacionavam com a falta de informação sobre as ações do grupo, falta de abertura para emitir opiniões e relacionamento com a chefia. Vários fatores concorrem para essa realidade:

- ausência de uma assessoria de comunicação para cuidar da integração entre as empresas do grupo e entre os funcionários e o corpo diretor;
- realização de reuniões com público restrito para discutir planejamento, resultados e estratégias;
- acesso restrito à intranet e à internet;

- sistema de comunicação desarticulado e ineficiente;
- realização de poucos eventos e campanhas internas;

Levantadas todas essas questões, pergunta-se: a implantação de um plano de comunicação vai melhorar a comunicação interna, a integração dos diversos públicos do Grupo e o clima organizacional?

Acredita-se que sim. Um plano de comunicação amplo e consistente que contemple ações que vão ao encontro das necessidades dos envolvidos em todos os setores da empresa resultarão em respostas satisfatórias. Conforme diz Margarida Kunsch (2003, p.156) em seu livro Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.”

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de comunicação para o Grupo Empresarial Djafer, propondo ações para melhorar a comunicação interna, o clima organizacional e a integração entre as empresas do Grupo e do corpo-diretor.

1.4.2 Objetivos Específicos

- elaborar um diagnóstico da comunicação no Grupo e do grau de satisfação dos funcionários;
- avaliar os resultados do diagnóstico;
- identificar os problemas a serem contemplados pelo plano;
- elaborar as ações do plano de comunicação com cronograma de realização de todas as etapas;
- implementar as ações;

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Comunicação nas Empresas e a Função de um Assessor de Comunicação

Cada vez mais as empresas em toda parte do mundo vêm procurando melhorar sua imagem diante de um público diversificado e exigente. De acordo com o autor Roberto de Castro Neves em seu livro “Comunicação empresarial integrada” (2000), as empresas e os empresários, que são vistos como arrogantes e dominadores, têm uma péssima imagem externa. Surgiu então a necessidade de um planejamento para melhorar a imagem das instituições e do corpo diretor e as assessorias de comunicação passaram a ser vistas como um setor estratégico dentro das empresas.

De acordo com Neves (2000), a equipe de comunicação dentro de uma empresa tem um árduo trabalho. Primeiro ela tem que melhorar a imagem da empresa perante a sociedade e dentro da própria instituição, tornando-se um elo entre a instituição e seus públicos.

Segundo Neves, o planejamento estratégico da imagem da empresa é fundamental, pois um passo em falso pode destruir a reputação da instituição e contribuir para seu fracasso no mundo dos negócios. Uma ação desenvolvida por uma equipe de comunicação deve ser estruturada através de informações e pesquisas organizacionais levantadas em um diagnóstico das questões que necessitam ser otimizadas. Em seguida definem-se os objetivos a ser alcançados para então serem traçados os planos de ações e programas que precisam ser executados.

“O sistema comunicacional é fundamental para processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”, afirma Margarida Kunsch (2003) no livro Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.

As Assessorias de Comunicação surgiram no início do século XX, cenário em que se configurava a Revolução Industrial. Diante deste contexto os trabalhos

industriais europeus viviam uma grande mudança, as indústrias se expandiam, adquiriam novos e cada vez mais modernos equipamentos. Com toda essa mudança a forma de se organizar dentro das indústrias foi alterada. Surgiu então a divisão de trabalhos, cada um dentro da sua especialidade e a relação entre empregado e patrão passou a ser meramente contratual. Os funcionários se sentiram perdidos diante dessas mudanças e foi necessário fornecer-lhes orientações. Um sistema de comunicação tornou-se fundamental para a comunicação nessa nova conjuntura hierarquizada.

No início do século XX, o jornalista Ivy Lee montou seu primeiro escritório de relações públicas. Seu primeiro cliente foi o hostil big business norte americano, John Rockefeller. Sua imagem perante a nação americana não podia ser pior, ele era conhecido como impiedoso e sanguinário. Lee teria um grande trabalho pela frente, transformar “a fera em bela”.

Assumindo Rockefeller como primeiro cliente, o jornalista Ivy Lee percebeu a excelente oportunidade para abrir um novo negócio: prestar assessoria que auxiliasse os empresários a corrigir a imagem que deles fazia a opinião pública. E criou uma assessoria especializada em fornecer notícias para serem divulgadas jornalisticamente, não como anúncios ou matéria paga (DUARTE, 2002, p.39).

Dentre as diversas estratégias adotadas pelo jornalista, uma bem aceita pela sociedade e pelos formadores de opinião, foi a orientação para que Rockefeller contribuisse com as investigações sobre a greve que tempos atrás havia se instalado na empresa da família do empresário. Rockefeller foi, na época, acusado de ter mandado atirar nos grevistas. Mais uma importante orientação do jornalista ao empresário foi a dispensa dos guarda-costas. Essa atitude derrubava as barreiras entre ele e o público. A imprensa noticiou a inesperada atitude o que serviu para melhorar a situação e a imagem do empresário.

Todas as estratégias tomadas pelo jornalista para “limpar” a imagem de seu cliente foram realizadas com sucesso, o que conferiu a Rockefeller credibilidade. A assessoria de comunicação a partir daí foi vista como fundamental para enaltecer a imagem dos empresários mundo a fora.

A crise financeira de 1929 foi outro marco para consolidar a assessoria de comunicação. Os empresários haviam conseguido melhorar sua imagem perante a opinião pública devido ao bom trabalho oferecido pelas relações públicas. Mas a crise de 29 derrubou qualquer boa impressão que o empresariado e as empresas conquistaram. Neste cenário de terror a informação tornou-se estratégica, conforme relata DUARTE, 2002, ao dizer que “a sociedade norte-americana, já com um nível avançado de organização democrática, exigia ser informado, não apenas para saber, mas também para compreender o que estava acontecendo”.

Muitos países a partir daí copiaram o modelo norte-americano de relações estreitas entre o campo empresarial e assessoria de comunicação. O Brasil foi um deles. Depois da Segunda Guerra Mundial e com a eleição de Juscelino Kubitschek para presidente, o país abriu as portas para a entrada de multinacionais e com elas começou a prática de assessoria de comunicação

Neves afirma que os empresários creditam ao assessor de comunicação a responsabilidade de criar a melhor imagem da empresa no mercado e isso gera uma grande expectativa de que esse profissional tenha habilidades excepcionais, seja um verdadeiro Deus.

Em primeiro lugar um assessor tem que cuidar da sua imagem perante seus colegas de trabalho. Normalmente, a função de um comunicólogo é desconhecida ou mal conhecida, conforme o relato a seguir de NEVES, 2000, pag.207.

A profissão ficou associada a promotor de eventos, festeiros, oba-oba, pessoa superficial que vive em ambientes freqüentados por gente fútil. Muito contribuiu para este estereótipo a ocupação dessas funções nas empresas por pessoas que não têm ou não tinham qualificação para exercê-la. A prática acabou reforçando o perfil distorcido.

