

Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso

Denise Castilhos de Araujo[†]
 Universidade Feevale/RS

Elida Sandra Soares Simanski^Ω
 Universidade Feevale/RS

Daniela Muller de Quevedo[¥]
 Universidade Feevale/RS

RESUMO: Este texto apresenta os resultados de um estudo de caso de uma empresa de laminados sintéticos de Novo Hamburgo (RS), o qual teve como objetivo verificar a percepção dos funcionários no que diz respeito à comunicação interna dessa empresa e a possível relação com os diferentes setores dos entrevistados. Neste estudo, foram aplicados questionários com os colaboradores dos diversos setores da empresa, e suas respostas foram analisadas e relacionadas com a literatura da área de estudo. Pode-se perceber que a comunicação é determinada por fatores emocionais, psicológicos, situacionais e, também, pela percepção pessoal, os quais devem ser considerados no processo comunicacional.

Palavras-chave: Comunicação interna; estratégia; organização.

Recebido em 07/07/2010; revisado em 02/08/2010; aceito em 15/12/2010; divulgado em 05/03/2012

Correspondência autores*:

[†] Doutora em Comunicação Social pela PUCRS
 Professora dos Cursos de Comunicação Social e do Mestrado em Processos e Manifestações Culturais da Universidade Feevale/RS.
Endereço: R. Domingos de Almeida, 582/403. Bairro Centro – Novo Hamburgo – RS – Brasil.
 CEP: 93510/100.
E-mail: deniseca@feevale.br

Telefone: (51) 93186430

(51) 33989541

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Antonio Lopo Martinez.

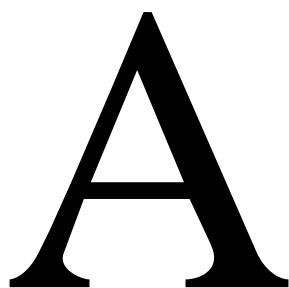


Esta obra está licenciada sob a Licença Creative Commons – Atribuição-Uso não-comercial-Compartilhamento pela mesma licença 3.0 Unported License

^Ω Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Feevale/RS
Endereço: Rua Dom Pedro II, no. 256, Cidade: Novo Hamburgo – RS – Brasil. CEP: 93542/670
Email: elida@sinos.net
Telefone: (51) 3582.7038
 (51) 9867.2612

[¥] Doutora em Estatística pela UFRGS
 Professora do curso de Administração e do Mestrado em Processos Culturais da Universidade Feevale/RS
Endereço: RS 239, 2755. Bairro Vila Nova – Novo Hamburgo – RS – Brasil. CEP: 93352/000
E-mail: danielamq@feevale.br
Telefone: (51) 93264395
 (51) 35868800

1. INTRODUÇÃO



s empresas, de modo geral, buscam a excelência, e, como o mercado está cada vez mais competitivo, surge a necessidade de se fortalecer relações. Um dos recursos é a comunicação interna, a qual é fundamental para a eficiência da organização na obtenção dos resultados propostos pela empresa.

Este artigo, a partir da análise das respostas de funcionários, deseja identificar suas percepções em relação às informações recebidas, bem como sua compreensão de comunicação. O sucesso na comunicação interna está fundamentado nas pessoas, na comunicação interpessoal, ou seja, na comunicação organizacional. Todos precisam interagir para cumprir as metas, e, nesse sentido, a comunicação e a ação deverão ser correspondentes.

2. COMUNICAÇÃO: DEFINIÇÕES

Na sociedade e nas organizações, a comunicação é tarefa de todos e está presente em todos os momentos. Onde existir vida humana, existe a comunicação, então, a comunicação é de fundamental importância nas relações de trabalho dentro das organizações.

Para Brum (1994, p. 22), “a comunicação é a ação de tornar comum uma ideia, uma vivência, um sentimento entre pessoas, portanto, a comunicação humana é social”. A comunicação, com qualidade, facilita o alcance dos objetivos da empresa, resolve problemas, evita conflitos, cria interação na organização, tanto horizontal quanto vertical, assim, a relação entre funcionários, líderes e diretores solidifica-se.

Para Chiavenato (1997, p. 181),

[...] comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Por isso, constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e a envia na forma de um sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um determinado canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta o seu significado.

A falha da comunicação dentro da organização é dolorosa para as pessoas envolvidas e pode ser o fracasso para a empresa, pois gera desperdício de recursos que podem ser vitais para sua sobrevivência.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 182), a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: “proporcionar informações e

compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas; proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos”.

Sabe-se que, em alguns casos, podem surgir conflitos nas organizações, principalmente quando os recursos devem ser compartilhados, ou quando os envolvidos em um processo de comunicação (emissor e receptor) têm propósitos diferentes.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 388), “o tempo de administrar é gasto em grande parte na comunicação, face a face, eletrônica ou telefônica, com subordinados, pares, supervisores, fornecedores ou clientes”. Portanto, o processo comunicacional deve ser organizado e pensado de forma estratégica, pois contribui, fundamentalmente, para o alcance das metas estabelecidas pela empresa.

