

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL VALE DO SÃO FRANCISCO
ESCOLA SUPERIOR EM MEIO AMBIENTE**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: A Importância da Comunicação no
Ambiente Organizacional**

Kamila Garcia da Silva

**Iguatama-MG
2015**

Kamila Garcia da Silva

**COMUNICAÇÃO INTERNA: A Importância da Comunicação no
Ambiente Organizacional**

Monografia apresentada à Escola Superior em Meio Ambiente como parte das exigências do Curso de graduação em Administração em Ênfase em Gestão Ambiental, para obtenção do título de “bacharel”.

Orientadora: Prof^a Josiane Aparecida Campos

Iguatama-MG

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA, Kamila Garcia da

COMUNICAÇÃO INTERNA: A importância da comunicação no ambiente organizacional .

Iguatama-MG/ e Kamila Garcia da Silva – Iguatama: ESMA, 2015 61p,:il

Orientador (a). Josiane Aparecida Campos

Monografia (graduação) – Escola Superior em Meio Ambiente-ESMA.

Palavra Chave: Comunicação, Organização, Comunicação Organizacional, Comunicação interna.

CDU:617.000.0

Kamila Garcia da Silva

**COMUNICAÇÃO INTERNA: A Importância da Comunicação no
Ambiente Organizacional**

Monografia apresentada à Escola Superior em Meio Ambiente como parte das exigências do Curso de graduação em Administração em Ênfase em Gestão Ambiental, para obtenção do título de “bacharel”.

Josiane Aparecida Campos (Orientadora)

Examinador (1)

Examinador (2)

Iguatama-MG

2015

Dedico este trabalho a Deus e a meus familiares que muito contribuíram para a realização desse sonho.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, pois sem Ele eu não teria forças para essa longa jornada.

Aos meus pais, pelo eterno orgulho de nossa caminhada, pelo apoio, compreensão, ajuda, e, em especial, por todo carinho ao longo deste percurso.

Aos meus amigos e colegas de curso, pela ajuda e compreensão, pelos momentos de descontração dentro da sala de aula. Obrigada pela cumplicidade, ajuda e amizade. Agradeço à minha professora orientadora que teve paciência e que me ajudou bastante a concluir este trabalho, agradeço também aos meus professores que durante muito tempo me ensinaram e que me mostraram o quanto estudar é bom. Agradeço ao mundo por mudar as coisas, por nunca fazê-las serem da mesma forma, pois assim não teríamos o que pesquisar, o que descobrir e o que fazer, pois através disto conseguir concluir a minha monografia.

“Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração.”

Nelson Mandela

RESUMO

Este trabalho visa despertar a importância da comunicação no processo de desenvolvimento organizacional. O objetivo principal desse estudo é analisar a eficiência do processo de comunicação interna da empresa Eletrozema LTDA. A comunicação interna é a responsável pelo compartilhamento de ideias e sucesso dos trabalhos em equipe tão requisitados na atualidade. O foco das preocupações empresariais é enfrentar a competitividade e sobreviver no mercado globalizado. Trata-se de um trabalho qualitativo e quantitativo, buscando enfatizar através de pesquisa e análises bibliográficas a importância de uma boa estratégia de comunicação dentro dos ambientes organizacionais. Os resultados mostram que a empresa possui grande preocupação com a comunicação interna em seu ambiente, possuindo vários veículos para não haver ruídos, deixando seus funcionários a par dos acontecimentos, o que se reflete diretamente nos clientes. As organizações precisam se transformar para competir no mercado atual e serem capazes de construir e gerenciar ativos físicos, explorar ativos intangíveis, dentre eles a comunicação.

Palavra – Chave: Comunicação. Organização. Comunicação Organizacional. Comunicação interna.

ABSTRACT

This work aims to awaken the importance of communication in organizational development process. The main objective of this study to analyze the efficiency of internal communication of the company Eletrozema LTDA. Internal communication is responsible for sharing ideas and success of teamwork as requested today. The focus of the concerns facing the business is competitive and survive in the global market. This is a qualitative and quantitative work, trying to emphasize through research and literature analyzes the importance of a good communication strategy within the organizational environments. The results show that the company has great concern about internal communication in your environment, having multiple vehicles to no noise, leaving their employees abreast of events, which is directly reflected in customers. Organizations need to become to compete in the current market and be able to build and manage physical assets, exploit intangible assets, including communication.

Word - Key: Communication. Organization. Organizational Communication. internal Communication

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos do processo de comunicação.....	20.
--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo dos respondentes.....	36
Gráfico 2: Idade dos respondentes.....	36
Gráfico 3: Nível de escolaridade dos respondentes.....	37
Gráfico 4: Comunicação da empresa com seus funcionários.....	38
Gráfico 5: Abertura da empresa para receber críticas e opiniões.....	39
Gráfico 6: Clareza nas informações e orientações no ambiente de trabalho.....	40
Gráfico 7: Departamento específico de comunicação.....	41
Gráfico 8: Formação específica para trabalhar a comunicação.....	42
Gráfico 9: Conversas informais da administração com os colaboradores.....	43
Gráfico 10: Fluxo de informações da empresa.....	44
Gráfico 11: Oportunidade de comunicação com a direção.....	45
Gráfico 12: Programa de comunicação interna.....	46
Gráfico 13: Meios de comunicação a serem utilizados na empresa.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>.....	15
1.1.2 Objetivos Específicos	16
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Comunicação.....	17
2.2 O processo de Comunicação	19
2.3 Tipos de comunicação.....	22
2.4 Barreiras para a Comunicação.....	23
2.5 Comunicação empresarial.....	24
2.6 Comunicação Interna	25
2.7 Liderança como ferramenta da comunicação	27
2.8 Relações públicas e a comunicação interna	28
2.9 Gestão estratégica da comunicação interna	29
3 METODOLOGIA	31
3.1 Empresa Pesquisada	31
3.2 Tipos de pesquisa	32
3.3 Técnicas de coletas de dados.....	33
3.4 Sujeitos da pesquisa.....	34
3.5 Tratamento de dados	35

4 ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 Análise quantitativa dos dados.....	35
4.1.1 Análise qualitativa dos dados	48
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A	58
APÊNDICE B	62

1- INTRODUÇÃO

Uma comunicação empresarial satisfatória permite que as informações sejam passadas com clareza, para que todos os integrantes da empresa possam absorver o máximo de informações corretas e utilizá-las com o maior desempenho possível. Isso permite que erros sejam evitados e que falhas possam ser corrigidas. Outro ponto em que comunicação se destaca é o poder de elevar ou destruir a imagem da empresa, por isso empresas investem em marketing empresarial para mostrar suas responsabilidades sociais e ambientais.

Comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou. É a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. (CHIAVENATO, 2000, p. 142),

Segundo Torquato (2004), a comunicação nas empresas modernas deve ser estabelecida por algumas estratégias, como por exemplo, crescimento vertiginoso do espaço de interdependência: mostra que a empresa é uma entidade coletiva e não individual e isolada, e que por este motivo deve manter constante intercâmbio com outros sistemas.

A comunicação empresarial é de suma importância para que haja esclarecimento, para que não ocorram falhas na comunicação e para que os colaboradores estejam por dentro dos acontecimentos. E é nesse conjunto que surge o objetivo principal desse estudo: verificar quais as falhas mais frequentes na comunicação empresarial. É preciso conhecer essas falhas e corrigi-las a tempo para garantir a eficiência e eficácia da organização no mercado competitivo.

Este estudo se justifica devido a Comunicação interna ampliar a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. A comunicação tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios.

O tema proposto representa uma questão a ser desenvolvida na empresa Eletrozema, a fim de se conseguir maior rapidez e qualidade nos processos

administrativos. É importante salientar que a comunicação interna se reflete também na satisfação dos clientes e parceiros da empresa, que necessitam de informações corretas e no tempo desejado, o que depende, muitas vezes da integração entre diferentes setores.

Segundo Robbins (2002), a compreensão errada de algumas palavras pode significar a diferença entre a vida e a morte. Assim, fica clara a importância desse estudo, por isso a comunicação vem ganhando uma relevância muito grande para os autores e estudiosos.

Através de uma comunicação eficiente é possível integrar os setores da empresa, o que viabiliza também o processo de tomada de decisão, baseado em metas e objetivos a serem alcançados. A importância da pesquisa se dá ao fato da necessidade de uma boa comunicação para que haja flexibilidade, agilidade e rapidez no processo de tomada de decisões.

Pesquisas e experiências mostram que os empregados são mais motivados e dão maior contribuição à empresa quando há comunicação plena e franca. A evidência também mostra que onde há um fluxo adequado de informações e ideias entre os empregados, a produtividade melhora e a confusão, a duplicação e os conflitos improdutivos são minimizados. Além disso, como a melhoria da comunicação não requer nenhum capital, os ganhos de produtividade resultam em lucro total. (CORRADO, 1994, pág. 50)

A comunicação fluente torna a atividade mais eficaz e eficiente. Existe um grande risco na empresa, que é quando há falhas na comunicação, sendo que muitos problemas são desencadeados pela falta de comunicação ou distorções dela.

Considerando que as relações interpessoais se tornaram um ponto importante para o bom desenvolvimento das organizações, e que a comunicação é um processo que está relacionado com a troca de informações contidas nas palavras com uma quantidade relevante de significados, pergunta-se: **Qual o nível de eficiência do processo de comunicação interna na Eletrozema?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 *Objetivo Geral*

Analisar a eficiência do processo de comunicação interna da empresa Eletrozema LTDA, filial na cidade de Iguatama.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar através de pesquisas o atual estágio da comunicação na organização em estudo;
- Identificar as falhas de comunicação interna da empresa e os setores mais afetados;
- Identificar pontos fortes;
- Contribuir para a melhoria do processo de comunicação da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação

A comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Eles são essenciais para a operação da entidade e estão intimamente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos. (CARDOSO, 2006). As empresas têm muitos desafios a enfrentar para não cometerem erros na comunicação com os seus colaboradores. As equipes e seus membros precisam estar atentos em evitar falhas que possam comprometer as suas carreiras e nem sempre são percebidas durante uma autoavaliação. Aprimorar a forma de se comunicar na vida profissional traz ganhos significativos e evita conflitos e insatisfações em todos os aspectos do dia a dia.