Um profissional de comunicação deve participar de todo o processo que envolva o “alavancamento” da imagem institucional. O setor deve ser respeitado e, acima de tudo, reconhecido como estratégico e constituir um verdadeiro Sistema de Comunicação Integrado, funcionando conforme Neves (2000) descreve, com todos os seus aparatos: colegiado, planejamento estratégico, issue manager (gerenciamento de questões), gerência de comunicação programada, comunicação simbólica e sistema de

objetivos. Afinal, o objetivo é transformar a imagem da instituição como a melhor do mercado.

Relações Públicas é uma das mais importantes atividades neste século que se inicia. Como *business*, teve um crescimento espetacular na última década. Sabe por quê? Porque cada vez mais a opinião pública é o principal ator na sociedade. Ela se mete nos negócios, na política, na vida das pessoas, dá palpite onde não é chamada. A opinião pública é o verdadeiro *Big Brother* da sociedade moderna (NEVES,2000,p.212).

O autor descreve um profissional de comunicação como multidisciplinar. Ele não deve ser perito em todos os assuntos, mas tem que conhecer o sistema de cada função dentro da empresa que atua e saber responder a três questões básicas: onde estamos, para onde vamos e o que queremos. A partir daí, com o diagnóstico montado, com soluções plausíveis e com a demonstração de um bom trabalho, ele ganha respeito e conquista território dentro da instituição. “Planejamento é comunicação; comunicação é credibilidade; credibilidade é produtividade” (NEVES, 2000,p. 215).

A comunicação exerce um grande poder dentro de uma empresa, o fato de gerar influência sobre outrem já é uma prova do poder que o profissional de comunicação exerce.

A sinergia é um importante componente para se obter uma eficácia dentro de uma organização. Rego (1986) afirma que o uso sinérgico da comunicação melhora as condições dos atos comunicativos, com isso as respostas se tornam mais imediatas e reduz os custos dos programas. O objetivo de transformar a empresa como a melhor do mercado se torna mais fácil.

2.2 A Real Função de Cada Área e Comunicação Interna

A assessoria de comunicação ou assessoria de imprensa é uma atividade considerada nova dentro do cenário brasileiro. Esta atividade engloba profissionais de Comunicação Empresarial, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda.

Como Kunsch (2003) diz, a assessoria de comunicação é uma especialização, porém faz parte da comunicação organizacional. Cada atividade desenvolve seu papel específico, mas interage com as demais áreas tornando-se um “composto de comunicação”.

Diante do contexto atual, o profissional que atua no mercado corporativo, deixa de ser um produtor e emissor de release e passa a se tornar um executor de informações. Esse é um profissional de papel estratégico nas tomadas das decisões de toda e qualquer organização, com objetivo de manter a boa imagem da instituição diante de seu público.

Embora o trabalho de um relações públicas (RP), jornalista e publicitário seja integrado, cada um tem suas funções particulares. Um RP procura explorar ao máximo a marca da empresa em qualquer material e/ou evento produzido por ela. Através de um estudo previamente realizado, o profissional desta área deve saber o momento certo de quando e como explorar o nome e o símbolo da empresa. São esses profissionais que vão lidar com consumidores bravos e funcionários insatisfeitos. São eles que seguram a barra na organização.

Conforme afirma Neves (2000), um RP tem que acompanhar o que vai pelo mundo, prevenir-se e se antecipar. O que parece ser problema de economista, administrador ou político mais cedo ou mais tarde chega aos relações públicas em forma de crise e ele deve estar informado sobre tudo o que ocorre ao seu redor.

Outra função de um relações públicas é a promoção de eventos, como a criação de projetos sociais e culturais. Kunsch (2003) pontua alguns exemplos como: patrocínio de publicações institucionais, trabalhos científicos e culturais, criação de concursos e prêmios, o fomento de intercâmbio com escolas. Estas atividades e outras mais são denominadas de marketing cultural.

O publicitário é o profissional que se responsabiliza pela produção do material publicitário da empresa.

As funções básicas de um publicitário dentro de uma empresa, segundo Torquato (1986), são: melhorar a imagem da produto, estabelecer reputação, neutralizar a concorrência, fazer pressão sobre os distribuidores, persuadir o cliente, ensinar as pessoas a pedir a marca, abrir novos mercados, lançar novos produtos, fazer conhecer a existência do produto e aumentar a frequência dos atos de consumo.

A complexidade das organizações e a necessidade de elas estabelecerem relacionamento com seu público diversificado demandou a formação de um sistema de informação eficiente e fundamental.

Estamos entrando numa era em que o profissional de comunicação empresarial deixa de ser um mero executor de políticas para se transformar num elemento formulador de estratégias. O jornalista pode pensar a comunicação como um conjunto de possibilidades, mesmo que sua formação universitária e o *background* da profissão não sugiram esta direção. (DUARTE, 2002, p. 97)

Um assessor de comunicação empresarial tem como função básica, de acordo com Michael Kunczik, autor do livro “Conceitos de Jornalismo” (2002), persuadir os repórteres sobre a imagem da organização que trabalha. Kunczik afirma que os assessores de comunicação fazem essa persuasão através dos releases elaborados e divulgados por eles. O conteúdo deste texto é totalmente parcial, pois, só ouve o lado da instituição e seu conteúdo é totalmente tendencioso.

O autor também afirma que cada vez mais os repórteres se valem dos releases para se pautarem e que por tanto esta atividade ganha, ao passar dos tempos, mais corpo e o assessor ganha mais espaço no mercado empresarial e público.

A comunicação interna é um dos ramos de Comunicação Organizacional voltada para o setor interno da empresa, ou seja, para os funcionários. Este segmento apresenta características específicas. Ele deve se adequar à filosofia da empresa e aos planos organizacionais. A comunicação interna tem como finalidade aproximar a direção da empresa dos seus funcionários.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (Kunsch, 2003, p. 156)

Como afirma Kunsch (2003), este setor tem que ser planejado e possuir objetivos definidos para viabilizar a interação entre a organização e seus empregados. “A comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento”, Kunsch (2003, p. 154)

Na comunicação interna, o assessor planeja estratégias para haver assimilação entre idéias e interesses dos dirigentes da organização e os empregados e para que não sejam rejeitados os programas adotados pela empresa.

A missão básica da Comunicação Interna é: contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos (TORQUATO, 2002, p. 54).

Ter conhecimento da empresa e do seu público interno é fundamental para o bom desempenho da Comunicação Interna. Analisar o comportamento deste público, suas expectativas e seus anseios com relação à empresa são fatores que contribuem para o bom relacionamento institucional.

Outro desafio para o profissional de comunicação interna é diversificar os fluxos de comunicação e uma das suas funções é não permitir que a comunicação aconteça apenas de cima para baixo, ou seja, da direção para os subordinados. A comunicação também tem que acontecer de baixo para cima, dos funcionários para o corpo diretor. Essa é uma estratégia que permite aos funcionários se sentirem importantes e ativos dentro das decisões da organização.

Ouvir os diversos públicos que constituem a “sociedade” empresarial é de suma importância e disseminar informações também. Isso demonstra um caráter democrático e deixa os públicos internos satisfeitos. Mecanismos como caixa de sugestão e críticas devem ser sugeridos por profissionais de comunicação nas instituições.