De acordo com Tayer, apud Kunsch (2003, p. 69), “é a comunicação que ocorre dentro [da organização], e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que [a] definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento”. Os resultados organizacionais e a estrutura da organização estão ligados diretamente, e tanto a estrutura quanto os resultados dependem de uma comunicação bem sucedida, para que as informações fluam da melhor maneira, para que todos conheçam e entendam os objetivos da empresa.

Murillo Nunes de Azevedo, apud Rabaça e Barbosa (2001, p. 159), afirma que “no processo de comunicação existe sempre o Eu e o Outro, emissor e receptor. A mensagem que sai de cada um leva um pouco do ser”. A mensagem sofre alterações de acordo com o toque pessoal do emissor, mas a mensagem deve chegar ao final com seu propósito inicial, a fidelidade de reprodução deve ser mantida, da mesma forma o receptor deve manter o processo.

O processo de comunicação pode se tornar bem complexo, e, muitas vezes, ineficiente, se não for claro, objetivo e entendido pelos participantes do processo. E, de acordo com Penteadó (1993, p. 1), “a palavra comunicar vem do latim *communicare* com a significação de *por em comum*. Comunicação é convivência; está na raiz da comunidade, agrupamento caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos”. Assim, a comunicação deve ser entendida como um processo o qual visa a estabelecer a compreensão de ideias entre o emissor e o receptor.

Muitos problemas que ocorrem dentro das organizações devem-se à falta de comunicação, bem como pelas distorções que acontecem ao longo do processo

comunicacional, porque a comunicação deve ter clareza, e na medida em que houver alterações, ela deve ocorrer novamente, para que todos tenham a mesma informação.

3.COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para Rabaça e Barbosa (2001, p. 176), comunicação organizacional são “situações de comunicação interpessoal, direta ou indireta, no interior de uma organização (comunicação intra-organizacional)”.

A comunicação organizacional não deve ser confusa, nem de pouco ou vários entendimentos, pois pode uma ideia ou um processo complexo tornar completamente inteligível a mensagem pretendida. A comunicação está presente em todas as atividades e contribui, diretamente, no desempenho das equipes.

Rabaça e Barbosa (2001) citam que a comunicação nas organizações estrutura relacionamentos, estabelece objetivos, gerencia recursos, então, a comunicação deve acontecer de maneira contínua.

Em uma organização, as pessoas precisam trabalhar em equipes e devem estar sintonizadas nos mesmos objetivos, e a comunicação interna exerce papel de grande importância, ela está presente em todas as atividades desenvolvidas. De acordo com Baldissera (2000, p. 13),

[...] a comunicação é utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou ser motor que impulsiona para as transformações desejadas, uma vez que a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações da organização.

Para a administração na atualidade, a comunicação é o processo pelo qual as pessoas que trabalham nas empresas transmitem informações entre si e interpretam seus significados. Dessa maneira, Kunsch (2003, p. 69) afirma que “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará num processo de entropia e morte”.

A comunicação pode unir setores diferentes da empresa, proporcionando condições de trabalhos coordenados de ambas as partes, permitindo que os objetivos propostos sejam atingidos.

A comunicação interna deixa os funcionários informados, e é necessário que a organização antecipe respostas às expectativas, isso diminuirá os conflitos e aumentará a busca por soluções preventivas. A eficácia da comunicação interna dependerá de trabalho

em equipe, com o apoio de recursos humanos, da diretoria e de todos os empregados envolvidos.

4.COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna pode ser considerada como uma forma de comunicação entre a instituição e seu público interno. Pimenta (1999, p. 75) diz que “a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe”.

De acordo com Brum (1994, p. 79), a comunicação interna desenvolve-se no longo prazo e por meio de inúmeras ações, pois “é um processo vivo que se utiliza de um certo número de elementos em ação. Todos esses elementos, por estarem associados e integrados, são essenciais no desenvolvimento do processo”.

A comunicação interna é afetada pelos “ruídos”, que são consideradas barreiras, pois, conforme Weil (1992, p. 98), “impedem a mensagem de chegar ao receptor”. Esses ruídos também podem afetar de maneira mais sutil e velada os envolvidos em uma situação de comunicação. Eventualmente, os ruídos poderão gerar equívocos no momento da recepção da mensagem ou, até mesmo, conflitos com os interesses dos receptores; o que, muitas vezes, ocasiona o “monólogo coletivo” ou o “diálogo de surdos”, em que ninguém ouve ninguém.

A comunicação interna serve para humanizar as relações na empresa, tornar os funcionários mais conscientes de seu papel, distinguir o nível de conhecimento deles sobre determinado assunto de interesse, integrá-los melhor ao ambiente de trabalho e ajudá-los a alcançar os objetivos da empresa.

A comunicação interna é a informação recebida, que é processada e transmitida de um indivíduo a outro; uma atitude baseada em valores e convicções internas, que algumas empresas estão trabalhando na atualidade, por meio do *endomarketing*¹, que é a divulgação das ações em benefícios de funcionários e da empresa.

¹*Endomarketing*: “„endo”, proveniente do grego, quer dizer posição ou ação no interior, ou seja, „movimento para dentro”. *Endomarketing* é, portanto, um conjunto de ações de marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar, adequadamente, para „vender” sua imagem aos funcionários”. (BRUM, 1994, p. 23).

