

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**GRASIELA REZIN**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA  
PARA O SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO: ESTUDO DE CASO  
APLICADO EM UMA EMPRESA DE FACTORING**

**CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2010**

**GRASIELA REZIN**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA  
PARA O SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO: ESTUDO DE CASO  
APLICADO EM UMA EMPRESA DE FACTORING**

Relatório de Estágio apresentado na disciplina de Estágio Supervisionado III, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Orientadora: Professora Esp. Jucélia Abel

**CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2010**

## **GRASIELA REZIN**

Relatório de Estágio aprovado pela banca examinadora para a obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Orientadora: Professora Esp. Jucélia Abel

Criciúma, 01 de dezembro de 2010

### **BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup>. Esp. Jucélia da Silva Abel – Orientadora – UNESC

Prof<sup>o</sup>. Maicon Henrique Aléssio – Especialista – UNESC

Prof<sup>a</sup>. Liege Inocência Búrigo – Mestre – UNESC

## **DEDICATÓRIAS**

**Dedico este trabalho de forma especial ao meu namorado Murilo e ao meu querido filho Gustavo, pela compreensão nos momentos importantes de suas vidas em que estive ausente.**

**Também não poderia faltar em minha dedicatória meus prezados pais e meu amigo Fernando, que pelos seus companheirismos deram-me força para continuar e sabedoria para conciliar estudos e trabalho e para viver da forma mais humana possível nesta vida moderna em que vivemos nos tempos atuais, em meio a este mundo tão conturbado.**

**Enfim, dedico a todas as pessoas que me incentivaram não somente na realização deste trabalho, mas durante todo o curso. Com certeza são pessoas que acreditam nos meus estudos e na busca do conhecimento por uma vida melhor. Quero tê-las para sempre do meu lado.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, esta força imensurável e inexplicável que todos os dias me presenteia com a coisa mais preciosa que pode existir: a vida. Sem Deus nada é e nada pode ser.

Obrigada Senhor por tudo o que me destes e que ainda vai me dar. Às vezes me pergunto o que seria de mim sem Você para conversar nos momentos de aflição ou mesmo para contar minhas maiores alegrias quando prostada em oração.

A minha Orientadora, Professora Jucélia Abel, pelo estímulo que me concedeu durante o curso e, sobretudo, pela atenção especial que me concedeu quando mais precisava. Sem esta atenção com certeza este trabalho não teria os mesmos resultados.

Aos Colegas de curso pela amizade, pelo incentivo e troca de experiências.

A todos os meus familiares e amigos pelo apoio e colaboração.

**Comunicar-se com o mundo interno e externo, no âmbito empresarial, além de um direito que cada organização tem, também é um dever. A sociedade precisa saber o porquê da existência da organização, quais seus objetivos, quais suas contribuições.**

**Grasiela Rezin**

## RESUMO

REZIN, Grasiela. **A Importância da Comunicação Empresarial Interna para o sucesso de um Empreendimento**, 2010. 86 p. Relatório de Estágio do curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Esta pesquisa buscou evidenciar a importância que a comunicação interna tem para o sucesso de um empreendimento. Para atingir este objetivo, primeiramente foi utilizada uma pesquisa bibliográfica para a obtenção de um conhecimento mais aprofundado sobre comunicação empresarial e, posteriormente, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de factoring (fomento mercantil). Na pesquisa bibliográfica foram analisadas idéias, pontos de vistas e concepções de diversos autores, especialistas em comunicação interna empresarial, tornando possível a abordagem de conceitos sobre comunicação interna, estrutura organizacional, segregação de funções entre outros. O estudo de caso, a princípio, se sustentou na hipótese de que nesta empresa existiam pequenos problemas oriundos da divergência quanto à relevância, à prioridade diária e a tempestividade de determinadas atividades. O campo de pesquisa se limitou aos funcionários da empresa que foram submetidos a um questionário e observados durante o período do estudo. Uma vez constatada a real existência destes problemas e também a causa maior deles, ou seja, falta de comunicação interna, o estudo se direcionou no sentido de levantar soluções e medidas para a erradicação dos mesmos. A sugestão se configurou numa proposta de reestruturação organizacional da empresa, mediante a divisão por setores e também pela segregação de funções e disseminação de informações diretivas, provocando, desta forma, o exercício da comunicação interna na empresa.