De acordo com Margarida Kunsch (2003), de nada adiantam programas de comunicação maravilhosos se os seus empregados não forem considerados o público número um e respeitados em seus direitos. A autora afirma que os funcionários são como porta-vozes da empresa, podendo denegrir ou não a imagem da mesma e isso irá

depende do relacionamento entre patrão e empregado. A criação de um clima favorável, para que todos os lados saiam ganhando, é uma das funções da assessoria de comunicação.

Empresas que adotam políticas individualistas, que só visam à concentração de lucro, desfazendo-se facilmente de um corpo funcional, tornam-se ortodoxas e barram o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Para Kunsch (2003), os trabalhadores não podem considerar a empresa uma inimiga, mas sim um agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos comuns e específicos. “Por conseguinte, um projeto de comunicação interna pressupõe também mudanças nessa direção, para que se consigam compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização”, Kunsch (2003).

Neves (2000) acredita que se deve criar um colegiado para que um Planejamento de Comunicação tenha funcionalidade. Assim sendo, será constituído um processo para unificar e integrar a comunicação, promovendo a diminuição dos desgastes internos, a soma das habilidades e reconhecimentos, o aproveitamento das visões diferentes, a economia dos recursos, a criação de uma cultura interna e a produção de conflitos positivos, dentre outros.

Nas empresas, o que reforça a eficácia do colegiado é que representantes de todas as funções da empresa participam da comunicação, trabalham em conjunto, agregam habilidades e conhecimentos específicos com o objetivo de enfrentar um possível problema ou na construção de uma solução. Segundo Neves (2000), um colegiado de comunicação deve ter o hábito de realizar reuniões periódicas para discutir a situação da empresa, reuniões estratégicas para rever o planejamento e reuniões extraordinárias, quando o colegiado tem uma crise para gerenciar.

Kunsch (2003) diz que em muitas organizações ainda a prioridade é o público externo, mas que empresários já tem consciência da importância de se cultivar um bom relacionamento com seus funcionários por meio da comunicação. Vários são os meios para se obter, com êxito, a melhor forma de a informação chegar correta ao corpo funcional. Os *House-organs*, jornais mensais ou bimestrais, tem por objetivo integrar os empregados e mantê-los informados sobre ações da empresa; os *Informativos*, produzidos semanalmente ou quinzenalmente, tem por finalidade fazer circular

rapidamente as informações da empresa; os *Quadros de aviso* implantados em toda organização e atualizados diariamente visam informar sobre ações internas da empresa e a *Intranet*, sistema interno de comunicação via Internet divulga informações institucionais, dentre outros.

A importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização. (Kunsch,2003,p.160)

Para se obter eficácia na comunicação dentro das organizações, os funcionários tem que ser tratados como indivíduos e cidadãos, o profissional da comunicação tem que desenvolver atitudes positivas em relação à comunicação e valorizar a cultura organizacional, além de desenvolver a confiança entre emissores e receptores.

2.3 Planejamento de Comunicação

O trabalho da Assessoria de comunicação deve ser feito de maneira organizada, e não improvisado, por isso a importância e a necessidade de se adotar um planejamento estratégico de comunicação. Segundo Neves (2000), as organizações têm que se convencer de que sua comunicação precisa ser conduzida por profissionais especializados, pois o ambiente é complexo e mutante; os públicos são muitos e com características particulares; os recursos são finitos. “Portanto, assim como navegar, planejar é preciso”. (Neves (2000, p. 73).

O autor afirma ainda que o planejamento só tem sentido se for dinâmico, ele não é profético. O bom planejamento é aquele que é reajustado em função das mudanças das condições objetivas, em função de uma premissa ou até de uma reavaliação. Isso só enriquece um planejamento estratégico que é visto dentro das empresas como um ato de inteligência, um modo de pensar sobre a realidade, enfim como um processo racional e lógico.

O planejamento pressupõe imagens do futuro e a definição que a organização deve seguir no contexto desse futuro, ao passo que a solução de problemas é imediatista e visa simplesmente corrigir discontinuidades entre a organização e seu ambiente. (José Maria Dias *apud* KUNSCH, 2003, p. 204)

Por mais fundamental que pareça, de acordo com Kunsch (2003), existem empresas ou profissionais que se posicionam contrários ao ato de planejar. Eles alegam que esta atividade reduz a flexibilidade, é uma perda de tempo administrativo, impossibilita mudanças e impede tomadas de decisões. Esse conceito deturpa o entendimento correto da função de planejamento.

Para a autora, ao contrário dos que veem o planejamento como responsável por reduzir a flexibilidade, ele é dinâmico e passível de mudanças.

O planejamento constitui um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos. Não é algo “solto” e isolado de contextos. Está sempre vinculado a situações e a realidade da vida de pessoas, grupos e das mais diversas organizações e instituições de esfera pública e privada. Acontece em nível macro, quando é orientado para países e regiões, e em nível micro, quando se destina às organizações individualizadas. (KUNSCH, 2003, p. 204 e 205)

Segundo Kunsch (2003), o processo de planejamento é inerente ao processo de gestão estratégica. Para compreender sua natureza é preciso levar em conta quatro princípios: a *contribuição aos objetivos*, o planejamento desempenha um papel fundamental na obtenção dos objetivos; a *função de precedentes*, o planejamento precede as demais funções administrativas; a *abrangência*, o planejamento exerce influência generalizada em todas as atividades da organização; e a *eficiência*, formular planos para atingir os objetivos, minimizando os problemas.

A autora afirma que o planejamento visa maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Ela argumenta também que o planejamento é uma tomada antecipada de decisão, o que o torna algo dinâmico, em contínua mudança que se constitui através de diagnósticos, pesquisas, questionamentos, análise de decisões e novas ações.

O planejamento é um processo intelectual que determina conscientemente os cursos das ações baseadas em fatos, objetivos e estimativas estudadas e analisadas.

Pode-se dizer que o planejamento é uma função administrativa que visa ações para atingir objetivos futuros, interferindo na realidade para transformá-la.

Tal análise possibilita selecionar, dentre os alternativas cursos de ação, o mais adequado, permitindo também uma base para decisões correntes e, de outro lado, presume que causas, efeitos e impactos essas decisões podem provocar no futuro. Planejar é, antes de tudo, assumir uma postura de antecipação e prospecção do comportamento das variáveis em cenários futuros. (KUNSCH, 2003, p. 208)

Planejamento organizacional é aquele que integra e envolve todo o corpo da empresa, facilitando e unificando as tomadas de decisões. Planejar não se resume apenas em ações mecânicas como: o que fazer, como fazer, etc, vai muito mais além de uma simples função administrativa, é, sobretudo, uma função política, pois nada será feito sem vontades e posições políticas.

Kunsch (2003) lista três tipos básicos de planejamento: o *estratégico*, responsável pelas grandes decisões organizacionais e pelas tomadas de decisões que irão beneficiar a empresa no futuro; o *planejamento tático*, que visa o curto prazo, se restringe a certos setores, sendo, portanto, mais pontual e preciso; e o *operacional*, responsável pela formalização por escrito de todo o processo de planejamento. Estes três tipos de planejamento são interdependentes, porém todos se completam e se fazem necessários dentro de uma organização.