A comunicação exerce um papel fundamental no desenvolvimento de qualquer interação humana, atingindo seu ápice quando seu campo de ação se circunscreve na atividade de trabalho, onde é necessário que as mensagens sejam lidas com um mínimo de distorção para alcançar um desempenho eficiente. (EZEQUIEL, 2008).

Dessa forma, para uma comunicação eficiente é necessário a participação de todos, desde a cúpula diretiva até os funcionários operacionais, ou seja, a qualidade da comunicação só será alcançada se a direção estiver disposta a desenvolver a comunicação, informando e comunicando-se de forma rápida, transparente e competente. (CONSTANTINO, 2006).

Segundo Marchiori (2006), um ambiente produtivo compreende não apenas a qualidade dos produtos, serviços e tecnologia, mas também a qualidade dos relacionamentos que a organização desenvolve para com seus públicos. A comunicação interna visa criar um ambiente no qual informação, conhecimento e

competência sejam valorizados, estimulando o comprometimento, confiança, orgulho e o autodesenvolvimento.

2.2 O processo de Comunicação

Segundo Ferreira (2002), a comunicação é um processo ou sucessão de fenômenos ligados à troca de mensagens. O sucesso ou fracasso na comunicação não pode ser atribuído a um único fator, uma vez que no processo de comunicação intervêm vários elementos básicos como: emissor, codificação, mensagem, canal, decodificação e receptor.

Uma comunicação eficiente é um dos fatores mais importantes no sucesso de uma empresa. O relacionamento entre as pessoas só é possível através da comunicação. Para que haja comunicação não basta que seja transmitida a mensagem, é fundamental haver um entendimento por parte de quem recebe. Segundo Carvalho e Nascimento (2004, p.79-82), os componentes do processo de comunicação são constituídos por: emissor, mensagem, receptor, código e canal.

O emissor é a parte que emite a mensagem para outra parte. O emissor exerce influência na eficácia da comunicação, no sentido de que ele detém fatores como: habilidades comunicativas, atitudes, seu nível de conhecimento e posição que ocupa dentro do sistema sócio-cultural na sociedade em que está inserido, caracterizando assim, a capacidade de transmissão da mensagem com fidelidade por determinado indivíduo.

Mensagem é o conjunto de símbolos que o emissor transmite. A mensagem pode ser transmitida através da fala, da escrita, de gestos, de movimentos, de expressões, de emoções, entre outros, ela vai chegar ao receptor como dados que serão agrupados de acordo com um sentido em comum, o que transmitirá uma informação e proporcionará o conhecimento de determinado assunto.

Código significa formular o conteúdo através de símbolos (palavras, gestos etc.) e selecionar o veículo mais adequado para a transmissão da informação. A função codificadora segundo Berlo (1999) é executada pelas habilidades motoras da fonte – seu mecanismo vocal, o sistema muscular da mão e os sistemas musculares de outras partes do corpo. Através da codificação se dá o processo de transformar o pensamento em forma simbólica.

Canal: também chamado de “veículo” é o componente físico utilizado pelo emissor para levar a mensagem ao receptor. Trata-se dos canais de comunicação através dos quais as mensagens passam do emissor para o receptor Schermerhorn (1999) escreve:

A escolha do canal pode fazer uma diferença no efeito desejado da mensagem. Algumas pessoas são melhores no uso de alguns canais do que em outros, e algumas mensagens têm melhor resultado num canal específico (SCHERMERHORN, et al. 1999, p. 240).

Para Ferreira (2002) esses canais podem ser formais (quando existe relação de trabalho dentro da empresa e é estabelecido por ela, ou seja, com regras a serem cumpridas e mantendo-se um alto nível de profissionalismo e seriedade), ou informais (nesse caso são tratadas mensagens de caráter pessoais, as regras já não se fazem tão rigorosas e sua transmissão pode ser de forma mais descontraída).

- Receptor: é em princípio, o individuo que recebe a mensagem e, após decodificá-la, deve produzir uma resposta esperada pelo remetente.
- Ruídos: perturbações indesejáveis de comunicação e que podem provocar desvios na mensagem

O receptor é que tem a função de fazer o retorno da informação, ou seja, fornecer *feedback* como mostra a figura 1.

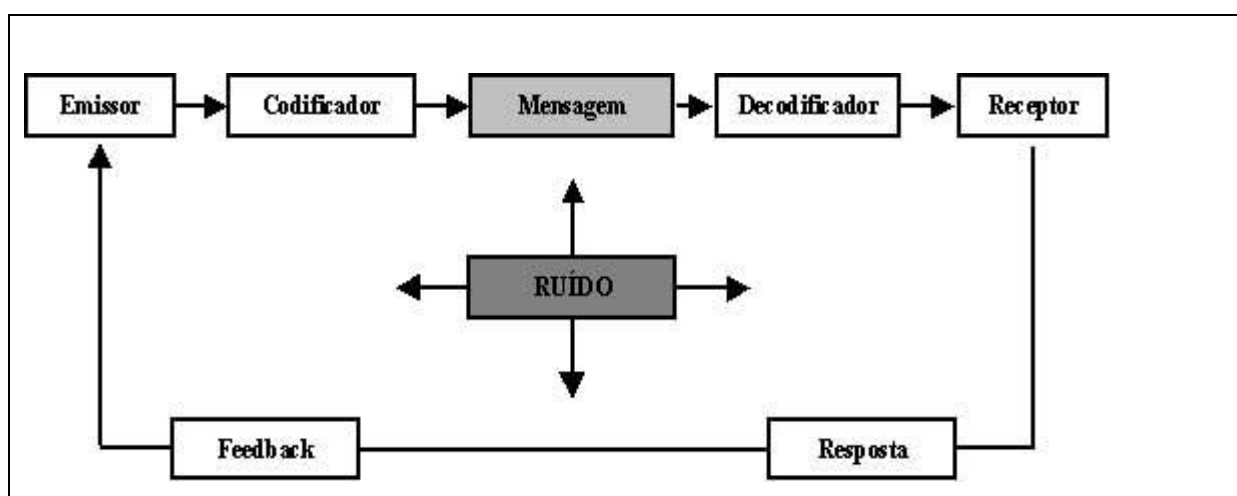


Figura 1: Elementos do processo de comunicação.

Fonte: Kotler, 1996. p. 514.

A resposta e o *feedback* ilustrados na figura 1 determinam o entendimento que o receptor teve da mensagem e pode medir a eficácia da estratégia de comunicação utilizada. O grande problema da comunicação é o ruído a que ela está exposta, em qualquer meio que se utilize para enviá-la. O ruído distorce a mensagem, causa enormes danos e pode arranhar de forma irreversível o produto ou a marca da empresa.(FERNANDES, 2000).

Vamos exemplificar, de acordo com o conceito de Gil (1994, p.33): Uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende comunicar. Para tanto se vale de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal) é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (regulamentação).

A influência do ruído presente nos meios utilizados para o envio da mensagem é assim analisada por Kotler (1996, p. 515):

"A audiência-alvo pode não receber a mensagem pretendida por qualquer uma destas três razões. A primeira é a atenção seletiva pela qual ela não perceberá todos os estímulos. A segunda é a distorção seletiva pela qual ela distorcerá a mensagem para ouvir apenas o que deseja. A terceira é a retenção seletiva, pela qual ela retém na memória permanente apenas uma pequena fração da mensagem que receber".

Esta citação de Kotler ilustra claramente que o maior ruído a que a mensagem está exposta é exatamente a atitude de indiferença do receptor diante dela. Evitar esta atitude é o grande desafio das estratégias de comunicação de uma empresa.

A comunicação se bem administrada oferece a qualquer empresa agilidade e clareza, sendo ela a responsável pelo desenvolvimento humano e de sua organização. Tudo que é construído, ou destruído, é pela comunicação ou falta dela.

Comunicar-se pode ser um processo tão natural como complicado, depende de como cada indivíduo está disposto a enfrentar o conteúdo transmitido pela mensagem.

2.3 Tipos de comunicação

Nas organizações a comunicação apresenta diferentes formas que variam de acordo com os elementos, contexto e tipo de comunicação a ser usado. (MACEDO, 2007). A comunicação se divide em dois itens: comunicação verbal e comunicação não verbal. No primeiro item a comunicação envolve participação, transmissão e trocas de conhecimento e experiências. A comunicação verbal pode ser: interna – quando o processo acontece dentro da empresa e externa – quando o processo ultrapassa os limites da empresa, ocorrendo entre esta e funcionários ou instituições de fora da empresa. (ANDRADE, 2007).

Quanto à transmissão da mensagem, a comunicação ocorre de duas formas: oral e escrita. Para se ter ideia da importância das comunicações orais, basta lembrarem que elas estão no centro dos problemas de relacionamento entre setores ou na raiz das soluções de integração horizontal/vertical. Muitas questões pendentes poderiam ser resolvidas por meio de uma receita que inclui, necessariamente, contatos, reuniões de integração, avaliação, análise, controle e *feedback*. Como se percebe, as comunicações orais merecem atenção. (CARDOSO, 2006).

Para Andrade (2007) o tipo de comunicação a ser utilizada pode ser: formal (realizada através da hierarquia) e informal (realizada fora do sistema convencional).

- Comunicação formal: é conscientemente planejada e oficializada através de documentos escritos.
- Comunicação informal: surge espontaneamente na organização, em reação às necessidades de seus membros. A comunicação informal pode ser ruim para a empresa, quando, por exemplo, propaga muitos boatos, ou ser boa, quando facilita a ajuda entre os seus membros

A Comunicação não verbal tem o propósito de exprimir sentimentos sem usar as palavras, como exemplo: balançar a cabeça para indicar um “sim”.

Seja através da comunicação verbal ou não verbal, a informação é indispensável aos funcionários de uma empresa como base para atingir metas. É através da informação que se pode detectar áreas problemáticas capazes de impedir a execução dos objetivos. É também, por meio dela que são avaliados desempenhos

individuais e coletivos. Só através de informações será possível fazer ajustamentos necessários para que a eficiência no trabalho seja alcançada. (ANDRADE, 2007).