**Palavras-Chaves:** Comunicação interna. Segregação. Informação.

## **ABSTRACT**

REZIN, Grasiela. **The Importance of Business Communication Internal to the success of an Enterprise**, 2010. 86 p. Report Stage of the course of the Executive Secretary of the Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

This research sought to highlight the importance that internal communication is to the success of an enterprise. To achieve this goal, first a literature search was used to obtain a deeper understanding of corporate communications and was later carried out a case study in a factoring company (commercial promotion). In the literature search were analyzed ideas, views and ideas of several authors, specialists in internal corporate communication, making it possible to approach the concepts of internal communication, organizational structure, segregation of duties among others. The case study, in principle, is sustained on the assumption that this company there were small problems stemming from disagreement as to the relevance, priority and timing of certain daily activities. The research was limited to employees who underwent a questionnaire and observed during the study period. Once verified the actual existence of these problems and also the biggest cause of them, ie, lack of internal communication, the study is directed towards lifting solutions and measures to eradicate them. The suggestion to set up a proposed organizational restructuring of the company, by division by sectors and by the segregation of duties and dissemination of information directly, causing thus the exercise of internal communication.

**Key-Words:** Internal communication. Segregation. Information.

## RESUMÉN

REZIN, Grasiela. **La Importancia de la Comunicación Empresarial Interna para el éxito de una Empresa**, 2010. 86 p. Informe de la etapa del curso del Secretario Ejecutivo de la Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Este estudio se pretende resaltar la importancia que la comunicación interna es el éxito de una empresa. Para lograr este objetivo, en primer lugar una búsqueda bibliográfica se utilizó para obtener una comprensión más profunda de la comunicación corporativa y se llevó adelante un estudio de caso en una empresa de factoring (promoción comercial). En la búsqueda bibliográfica se analizaron las ideas, opiniones e ideas de varios autores, especialistas en comunicación corporativa interna, por lo que es posible acercarse a los conceptos de la comunicación interna, la estructura organizativa, separación de funciones entre otros. El estudio de caso, en principio, si se mantiene en el supuesto de que esta empresa había pequeños problemas derivados de desacuerdo en cuanto a la pertinencia, prioridad y oportunidad de determinadas actividades diarias. La investigación se limitó a los empleados que se sometieron a un cuestionario y observados durante el período de estudio. Una vez verificada la existencia real de estos problemas y también la mayor causa de ellos, es decir, la falta de comunicación interna, el estudio se dirige hacia el levantamiento de las soluciones y medidas para erradicarlas. La sugerencia de crear una propuesta de reestructuración organizativa de la empresa, por la división por sectores y por la segregación de funciones y políticas de difusión de información, causando por lo tanto el ejercicio de la comunicación interna.

**Palabras Clave:** Comunicación interna. Segregación. Información.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow .....	43
Gráfico 1 - Gênero dos Funcionários .....	51
Gráfico 2 – Faixa Etária dos Funcionários da Empresa .....	52
Gráfico 3 – Tempo de Trabalho na Empresa .....	53
Gráfico 4 – Grau de Escolaridade dos Funcionários da Empresa.....	54
Gráfico 5 – Informação Quanto à Mudanças Importantes.....	55
Gráfico 6 – Comunicação: Boa Qualidade dos Produtos e Serviços e Satisfação dos Clientes .....	56
Gráfico 7 – Relação Motivação-Comunicação .....	57
Gráfico 8 – Como as Informações são Passadas .....	58
Gráfico 9 – A Influência do Relacionamento Interpessoal nos Negócios da Empresa.....	59
Gráfico 10 – A Existência de Comunicação Interna na Empresa.....	60
Gráfico 11 – Problemas Ligados ao Processo de Comunicação Interna na Empresa.....	61
Gráfico 12 – Solução Para os Problemas .....	62
Gráfico 13 – Sugestões de Melhorias para o Processo de Comunicação Interna da Empresa.....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero dos Funcionários .....	51
Tabela 2 – Faixa Etária dos Funcionários da Empresa.....	52
Tabela 3 – Tempo de Trabalho na Empresa .....	53
Tabela 4 – Grau de Escolaridade dos Funcionários da Empresa .....	54
Tabela 5 – Informação Quanto à Mudanças Importantes .....	55
Tabela 6 – Comunicação: Boa Qualidade dos Produtos e Serviços e Satisfação dos Clientes .....	56
Tabela 7 – Relação Motivação-Comunicação .....	57
Tabela 8 – Como as Informações são Passadas .....	58
Tabela 9 – A Influência do Relacionamento Interpessoal nos Negócios da Empresa.....	59
Tabela 10 – A Existência de Comunicação Interna na Empresa.....	60
Tabela 11 – Problemas Ligados ao Processo de Comunicação Interna na Empresa.....	61
Tabela 12 – Solução Para os Problemas .....	62
Tabela 13 - Sugestões de Melhorias para o Processo de Comunicação Interna da Empresa.....	63