5.FLUXOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

De acordo com Nassar (2005, p. 47), os gestores “são os principais artífices da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e desenvolver-se”.

Todos devem estar comprometidos com o sucesso da organização, devem saber as metas da empresa, mas, para que isso aconteça, os gestores devem retransmitir as informações e decisões aos seus funcionários, independentemente de hierarquia, todos exercem papel de importância dentro do contexto da empresa.

Pimenta (1999, p. 87) reforça que

[...] é necessário primeiramente reconhecer a importância da comunicação no exercício da liderança. Segundo Corrado, para ser líder, é necessário ter capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com o sucesso.

Para Nassar (2005), o discurso empresarial não pode ser diferente da ação, ou seja, o que é dito é feito, senão perde-se a credibilidade e não há comunicação que faça seu processo com sucesso. Independentemente do tipo de comunicação, ela precisa ser de forma transparente, ética e objetiva.

Na comunicação interna, que proporciona todo o processo comunicacional, e que gera o *feedback*, é muito comum que o retorno ou até mesmo a informação inicial não seja aquela que o indivíduo esperava, mas é a que faz parte do crescimento, do amadurecimento em qualquer tipo de relacionamento, de caráter pessoal ou profissional.

Segundo Nassar (2005, p. 48), “a comunicação interna promove o fluxo de informações; cria, nas pessoas, o sentimento de „pertencer“; ajuda a construir o futuro da organização”. A empresa cresce e se mantém no mercado, se o público interno estiver integrado aos objetivos e às metas da organização.

A comunicação lateral e informal é a mais comum entre os funcionários e é aquela que gera mais recorrentemente ruídos, por causa da informalidade. Stoner e Freeman (1999, p. 398) citam que “comunicação lateral é comunicação entre departamentos de uma organização, geralmente seguindo o fluxo do trabalho, proporcionando um canal direto para a coordenação e para a solução dos problemas”. Esse tipo de comunicação foca problemas e soluções, evitando procedimentos vagarosos e criando relacionamentos com os pares, gerando satisfação nos empregados.

Bateman e Snell (1998, p. 415), também enfatizam que “comunicações formais são oficiais, episódios de transmissão de informação sancionados pela organização”. São necessárias para o desempenho de algumas tarefas.

A comunicação informal ou de boatos é formada por várias linhas de comunicação informal, normalmente formadas por indivíduos bem informados, mas que têm desprezo pela hierarquia. De acordo com Keith Davis, apud Stoner e Freeman (1999, p. 398), a rede de boatos “flui pelos bebedouros, pelos corredores, pelos refeitórios e em qualquer ocasião em que as pessoas se encontrem em grupos”.

Esse tipo de comunicação, normalmente, é mais rápida e mais difícil de ser controlada do que os canais de comunicação formal. Provavelmente, são informações que são interessantes ou que, de alguma maneira, traz benefícios próprios.

Corrado (1994) observa que as organizações comunicam-se de forma eficiente quando os empregados se comunicam de forma contínua e informal com os escalões superiores e inferiores e de mesmo nível da organização, e quando os empregados, gerentes e diretores contam a mesma história da empresa para clientes, para acionistas, etc.

Para Nassar (2005, p. 49), “profissionais multidisciplinares trabalham buscando um único objetivo: contribuir para a manutenção da boa imagem e da solidificação da reputação da empresa”. Cada funcionário tem sua função, sua especialidade, seu setor, mas todos devem ter uma visão estratégica e integrada.

6.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos procedimentos realizados no desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela pesquisa bibliográfica, que, conforme Köche (2002, p. 122), “é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres”.

Também quanto aos procedimentos, adotou-se o estudo de caso, que terá como objetivo analisar o processo de comunicação interna de uma empresa de laminados, sua eficiência e sua eficácia na contribuição dos objetivos e metas organizacionais.

A coleta de dados apresenta abordagem quantitativa, que, conforme Richardson, apud Beuren (2006, p. 92), “caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coletas de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Os questionários utilizados para a coleta de dados foram elaborados com

perguntas fechadas de múltipla escolha, e o respondente teve opção da escolha de uma resposta entre uma série de opções possíveis.

A pesquisa quantitativa será evidenciada por meio da estatística descritiva por meio de médias, gráficos e tabelas. Para algumas questões, utilizou-se uma escala Likert, variando de 1 a 5 pontos. Nessa escala, 1 representa “quase nunca”; 2, “às vezes”; 3, “frequentemente”; 4, “muito frequentemente”; e 5, “todo o tempo”. Essas questões são discutidas por meio da média, que, nesse caso, representa o grau médio de frequência.

Também se utilizou a estatística inferencial por meio dos testes Qui-quadrado para avaliar a associação entre variáveis observadas e os diferentes setores da empresa; e o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, para avaliar a existência de diferenças significativas no grau de frequência entre os setores, ao nível de significância de 5%.

Para as análises estatísticas, utilizou-se o programa SPSS 17.0.

