

FACEWORK COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL EM LUANDA: REFRIANGO

Flávio Tadeu Kahótio Tchivela¹
Gislaine Barbosa Zaneti²

Resumo

Facework enfatiza a comunicação interna para gerar resultados organizacionais. O objetivo desta pesquisa é apresentar um estudo sobre como o facework é estrategicamente importante para as organizações, apresentando abordagens teóricas sobre comunicação, facework e estratégia competitiva. Para analisar a aplicabilidade da pesquisa, foi utilizado o estudo de caso na empresa Refriango, uma empresa de bebidas, localizada em Luanda, capital de Angola. Por meio da pesquisa bibliográfica foi possível verificar que é necessário melhorar a comunicação interna para que o relacionamento nas organizações seja sadio, resultando no aumento da produtividade e na fidelização do consumidor final, e por meio do estudo de caso apurou-se que há relacionamentos favoráveis entre a empresa estudada e seus colaboradores, permitindo a esses estarem comprometidos com a empresa, para que trabalhem mais motivados, a fim de otimizar os processos internos, e alcançar vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação. Facework. Relacionamento.

Resumen

Facework enfatiza la comunicación interna para generar resultados de negocio. El objetivo de esta investigación es presentar un estudio sobre cómo el facework es estratégicamente importante para las organizaciones, que presentan enfoques teóricos de la comunicación, facework y la estrategia competitiva. Para analizar la aplicabilidad de la investigación, se utilizó el estudio de caso en la compañía Refriango, una empresa de bebidas, ubicada en Luanda, capital de Angola. A través de la literatura se observó la necesidad de mejorar la comunicación interna de la relación en las organizaciones es el sonido, lo que resulta en un aumento de la productividad y la lealtad del consumidor final, ya través del estudio de casos se encontró que existen relaciones favorables entre la empresa estudiada y sus empleados, lo que éstos se comprometen a la empresa, a trabajar más motivados con el fin de optimizar los procesos internos y lograr una ventaja competitiva.

PALABRAS-CLAVE: Comunicación. Facework. Relación.

¹Faculdade de Agudos - FAAG. Pós Graduando em MBA de Gestão de Pessoas.

²Faculdade de Agudos - FAAG. Professora Mestra de cursos de graduação e pós-graduação.

INTRODUÇÃO

Conceituar comunicação não é uma tarefa tão simples por se tratar de um assunto amplo. Comunicação é muito mais que passar informação, pois o processo de comunicação deve necessariamente decorrer por meio da troca de informação entre as partes através de símbolos compartilhados. A comunicação é fundamental para as organizações, tanto no contexto interno como externo, visto que além de buscar alcançar o cliente externo, os gestores de uma organização precisam desenvolver a comunicação interna, de modo que esta resulte em forte relacionamento entre os níveis organizacionais para cumprimento das ações previamente definidas.

É exatamente no âmbito dos aspectos acima descritos que surge a ferramenta, que está sendo utilizada pelas organizações na gestão da comunicação, *facework*. Essa ferramenta enfatiza a comunicação assertiva no ambiente organizacional para otimização dos resultados. Ela é fundamental, principalmente no processo de troca da informação e está ligada a forma com que as pessoas por meio da comunicação influenciam e motivam outras pessoas, a habilidade de manter bons relacionamentos e a destreza em fazer negociações delicadas.

Visto que gerir pessoas é tão complexo quanto gerir uma organização, pois cada pessoa é um indivíduo com características específicas e nas organizações as pessoas deverão conviver coletivamente a fim de alcançar um objetivo comum, mas as pessoas representam uma das bases das organizações, é importante que exista uma comunicação sadia para aprimorar o relacionamento da organização em relação aos seus clientes internos e alcançar vantagem competitiva.

Este artigo procura apresentar teorias e soluções sobre *facework* para fortalecer o relacionamento das organizações com seu público interno. Assim, o objetivo desta pesquisa é apresentar o *facework* como método de melhoria no relacionamento entre a organização e o público interno, a fim de fidelizar os colaboradores, aperfeiçoar os processos e alcançar a vantagem competitiva.

Os procedimentos metodológicos adotados foram a pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e o procedimento pesquisa bibliográfica e estudo de caso, levando em consideração que este tipo de estudo é específico e profundo, pois desta maneira existe maior probabilidade de acertos nos resultados (GIL, 2002). Na pesquisa bibliográfica, buscou-se analisar criteriosamente os conceitos, desde a abordagem teórica e prática, dos mais abstratos ou conceituais até os gráficos ou visuais. Quanto ao estudo de caso, este foi aplicado em uma empresa multinacional Angolana, do setor de refrigerantes, denominada Refriango.