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMÉN .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Tema .....	16
1.2 Delimitação do Tema .....	16
1.3 Problema.....	16
1.4 Objetivos .....	16
1.4.1 Objetivo Geral.....	16
1.4.2 Objetivos Específicos .....	16
1.5 Justificativa.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 Comunicação.....	19
2.2 Comunicação Empresarial .....	20
2.2.1 Conceito de Comunicação Empresarial .....	20
2.2.2 Síntese da História da Comunicação Empresarial .....	21
2.2.3 A Importância da Comunicação Empresarial .....	23
2.2.4 Função da Comunicação Empresarial.....	25
2.2.5 Como definir uma comunicação Empresarial estratégica.....	26
2.2.6 Comunicação Interna .....	30
2.2.6.1 A Comunicação Interna Ideal .....	30
2.2.6.2 A importância da Comunicação Interna .....	32
2.2.6.3 Fatores que Influenciam no Processo de Comunicação Interna .....	34
2.2.6.3.1 Estrutura Organizacional .....	34
2.2.6.3.2 Comunicação Em Todos os Níveis .....	37
2.2.6.3.3 Diferenças Individuais e Relacionamento Interpessoal .....	39
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>44</b>
3.1 Pesquisa Bibliográfica.....	44

3.2	Estudo de Caso: Como melhorar a comunicação interna em uma empresa de Factoring .....	45
3.2.1	Ambiente do Estudo .....	46
3.2.1.1	Ramo de Atividade: Conhecendo um pouco de factoring .....	46
3.2.2	População .....	48
3.2.3	Amostra .....	48
3.2.4	Instrumentos e Processo de Coleta de Dados .....	49
<b>4</b>	<b>RESULTADOS OBTIDOS – GRÁFICOS .....</b>	<b>50</b>
4.1	Apresentação dos Dados .....	50
4.2	Análise dos Dados .....	64
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>75</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>81</b>
	<b>Apêndice 1- Questionário - Fonte de Pesquisa .....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Parece contraditório afirmar e reconhecer que nos dias atuais, caracterizados pelos “monstruosos” avanços tecnológicos, o sucesso de um empreendimento organizacional continua a mercê da massa humana, refletida nos colaboradores.

Porém é mister dizer que essa contradição acaba quando se conclui que por detrás de *hardwares* e *softwares* modernos, de idéias tecnológicas e de ações robotizadas, existe um ser com pensamentos e atitudes puramente humanos e que toda esta mecanização depende dele para o seu perfeito funcionamento.

É neste ponto que surge a importância da comunicação empresarial, mais precisamente da interna. Se o colaborador continua sendo o fator fundamental ao sucesso organizacional, por que não mantê-lo informado?

Estudiosos do assunto afirmam que a relação “sucesso-colaborador-empresa” também se configura pela função que a comunicação empresarial exerce no mundo dos negócios.

Entre outras palavras, diz-se que é através da comunicação interna que os gestores identificam os dados e as diretrizes a serem seguidas, ou seja, tudo que se classifica como necessário à concretização dos interesses empresariais e que precisa ser passado ao coletivo de forma imediata.

Há pensadores ainda que aliam a boa comunicação interna ao bem estar e à imagem empresarial. Cahen (2005) diz que colaborador sem liberdade de expressão e participação é funcionário desmotivado, desinteressado pelas necessidades da organização.

Teixeira (2009), por sua vez, diz que funcionários mal informados e, por consequência, desmotivados, geram prejuízos para empresa no que diz respeito à imagem, seja de forma voluntária ou não.

Enfim, tendo ciência da importância da comunicação, percebe-se com facilidade a autoridade da mesma na vida de um empreendimento, não somente pela sua influência positiva quanto à imagem, quanto à seleção de dados, mas, sobretudo, pela sua influência no processo de inter-relacionamento.