O planejamento é muito importante para as instituições, é ele que permite um redirecionamento das ações presentes e futuras. Sem planejar, as decisões poderiam ficar à mercê, ao acaso, tendo que ser tomadas decisões de última hora e, muitas vezes, o imprevisto é maléfico, pois pode afundar uma empresa que passa por crise. O planejamento exige estudo prévio e decisões conscientes, sempre prevendo falhas e permitindo soluções para corrigi-las. Além de minimizar custos, um bom planejamento irá prever quanto e como será gasto o orçamento.

Podemos sintetizar cinco vantagens da utilização do planejamento nas organizações: propicia a coordenação de esforços e a maximização de recursos escassos; faz com que a organização tome consciência de sua razão de ser, por meio de uma sistematização estratégica de seu desempenho; permite aferir se está perseguindo os resultados propostos nos objetivos; aumenta o nível de interação entre as pessoas que compõem a organização; e amplia o horizonte dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização irá operar, como lhes suscita novas idéias sobre oportunidades a serem exploradas. (KUNSCH, 2003, p. 216)

O planejamento só terá valor se as ações planejadas forem factíveis e se materializarem. Estes instrumentos formais e escritos integram o âmbito do planejamento operacional, permitindo visualizar as ações no futuro, buscando as alternativas eficazes. Elaborar estes documentos facilita a execução do que foi planejado. Nele constarão os dados essenciais que especificam o que fazer, como fazer, por que fazer, quem vai fazer, onde, quando e com que recursos, segundo afirma Kunsch (2003).

3 METODOLOGIA

3.1 Método e Técnica de Pesquisa

Para confecção do projeto foi realizado uma pesquisa quantitativa descritiva com a coleta de opinião dos funcionários sobre a satisfação com a empresa e avaliação da comunicação interna. As observações a respeito do clima dentro da empresa ocorreram antes da realização da pesquisa de forma assistemática, empiricamente, e as conclusões levaram à necessidade de uma sistematização dos dados.

Assim, valendo-se do método hipotético-dedutivo, utilizou-se a técnica do questionário de auto-aplicação, contemplando todos os funcionários, sendo que, 94 deles, ou seja, 87%, se dispuseram a respondê-lo. Esta pesquisa contemplou funcionários de todas as áreas do grupo e foi aplicada em setembro deste ano pela empresa.

3.2 Unidade de Análise

A pesquisa foi realizada em todas as unidades do Grupo Empresarial: a Ferro e Aço Djafer, Açonobre, DMG Atacado de Materiais de Construção e JM Transportes. O diretor-presidente da empresa demonstrou grande interesse pela realização do projeto e apoiou todas as etapas realizadas. Os funcionários, quase em totalidade, também se envolveram de forma significativa tanto no preenchimento dos questionários, quanto no acompanhamento de todas as atividades.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados, o questionário de auto-aplicação, foi elaborado com perguntas claras e objetivas para garantir a uniformidade de entendimento dos entrevistados. Foram tomados cuidados específicos para reduzir a possibilidade de interpretação, obedecendo a uma ordem coerente de raciocínio de forma a facilitar o preenchimento já que o entrevistador não estaria presente durante esta etapa.

Os dois eixos centrais da pesquisa, o grau de satisfação dos funcionários com a empresa e a comunicação interna, foram pesquisados através de doze perguntas. Os questionários foram enviados a todas as empresas do Grupo Empresarial e distribuídos em todos os setores.

Os funcionários não tiveram que se identificar. Às dez perguntas foram oferecidas múltiplas escolhas e a organização e reagrupamento das questões obedeceram ao procedimento dos eixos temáticos pesquisados.

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A Empresa

A Ferro e Aço Djafer, situada no bairro Todos os Santos, em Coronel Fabriciano, Minas Gerais, foi criada em fevereiro de 1984. Há vinte e cinco anos no mercado, a empresa desenvolve suas atividades no ramo de ferro e aço para estruturas metálicas, caldeiraria, usinagem, serralheria e construção civil.

A Djafer trabalha com as maiores indústrias do Brasil, sendo fornecedora e cliente da Gerdau, Perfis Açominas, Votorantim, Cenibra e Usiminas, entre outras. O Grupo Djafer possui uma filial, a Açonobre, localizada em Ipatinga, Minas Gerais, no bairro Iguazu e mesmo com apenas um ano de sua criação, já ganha espaço no mercado. A Açonobre atende a clientes de atacado e varejo, assim como a Djafer e comercializa os mesmos produtos.

O Grupo Empresarial também conta com a JM Transportes, empresa de logística que atende ao grupo e a DMG Atacadista de Materiais para Construção, ambas localizadas em Coronel Fabriciano, Minas Gerais.

A Djafer iniciou suas atividades com um pequeno número de funcionários. A empresa cresceu ao longo dos anos e hoje conta com 109 funcionários e dois estagiários participantes do Programa “Menor Aprendiz”, do Serviço Nacional de aprendizagem Comercial (SENAC), de Coronel Fabriciano.

A empresa conquistou clientes em várias cidades do Estado e faz entregas em João Monlevade, Belo Horizonte, Belo Oriente, Periquito, Naque, além de Ipatinga, Timóteo e Coronel Fabriciano. Todos os produtos da empresa são estocados em um galpão coberto e arejado. Os funcionários de empresa participam constantemente de cursos de aperfeiçoamento.

A diretoria da Djafer é composta pelo diretor-presidente, Djalma Rodrigues de Freitas, natural de Timbauba (PE). Proveniente de uma família tradicional e

conservadora, Djalma não só guarda traços de sua origem, como também as incorporou à empresa. A Djafer é uma extensão da casa de seu proprietário e se torna acolhedora aos funcionários, porém, guarda características peculiares de empresas de pequeno porte e uma certa resistência a inovações.

Ainda compondo o corpo diretor, a Djafer conta com o gerente-financeiro, Ismael Cunha Franco, que trabalha na empresa há dez anos; o gerente-contábil com vinte e dois anos de empresa, Nilson Moreira de Alcântara, os gerentes-comerciais, Geraldo Magno Pontes, há oito anos na empresa e o filho do diretor-presidente, Guilherme Pessoa de Freitas; e na controladoria com um ano de serviço, Jamildo Freire.

4.2 Análise dos Dados

A pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário padronizado para se avaliar a opinião dos funcionários do Grupo Djafer sobre a comunicação interna e o grau de satisfação dos mesmos com a empresa.

Mesmo não necessitando se identificarem, 13% dos empregados não quiseram responder o questionário e a participação então foi de 87%, ou seja, 94 funcionários de todas as unidades do Grupo Djafer foram consultados.

Para se avaliar o primeiro item, o nível de satisfação dos funcionários com a empresa, os entrevistados responderam perguntas sobre abertura e espaço para proposição de melhorias na empresa, o relacionamento da equipe com o seu superior, avaliação do ambiente de trabalho, o nível de relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalho e o grau de satisfação ao trabalhar na empresa.

Com relação ao segundo ponto de questionamento, a comunicação interna, as perguntas abordaram o grau de satisfação com a forma como as informações chegam aos funcionários, através de que meio ele as recebem, como gostariam de recebê-las e se os mesmos achavam necessária a implantação de uma assessoria de comunicação na empresa.