Collis e Hussey (2005), comentam que a pesquisa qualitativa e exploratória pode utilizar várias técnicas de coleta de dados. Assim, foi utilizado como coleta de dados o questionário, encaminhado ao Gerente de Comunicação da empresa estudo, por e-mail, que prontamente retornou as respostas solicitadas. Vale salientar que devido o fato da sede da empresa estudo estar situada na cidade de Luanda, em Angola, a maior parte da coleta de dados foi obtida via trocas de e-mail e contato telefônico.

A proposta desta pesquisa visa contribuir com o conhecimento acadêmico e gerencial em comunicação organizacional, trazendo análises e soluções para aprimorar a comunicação interna, utilizando em especial o *facework* como estratégia competitiva. Portanto, foi apontado fatores que evidenciaram a necessidade de comunicação interna, o diagnóstico mensurado pelo nível de comunicação interna da empresa estudada e os resultados apurados na empresa estudada, sendo interessante também a demais empresas.

1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Penteadó (1989), há milhares de sistemas ou meios que poderiam ser descritos, levando-se em conta apenas às formas pelas quais o homem transmite e recebe ideias, imagens ou experiências. Considerando esta informação, é possível dizer que a comunicação humana pode ser expressa, através da compreensão, da colocação em comum, do compartilhamento de múltiplas ideias, imagens ou experiências. A comunicação geralmente é genérica, mas por causa da subjetividade e modelos mentais é preciso delimitá-la, pois o objetivo primordial é tornar o um pensamento comum.

A comunicação interna não é um fim em si mesmo, mas é um meio de obter os objetivos corporativos. Por isso, vê-se a necessidade das organizações considerarem as informações como um ativo (que há de gerir) e um recurso (que há de aproveitar), ao invés de considerá-la como um suporte de suas diferentes atividades. Ou seja, a comunicação deve fazer parte da estratégia operacional de toda organização, tal como a qualidade não deve ser apenas compromisso do departamento de qualidade mais de todos colaboradores. Quando assim acontecer, a comunicação interna poderá ser entendida como um indicador de modernidade da cultura corporativa dessa organização. (URRUTIA, 1999).

Durante o processo de venda de produtos e prestação de serviços, é fundamental que as pessoas difundam a imagem organizacional, pois isso a tornará mais competitiva. Mas, para que isso se torne uma realidade é necessário que a empresa tenha uma ótima comunicação organizacional com clientes internos e externos, pois só assim conseguirá criar um relacionamento forte e duradouro com todos os indivíduos envolvidos. Quando esta é aplicada e alcançada no contexto organizacional as informações trocadas pela organização com os seus *stakeholders* serão precisas, oportunas e fundamentais na tomada de decisão.

Basicamente a comunicação se efetiva pelo processo de troca de informações e o mesmo objetiva tornar um pensamento comum. Todavia, deve-se lembrar de que durante este processo de troca, ruídos frequentemente podem ocorrer, e estes devem ser identificados e eliminados o mais breve possível, pois a presença deste dificulta a transmissão da informação desejada, inviabilizando a comunicação.

Deve-se considerar que comunicação organizacional é a necessidade do processo de troca de informação entre a empresa e o *stakeholders* e não apenas da troca entre a empresa com o público interno ou externo. Shermerhorn (1991), define comunicação organizacional como o processo específico pelo qual a informação se

movimenta dentro de uma organização e do ambiente na qual ela interage.

Para que o crescimento das organizações se efetive é necessário que haja interação entre seus membros e público externo. Por meio da comunicação é preciso desenvolver uma cultura organizacional sadia e compacta, para que os colaboradores se considerem parte da empresa e busquem resultados estabelecidos.

É fundamental ouvir o que o colaborador tem a dizer, do contrário, ele não entenderá que sua contribuição é importante para o fluxo das informações internas. Conforme Marchiori (2006), se a organização já aprendeu a ouvir o consumidor em relação ao marketing, é preciso aprender a ouvir o que o colaborador tem a dizer da organização. Ou seja, a dificuldade de solução para os problemas ligados à comunicação está exatamente na falta de uma educação norteada pela cultura do diálogo, pelo ato de refletir em grupo e pensar com espírito de compartilhamento, respeitando as diversidades culturais e ideológicas de cada pessoa ou grupo, para consolidar um ambiente de convivência das diferenças. De nada servem veículos e canais oficiais de comunicação interna, tais como intranet, jornal interno, boletim e mural de notícias, se não houver efetivamente a disposição das lideranças para o diálogo e um ambiente favorável à conversação e à troca de ideias.