7.RESULTADOS E ANÁLISES

A seguir são apresentadas as análises dos questionários realizados com 78 dos 86 funcionários da empresa selecionada para a aplicação do material. A participação dos funcionários nos questionários foi bastante significativa, representando 90,7% do universo, e a sua distribuição por setores é apresentada na Figura 1. Desse modo, foi possível ter a percepção de que os colaboradores estão dispostos a novos desafios e receptivos quanto a participar dos acontecimentos da empresa.

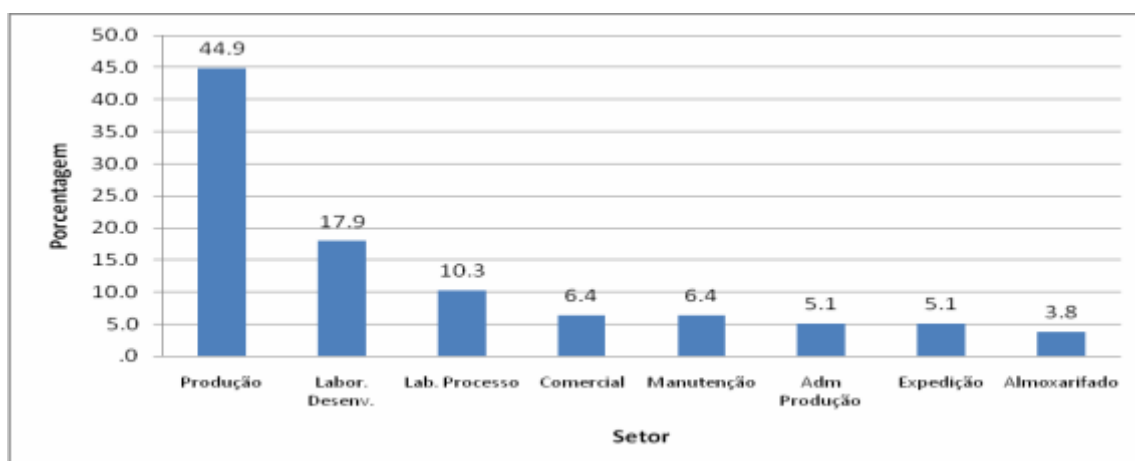


Figura 1: Distribuição da amostra dos funcionários da empresa por setores.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quando questionados sobre o entendimento a respeito do significado do conceito de comunicação interna, 79,50% dos funcionários pensam que comunicação é a interação entre todos, independentemente de setor ou de hierarquia na empresa (Figura 2).

Segundo Brum (1994), que corrobora a definição conceitual apresentada pelos funcionários, a comunicação interna é fundamental para o desenvolvimento de qualquer objetivo e depende unicamente dos funcionários, pois a comunicação é definida como um processo vivo.

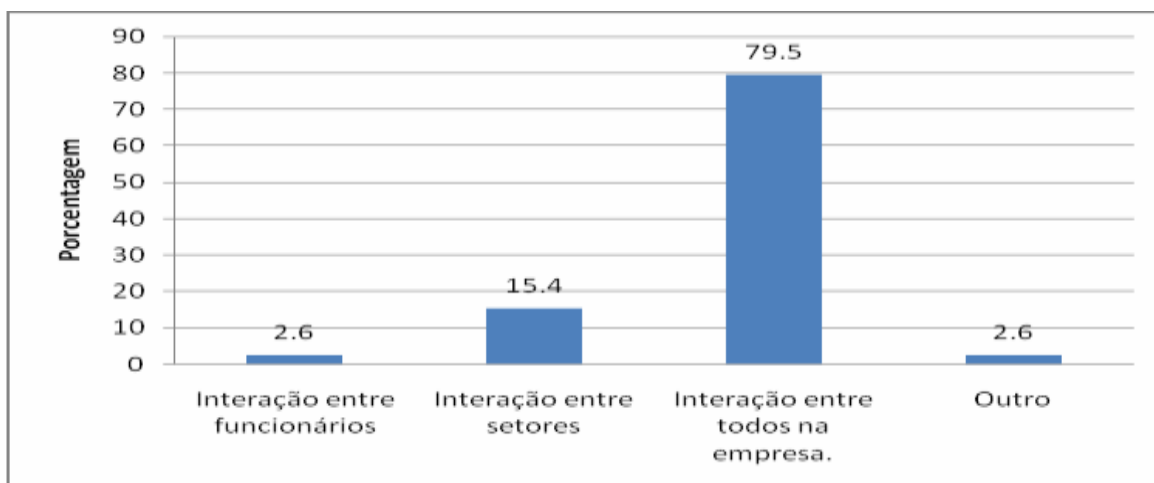


Figura 2: O que você entende por Comunicação Interna?

Fonte: Elaborado pelas autoras

As respostas obtidas para a questão sobre o entendimento da significação de comunicação interna foram reunidas em dois grupos, considerando-se um grupo como sendo aqueles que a compreendem como uma interação entre todos; e o segundo grupo com os que a compreendem como uma interação setorizada. As respostas agrupadas foram relacionadas aos setores da empresa, por meio do teste Qui-quadrado, assim, foi possível identificar que não existe associação significativa entre o entendimento da comunicação interna e os diferentes setores da empresa ($\chi^2 = 8,594$; $p = 0,283$). Isso demonstra que a compreensão do conceito de comunicação interna não está relacionada ao setor do qual faz parte o colaborador.