Considerando a importância da comunicação para o sucesso de uma organização, tomou-se como campo de pesquisa, para um estudo de caso, uma empresa de fomento mercantil (factoring). A escolha da empresa não decorre de ne-

nhum motivo específico, apenas do nível de relacionamento positivo que a pesquisadora mantém com os seus dirigentes, o que facilitou a realização de um estágio de desenvolvimento de conhecimento da mesma.

Conhecendo os efeitos positivos que o exercício da comunicação interna pode acarretar no ambiente de trabalho, tornou-se interessante avaliar como alguns problemas corriqueiros podem ser solucionados mediante a aplicação de informações seletivas e direcionadas.

Partindo do respaldo inicial de que nesta empresa existem pequenos problemas oriundos da divergência quanto à relevância, à prioridade diária e a tempestividade de determinadas atividades, mas que por sinal, podem gerar graves consequências, às vezes, irrefutáveis, não somente relacionadas à perdas pecuniárias, mas, e sobretudo, à imagem da empresa, à eficiência competitiva e à satisfação do cliente, entendeu-se que a raiz, que a origem central destes problemas se configura pela existência de um outro problema, ou seja, pela falta de comunicação interna, de interação entre os colaboradores.

Abordar a importância da comunicação interna para o sucesso de um empreendimento, como visto anteriormente, tem inúmeros motivos, contudo, no contexto desta pesquisa, esta abordagem se caracterizou a princípio, como uma forma de evidenciar, no ambiente desta empresa, a relevância, as mudanças positivas que a comunicação interna pode proporcionar.

A contribuição maior desta pesquisa para o desenvolvimento positivo da empresa, pelo menos intencionalmente, reflete-se na introdução definitiva da comunicação nos procedimentos cotidianos, desde a execução da tarefa mais simples a mais complexa.

Entende-se que toda eficácia corporativa-empresarial da comunicação depende da interação dos colaboradores que fazem uso da mesma. A identificação e a correta seleção de dados, por exemplo, assim como a boa imagem empresarial passada ao mundo externo, antes de tudo, depende do nível de inter-relacionamento das pessoas.

A comunicação interna aparece como uma medida de solução de problemas desde a sua raiz, já que não somente na esfera empresarial, mas em qualquer outra, a origem e a solução dos conflitos reflete-se no entendimento de pessoas e entre pessoas.

## **1.1 Tema**

Comunicação Empresarial

## **1.2 Delimitação do Tema**

A Importância da Comunicação Empresarial Interna para o sucesso de um empreendimento

## **1.3 Problema**

Como melhorar a comunicação interna dentro de uma empresa de factoring (fomento mercantil)?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Mostrar a importância da comunicação interna para o sucesso organizacional de uma empresa de factoring.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os mecanismos e as dificuldades de comunicação na empresa;
- Evidenciar a importância das relações humanas para o bom desenvolvimento da empresa;

- Identificar as dificuldades referentes aos mecanismos de comunicação interna utilizados na empresa;
- Propor formas de comunicação que possibilitem a potencialização eficaz da força humana dentro desta empresa.

### **1.5 Justificativa**

Uma equipe de grandes talentos, com a motivação em altos níveis, certamente é um dos pontos circunstanciais ao sucesso empresarial. Considerando a importância da informação, é correto afirmar que a comunicação interna é um dos principais pontos. Esta afirmação decorre do fato de que a comunicação interna, quando em pleno exercício, também é sinônimo de motivação, já que funcionários bem informados e integrados com a organização passam a sentir-se parte dela, caminhando no mesmo sentido.

Entende-se que o colaborador coagido pela falta de espaço em seu comunicar, em seu interar pessoal, é funcionário desmotivado, movido apenas pelo suprimento de suas próprias necessidades, não estando interessado pelas necessidades da organização.

Abordando uma outra linha de raciocínio, pode-se asseverar ainda que de nada adianta um grupo bem motivado se não houver interação entre seus membros. Somente com uma boa comunicação é que se torna possível a potencialização da força humana na empresa. No entanto, não se trata de informação “despersonalizada”, ou seja, sem diretivo certo. O colaborador não precisa saber por saber, mas sim para fazer acontecer, ajudando a empresa no atingimento de seus objetivos, sejam eles financeiros ou voltados à conquista de mercado, em síntese, a todos os tracejos almejados.