A comunicação organizacional é fundamental nas organizações, mais infelizmente, alguns gestores julgam que quando fala-se de comunicação organizacional, esta-se apenas falando do relacionamento da organização com o seu consumidor ou público externo. Esse pensamento é equivocado, pois a comunicação deve sempre começar de dentro pra fora, pois as organizações que desejam se comunicar com o público externo (consumidores) e obter vantagem no mercado, primeiramente devem comunicar-se com o público interno (colaboradores), pois esses conhecem o produto ou serviço oferecido e podem agir a favor ou contra o êxito do negócio.

Comunicação empresarial é todo um processo de troca de informações empresarial por meio de instrumentos e métodos comunicacionais dentro da organização para alcançar objetivo comum. Portanto, a comunicação empresarial deve ser vista como um processo holístico onde se desenvolvem ações internas e externas objetivando um resultado comum, mais pra isso é importante que haja uma relação entre todos envolvidos, e esta relação é resultante da comunicação eficaz (NASSAR, 2006).

É necessário o monitoramento constante do ambiente pelo qual a empresa está inserida para assim solucionar eventuais erros que surjam durante o processo de comunicação empresarial. Ou seja, não basta simplesmente falar que existe um processo de comunicação excelente na organização, é necessário um monitoramento constante do ambiente pelo qual o processo de comunicação se efetiva, e este monitoramento envolverá troca constante de informações como planejamento, relatório, e orçamento. Corrado (1994, p. 7) afirma que a comunicação organizacional não se concentra apenas em transmitir informações, “mas também em mudar o comportamento dos empregados para realizarem um bom trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas”.

Fica evidente a importância da equipe possuir em tempo hábil as mesmas informações, de modo a aumentar o nível de entendimento e comprometimento de cada indivíduo dentro da organização para o alcance da

eficiência e eficácia nos bens e serviços produzidos. Assim entende-se que a comunicação interna auxilia no cumprimento das metas pretendidas pela organização.

2 FACEWORK

Antes de falar propriamente do facework deve-se tecer alguns esclarecimentos pontuais sobre ele, como por exemplo, abordar um dos assuntos de maior relevância para o facework, que é a assertividade, pois essa ferramenta enfatiza o comportamento adequado na comunicação.

Gillen (2001), comenta sobre os comportamentos assertivo, passivo, passivo/agressivo e agressivo, sendo o comportamento assertivo o ideal e recomendável, pois esse é equilibrado, não fala apenas o que julga ser importante, mais fala com propriedade e sem ofender o ouvinte ou receptor. Escolher o comportamento assertivo é optar pela comunicação assertiva, e esta por sua vez é o facework. O Quadro 1 apresenta exemplos dos tipos de comportamento citados por Gillen (2001), destacando a importância da assertividade na comunicação interna ou facework.

Quadro 1 – Os quatro tipos de comportamento

Tipo de Comportamento	Expressão Corporal	Ação
<p>PASSIVO</p> <p>Ansioso por evitar o confronto mesmo a custo de si próprio. Espera que as pessoas compreendam o que ele (a) deseja, muito preocupado com a opinião dos outros a seu respeito.</p>	<p>Mínimo contato visual, quieto, voz hesitante, fala confusa, atitude defensiva, postura encolhida, mexe as mãos, inquieto.</p>	<p>Culpa-se de tudo, odeia o assunto, evita abordagem direta, justificção excessiva; solicita aprovação, sede facilmente, gera simpatia, faz com que as pessoas se sintam culpadas em pedir-lhe as coisas.</p>
<p>AGRESSIVO</p> <p>Ansioso por vencer, mesmo a custo dos outros. Mais preocupado com os próprios desejos do que o dos outros.</p>	<p>Máximo contato visual, voz alta, seco, postura evasiva, aperta os dedos e aponta.</p>	<p>Imediatamente joga a culpa nos outros, critica as pessoas e não seu comportamento, interrompe com frequência, autoritário, usa de sarcasmo, críticas, escárnio para ganhar a questão, solicitação parece ordem, engrossa facilmente a situação.</p>