Na questão dois, 92,30 % das afirmações dos funcionários conseguem identificar a diferença entre informação e comunicação (Figura 3). Para Chiavenato (1997), a informação é um conjunto de conhecimentos que reduz incertezas ou que aumenta o conhecimento, a informação deve ser recebida e entendida para que ocorra a comunicação, portanto, informação é o assunto, o ato da comunicação. Conforme o resultado observado, percebe-se que grande parte dos entrevistados compreende a comunicação como um processo amplo, no qual está presente a informação, como um elemento, que pode ser

considerada a mensagem elaborada nesse processo. Verificou-se a possível associação entre a percepção sobre o que é informação em relação aos diferentes setores da empresa, por meio do teste Qui-quadrado. Desse modo, foi possível identificar que não existe associação significativa entre o entendimento do que é informação e os diferentes setores da empresa ($\chi^2 = 15,793$; $p=0,326$).

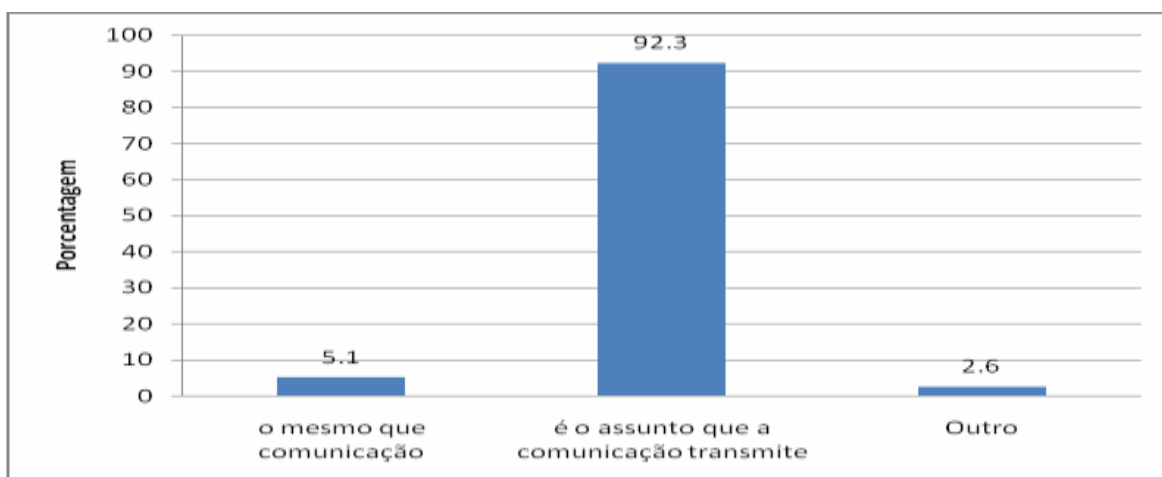


Figura 3: O que você entende por informação?

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quando questionados sobre qual seria a melhor maneira para o entendimento da informação, 55,10 % dos funcionários responderam que é por meio de reuniões entre setores, 26,9%, por meio de reuniões setoriais, 12,8%, por meio de e-mails, murais, etc. e 5,1%, outros meios. Esse resultado demonstra que as pessoas preferem a comunicação face a face, pois, dessa maneira, é facilitado o entendimento do processo de cada setor e o que cada um pode contribuir para a obtenção de melhores resultados. Também é possível afirmar que essa forma de comunicação possibilita a diminuição dos ruídos, as desconfianças entre colegas, entre setores e, também, a volubilidade entre a comunicação verbal e não-verbal.

Este resultado é confirmado quando, entre as opções para a maneira mais adequada para a comunicação, os funcionários afirmaram que, em sua opinião, o melhor modo para receber uma informação é pessoalmente, com 74,40% das respostas.

Os funcionários preferem comunicar-se pessoalmente, pensam que existe a probabilidade de não acontecer erros, que, dessa maneira, seja mais fácil entender a mensagem, aumentando a possibilidade de sucesso na conclusão de uma tarefa ou de um projeto, ou seja, a situação de concretude pode facilitar o *feedback*, se necessário. Normalmente, esse meio de transmissão de informação é mais rápida, melhora os

relacionamentos entre colegas, gerando, por isso, satisfação nos empregados. De acordo com Stoner e Freeman (1999), ela também pode provocar ruídos, porque, geralmente, ocorre de maneira informal; e, segundo Bateman e Snell (1998), a comunicação informal é positiva ou destrutiva, pois tanto pode ajudar nas interpretações dos objetivos organizacionais, quanto pode danificar processos com fofocas e rumores irrelevantes.

Para essa questão, observa-se associação significativa entre os diferentes setores e qual seria a melhor forma para o entendimento da informação ($\chi^2 = 43,130$; $p = 0,003$), pois a Administração da Produção prefere, na maior parte, a comunicação por meio de e-mails, murais e outros, enquanto os outros setores demonstram preferência pelas reuniões setoriais ou entre setores. Foram elaboradas 10 questões abordando a comunicação interna, relacionando-a à sua adequação, à satisfação dos colaboradores, à integração dos funcionários e outros, com relação à frequência em que ocorrem. A frequência foi considerada como uma escala Likert 5 pontos, e foi calculada a sua média.