2.4 Barreiras para a Comunicação

As barreiras na comunicação não são apenas barulhos ou outros estímulos externos que atrapalham ou impedem que esta se realize plenamente. Existem obstáculos e barreiras muito mais sutis, escondidos, que são tão mais fortes quanto mais escondidos. (LOMBARDI, 2006)

Apesar das profundas evoluções tecnológicas verificadas, com o diversificado leque de meios e formas de comunicação, ainda existem problemas que impedem o desenvolvimento de uma comunicação efetiva, por falta, falhas e até mesmo excesso de informações. (CALDAS, 2010). Ainda Caldas, ressalta que os ruídos são perturbações indesejáveis de comunicação e que podem provocar desvios na mensagem.

Segundo Gil (1994, p.34), entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual ou escrita etc. E é este o desafio das comunicações nas empresas e na nossa vida diária.

Para Chiavenato (2003), uma comunicação ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação receba-a e a compreenda.

Para que a comunicação possa ser trabalhada de maneira correta, é necessário observar todos esses componentes tanto os elementos internos, como também os elementos externos a organização, apenas um desses elementos pode contribuir para que ocorram falhas na comunicação. (MACEDO, 2007).

2.5 Comunicação empresarial

É imprescindível uma comunicação eficaz entre os membros de uma organização, ou seja, as pessoas devem preocupar-se com a qualidade da mensagem que desejam transmitir, pois a eficácia de uma comunicação é determinada pela compreensão que se tem da mensagem.

Conforme Miranda (1999, p.1) a eficácia da comunicação "se deve a ideia de que a comunicação interpessoal necessita ser convincente, eficiente, objetiva, positiva, afirmativa, deve atingir o objetivo e o público alvo". Já Montana e Charnov (2000, p. 285) afirmam que a comunicação eficaz "é absolutamente essencial para o sucesso gerencial e organizacional": se o líder não conseguir se comunicar com seus subordinados, as funções de liderança terão pouco sucesso.

Os autores Medeiros e Hernandez (1999, p. 220-221), apresentam algumas condições para a que a comunicação ocorra com eficácia:

- A comunicação é determinada pelo emissor, por sua posição, pelos status que ocupa na organização, pela credibilidade e reputação que desfruta, pelas experiências passadas de comunicação que proporcionou.
- O emissor não pode dizer algo muito diferente daquilo que o receptor espera dele; caso contrário, não estabelece comunicação positiva.
- A comunicação é influenciada, sobretudo pela oportunidade, pelo momento (quando) em que dizemos algo.
- O sucesso da comunicação depende de adaptar as tentativas de intercomunicação à ocasião, situação, ao tema, às pessoas envolvidas, a um tom previamente escolhido.

Nesse sentido, a partir da credibilidade que o emissor desfruta perante o receptor, aquele deve, no momento adequado, expor de forma clara as suas ideias. A clareza da exposição se obtém com o uso de vocábulos simples, evitando o uso de palavras rebuscadas, preciosismos, expressões ambíguas ou abstratas.

Portanto, a comunicação eficiente consiste em fazer as pessoas entenderem a mensagem, pois a eficácia da comunicação está na maximização de esforços por parte do emissor, para que a mensagem possa atingir o objetivo, minimizando os

esforços do receptor para captar e interpretar a mensagem, sem riscos de confusão. No âmbito das organizações, a comunicação é importante por dois motivos. Segundo Stoner (1995, p. 388), primeiro porque a comunicação é o processo através do qual os líderes realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle, e segundo, porque a comunicação é uma atividade a qual os líderes dedicam uma enorme proporção de seu tempo.

2.6 Comunicação Interna

Normalmente as empresas são burocráticas, técnicas, racionais e normativas, por princípio não dão espaço para sentimentos e emoções. Esses tipos de características das organizações impedem a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores, resultando na falta de motivação, comprometimento, refletindo na produtividade. (PIMENTA, 2002).

A Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. A Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação. (LEITE, 2006).

Um dos conceitos mais interessantes e completos para comunicação interna é o de Rhodia, que a define como "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". Ou seja, as empresas devem encarar a comunicação interna como um meio de crescimento e desenvolvimento. Não devem ter medo de ouvir o que o funcionário pensa a seu respeito, mas utilizar as manifestações internas para aprimorar o seu nível de relacionamento. (*apud* KUNSCH, 2003, p. 154). A empresa só se sobressairá no mercado se souber identificar e corrigir os ruídos da comunicação, proporcionado um ambiente proveitoso para todos seus colaboradores.

A comunicação interna vai depender do trabalho em equipe, ou seja, entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos. O planejamento de uma política de comunicação interna deve integrar as ações dos vários departamentos da organização. Podemos dizer que as estratégias devem ser bem definidas e transparentes. Isto significa manter um diálogo aberto entre a direção e os empregados e propiciar a existência de canais de comunicação livres e eficientes. (KUNSCH, 1997)

A organização de uma empresa depende basicamente do fluxo de informações relacionadas com as pessoas, interna e externamente. Segundo Medeiros e Hernandez (1999, p.227), "a comunicação interna permite a empresa ter consciência de si mesma, adaptar-se ao ambiente".

Segundo Pasqualini (2006, p. 36), a comunicação interna é determinante para manter a "saúde organizacional" e tem como finalidade comunicar os acontecimentos, os fatos, as notícias a todos os funcionários de uma determinada empresa. A autora ainda afirma que, a comunicação interna tem como objetivo essencial "firmar a imagem positiva da empresa na mente de seus colaboradores".

Comunicação interna deve apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão (...), a solidariedade, a competência, a eficiência. (KUNSCH, 1997, p.129)

Segundo Torquato (2004, p. 54), a missão da comunicação interna é: "Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégias da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos."

Os principais objetivos da comunicação interna de acordo com Pinho (2001) são:

- Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;
- Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios.

- Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

Segundo Cenerini (2009) este setor vem ocupando espaço cada vez maior nas empresas, deixando de ser espaço secundário e a ocupar espaço valioso nas organizações por estimular o diálogo, o desenvolvimento dos funcionários e a troca de informações entre os níveis hierárquicos da empresa.

O processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os meios que são apresentados (jornais, comunicados, ordem de serviço, intranet, murais, etc.), necessitam ser disponibilizados através de linguagem acessível e atrativa, para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma empresa. (CENERINI, 2009).

2.7 Liderança como ferramenta da comunicação

Na sua essência, o termo “liderança” está relacionado à capacidade de influenciar pessoas, de conduzi-las à realização de um determinado objetivo. (ALBUQUERQUE, 2007). Ainda para Albuquerque (2007) a comunicação está no núcleo da liderança e da gestão empresarial, uma vez que consiste em um relacionamento interpessoal no qual, através do processo comunicativo, os líderes procuram influenciar pessoas a realizarem suas atividades na empresa e a se engajarem na consecução dos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico.

Dentro da organização a comunicação é uma ferramenta importante, pois através dela que o líder transmite as informações a seus liderados para que sejam executadas as tarefas e cumpram os objetivos. Mas a comunicação não é só vista em um micro ambiente, ela se faz importante no macro ambiente da organização, pois através dela a empresa pode contatar clientes, fornecedores, enfim ela pode buscar inúmeras informações do ambiente externo que irá auxiliar no desenvolvimento de suas atividades. (FABRÍCIO, 2010).

A liderança e a comunicação possuem forte relação no mundo empresarial. Vemos seu entrelaçamento no exercício pleno da profissão de Relações Públicas, atuando de forma planejada e sinérgica para o alcance das metas organizacionais. (FAVARIN, MATIAS, ILDA, 2008).

A comunicação é ferramenta essencial do líder. Os excessos de intermediários, a escolha inadequada do local, preconceitos ou mesmo o uso do *status* como forma inibidora, tornam ineficaz qualquer método ou tentativa de estabelecer a tão falada e pouco praticada “portas abertas” entre você – líder – e seus colaboradores. (MARTINIANO, 2012).

2.8 Relações públicas e a comunicação interna

Quando se fala em comunicação interna organizacional, automaticamente relaciona ao profissional de Relações Públicas, pois ele é o responsável pelo relacionamento da empresa com os seus diversos públicos (internos, externos e mistos). (CAHEN, 2005).

As organizações têm passado por diversas mudanças buscando a modernização e a sobrevivência no mundo dos negócios. Os maiores objetivos dessas transformações são: tornar a empresa competitiva, flexível, capaz de responder as exigências do mercado, reduzindo custos operacionais e apresentando produtos competitivos e de qualidade. (PINHO, 2001).

A reestruturação das organizações gerou um público interno de novo perfil. Hoje, os empregados são muito mais conscientes, responsáveis, inseridos e atentos às cobranças das empresas em todos os setores. Diante desse novo modelo organizacional, é que se propõe como atribuição do profissional de Relações Públicas ser o intermediador, o administrador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa com os seus públicos. Sendo assim, fica claro que esse profissional tem seu campo de ação na política de relacionamento da organização.

A comunicação interna, portanto, deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa. Para que se desenvolva em toda sua plenitude, as empresas estão a exigir profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados, com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo meio ambientes. Percebe-se com isso, a multivariada das funções das Relações Públicas: estratégica, política, institucional, mercadológica, social, comunitária, cultural, etc.; atuando sempre para cumprir os objetivos da organização e definir suas políticas gerais de relacionamento. Em vista do que foi dito sobre o profissional de Relações Públicas, destaca-se como principal objetivo liderar o processo de comunicação total da empresa, tanto no nível do entendimento, como no nível de persuasão nos negócios. (CAHEN, 2005).

2.9 Gestão estratégica da comunicação interna

A Comunicação é vista como um dos fatores mais importantes dentro de uma empresa ou instituição, na realidade, a comunicação é a base para a formação e o desenvolvimento de qualquer organização. Por isso, muitos autores afirmam que a comunicação em empresas possui táticas estratégicas. Segundo Silva (2006 p. 22) a comunicação “consegue normatizar as relações dentro da empresa, além de resolver conflitos, interligar setores, facilitar a fusão de pessoas entre outras atribuições”. Bueno (2003, p. 8) afirma que,

Ao debruçar-se sobre essa nova realidade, a comunicação Empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. Hoje, encontram-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, promovendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem.