Após análise de todas as respostas, o levantamento mostrou conforme figura 1 abaixo que a maioria dos funcionários, 54%, disseram que raramente ou nunca possuem espaço para propor melhorias na Empresa e apenas 46% afirmam ter espaço.

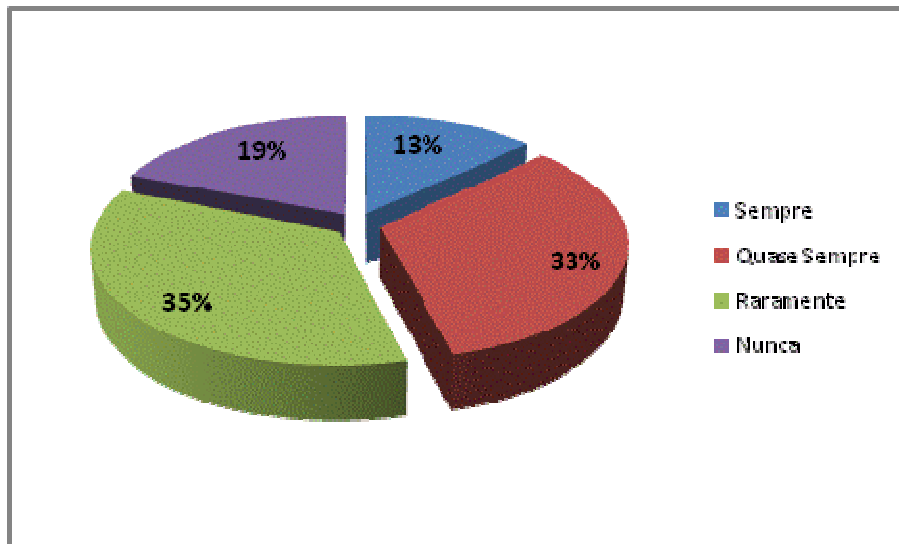


Fig. 01

Analisando a figura 2, fica demonstrado que apenas 45% dos funcionários estão satisfeitos com o relacionamento da equipe com seu superior e 55% consideraram regular e ruim.

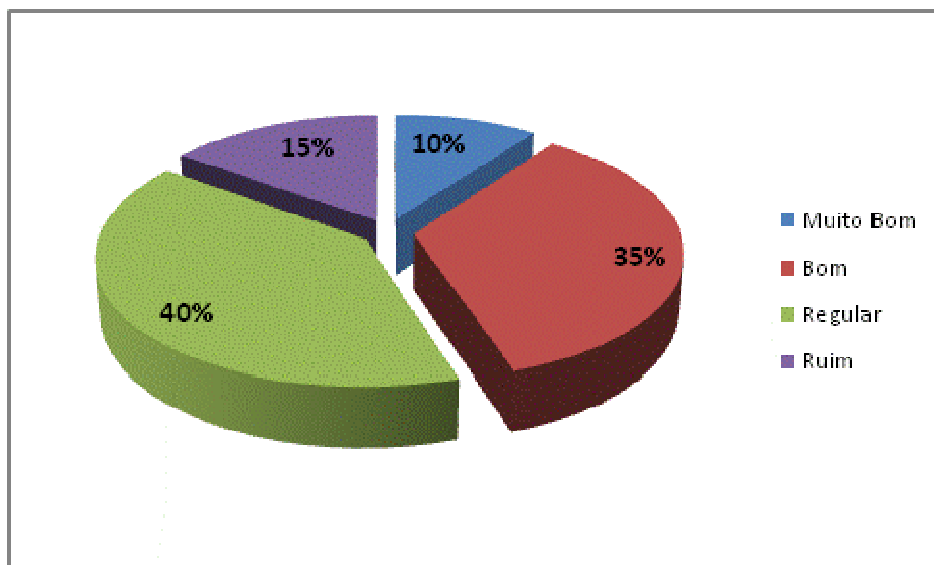


Fig. 02

De acordo com a figura 3, percebe-se que 57% consideram regular ou ruim o seu ambiente de trabalho e 43% consideram bom ou muito.

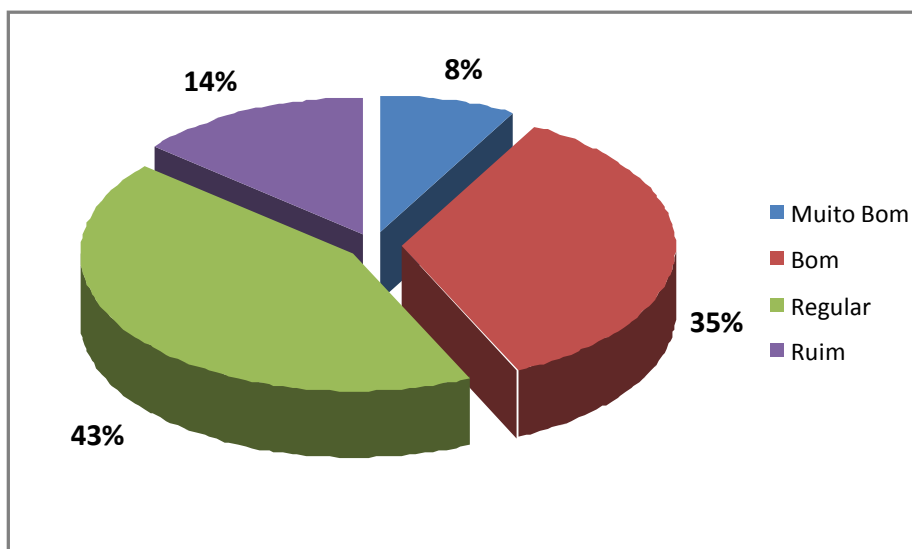


Fig. 03

Observa-se pela figura 4 que 89% dos entrevistados consideram bom ou muito bom o relacionamento com seus colegas de trabalho e apenas 11% avaliam mal.

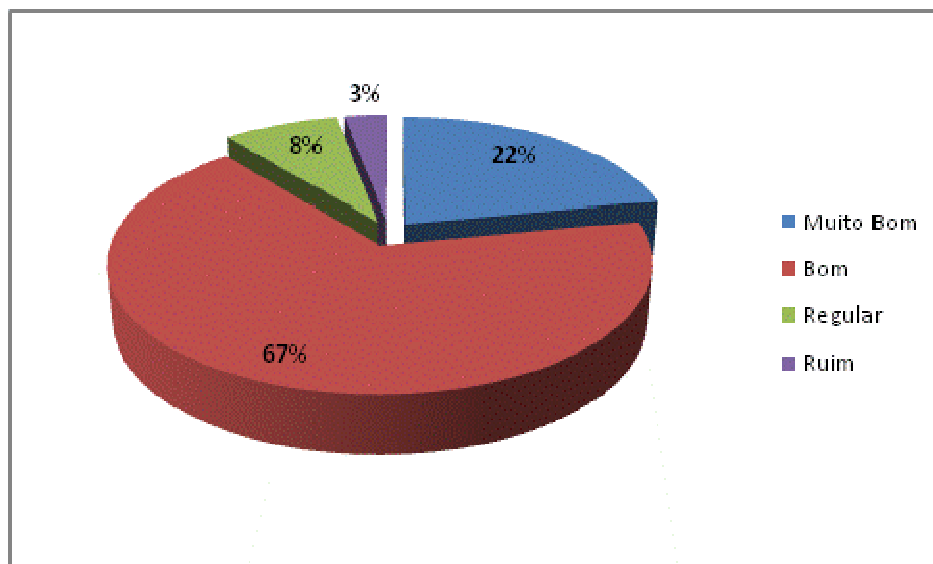


Fig. 04

A análise da figura 5 demonstra que em relação à distribuição dos trabalhos no setor, a grande maioria, 60%, disseram pouco ou não satisfeitos com a forma como são distribuídos e somente 40% se consideram satisfeitos.