As questões abordadas e os resultados obtidos são demonstrados no Quadro 1.

Questões	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
5. Aqui na empresa, a comunicação interna é feita de forma adequada?	2,33	0,78	1	5
6. A comunicação interna influi sobre os resultados da empresa?	3,73	1,28	1	5
7. A comunicação interna integra os funcionários aos objetivos da empresa?	3,14	1,22	1	5
8. A comunicação interna estimula os colaboradores a participarem, contribuindo com sugestões e críticas?	2,76	1,13	1	5
9. A comunicação interna é um fator de motivação e satisfação dos funcionários?	2,85	1,29	1	5
10. A comunicação promove a integração entre as áreas?	2,97	1,38	1	5
11. A comunicação é um facilitador nos processos de mudanças?	3,59	1,3	1	5
12. A empresa se preocupa em informar os funcionários sobre fatos, mudanças, acontecimentos da empresa?	3,38	1,23	1	5
13. Você acha que está bem informado a respeito dos acontecimentos da empresa?	2,78	1,18	1	5
14. A comunicação satisfaz suas expectativas quanto às informações recebidas?	2,68	1	1	5

Quadro 1: Comunicação interna, sua adequação, satisfação, integração e expectativas

Fonte : Elaborado pelas autoras

As questões avaliadas apresentaram média de frequência que variam de 2,33 a 3,73; indicando uma frequência que varia de “às vezes” a “frequentemente”, com tendência a “muito frequentemente”. A questão que obteve maior média de frequência foi “A comunicação interna influi nos resultados da empresa?”, que apresentou média de 3,73; e a menor foi “Aqui na empresa, a comunicação interna é feita de forma adequada?”, com 2,33. Esse resultado é coerente com os outros obtidos anteriormente, os quais inferem que grande parte dos colaboradores possui entendimento do que é comunicação, pois percebem sua importância para o desenvolvimento da empresa, bem como reconhecem a maneira como ela vem sendo desenvolvida. Chiavenato (1997) diz que a comunicação tem dois propósitos principais. Um deles é fornecer informações e compreensão suficiente para que as tarefas se realizem; e o outro é ter atitudes que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação dos indivíduos.

É necessário que a comunicação faça seu papel, que integre os objetivos da empresa com os funcionários, e, para que isso aconteça, a comunicação tem que fluir verticalmente e horizontalmente, da direção para os funcionários, assim como entre funcionários de mesmo nível, a informação e a linguagem devem ser as mesmas.

Kunsch (2003) afirma que a comunicação que ocorre dentro da empresa e seu meio direcionam e determinam os rumos dessa empresa. Se a meta, por exemplo, é ter lucratividade, todos precisam falar e trabalhar o mesmo assunto, caso contrário, os objetivos pré-estabelecidos pela empresa não serão alcançados.

A pergunta número sete é para averiguar qual é o sentimento dos funcionários em relação à integração aos objetivos da empresa, e obteve média de 3,14; indicando que, em média, isso ocorre com frequência. Nassar (2005) diz que a comunicação interna promove o fluxo de informações e cria nas pessoas o sentimento de pertencer à organização, que são peças fundamentais para o desenvolvimento e para o crescimento da empresa.

Weil (1992), por sua vez, descreve que os estudos da psicologia social têm demonstrado que a comunicação está sujeita a distorções e a deformações, as quais fazem com que a mensagem não seja recebida conforme foi emitida.

A questão oito verifica se a comunicação interna estimula os colaboradores a participar com sugestões e críticas. Os resultados apontaram que, em média, os funcionários afirmam que “às vezes”, com tendência a ser “frequente”, a comunicação interna incentiva-os a participarem com ideias, sugestões e críticas (média 2,73).

Os resultados permitem dizer que os funcionários não se sentem valorizados, não participam das decisões da empresa. Diante dessa realidade, Kunsch (2003) afirma que, para o sistema organizacional funcionar e dar bons resultados, este deve estar alinhado ao sistema da comunicação; dessa maneira, ocorrerá a retroalimentação e a sobrevivência, caso contrário, a firma entrará em um processo de entropia e morte.

Quando a comunicação interna é eficiente, os funcionários sabem as diretrizes da empresa, pois o objetivo da organização é mantê-los informados, e para que isso se torne real, é necessário que o sistema organizacional e de comunicação compartilhem os mesmos objetivos para viabilizar o processo de gestão com bons resultados organizacionais.

Quanto à comunicação interna ser um fator de motivação e de satisfação dos funcionários, os mesmos afirmam que, em média, “às vezes”, com tendência a ser “frequente”, a comunicação interna é um fator de motivação e de satisfação dos funcionários (média 2,85). Essa pergunta apresenta estreita relação com a pergunta anterior, e as respostas dos indivíduos confirmam que se a comunicação interna, às vezes, estimula os funcionários a participar com sugestões e críticas, da mesma forma mostra que, às vezes, é fator de motivação e de satisfação entre os colaboradores.