O papel da comunicação não é apenas divulgar um produto ou outro para seus clientes. Nesse caso, a comunicação possui função estratégica e se preocupa em zelar pela boa imagem da empresa, cria maneiras de diálogo com todos os seus públicos de interesse e tem a credibilidade como um dos princípios fundamentais. E não se pode esquecer: para que a comunicação interna estratégica exerça seu papel é necessário que seu público possua visão integrada. De acordo com Cruz (2005, p. 3) “ao assumir funções e características estratégicas, a comunicação se integra a todos os setores e departamentos da organização. Possibilita unificar o conceito da empresa, congrega interesses e evita sua fragmentação”. A autora afirma ainda que essa visão vai “além do social” e envolve todos os setores da empresa. A comunicação interna estratégica permite que todos os setores trabalhem de forma conjunta e respeitando os objetivos da empresa em prol dos mesmos fins. É o que conclui Roman (2002, p. 35): “temos que ser cooperativos internamente para sermos competitivos no mercado”. Kunsch (1997, p. 28) define esse segmento como “estratégico para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”.

Por isso deve ser compreendida como uma área de apoio e sustentação, pois ajuda a empresa a se posicionar perante a sociedade e atingir seus objetivos. É por esse motivo que todos precisam trabalhar para atingir um bem comum. Somente dessa forma harmoniosa, a comunicação será tratada como estratégica. Para Cardoso apud Prado (2007, p. 24)

A comunicação, no ambiente da complexidade, só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar idéias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional.

Segundo Kunsch (2003, p. 103), a comunicação estratégica busca confiança de seus públicos “construindo credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão, seus propósitos e seus princípios, fortalecendo seu lado institucional”.

3 METODOLOGIA

A metodologia aborda como a pesquisa foi desenvolvida, mostra o tipo de pesquisa utilizada, seu objetivo, a técnica e coleta de dados do presente estudo. Metodologia é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento de uma maneira sistemática. (OLIVEIRA, 2002).

3.1 Empresa Pesquisada

Este trabalho tem como objeto de estudo a empresa Eletrozema LTDA. A empresa contém uma ampla rede com 300 lojas espalhadas por todo Brasil, mas o foco do trabalho está na filial situada na cidade de Iguatama-MG. Trabalha no ramo varejista, que consiste em vender produtos e serviços diretamente para o consumidor final. Seus produtos são móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, utensílio de saúde e brinquedos. Já os serviços encontrados são empréstimos pessoais e consignado, recarga fácil, cursos online, garantias complementares e seguros para os produtos, sorte fácil e consórcios de casas, veículos e moveis. Está localizada na Rua Cinco, Número 483. Um endereço estratégico já que situa no centro da cidade em uma rua comercial. Atende assim os consumidores iguatamenses e da região, até mesmo os que habitam em zonas rurais, pois a empresa conta com um serviço de entrega domiciliar que atende essas regiões rurais onde os clientes têm difícil acesso. Hoje ela conta com onze colaboradores, cada um com sua distinta função que são elas: Auxiliar de serviços gerais, consultor de clientes, consultor de crédito, caixa, crediarista, auxiliar administrativo,

gerente. Todos os colaboradores além do salário contam com benefícios concedidos pela empresa.

É abastecida duas vezes na semana, nas terças e sextas, o que diminui os altos custos de estocagem já que os produtos encomendados demoram no máximo três dias para chegarem. Os produtos que chegam são encomendados pelos clientes e vêm de Araxá onde se situa a matriz da empresa e o CDA Centro de Apoio das lojas Zema, Os caminhões e carretas que fazem o frete são terceirizadas, e além de produtos trazem documentos e materiais para a empresa.

A empresa se destaca pelo grande número de serviços e produtos e também pelas ações sociais e ambientais. O projeto Esperança, Empresa cidadã, coletas seletivas são o exemplo da grande preocupação e responsabilidade que a empresa tem com o meio ambiente e com a sociedade em geral.

3.2 Tipos de pesquisa

Segundo Gil (2002), pesquisa pode ser definida pelo procedimento racional e sistemático que tem como objetivo encontrar respostas a problemas que são propostos quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema

A pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo o trabalho científico. Este tipo de pesquisa tem por finalidade, especialmente quando se trata de pesquisa bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de uma temática de estudo; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou, ainda, descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar. Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2002).

De acordo com Gil, (2002) este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, com vista de torná-lo mais explícito. Com base nos

autores a pesquisa será exploratória e bibliográfica procurando dar maior embasamento ao trabalho e uma resposta eficaz aos objetivos propostos.

Neste estudo também utilizou-se da pesquisa de campo que para Oliveira (2002) é aquela em que o mesmo objeto de estudo serve como fonte de informação para o pesquisador. Consiste na observação, direta e ao vivo, de coisas, comportamento de pessoas, circunstância em que ocorrem certos fatos; por esse motivo a natureza das fontes determina a maneira de obter os dados.

A primeira técnica utilizada neste estudo foi a Pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2002) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituídos de livros, artigos científicos. Pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informações escritas, para coletar dados gerais ou específicos a respeito de um tema.

A Pesquisa observatória é um tipo de pesquisa de dados, que não consiste em apenas ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. É um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo como abordagem qualitativa. Esta técnica foi aplicada uma vez que, o investigador esteve inserido no ambiente pesquisado, permitindo assim uma maior familiaridade com o tema proposto. (Vergara, 2000). A pesquisa é observatória, pois a pesquisadora está inserida no ambiente organizacional pesquisado tornando mais dinâmica a análise dos dados obtidos.

A pesquisa de campo também utilizada, consistiu em colher dados reais através da observação referente ao estudo na empresa em foco.

3.3 Técnicas de coletas de dados

Neste trabalho optou-se pela aplicação de questionários e através deste quantificar a opinião dos trabalhadores através de gráficos, além de uma entrevista aplicada ao gerente para melhor obtenção de dados. O questionário é uma técnica

de investigação composta por questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, etc.

Os questionários foram elaborados com perguntas fechadas (múltipla escolha) para facilitar na análise dos dados. Esta análise foi feita com ajuda do programa Excel, com montagem de gráficos facilitando o entendimento.

Foi elaborada também uma entrevista com perguntas abertas ao gerente da empresa, procurando assim confrontar as opiniões e buscando análise mais eficaz.

3.4 Sujeitos da pesquisa

Sujeito da pesquisa, segundo Vergara (2006, p.53), "são as pessoas que fornecerão os dados de que você precisa". Às vezes, podem ser confundidos com "universo e amostra", quando são relacionados com pessoas. Neste estudo, os sujeitos foram os funcionários da empresa Eletrozema, que colaboraram através de questionários fechados elaborados pelo pesquisador, aplicados na própria empresa Eletrozema, filial em Iguatama MG, com duração de três dias para aplicá-lo, colher respostas e coleta de questionários, sendo possível que se analisassem os dados de uma forma mais eficaz e precisa. Houve ainda a participação do gerente que forneceu dados para uma melhor eficácia na busca de dados.

]

3.5 Tratamento de dados

Os dados foram coletados, a partir da observação direta, ou seja, observando ações, comportamentos e fatos no momento real na empresa. Foram aplicados questionários aos funcionários da empresa, bem como entrevista ao gerente.

Os dados coletados foram expressos numericamente e retratados através de gráficos. Estes gráficos foram feitos com ajuda do programa Excel. Deste modo, foi possível uma análise quantitativa acerca do tema deste estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise quantitativa dos dados

Para esta análise foram aplicados questionários com 11 funcionários da empresa, no intuito de avaliar melhor a comunicação dentro do seu ambiente interno. Foram elaboradas 14 perguntas fechadas de múltipla escolha, procurando assim analisar os dados de uma forma mais eficaz.

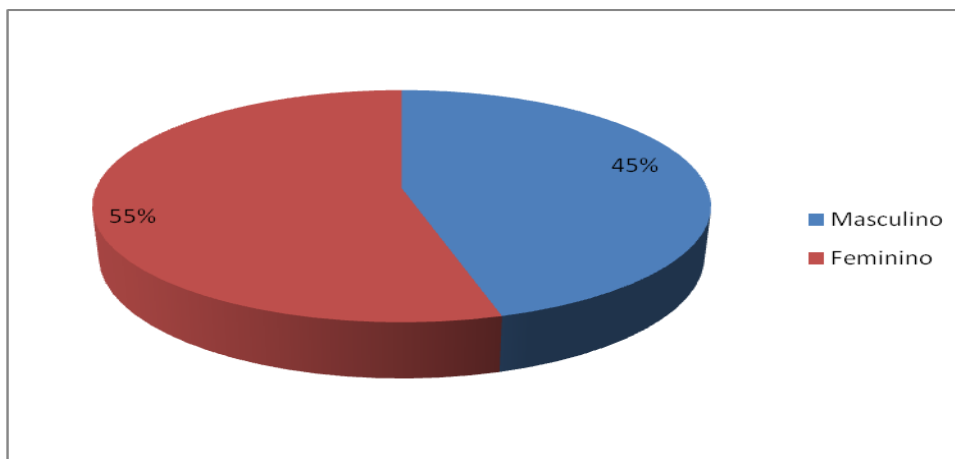


Gráfico 1: Sexo dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa 2012

No gráfico 1 nota-se que a maioria dos respondentes (55%) pertence ao sexo feminin. Isso demonstra que o quadro de funcionários da empresa é composto em sua maioria por mulheres, o restante (45%) são do sexo masculino

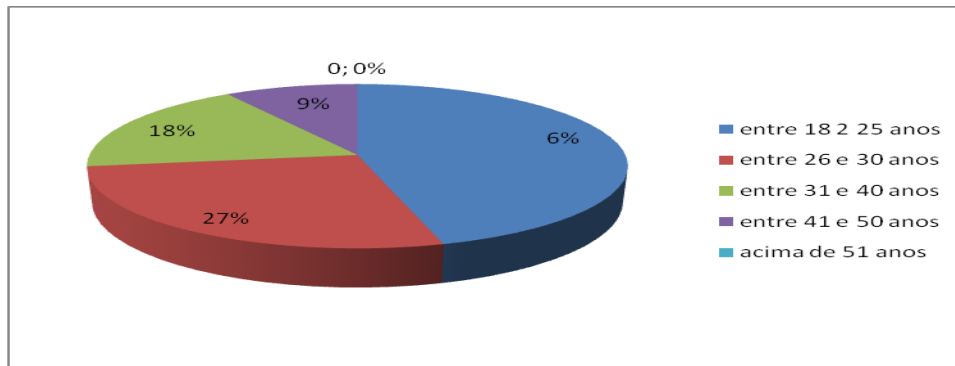


Gráfico 2: Idade dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa 2012

O gráfico exibe a idade dos respondentes, sendo que em sua maioria (27%) estão com faixa etária de 26 a 30 anos, o que demonstra que os colaboradores são jovens, apenas (9%) estão na faixa etária entre 41 e 50 anos, 18% estão entre 31 e 40 anos e 6% entre 18 e 25 anos.