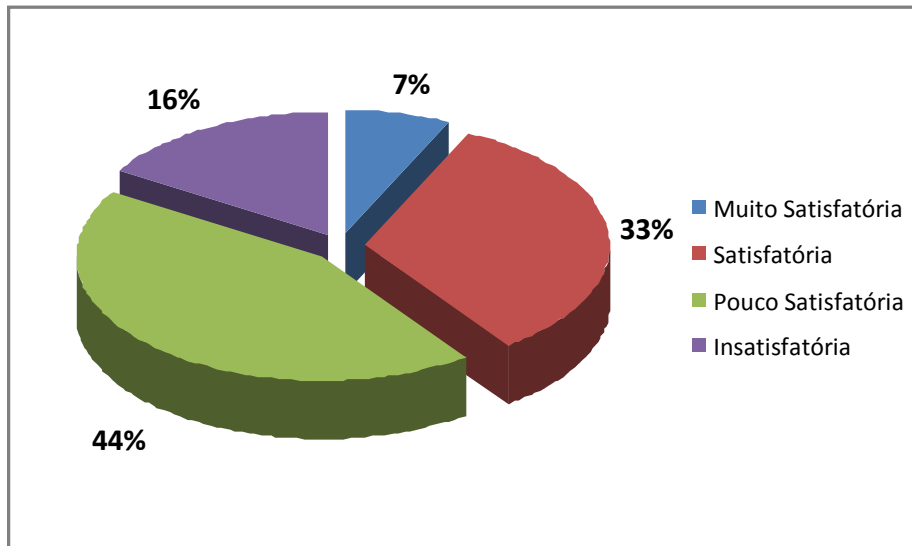


Fig. 05

55% dos funcionários estão satisfeitos ou muito satisfeitos em trabalhar na empresa e 45% estão pouco ou insatisfeito conforme se observa na figura 6.

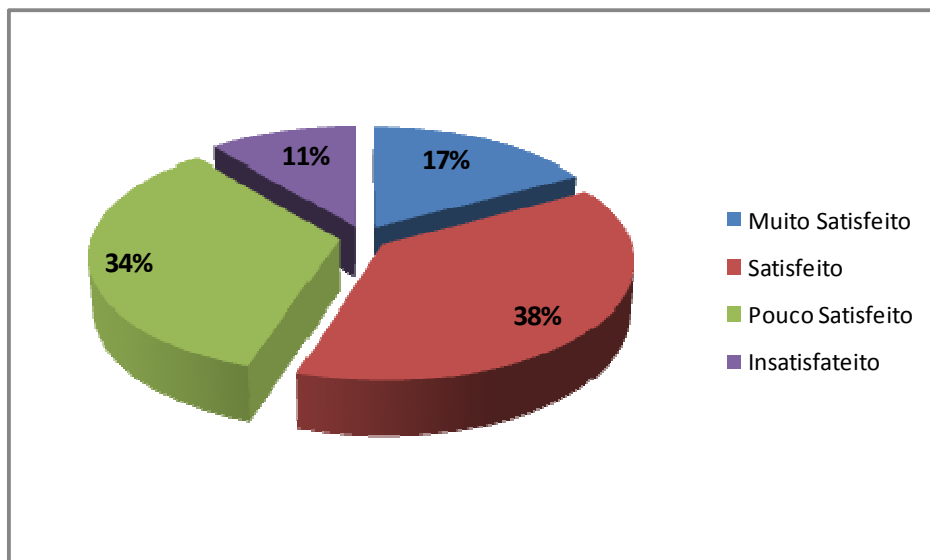


Fig. 06

Conclui-se a partir da análise dos gráficos acima que, apesar da maioria dos funcionários se dizerem satisfeitos em trabalhar na empresa, observa-se uma insatisfação com a relação com a chefia, com a forma de distribuição dos trabalhos e a falta de abertura para proposição de melhorias, entretanto o relacionamento entre os colegas de trabalho é bom.

Os gráficos seguintes farão a demonstração da comunicação interna no Grupo Djafer.

Observa-se pela figura 7 que 70% dos funcionários não se sentem bem informados quanto às ações do Grupo, 20% às vezes e apenas 10%, bem informados.

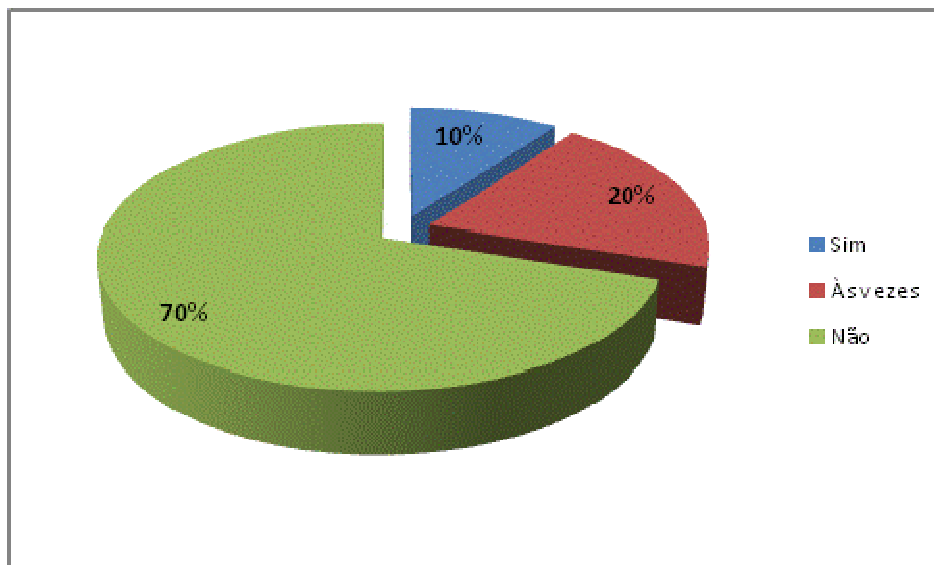


Fig. 07

Quanto aos meios através dos quais os empregados recebem informação sobre o Grupo, a análise da figura 8 demonstra que 42% advem de jornal mural, 28% de boca a boca, 15% de internet e 15%, chefia e reuniões.