<p>PASSIVO/AGRESSIVO</p> <p>Apresenta comportamento misto, possui elementos de agressividade e passividade. Ansioso em acertar contas sem correr riscos de confronto. Comportamento frequente encontrado em pessoas que querem se afirmar sem ter poder para tanto.</p>	<p>Mínimo contato visual, mas olha para frente mais que para o chão, lacônico, suspira de impaciência, exasperado, usa expressões como “não posso acreditar no que estou ouvindo”, postura fechada.</p>	<p>Dá respostas indiretas, faz alusões sarcásticas tem senso de humor irritante, faz acerto de contas indiretamente.</p>
<p>ASSERTIVO</p> <p>Ansioso por não defender seus direitos, mas ao mesmo tempo, capaz de aceitar que as outras pessoas também tenham os seus.</p>	<p>Contato visual suficiente para dar entender que ele (a) está sendo sincero (a), tom de voz moderado neutro, postura com medida e segura, expressão corporal condizente com suas palavras.</p>	<p>Ouve bastante, procura entender, trata as pessoas com respeito, aceita acordos, soluções, aceita declarar ou explicar suas intenções, vai direto ao ponto sem ser áspero, insiste na busca de seu objetivo.</p>

Fonte: Gillen, 2001.

O Quadro 1 ilustra que a comunicação assertiva interna ou *facework* é importante na vida profissional e pessoal. Por meio deste, obtem-se inteligência emocional, capacidade de administrar conflitos e correr riscos calculados, dentre outros benefícios. Portanto, as pessoas que possuem um comportamento assertivo são assertivas, e este por sua vez resulta em comunicação assertiva que quando manifesto na organização é o *facework*.

A expressão *facework* enfatiza o emprego de todas as formas e ferramentas de comunicação para evitar constrangimento e fortalecer o relacionamento no ambiente corporativo. Essa expressão surgiu pela primeira vez com o fundador do Instituto Haggai para liderança avançada, que conceitua *facework* como uma situação ou jogo que por meio da comunicação assertiva se objetiva evitar o constrangimento mútuo (HAGGAI, 2004). Por meio da comunicação assertiva na organização, se evitará o constrangimento, serão alcançados benefícios tangíveis e intangíveis.

Facework é uma situação ou ocorrência em que todos os participamos, e o objetivo é muito simples: evitar o constrangimento mútuo a menos que seja absolutamente necessário. O que torna essa situação ou jogo mais difícil no mercado global é o fato de que as diferentes culturas jogam usando regras levemente diferentes (HAGGAI, 2004, p. 41).

Haggai (2004), diz que o *facework* pode ser positivo para manter a reputação, apoiando o desejo dos outros de ser amado, valorizado e respeitado, e negativo por evitar constrangimento respeitando o desejo alheio de ficar livre de embaraços e imposições. Numa situação, agradável ou desagradável, a ação a ser tomada deve

ser baseada no comportamento assertivo para dar melhor solução, pois certos posicionamentos ou expressões de um momento eufórico e dramático podem custar caro para a organização.

O *facework* é uma comunicação interna assertiva que por meio da troca de informações busca otimizar as relações entre os colaboradores de organizações, proporcionando fortes possibilidades de negociações internas e conseqüentemente o alcance da vantagem competitiva no mercado. Ele usa todos os conceitos relevantes de comunicação, aqui apresentado, para alcançar o resultado no indivíduo ou grupo pelo qual se comunica. Tal realidade aplicada ao contexto empresarial basicamente representa a inserção de boas técnicas de comunicação, ferramentas comunicacionais certas para estreitar as relações e proporcionar fortes oportunidades de negociações, pois pessoas procuram negociar com pessoas que conhecem. Portanto, pode-se dizer que a comunicação ideal é aquela que estreita os relacionamentos organizacionais.

O *facework* representa grande ganho na organização, pois com ele os colaboradores buscam harmonia nos seus relacionamentos interpessoais, evitarão os constantes conflitos, estarão cientes da cultura organizacional e serão informados sobre o que acontece na organização, como procedimento operacional padrão na execução de tarefas, nível hierárquico, entre outros, possibilitando que colaboradores interiorizem a cultura organizacional.