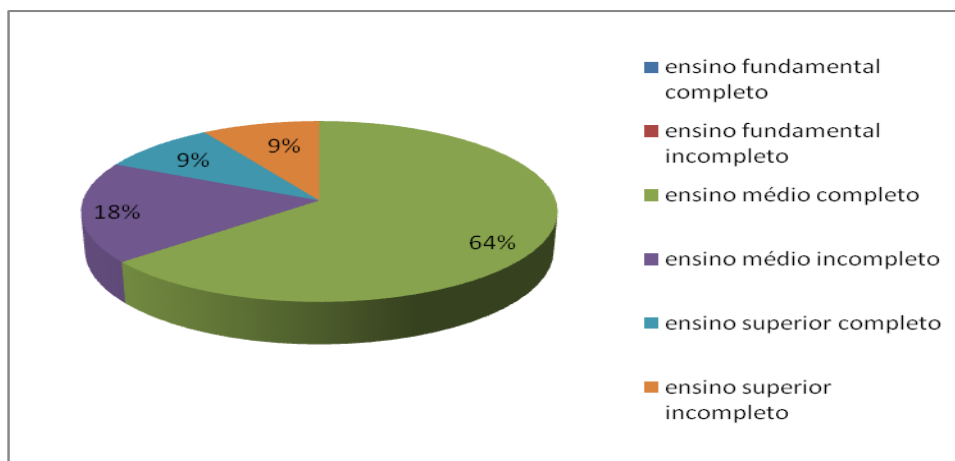


Gráfico 3: Nível de escolaridade dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa 2012

No gráfico 3 observa-se que 64% dos respondentes possui o ensino médio completo, isso mostra que ao contratar as empresa buscam uma mão de obra qualificada, para que assim tenha êxito em seu ambiente atendendo seus objetivos eficazmente , se sobressaindo no mercado competitivo, 9% tem ensino superior incompleto e também ensino fundamental completo, já os outros 18% tem médio incompleto.

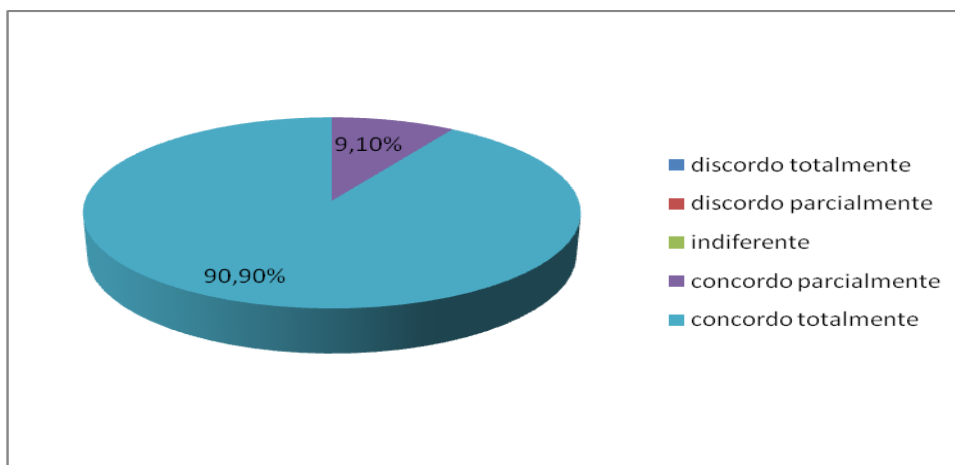


Gráfico 4: Comunicação da empresa com seus funcionários
Fonte: Dados da pesquisa 2012

Segundo Vidigal (2004) um bom sistema de comunicação é o que fará com que todos dentro da empresa trabalhem na mesma direção, focalizando os esforços para alcançar os mesmos objetivos.

A importância de desenvolver uma comunicação estratégica eficaz com a equipe é baseada no fato que a imagem construída por eles da organização, é refletida para o público externo. (CALDAS, 201). No gráfico 4 pode-se verificar que a maioria dos respondentes (90,9%) concordam que a empresa comunica-se com seus funcionários, deixando claro todas as informações necessárias para se ter um ambiente sem ruídos, o restante (9,10%) concorda parcialmente.

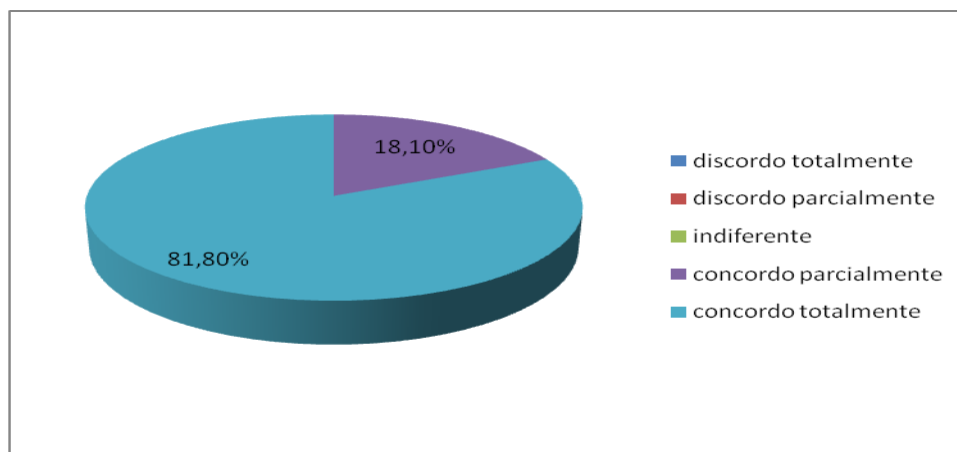


Gráfico 5: Abertura da empresa para receber críticas, opiniões e contribuições dos funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa 2012

A necessidade de inovação na economia contemporânea já é consenso entre todos os meios envolvidos no processo: empresas, parceiros estratégicos, governo, clientes e universidades. O comportamento inovador tornou-se um dos principais diferenciais das economias, com impactos no seu nível de desenvolvimento, índices de crescimento e dinamicidade. (ARRUDA; BARCELLOS, 2012).

Se as pessoas têm um bom processo de comunicação e uma boa visão da organização onde elas atuam, então, automaticamente esta imagem começa a ser passada para o mercado. O gráfico 5 mostra a abertura que a empresa proporciona para seus colaboradores darem sugestões, expor suas opiniões e até mesmo críticas. Neste gráfico observamos que 81,80% dos respondentes concordam que a empresa tem essa abertura. Para que a empresa se sobressaia é necessário estar sempre disposta a mudar, criar meios para que seus colaboradores sejam espelhos para refletir de forma eficiente e clara sua imagem externamente. Os outros 18,10% concordam apenas parcialmente com a questão.

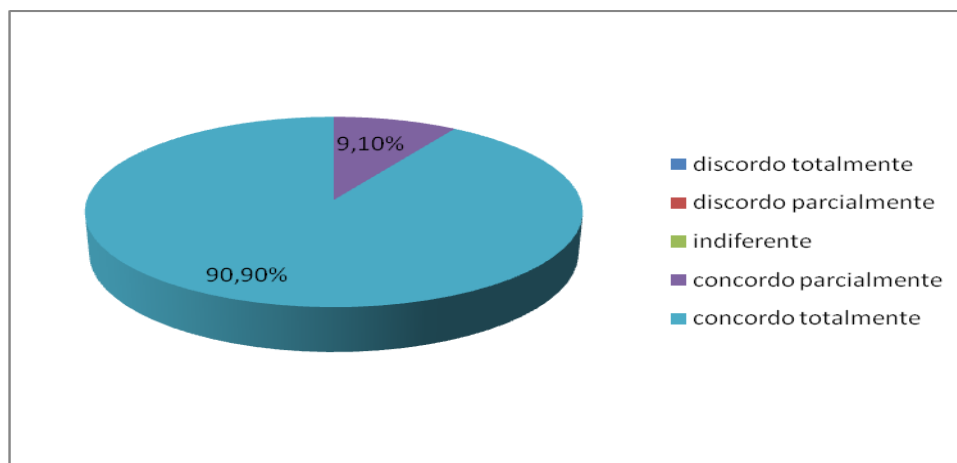


Gráfico 6: Clareza das informações e orientações no ambiente de trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa 2012

Ferreira (2006) diz que as informações têm-se tornado o principal diferencial competitivo nas organizações empresariais, sendo sua utilização de vital importância para sobrevivência e manutenção na realidade de toda e qualquer empresa.

É indiscutível a importância das informações, em cada uma das fases do processo de tomadas de decisões. O fato de se poder contar com informações adequadas e oportunas é de importância capital para o sucesso da empresa e, em consequência, do gerente. Todo e qualquer sistema é constituído por dois grandes conjuntos de informações: as operativas e as gerenciais. (FERREIRA, 2006).

O Gráfico 6 apresenta a opinião dos respondentes com relação a clareza das informações repassadas dentro do ambiente organizacional. 90,9% concordam totalmente que existe essa clareza nas informações, estas são passadas de maneira objetiva e que todos entendem a mensagem, o restante 9,10% concorda apenas parcialmente.