Transmitir informações de forma adequada é a estratégia fundamental para o sucesso de uma organização. Cada vez mais as empresas estão adotando medidas que auxiliam na flexibilização da informação, e em consequência, facilitando o seu fluxo entre todos os colaboradores.

No mundo dos negócios entende-se que uma comunicação eficaz contribui para a obtenção de conhecimentos e informações que ajudam as empresas a adquirirem uma vantagem competitiva, uma vez que a comunicação organizacional,

sobretudo a interna, reflete os valores e crenças da organização na qual está sendo exercida.

Nesta mesma esfera também se tem ciência de que a comunicação influi na imagem da empresa, na aquisição da certeza de que o alvo almejado será atingido e, por que não, na qualidade da execução das tarefas cotidianas.

A comunicação interna atinge todas as pessoas que compõem o grupo funcional, ou seja, toda a hierarquia, desde o nível operacional ao nível administrativo.

A razão social ou as instalações onde funciona o empreendimento apenas concretiza a existência da entidade, contudo, a concretização da permanência da mesma no mercado e a obtenção de resultados positivos dependem do fator humano. Enfim, é com base nestes fatores que se explica a razão, o motivo que direcionou ao estudo do tema proposto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Comunicação

Antes de discorrer a delimitação do estudo deste trabalho, ou seja, a comunicação empresarial é importante conhecer um pouco do conceito de comunicação a partir do entendimento de alguns estudiosos do assunto.

Para Vasconcelos (2009) comunicação nada mais é do que a forma como as pessoas se relacionam, é a reflexão dos relacionamentos. Segundo a autora é através da comunicação que as pessoas dividem e trocam experiências, idéias, sentimentos e, enfim, modificam a sociedade em que estão inseridas.

Carvell (1990) define a comunicação como algo utilizado pelo homem para se expressar, para se mostrar ao mundo, para entender o meio em que vive e as coisas que nele estão e concomitantemente para compreender as diferenças individuais de cada pessoa.

No mesmo sentido de Vasconcelos e Carvell, porém, um tanto mais profundo, o conceito de comunicação nas concepções de Dimbleby e Burton está relacionado com ação, com atividade. No entendimento dos autores:

Nós vivenciamos a comunicação como uma atividade. É algo que fazemos, algo que produzimos e, ainda, algo que trabalhamos quando recebemos ou transmitimos uma mensagem. Neste sentido a comunicação não é algo apenas sobre a fala, mas sobre o falar e o ouvir. Não é como uma fotografia, mas sim como o fotografar e, ao mesmo tempo, ver o fotógrafo, participando do ato. (DIMBLEBY e BURTON, 1990, p. 19)

Com base nestes entendimentos, pode-se afirmar que a comunicação é algo que permite ao homem viver em sociedade, já que permite a criação e a manutenção de relações, ou seja, a comunicação possibilita o surgimento de vínculos entre pessoas, daí o surgimento das relações familiares, das relações de amizade, das relações profissionais etc.

## 2.2 Comunicação Empresarial

### 2.2.1 Conceito de Comunicação Empresarial

A Comunicação Empresarial configura-se por um complexo de atividades, estratégias e procedimentos realizados com o intuito de reforçar a imagem, os objetivos e os interesses da empresa junto aos seus públicos de relacionamento como consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, comunidade, enfim, todos que circundam interna ou externamente o mundo da empresa.

A maioria das empresas caracteriza-se como um empreendimento socioeconômico, já que visa o lucro e simultaneamente traz benefícios à sociedade como geração de empregos, descoberta de processos, avanços tecnológicos, por isso, segundo Rego (1986), o mundo interno e o externo da empresa não podem ficar alheios aos seus objetivos, às suas intenções enquanto agente revolucionária da sociedade. Para o autor é preciso que a empresa exponha aos seus funcionários e a sociedade em si este seu papel fundamental, destacando a comunicação empresarial como a ferramenta mais propícia a esta explanação.

Para Cahen (2005) não existe um conceito definido de comunicação empresarial, contudo, ressalta que considerando a existência de duas modalidades de comunicação organizacional, isto é, interna e externa, pode-se dizer que ela reflete-se em qualquer ação ou decisão que evidencie as razões da existência empresarial, proporcionando uma interação entre sociedade e empresa, entre empresa e colaborador e entre os colaboradores.