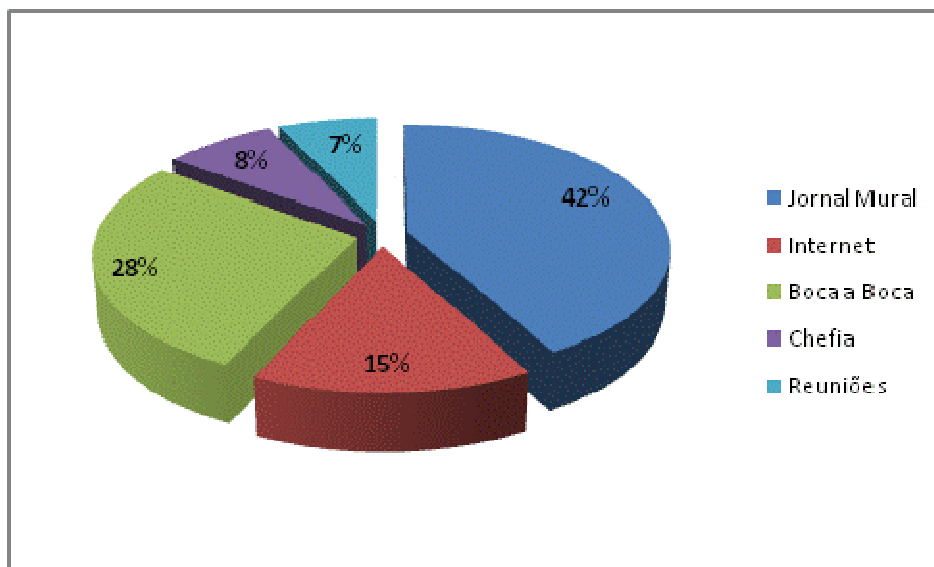


Fig. 08

A maioria dos funcionários, 35%, gostaria de receber informação sobre o Grupo através de reuniões, conforme demonstra a figura 9.

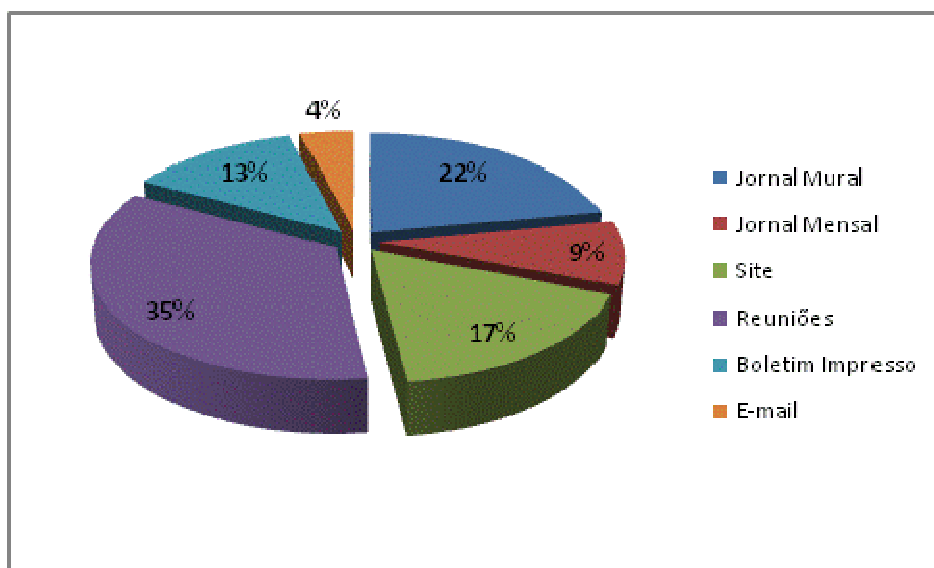


Fig. 09

Sobre a necessidade de implantação de uma assessoria de comunicação na empresa, 79% foram favoráveis e 21% foram contrários de acordo com a figura 10.

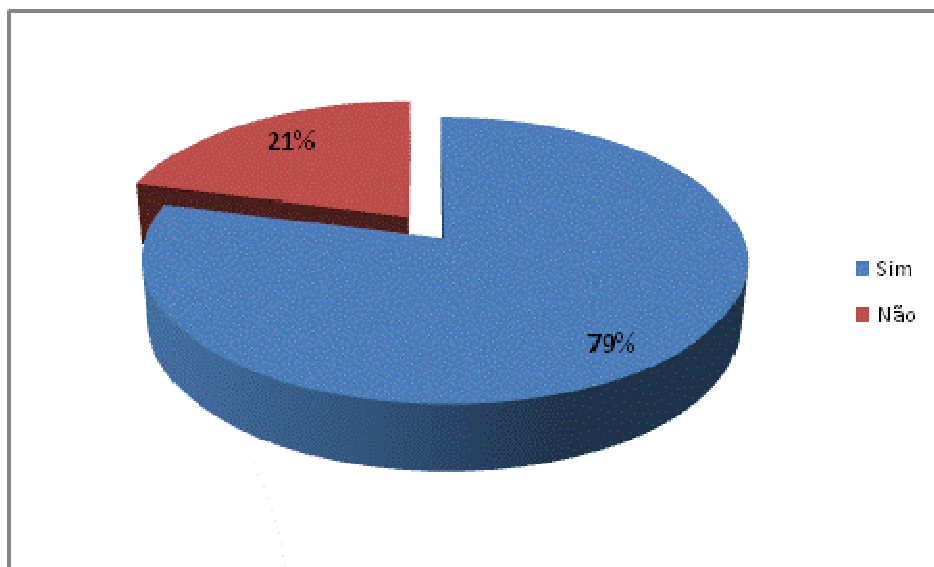


Fig. 10

Conclui-se que a maioria dos funcionários não se sente satisfeita com a forma como recebe as informações sobre o Grupo e acha necessária a implantação de uma assessoria de comunicação para mudar essa realidade. A forma preferida de acesso às informações são reuniões.

4.3 Plano de Comunicação

Baseado na análise do questionário aplicado foi desenvolvido um Plano de Comunicação com propostas para sistematizar o fluxo de informação disseminada no interior das Empresas, ou seja, melhorar a comunicação interna, o clima organizacional e a integração entre as empresas do Grupo e do corpo-diretor.

Seguem abaixo as propostas de ações a serem implementadas:

1) Criação de uma Assessoria de Comunicação

Público-alvo: Empregados e Público externo

Esta ação visa manter as empresas integradas de forma que as ações de comunicação de cada empresa sejam informadas para todos.

2) Criação de um Calendário Anual de Eventos

Público-alvo: Empregados

Meio: Impresso. Será fixado no refeitório das empresas e também distribuído de mão em mão para os coordenadores de cada setor.

Confecção de um calendário anual próprio da Djafer e grupo onde constarão todas as datas de eventos internos realizados ao longo de todo o ano.

3) Confecção de um Jornal interno

Público-alvo: Empregados

Meio: Impresso. Será entregue nas mãos dos funcionários.

Confecção de um informativo quinzenal com matérias de interesse do público interno.

4) Reformulação de Quadros de Avisos

Público-alvo: Empregados

Meio: Quadro de feltro. As informações contidas no quadro serão impressas dentro da Djafer, semanalmente.

Criação de quadros de aviso mais atrativos esteticamente e informativamente, que deverão ser afixados em locais estratégicos dentro das Empresas como no refeitório, no vestiário, no pátio, no setor administrativo e de vendas.

5) Confecção de Cartão de Aniversário

Público-alvo: Empregados

Meio: Impresso

Criação de um cartão felicitando o aniversariante do dia com entrega em mãos.