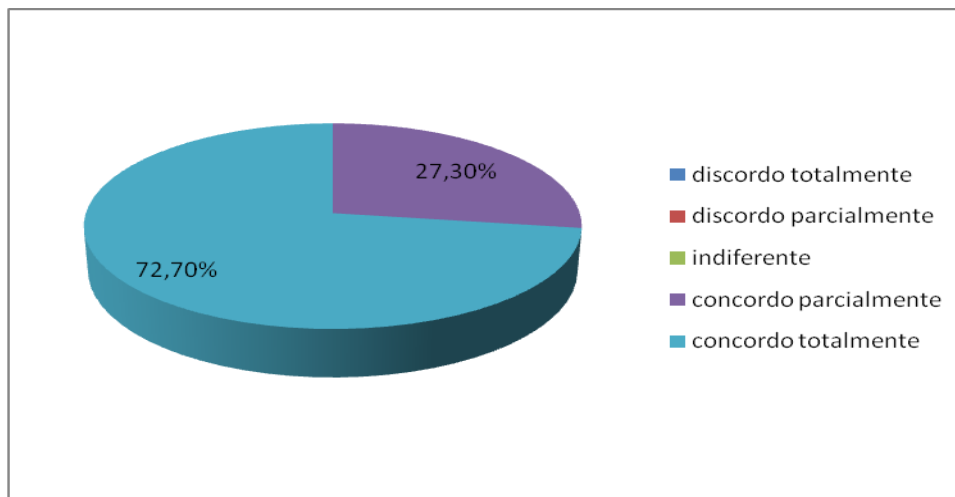


Gráfico 7: Departamento específico de comunicação.
Fonte: Dados da pesquisa 2012

A comunicação, se bem administrada, oferece a qualquer empresa agilidade e clareza, sendo ela a responsável pelo desenvolvimento humano e de sua organização. Tudo que é construído ou destruído, é pela comunicação ou falta dela.

Para que a comunicação seja eficiente, é necessário um departamento específico, que se dedique e busque estar se adaptando aos contextos do dia a dia deixando as informações fluírem de forma clara. O gráfico 7 mostra essa importância e a maior parte dos respondentes, 72,70% concorda totalmente que existe dentro da empresa um departamento que trabalha para que a comunicação seja realizada de maneira eficaz. Os outros 27,30% concordam parcialmente com a questão.

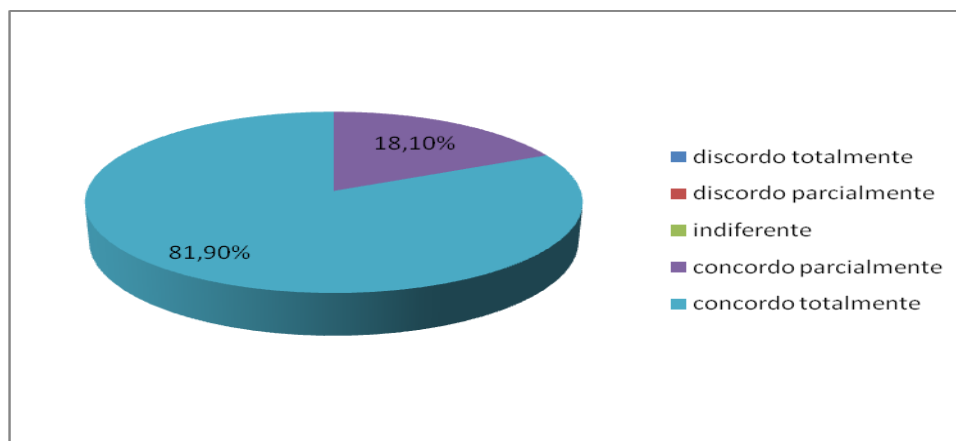


Gráfico 8 : Formação específica para trabalhar a comunicação
Fonte: Dados da pesquisa 2012

É preciso ter profissionais qualificados para se trabalhar a comunicação. Esses devem criar canais para facilitar a comunicação com os colaboradores, criando assim uma relação de confiança. Para a criação destes meios, é necessário pessoas que consigam enxergar os métodos mais simples e eficientes de transmitir a mensagem. Pessoas da área têm maior percepção, e podem se dedicar mais a esse processo. O gráfico 8 mostra que a empresa estudada, possui pessoas qualificadas, para trabalhar a comunicação, fazendo com que ela aconteça em todos os níveis da organização. Já 18,10% dos respondentes concordam apenas parcialmente, o que demonstra que as pessoas estão se preocupando mais em buscar qualificação.

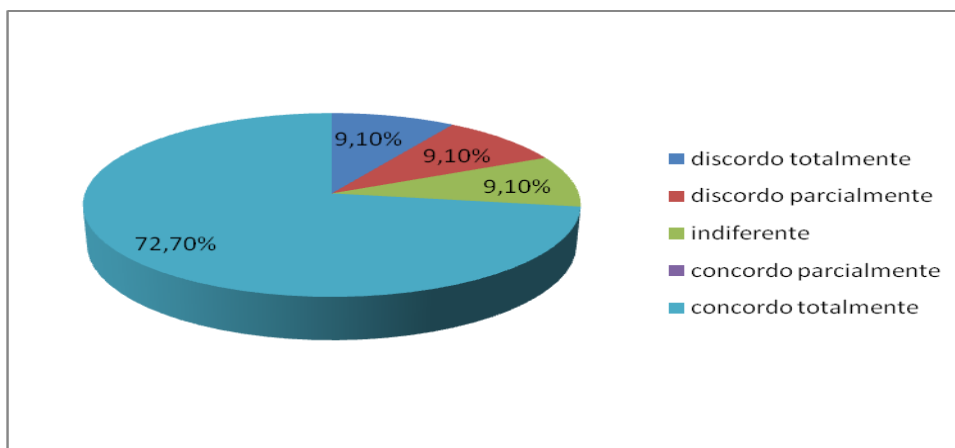


Gráfico 9 : Conversas informais da equipe da administração com os colaboradores.
Fonte: Dados da pesquisa 2012

A comunicação informal nas organizações sempre foi algo a ser tratada com muito apreço pelos gestores. Ela se desenvolve através das conversas, nos vários ambientes das empresas, corredores, refeitórios etc. No entanto, nos dias atuais ela vem ganhando força de maneira avassaladora, com o constante uso das redes sociais. E um dos muitos desafios dos gestores, é o de usufruir dessa comunicação em prol da empresa. (SALES, 2011).

Segundo Gustavo Matos (2005), a falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores. No gráfico 9, observamos que os respondentes concordam que existe essas conversa entre os colaboradores e administradores da organização totalizando 72,7%. O restante dos respondentes, cada um com percentual de 9,10% ficam divididos entre os que concordam parcialmente, são indiferentes ou discordam parcialmente .

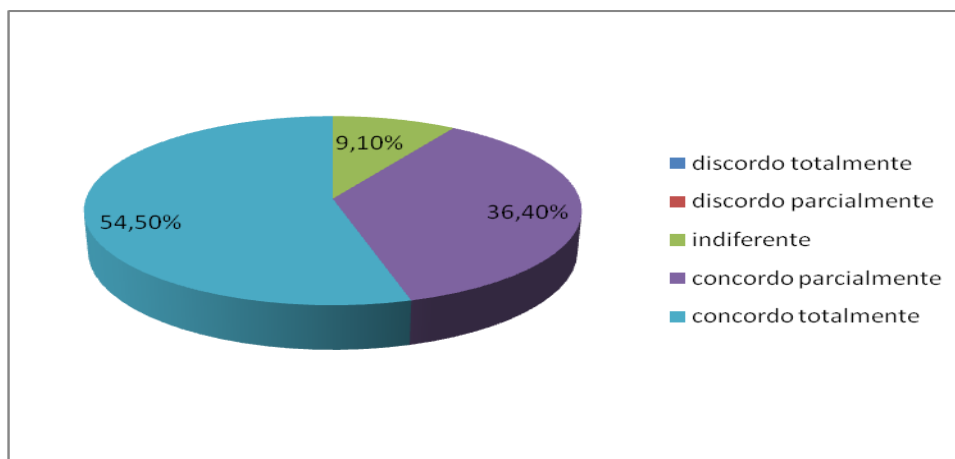


Gráfico 10: Fluxo de informações da empresa
Fonte: Dados da pesquisa 2012

É claro que com tanta informação dentro de uma instituição, é importante que ela esteja bem organizada e que faça parte da agenda do seu desenvolvimento institucional. O gráfico 10 mostra a importância desse fluxo entre os mais variados setores da empresa e 54,5% concordam que existe essa ligação entre administração e funcionários.

Para DRUCKER (1964), “administração e comunicação interna são atividades interligadas. É a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa”. É a comunicação interna que torna eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização. 36,4% dos respondentes concordam apenas parcialmente com a questão e o restante de 9,10% são indiferentes.

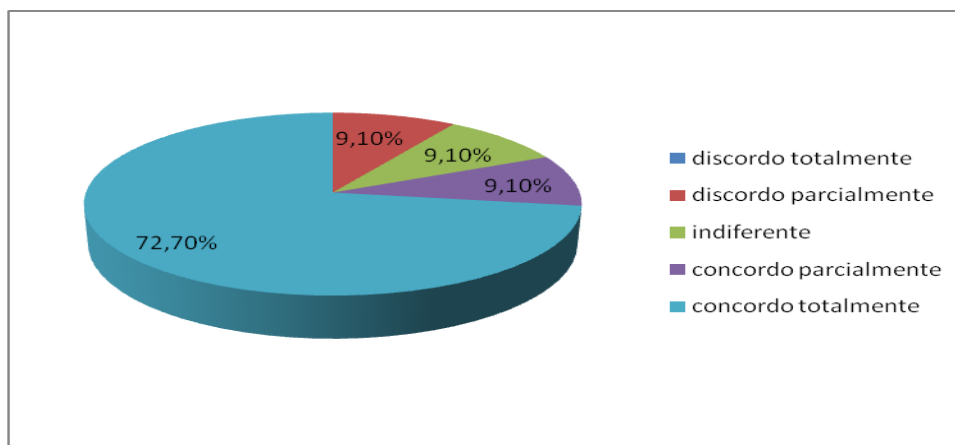


Gráfico 11: Oportunidade de comunicação dos colaboradores com direção.
Fonte: Dados da pesquisa 2012

Há quem reconheça que a comunicação interna ainda não ultrapassou o discurso, não sendo uma prática nas organizações. Para BUENO (2003), “é muito difícil que os profissionais de comunicação disponham de suas convicções para se dedicarem integralmente ao trabalho em equipe. Porém, para que haja o crescimento das organizações é preciso que haja interação entre seus membros”. É preciso desenvolver uma cultura em que todos os colaboradores se considerem parte do mecanismo de obtenção e difusão de informações na organização.