Para Kunsch (1997), a qualidade da comunicação interna está ligada, diretamente, à disposição da direção da empresa em abrir informações, usando a verdade como base e por um gerenciamento feito por pessoas capacitadas, com especialização e competência, para que executem uma comunicação simétrica de duas vias em benefício da empresa e de seus funcionários.

Perguntando-se aos funcionários se a comunicação promove a integração entre setores, o resultado infere que, em média, “às vezes” com tendência a ser “frequentemente”, o colaborador considera que essa integração ocorra (média 2,97). Se as pessoas não se sentem participantes, não estão motivadas e, por sua vez, também não podem se integrar. Por outro lado, se a empresa promove essa integração entre os níveis que a coordenam, é de suma importância que as equipes repassem esses treinamentos, que trabalhem com suas equipes, para que todos tenham interesses em comum.

Para Maximiano (2002), é preciso técnicas para ouvir os funcionários, mas que o contato direto dos supervisores com seus auxiliares é muito mais produtivo, dá resultado mais imediato.

Quanto ao entendimento dos funcionários em relação à comunicação ser um instrumento facilitador, conclui-se que estes consideram, em média, que “frequentemente”, com tendência a ser “muito frequente”, a comunicação é um facilitador nos processos de

mudanças (média 3,59). A partir desses resultados, pode-se afirmar que os colaboradores percebem que, por meio da comunicação, a empresa pode apresentar ou sugerir mudanças.

Motta e Vasconcelos (2006) descrevem que diversos autores argumentam que quando as pessoas adotam uma posição favorável à mudança, não dramatizando as situações e partindo do princípio de que o novo cenário vai propiciar ações favoráveis ao desenvolvimento individual e organizacional, essas posturas são fundamentais para a obtenção de bons resultados e para a consolidação da empresa.

É necessário que a empresa trabalhe com o conceito de que as mudanças são vitais para funcionários e para a organização, que a mudança deve estar sempre presente, pois é fonte de aprendizado, de conhecimento e de inovação, e que essas fontes precisam ser contínuas para serem válidas.

A questão na qual é perguntado se empresa se preocupa em informar os funcionários sobre fatos, mudanças, acontecimentos da empresa, tem a intenção de interpretar o sentimento dos funcionários em relação à preocupação da empresa em informar as mudanças, os acontecimentos e os fatos da empresa. Nesse caso, o mais comum deveria ser em uma comunicação de forma vertical, a informação da diretoria para os funcionários. Nessa questão, os colaboradores avaliados apresentam grau médio de frequência de 3,38, o que representa que a preocupação em informar os funcionários ocorre, em média, com frequência.

Observa-se, com isso, que alguns setores estão mais informados sobre os rumos da empresa, e pode ser que isso tenha relação com a postura dos gestores dessas áreas, que divulgam, de maneira mais clara ou mais adequada, os acontecimentos entre seus colegas.

Em contrapartida, para a questão a qual os funcionários respondem se acham que estão bem informados a respeito dos acontecimentos da empresa, obteve-se um grau médio de frequência de 2,78, o qual representa que os colaboradores “às vezes”, com tendência a ser “frequentemente”, acham que estão sendo informados sobre o que ocorre na empresa. Segundo O’Donnell (1992), a falta de clareza de ideias e de expressões pode gerar conflitos, que são oriundos de problemas de comunicação. Aqui, pode ser identificado que o grupo percebe o interesse da empresa em informar, mas acha que ainda não está suficientemente informado. Isso pode indicar uma falha nos esforços dos gestores em estabelecer o processo de comunicação mais adequado ao seu público, pois não identificaram uma maneira eficiente de alcançar os receptores; e essa dificuldade pode ser

motivada pelo uso de um código diverso dos receptores, ou pelo meio inadequado, ou até mesmo pela construção equivocada das mensagens.

Após várias perguntas aos funcionários, com essa última análise, objetiva-se entender o sentimento dos mesmos em relação às suas expectativas com as informações recebidas. Para essa, questão obteve-se grau médio de frequência de 2,68, o que representa que “às vezes”, com tendência a ser “frequente”, o colaborador tem suas expectativas satisfeitas em relação às informações recebidas.

Essas respostas vêm reafirmar o que se apresentou na maioria das análises feitas dos questionários, que os funcionários, em sua maioria, têm uma clara percepção do que é comunicação e do que esperam dela, mas não percebem eficiência em relação à comunicação exercida pela empresa.

Pode-se inferir que, talvez em alguns casos, a informação seja transmitida, mas pela ausência de clareza não foi bem interpretada, ou as expectativas dos funcionários não são supridas pela falta de objetividade. Isso pode acarretar desconfortos, falta de credibilidade, atritos, enfim, problemas que afetam os possíveis objetivos propostos pela empresa.

Pimenta (1999) reforça que grande parte dos problemas internos organizacionais é por que muitos administradores não valorizam a comunicação, não acreditam que seja capaz de influenciar em resultados operacionais, ainda acreditam que é somente uma habilidade individual e não coletiva, uma atividade estratégica.