6) Reformulação do site

Público-alvo: Empregados e Público externo

Meio: Internet

Reformulação do site para estabelecer uma comunicação permanente com o público interno e externo para que seja mais uma ferramenta de informação sobre as Empresas do Grupo.

7) Criação de colegiado

Público-alvo: Interno

Representantes: Gerentes, setor de RH e setor de Comunicação

A criação do colegiado visa a integração de diversos setores com o objetivo de melhorar a imagem da instituição, somar conhecimentos, habilidades. As visões diferentes constituem um ganho para o Grupo.

8) Realização de Reunião Mensal entre Empregados e Superiores

Público-alvo: Empregados

Local: Sala de reuniões

Realização de reuniões entre Empregados e Superiores com o objetivo de discutir questões relacionadas aos processos como produtividade, distribuição das tarefas, resultados obtidos pela Equipe, entre outras.

9) Realização de Reunião Trimestral entre Diretoria e Funcionários

Público-alvo: Diretoria e Empregados

Local: Sala de reunião

Realização de reuniões entre a Diretoria e os Funcionários para tratar de eventos e ações da instituição, ouvir sugestões e manifestações dos funcionários.

10) Realização de Assembléia Anual

Público-alvo: A Diretoria e todos os Empregados

Local: Djafer

Realização de reunião com todos do Grupo para avaliação das Empresas como um todo, levantando sugestões e metas a serem alcançadas em todos os setores.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A elaboração deste projeto originou-se em consequência das aspirações do diretor-presidente do Grupo Djafer, Djalma Rodrigues, em função da insatisfação dos funcionários com a falha de comunicação na Empresa. Isso podia ser comprovado através das queixas em conversas informais. De acordo com as observações dos funcionários, o maior problema da Empresa se esbarrava no déficit de comunicação existente entre eles e o corpo diretor, gerando insatisfações e refletindo no tratamento dos clientes que, por sua vez, presenciavam reclamações.

Na empresas do Grupo Empresarial, a Ferro e Aço Djafer, Açonobre, DMG Atacado de Materiais de Construção e JM Transportes, a comunicação parte do setor central da Ferro e Aço Djafer por e-mail e telefone. A estagiária de comunicação realiza visitas semanais nas outras empresas e, havendo necessidade, organiza reuniões, porém tudo é centralizado na Ferro e Aço Djafer. Em cada empresa do Grupo é eleito um funcionário para ser o porta-voz dos comunicados realizados pelo assessor de comunicação. O contato entre a estagiária de comunicação e esse porta-voz é diário.

No Grupo Djafer, as únicas formas de comunicação com os funcionários são a intranet, as reuniões periódicas e um quadro de aviso. Apesar do Grupo Empresarial contar com 109 funcionários, 43 empregados que ficam no pátio não possuem acesso à internet.

Para proposição de melhorias na comunicação e no clima organizacional foi preciso traçar um diagnóstico e analisar como a Empresa se relacionava com seus públicos e funcionários e assim oferecer soluções adequadas para resolução dos problemas.

A confecção do projeto foi realizada a partir de uma pesquisa quantitativa descritiva com a coleta de opinião dos funcionários sobre a satisfação com a Empresa e avaliação da comunicação interna. As observações a respeito do clima dentro da Empresa ocorreram antes da realização da pesquisa de forma assistemática,

empiricamente, e as conclusões levaram à necessidade de uma sistematização dos dados.

Assim, valendo-se do método hipotético-dedutivo, utilizou-se a técnica do questionário de auto-aplicação, contemplando todos os funcionários, sendo que, 94 deles, ou seja, 87% se dispuseram a respondê-lo.

Para se avaliar o nível de satisfação dos funcionários com a Empresa, os entrevistados responderam perguntas sobre abertura e espaço para proposição de melhorias na Empresa, o relacionamento da equipe com o seu superior, avaliação do ambiente de trabalho, o nível de relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalho e o grau de satisfação ao se trabalhar na Empresa. Concluiu-se, a partir da análise dos resultados que, apesar da maioria dos funcionários se dizer satisfeita em trabalhar na Empresa, observou-se uma insatisfação com a relação com a chefia, com a forma de distribuição dos trabalhos e a falta de abertura para proposição de melhorias, entretanto o relacionamento entre os colegas de trabalho é bom.

Com relação ao segundo ponto de questionamento, a comunicação interna, as perguntas abordaram o grau de satisfação com a forma como as informações chegam aos funcionários, através de que meio eles as recebem, como gostariam de recebê-las e se os mesmos achavam necessária a implantação de uma assessoria de comunicação na Empresa. Concluiu-se que a maioria dos funcionários não se sente satisfeita com a forma como recebe as informações sobre o Grupo e acha necessária a implantação de uma assessoria de comunicação para mudar essa realidade. A forma preferida de acesso às informações são reuniões.

Isto tudo reforça a ideia de que a comunicação interna é um dos ramos de Comunicação Organizacional voltada para o setor interno da Empresa, ou seja, para os funcionários. Este segmento apresenta características específicas. Ele deve se adequar à filosofia da Empresa e aos planos organizacionais. A comunicação interna tem como finalidade aproximar a direção da Empresa dos seus funcionários.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (Kunsch, 2003, p. 156)

Na comunicação interna, o assessor planeja estratégias para haver assimilação entre idéias e interesses dos dirigentes da organização e os empregados e para que não sejam rejeitados os programas adotados pela Empresa.

A missão básica da Comunicação Interna é: contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos (TORQUATO, 2002, p. 54).

Diante destas constatações e com base na análise dos resultados das pesquisas foi elaborado um Plano de Comunicação com o objetivo de motivar os funcionários, aumentar a produtividade, melhorar a imagem interna e externa do Grupo Djafer promovendo, desta forma, o seu diferencial no Vale do Aço e em todo o seu mercado.

Recomendo que o Plano de Comunicação seja implementado na íntegra e periodicamente avaliado e revisado para que alcance os objetivos propostos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MICHAEL, Kunczik. **Conceitos de Jornalismo**. 2. ed. São Paulo: Edusp, 2001.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica: crises empresariais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

7 ANEXO

Pesquisa Interna de Satisfação

1. Você tem espaço para propor melhorias na execução de seu trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
2. Como você percebe o relacionamento da equipe como seu superior?
 Muito Bom Bom Regular Ruim
3. Como você avalia o seu ambiente de trabalho?
 Muito Bom Bom Regular Ruim
4. Como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe de trabalho?
 Muito Bom Bom Regular Ruim
5. Os trabalhos em seu setor são distribuídos de maneira satisfatória?
 Muito Satisfatória Satisfatória Pouco Satisfatória Insatisfatória
6. Como você se sente trabalhando na Djafer?
 Muito Satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito Insatisfeito
7. Você se sente bem informado sobre as ações do Grupo Djafer?
 Às vezes Sim Não
8. Por qual meio você recebe informações sobre o Grupo Djafer?
 Jornal Mural Internet Boca a Boca Chefia Reuniões
9. Como você gostaria de receber informações sobre o Grupo?
 Boletim Impresso Jornal Mensal E-mail Jornal Mural Reuniões Site
10. Você acha necessária a implantação de uma assessoria de comunicação?
 Sim Não