Existe o consenso de que uma das causas principais de insucesso nas organizações é a falta de *feedback*, que torna as comunicações deficientes e geradoras de conflitos. De um modo geral, as pessoas não se sentem comprometidas em dar retorno, seja por uma equivocada sensação de poder, falta de hábito, negligência, desvalorização do outro ou por simples falta de educação.

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.

Na empresa, 72,70% concorda que a empresa dá abertura aos funcionários para poderem se comunicar. 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”. 9,10% dos entrevistados discordam parcialmente da questão, ainda 9,10% são indiferentes e os outros 9,10% concordam apenas parcialmente.

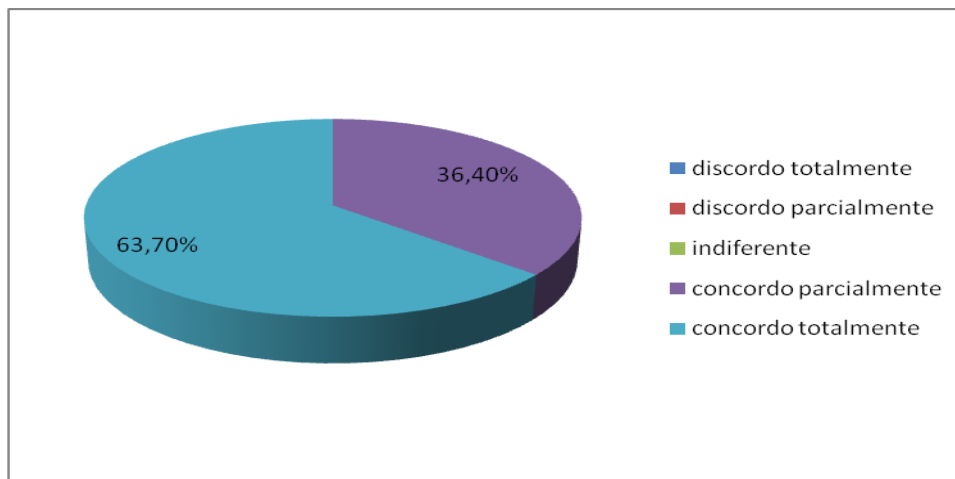


Gráfico 12: Programa de comunicação interna
Fonte: Dados da pesquisa 2012

A Comunicação Interna existe para dar suporte aos negócios, contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas e ao crescimento continuado da organização de suas atividades e serviços. Para que tudo funcione é necessário plano a ser seguido pela equipe. No gráfico 12 notamos que 63,70% dos respondentes acham que a empresa possui esse plano, 36,40% restante concordam apenas parcialmente.

Um Plano de Comunicação eficaz, muito além da finalidade técnica e do objeto a ser comunicado, tem que refletir todo esse caldeirão cultural que é o posicionamento empresarial da Organização. Por isso, elaborar um Plano de Comunicação não é tarefa mecânica nem está preso a apresentações. É preciso ouvir, sentir, avaliar, planejar e sugerir. (MARCHIORI, 2006).

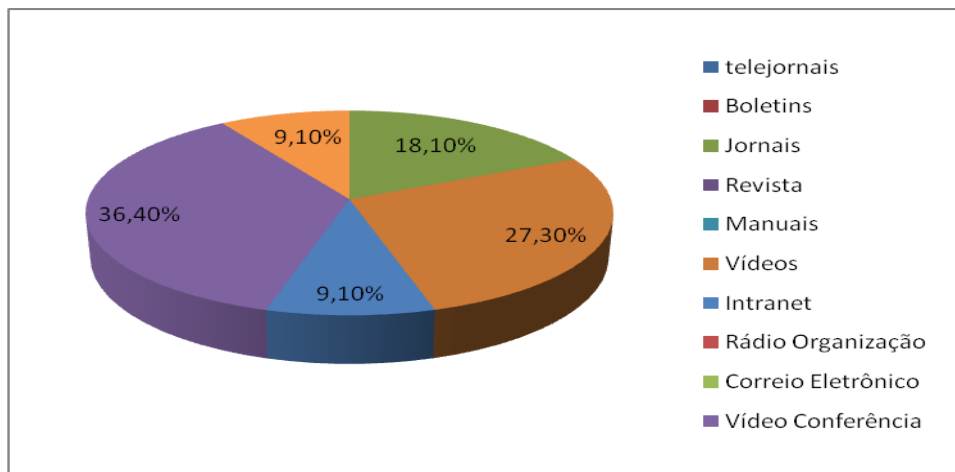


Gráfico 13: Meios de comunicação a serem utilizados na empresa
 Fonte: Dados da pesquisa 2012

Na empresa, os meios de comunicação mais utilizados de acordo com a pesquisa são jornais, vídeos, intranet e reuniões. Para melhorar esses meios, o gráfico 11 mostra alguns que podem ser implantados de acordo com os respondentes para melhorar ainda mais o fluxo da informação na empresa. 36,40% acham que deveria acrescentar os vídeos conferências dentro desses meios.

“Um bom trabalho de comunicação interna estreita os laços entre a empresa e os funcionários, minimiza os ruídos internos, contribui para o bom clima organizacional e acima de tudo para a gestão transparente, que por sua vez traz como resultado a confiança na organização”, afirma Marchori (2006). Ainda nesta questão 27,3% dos respondentes acham que empresa deveria usar mais rádio, 18,10% jornais , 9,10% intranet e o restante de 9,10% os vídeos.

4.1.1 Análise qualitativa dos dados

Analisando a entrevista com o gerente da organização pode-se concluir que a empresa realmente tem grande preocupação com a comunicação interna em seu ambiente. Esta usa de vários meios como jornal, intranet, diário oficial para estar divulgando a todos as informações necessárias. A empresa reflete isso na imagem que os clientes têm da organização. Os clientes são fieis o que mantém a empresa há anos no mercado, além de ter filiais em todo estado de Minas Gerais.

A análise desse estudo chegou à conclusão que a opinião do público interno tem grande influência nas perspectivas do consumidor. Ela existe para atrair seu primeiro cliente: seus colaboradores internos, pois a imagem que o funcionário tem de sua empresa é a representação externa da empresa.

Em um ambiente que existe diálogo, existe também motivação para superar desafios e metas. Quando existe uma relação de confiança e de entendimento entre funcionários e diretoria, uma crise pode transpor obstáculos.

Em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas, mas é preciso ainda derrubar uma série de tabus e, sobretudo, democratizar a estrutura formal das organizações, que se caracterizam por uma hierarquia rígida e autoritária. A empresa de acordo com gerente está aberta a receber críticas e sugestões dos funcionários para estar melhorando ainda mais sua relação com estes, o que refletirá diretamente no andamento de seu trabalho, que a cada dia terá maior eficiência. Para transmitir as informações necessárias aos colaboradores a empresa utiliza como meio o diário oficial Zema, e-mails, e o jornal Zema notícias. A organização conta também com um departamento específico e com profissionais qualificados para cuidar da comunicação interna.

De acordo com entrevista realizada ao gerente ele acha que esses meios utilizados para se comunicar são suficientes para mensagem ser transmitida sem ruídos, não havendo dificuldades para desenvolvimento da comunicação dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é o caminho certo para a compreensão da empresa no seu contexto interno e externo, provocando uma harmonia no conjunto, gerando uma sinergia positiva em todos os setores, provocando uma satisfação.

As organizações fazem parte desse cenário e buscam aprimorar seus conhecimentos e estratégias para transmitir da melhor maneira possível a importância de seus serviços e produtos para o mercado de modo geral.

Porém, a comunicação é necessária também não só para fatores externos das organizações, a estrutura de uma empresa e o bom funcionamento dela depende também da boa comunicação. Embora as pessoas sintam a necessidade de se comunicar e façam isso sempre, poucas vezes percebem que estão fazendo. A percepção da importância da comunicação se dá quando não ocorre entendimento entre as partes e até mesmo quando não ocorre comunicação. O objetivo principal desse estudo foi analisar o processo de comunicação interna da empresa Eletrozema LTDA.

Não é pelo fato de existir uma comunicação interna formalizada que todos os problemas internos quanto ao fluxo de informações serão resolvidos. Contudo será com uma boa comunicação interna que torna possível a disseminação de informações de maneira eficaz, fortalecendo os propósitos e os objetivos finais das nossas organizações. O objetivo geral do trabalho foi analisar para descobrir que a empresa pode melhorar e proporcionar uma comunicação mais eficiente e eficaz. O resultado esperado é a conscientização de que a comunicação é importante para o mundo dos negócios e que através dela que é possível atrair melhores clientes. A análise desse estudo chegou à conclusão que a opinião do público interno tem grande influência nas perspectivas do consumidor. Ela existe para atrair seu primeiro cliente: seus colaboradores internos, pois a imagem que o funcionário tem de sua empresa é a representação externa da empresa. Em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas, mas é preciso ainda derrubar uma série de tabus e,

sobretudo, democratizar a estrutura formal das organizações, que se caracterizam por uma hierarquia rígida e autoritária.

Pode-se observar que a empresa estudada tem dado grande importância para comunicação dentro do seu ambiente interno. Em uma entrevista aplicada ao gerente pode-se notar que existe a preocupação da empresa em estar transmitindo de forma clara as informações da empresa.

A empresa vê necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece em seu ambiente, fazendo-os sentir parte dela. De acordo com gerente, a empresa está sempre aberta a receber opiniões e críticas construtivas, para estar melhorando cada dia mais a relação com seu colaborador.

A comunicação interna é uma ferramenta fundamental na gestão e na prevenção de crises no mundo corporativo. A falta de comunicação pode trazer graves falhas dentro da organização como:

- **Curto prazo:** boatos, insatisfação, descrédito, dúvidas sobre tudo que se refere à empresa e de quem a administra.
- **Médio prazo:** rotatividade de funcionários, percepção de imagem negativa da empresa
- **Longo prazo:** o funcionário não se sentirá estimulado a pensar de forma sistêmica e profissionalizada e estará despreparado para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Na empresa pôde-se verificar a preocupação com a comunicação, e como evitar falhas, por isso a empresa vem crescendo cada dia mais, com várias filiais espalhadas pelo Brasil.