Quando comparamos o grau de frequência para as questões abordadas entre os diferentes setores da empresa, por meio do teste Kruskal-Wallis, percebe-se que apenas para as questões “A comunicação interna influi nos resultados da empresa?” e “A comunicação promove a integração entre as áreas?”, é possível identificar diferenças significativas entre os setores. Em relação à influência da comunicação nos resultados da empresa, os setores de Produção e Expedição indicam grau de frequência inferior ao dos outros setores ($\chi^2 = 24,175$; $p=0,001$), ou seja, esses setores consideram que com menor frequência a comunicação interfere nos resultados da empresa.

O mesmo ocorre para a questão de influência nos resultados da empresa, em que novamente o setor de Produção e o setor de Almoxarifado indicam grau de frequência inferior ao dos outros setores ($\chi^2 = 17,597$; $p=0,014$).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos resultados, é possível afirmar que a maioria dos colaboradores questionados sabe claramente o que é comunicação, no entanto percebe a existência de falhas relacionadas ao processo comunicativo presente na empresa.

No que diz respeito à compreensão do conceito comunicação em relação aos setores dos colaboradores, percebe-se que, em alguns momentos, essa relação se estabelece, mas em sua maioria o setor não influencia a compreensão do colaborador. O que se evidencia é, principalmente, a questão que diz respeito ao entendimento das informações, na qual destacou-se a Administração de Produção, por preferir que as informações fossem repassadas por meio de emails, murais e outros recursos, demonstrando que esse setor é composto por indivíduos que estão habituados com variados meios de comunicação. Essa questão, por outro lado, revela a dependência dos demais setores em relação à comunicação interpessoal, ou seja, sem a mediação de algum meio de comunicação.

É interessante, então, retomar a ideia de Brum (1994), o qual ressalta que a comunicação interna ocorre por meio de variadas atitudes, tornando-se um processo vivo. No caso dessa empresa, parece que não há a preocupação em reconhecer quais atitudes serão as mais adequadas para que, efetivamente, a comunicação ocorra entre a administração e os funcionários.

Com os resultados, foi possível verificar que aquilo que Chiavenato (1997) comenta acerca das funções da comunicação interna, ou seja, o oferecimento de informações, a fim de que os indivíduos possam se conduzir nas suas tarefas, com o intuito de gerar atitudes de motivação, cooperação e satisfação nos cargos, não será alcançado, pois os funcionários afirmaram que não tinham clareza, durante a pesquisa, das informações recebidas.

Por meio das respostas analisadas dos questionários, acredita-se que a comunicação interna não ocorra de maneira eficaz, porque a maioria dos funcionários respondeu que, às vezes, a comunicação interna é feita de maneira adequada e, igualmente às vezes, são bem informados dos acontecimentos da empresa e, também às vezes, a comunicação satisfaz as expectativas quanto às informações recebidas.

Diante dessa situação, e, retomando Nassar (2005), pode-se aventar a hipótese de que esses funcionários não se sintam comprometidos com a empresa, pois não entendem o discurso da instituição; ou, por outro lado, a própria empresa não encontrou o caminho adequado para estabelecer a comunicação interna de maneira adequada.

Portanto, se o público interno não está bem informado, o grau de motivação e de comprometimento está longe do ideal para a busca de bons resultados organizacionais. Por meio das análises dos questionários, é possível concluir que as pessoas têm consciência de que a comunicação interna é a base para a obtenção de bons resultados. É ela que integra os funcionários aos objetivos da empresa, que é um facilitador nos processos de mudanças, mas, para que isso aconteça, é preciso que ocorra a comunicação interna entre os funcionários, já que somente na base corporativa, não há geração de valor, e o *endomarketing* da empresa não os torna comprometidos e motivados.

O que pode estar acontecendo é que a empresa esteja trabalhando em nível gerencial e de diretoria os conceitos tratados neste estudo, mas ainda com pouca ênfase na importância de o público interno receber maiores informações para a obtenção dos resultados propostos. E, de acordo com Nassar (2005), para que as informações cheguem ao público receptor, é necessário que os gestores identifiquem as maneiras adequadas de envio das informações, evitando, assim, o surgimento de ruídos ao longo do processo de comunicação.

O que fica subentendido é que a empresa tem essa consciência, é preciso que os gestores trabalhem mais detalhadamente as informações com seus funcionários, para que obtenham o sucesso dos resultados organizacionais. Essa informação consolida o que foi dito pelo diretor industrial, que o objetivo da empresa é ser transparente e que as informações não fiquem somente em nível hierárquico.

9.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competência**. Porto Alegre: Ortiz, 1994. 138 p.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000. 116 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1997. 920 p.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. Campinas, SP: Alínea. 1999. 125 p.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994. 245 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997. 156 p.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003. 417 p.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2002, 521 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VACONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thomson, 2006. 428 p.

NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas.** São Paulo: ABERJE, 2005. 174 p.

O'DONNELL, Ken. **A Alma no negócio.** São Paulo: Editora Gente, 1992. 147 p.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **A técnica da comunicação humana.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1993. 325 p.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial.** Campinas, SP: Alínea. 1999. 125 p.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. 795 p.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999. 533 p.

WEIL, Pierre. **Relações humanas na família e no trabalho.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1992. 246 p.