3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Segundo Kotler e Keller (2006), a estratégia é um plano de como chegar ao objetivo estabelecido. Cada negócio deve estabelecer sua própria estratégia para atingir suas metas, pois uma vez que as metas podem variar entre organizações, visto que essas possuem características e valores peculiares, fica evidente a necessidade destas criarem individualmente uma estratégia para alcançar os resultados pretendidos.

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Assim, entende-se que a estratégia não deve apenas estar limitada a uma circunstância ou ocasião, mais deve também ser vista como um plano genérico e amplo pra alcance dos objetivos previamente definidos como certos. O estabelecimento de metas e a busca pelo cumprimento desta estratégia devem ser baseados nas competências que este ambiente possui. Basicamente estratégia é a definição de caminhos, maneiras e ações adequadas para alcançar de modo diferenciado determinado objetivo.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 26) o conceito de estratégia não deve ser visto de maneira isolada, mais sim como conceito holístico e abrangente, pois, este aponta "as cinco definições formais da estratégia, os

então chamados de cinco P's da estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva".

Porter (2004), oferece uma importante contribuição sobre estratégia quando apresenta importantes reflexões do contexto em que se aplica a estratégia competitiva de uma organização. Para o autor, devem ser analisados criteriosamente os aspetos que compõem uma organização tais como: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças, valores, expectativas da sociedade, fatores internos e externos.

Porter (1999, p. 52), afirma "o lema vantagem competitiva é ser diferente. Significa escolher de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores". O autor deixa evidente que a diferenciação é que permitirá que qualquer organização alcance a vantagem competitiva.

4 ESTUDO DE CASO: REFRIANGO

Refriango é uma empresa Angolana, especializada na produção e distribuição de refrigerantes, sumos, águas e bebidas alcoólicas. A atividade da Refriango iniciou-se em 2005, em um complexo industrial localizado no Kikuxi, município de Viana, província ou estado de Luanda. Nesse ano iniciou a produção dos segmentos de refrigerantes e bebidas alcoólicas. Em 2007 deu-se início à produção de águas e sucos, tendo-se em seguida vindo a expandir em nível de marcas dentro dessas famílias como, por exemplo: Red Cola, Speed, Tutti, Pura Sport.

Atualmente é referência no continente africano, sendo detentora de um portfólio de quinze marcas, algumas das quais líderes de mercado nos segmentos em que atuam, tais como o refrigerante Blue, a água Pura, os sumos Nutri e Tutti, e a água tônica Welwitschia.

Detém o maior complexo industrial de Angola, com área de 42 hectares, com uma capacidade de produção de mil milhões de litros por ano e 25 linhas de enchimento para todos os tipos de embalagem que respondem a mais de 150 produtos e atualmente é composta por mais de 4500 colaboradores.

Para viabilizar a disponibilidade de seus produtos ao consumidor final, a Refriango possui uma frota de distribuição própria com cerca de 300 veículos que levam seus produtos ao mercado Angolano, em mais dez países africanos e na Europa.

A Refriango tem desenvolvido diversos projetos sociais junto aos colaboradores e a comunidade, tais como apoio a inclusão de crianças desfavorecidas, apoio à atletas olímpicos e disseminação da prática desportiva, acesso a cultura e projetos ligados à saúde, formação profissional e benefícios sociais para os seus colaboradores. Na formação profissional, os colaboradores recebem bolsas de estudos, em Angola e alguns, pelo cargo que ocupam, são enviados para países estrangeiros com o objetivo de obterem formações técnicas.

5 APURAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A apuração do resultado se deu por meio da aplicação de um questionário com 7 (sete) questões, enca-

minhado por e-mail à Gerente de Comunicação Interna da Refriango, Sr^a Joana Ribeiro, que o distribuiu aos demais colaboradores. O questionário foi respondido por 2.400 colaboradores e devolvido uma semana após o envio, no mês de Outubro de 2014.

Do total de respondentes, 75% representam o gênero masculino e 25% representam o gênero feminino, ocupando a faixa etária predominante de 26 à 35 anos de idade, caracterizando esta empresa por presença majoritária de pessoas jovens.

Verificou-se que o turnover da organização estudada é razoável, pois o tempo médio de permanência na empresa varia de 2 a 4 anos. Sendo que uma das questões do questionário apurou que o tempo ideal de permanência na empresa varia de 1 a 3 anos.