De acordo com gerente existe um departamento específico para comunicação evitando assim surgimento de ruídos, obtendo sempre um feedback positivo.

A comunicação interna é um meio de estimular o diálogo, a troca de informação e a interação entre a organização e os funcionários. O fato de a empresa já ter um departamento para comunicação já é um ponto fortíssimo. Segundo o gerente, a empresa dá liberdade para seus colaboradores exporem suas opiniões, deixando-as mais satisfeitas e mais motivadas a realizarem suas tarefas.

Além desses pontos fortes, existem vários meios utilizados para que esta se realize de maneira eficaz como: jornal, internet (e-mails), vídeos.

O cuidado e formação positiva da imagem empresarial devem ser permanentes visando o respeito tanto de seu consumidor, como de seus empregados. Como afirmado este processo depende do constante apoio em estratégias de ações conjuntas, contínuas e disciplinadas. E cabe, ainda, ao grau de envolvimento do próprio executivo em tais ações e estas têm que ser constantes.

Já que a comunicação é à base de qualquer processo administrativo dentro das organizações, é imprescindível que seja trabalhada de forma planejada ,pois isto faz com que ela tenha resultados extraordinários e positivos dentro da organização.

A motivação e integração do público interno é fator de extrema importância, e deve levar em consideração que sua família faz parte do processo motivacional, pois uma decisão tomada dentro da empresa a respeito de um funcionário tem conseqüência direta no convívio familiar.

Problemas sempre irão acontecer, com qualquer empresa. Porém, lidar com eles de forma transparente e que mostre que os valores da empresa são importantes, é o que faz a diferença entre empresas que ganham a confiança das pessoas e aquelas onde a equipe trabalha apenas para ter o ganha-pão no final do mês.

O melhor meio de contribuir para organização no processo de comunicação é manter sempre o diálogo com seus funcionários tornando-os parte essencial da empresa.

A qualidade da comunicação interna é um fator essencial para o sucesso das empresas diante de uma concorrência cada vez mais ágil e agressiva, é preciso colocá-la em prática pra que assim a empresa alcance seus objetivos e se destaque no mercado competitivo.

Os resultados deste estudo foram positivos tanto para empresa que pode estar usando do estudo para melhorar ainda mais sua comunicação interna, como para a pesquisadora que pode aplicar conhecimentos adquiridos durante o curso, além de ampliá-los ainda mais

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Por Fábio. **A liderança como ferramenta de comunicações nas organizações**. 2007. Disponível em: <<http://fabioalbuquerque.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

ANDRADE, Luciana de Paula. **O Papel da Comunicação Interna como Ferramenta de Endomarketing**. 2007. 26 f. Monografia (1) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/LUCIANA%20DE%20PAULA%20ANDRADE.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

ARRUDA, Carlos; BARCELLOS, Erika. **Criando empresas Inovadoras**. 2009. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/inovacao/Documents/200906_arruda_barcelos_criando_empresas_inovadoras.pdf>. Acesso em: 01 set. 2012.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.
CALDAS, Priscyla. **Ruídos na Comunicação**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/ruidos-na-comunicacao/46869/>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

CALDAS, Priscyla. **A importância da Comunicação nas Organizações**. 2010. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes-2972590.html>>. Acesso em: 01 set. 2012.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. 10 ed. Rio de Janeiro: ed. Best Seller, 2005.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. 2006. 22 f. Artigo (1) - Curso de Comunicação, Universidade de Münster (alemanha), São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

CARVALHO, Antonio Vieira de e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de recursos humanos. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

CONSTANTINO, Andréia Martelozzo. A Comunicação Interna estratégica. **Revista Digital: Comunicação e Estratégia**, Londrina, v. 5, n. 3, p.1-1, 20 dez. 2006.

Disponível em:

<<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/05/comunicacoes/comunica2.asp>>. Acesso em: 14 abr. 2012.

CENERINI, Vanessa. **AS FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA – UM ESTUDO SOBRE OS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.**

2009. 54 f. Monografia (1) - Curso de Comunicação Social Com Habilitação em Jornalismo, Centro Universitário de Maringá, Maringá, 2009. Disponível em:

<<http://www.cesumar.br/comunicacao/arquivos/tccjor2009/vanessacenerini.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

CRUZ, Vera Maria Broilo. **O papel da comunicação organizacional.** Taquara: Trabalho apresentado ao NP 05 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Prática da Administração de Empresa.** 2ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1964, P.60.

EZEQUIEL, Alejandro. **Recursos Humanos - Acúmulo de Função.** 2008.

Disponível em: <<http://www.capitaladm.com.br/pagina.php?id=24>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

FABRÍCIO, Alan. **Comunicação x Liderança.** 2010. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comunicacao-x-lideranca/39096/>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

FAVARIN, Aurélio Martins; MATIAS, Gabriel Moreno; IIDA, Thiago Shoiti. **Liderança e comunicação**: a atuação das Relações Públicas junto às lideranças administrativas em organizações, 2008. Artigo - Relações Públicas – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

FERREIRA, Leonardo Rodrigues. **A IMPORTÂNCIA DAS INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES**. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-das-informacoes-no-processo-de-tomada-de-decisoes/12714/>>. Acesso em: 01 set. 2012.

FERNANDES, Djair. Roberto. **Estratégia de comunicação**: foco no atributo. unopar Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 1, n. 1, p. 143-150, mar. 2000.

GIL, Antonio. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio. Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, e controle implementação**. São Paulo: Atlas, 1996.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida. Maria. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 17 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEITE, Quézia de Alcantara Guimarães. **A importância da Comunicação Interna nas organizações**. 2006. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/importancia-da-comunicacao-interna-nas-organizaes.html>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

LOMBARDI Aparecida Maria. São Paulo, 2006. Disponível em <<http://www.ceismael.com.br/oratoria/Importancia-da-comunicacao.htm>>. Acesso em: 26 set.2012.

MACEDO, I. I. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9ª. ed. São Paulo: Fgv, 2007.

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2006. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0130.htm>>. Acesso em: 14 de abr. de 2012.

Marques, R. (2004). **Comunicação Interna** Rh.com.br – o Portal dos Profissionais de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html>>. Acesso em: 01 set.2012.

MARTINIANO, J. **Comunicação eficaz: o segredo da liderança**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4931/comunicacao-eficaz-o-segredo-da-lideranca.html>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. Manual da secretária. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MIRANDA, S. A eficácia da comunicação. Ed. Qualitymark. Impresso no Brasil, 1999.

MONTANA, P.J; CHARNOV, B. H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2000.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2002.

PASQUALINI, J. A. **A Integração da Comunicação Interna**: O papel da comunicação interna atual. São Paulo, 2006.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial. 3. ed. São Paulo: Alínea,2002.

PINHO, J.B. **Comunicação em marketing**. 5 ed.revista e atualizada Campinas,SP: ed., Papyrus, 2001.

PRADO, Aline Saboya. **A Comunicação como recuso estratégico para gestão de pessoas na administração pública municipal**: o caso do programa santos criança. 2007. Mestrado em gestão de negócios- Unisantos, Santos. Disponível em: <http://biblioteca.unisantos.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=97> Acesso em: 17 out. 2012.

ROMAN, Artur. Comunicação Organizacional: Quem se comunica se trumbica! **Revista FAE Business** p. 33 – 36, 2002.

SALES, Ildemar Oliveira. A importância da comunicação informal. 2011. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-comunicacao-informal/59868/>>. Acesso em: 01 set. 2012.

SILVA, Maíra Franco. **Comunicação Organizacional**: Posturas da comunicação interna da empresa Estado de Minas. Disponível em: <<http://www.convergencia.jor.br/bancomonos/2006/mairafranco.pdf>> Acesso em: 5 out. 2012.

STONER, J. A. F.; FREEMAN E. F. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDIGAL, Fernanda M P. **A importância da Comunicação Dentro e Fora da Empresa**. 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-comunicacao-dentro-e-fora-da-empresa/10052/>>. Acesso em: 01 set. 2012.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de um trabalho acadêmico de conclusão de curso. Para maior eficácia nos resultados e de suma importância sua participação. Todas as informações obtidas serão preservadas e sigilosas. Desde já agradeço a colaboração.

1 Sexo:

- masculino
- feminino

2 Idade

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 32 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Acima de 51 anos

3 Nível de escolaridade

- Ensino fundamental completo
- Ensino fundamental Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Ensino Superior Incompleto

Cargo ocupado na organização: _____

Tempo que trabalha na empresa: _____

1. A direção da empresa se comunica com seus funcionários?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente

- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4- A organização possui um departamento específico de comunicação?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5- As pessoas responsáveis pela comunicação possuem formação específica?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6 É normal ver os administradores/gerentes/diretores/coordenadores percorrerem as instalações da organização e a conversarem informalmente com os colaboradores?

- Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7 Eu sinto que nessa organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (comunicação de cima para baixo, de baixo para cima, entre os pares, comunicação entre subordinados e chefes)

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

8 Eu tenho tido nessa organização, oportunidade de comunicar com alta direção.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

9 A organização possui um programa de comunicação interna.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

10 Quais os tipos de atividades/veículos de comunicação poderiam ser implementados ou melhorados para aperfeiçoar a comunicação interna?

- telejornais
- boletins
- jornais
- revistas
- manuais
- vídeos
- Intranet

- () rádio-organização
- () Correio-eletrônico
- () Vídeo Conferência
- () Conversar informais
- () reuniões

APENDICE B

Entrevista aplicada ao gerente da empresa Eletrozema

Nome:

Idade:

Nível de escolaridade:

Há quanto tempo trabalha nessa empresa:

1. A direção da empresa se comunica com seus funcionários?
2. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?
3. As orientações que a empresa passa sobre o trabalho são claras e objetivas?
4. A organização possui um departamento específico de comunicação?
5. As pessoas responsáveis pela comunicação possuem formação específica?
6. Quais os veículos são utilizados para divulgação das informações dentro da organização?
7. Quais os tipos de atividades/veículos de comunicação poderiam ser implementados ou melhorados para aperfeiçoar a comunicação interna?
8. Em sua opinião, qual é o principal grau de dificuldade encontrado pela Instituição ao desenvolver atividades na área de comunicação?