Para mensurar a qualidade da comunicação interna na organização estudada foi utilizada uma escala de 0 a 10, onde 0 é completamente ineficaz e 10 é extremamente eficaz, estão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Métodos utilizados na comunicação da Refriango

MÉTODOS UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO	De 0 a 10
Pesquisas de engajamento	7
Pesquisas qualitativas (Focus Groups e entrevistas)	10
Pesquisas de clima organizacional	7
Pesquisas quantitativas (questionários presenciais e online)	3
Indicadores de acesso, colaboração e participação nos canais internos (numero de views, manifestações como curte/não curte/comentários)	10
Monitoramento de mídias	5

Fonte: Autoria própria, 2015.

Quando a Gerente de Comunicação Interna da Refriango foi questionada se a qualidade do ambiente de trabalho oferecido contribui para a troca de informações e desempenho dos colaboradores, entre 5 (cinco) opções nomeadas como “extremamente”, “muito”, “um pouco”, “muito pouco” e “nem um pouco”, a opção escolhida foi “extremamente”. Com relação à quantidade de apoio recebida da Diretoria e dos colegas, a Gerente de Comunicação Interna da Refriango repondeu, entre 5 (cinco) opções nomeadas como “total apoio”, “bastante apoio”, “algum apoio”, “pouco apoio”, e “nenhum apoio”, a opção “bastante apoio”.

Os meios de comunicação interna existentes na Refriango são: intranet, placar (mural) de comunicação interna, caixa de sugestões e newsletters internas.

A eficácia dos meios de comunicação existentes na Refriango também foi analisada, apurando que em sua maioria, os meios de comunicação físicos são mais eficazes que os meios de comunicação virtual, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3 – Eficiência dos meios de comunicação na Refriango

Meio de Comunicação	Muito eficaz	Eficaz	Pouco eficaz	Ineficaz
Telefone fixo	X			
Site			X	
Correio Eletrônico Interno		X		
Placares (murais) informativos	X			
Comunicação escrita		X		
Comunicação oral	X			
Reuniões	X			

Fonte: Autoria própria, 2015.

Sobre outros aspectos relevantes da comunicação interna na empresa estudada, a Gerente de Comunicação Interna afirmou que “é importante referir o tipo de informação que normalmente comunicamos internamente, tais como mensagens sobre higiene e segurança no trabalho, notícias sobre as marcas, novos lançamentos, eventos que organizamos, promoções, informações de ações de responsabilidade social que fazemos e de eventos que patrocinamos. Também fazemos passatempos e concursos internos para que os trabalhadores ganhem prêmios como kits de produtos, dinheiro e bilhetes para espetáculos”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Facework é comunicar-se assertivamente demonstrando respeito e valor ao colaborador, para que os relacionamentos internos sejam estreitados e a organização possa conquistar mercados.

O objetivo principal dessa pesquisa foi atingido ao apresentar o *facework* como uma ferramenta para desenvolver estratégias competitivas, reunindo métodos, programas e instrumentos de comunicação que busquem um relacionamento eficaz entre a organização e seus colaboradores, fazendo com que esses se comprometam e se sintam parte integral e fundamental da organização, levando a organização ao alcance de vantagens competitivas.

O estudo de caso na Refriango, permitiu mensurar o índice de *facework* nessa organização, além de apurar que ela tem consciência da importância de comunicação interna assertiva, a aplicando para viabilizar e perpetuar o relacionamento com seus colaboradores.

É possível afirmar que as organizações estão caminhando para a tendência de valorizar o colaborador por meio da comunicação interna assertiva. Vale salientar também, que para a aplicabilidade do *facework*, as organizações devem desenvolver programas e métodos de comunicação para inclusão do colaborador, pois assim a comunicação interna será integrada e os colaboradores se sentirão parte integrante da organização.

REFERÊNCIAS

- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica... São
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILLEN, Terry. **Assertividade**. São Paulo: Nobel, 2001.
- HAGGAI, John Edmund. **Negócios & relacionamentos: os 7 segredos do poder da amizade nos negócios**. Campinas: Instituto Haggai do Brasil, 2004.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NASSAR, Paulo. F. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje Editorial, 2006.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 2. ed. São Paulo: São Paulo, 1989.
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**, Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. **What is Strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p.61-78, 1996.
- SHERMERHORN JR; Hunt. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.
- URRUTIA, Amaia A. **La comunicación interna para combatir La desinformación dentro la empresa**. Biblioteca

On-line de Ciências da Comunicação. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.pdf>>. Acesso em: 8 de jun. de 2015.