Reforçando este entendimento cita-se Pimenta, já que a autora tem as mesmas concepções, observe:

A comunicação empresarial [...] caracteriza-se, atualmente, como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing. (PIMENTA, 2007, p. 98)

Com base nestas concepções, acredita-se que a comunicação empresarial, em palavras simples, é o instrumento que todo empreendimento deve utilizar

para disseminar ao mundo dos negócios a sua cultura enquanto entidade comercial, industrial, prestadora de serviços etc. Com a comunicação empresarial a empresa consegue passar à sociedade, bem como, aos seus colaboradores a importância de sua permanência no mercado, de sua contribuição positiva para a sociedade.

Num âmbito mais restrito, a comunicação empresarial é a apresentadora das diretrizes organizacionais, ou seja, de seus objetivos, de suas políticas, de suas crenças, enfim, de sua essência enquanto personalidade jurídica.

### 2.2.2 Síntese da História da Comunicação Empresarial

Pioneiro na introdução de vários avanços e progressos, os Estados Unidos são o berço da comunicação empresarial. Segundo Amaral (2007), a comunicação empresarial surgiu neste país, precisamente em 1906, à partir do propósito do jornalista Ivy Lee, que decidiu abandonar sua profissão para montar o primeiro escritório de relações públicas do mundo.

Contudo a criação de seu escritório não foi o fato que marcou a introdução da comunicação no mundo empresarial, mas sim, seu primeiro trabalho de grande sucesso: a recuperação da credibilidade perdida do poderoso empresário John Rockefeller.

Rockefeller era na época o empresário mais bem sucedido e odiado dos Estados Unidos. O ódio universal contra sua pessoa explicava-se no fato de estar sendo acusado de combater de forma drástica o desenvolvimento industrial e comercial das médias e pequenas empresas. Seu objetivo era monopolizar qualquer atividade comercial ou industrial possível no mundo capitalista.

A imagem de Rockefeller estava suja a ponto do empresário não poder sair pelas ruas livremente, sem estar rodeado por guarda-costas ou policiais. A saída encontrada pelo poderosíssimo empresário e seus demais amigos capitalistas foi contratar o jornalista Lee para limpar a sua imagem.

Até então a opinião pública, claro no âmbito do mundo empresarial, não tinha menor importância para eles, nem para o resto do mundo.

O escritório criado por Lee funcionava como uma espécie de auxílio às empresas, fornecendo à imprensa notícias importantes, relacionadas ao mundo dos

negócios, com um teor puramente jornalístico, de alta credibilidade, nada caracterizado como um mero anúncio.

O objetivo e o diferencial de seu trabalho eram costumeiramente explicados ao público americano:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Mais detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente e qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público. (IVY LEE, *apud* AMARAL, 2007, p.2)

Uma vez contratada por Rockefeller, a empresa de Lee passou a fornecer informações importantes acerca das empresas do poderosíssimo empresário, divulgando os seus interesses e seus efeitos positivos para a sociedade. Não se tratava exclusivamente de marketing, pois a empresa de Lee caracterizava-se por um aspecto exclusivamente jornalístico, porém não deixava de sê-lo totalmente.

No Brasil, as relações públicas e, por conseguinte, as atividades de comunicação empresarial tiveram origem no governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira.

Os ideais altamente revolucionários e modernizantes do presidente, refletidos, sobretudo, no seu slogan político “50 anos em 5” possibilitaram o desenvolvimento industrial no país, principalmente com relação à indústria automobilística, de cosméticos e produtos de higiene.

A empresa Colgate Palmolive, até hoje no mercado nacional, foi a primeira empresa a adotar atividades de comunicação empresarial no Brasil. A vinda destas grandes empresas para o país despertou o interesse de pessoas em se profissionalizar no assunto.

Segundo Amaral (2007) o primeiro especialista do assunto no país foi Rolim Valença, que em 1960 começou a aprender a profissão na J. W. Thompson. Três anos depois ele criou a primeira agência de Relações Públicas do país.

### 2.2.3 A Importância da Comunicação Empresarial

De acordo com Argenti (2006) a importância da comunicação empresarial se explica pelas grandes mudanças e transformações ocorridas nos últimos anos, sobretudo, aquelas relacionadas à globalização e aos avanços tecnológicos, também periféricamente, às exigências dos clientes, grau de instrução, poder aquisitivo e complexidade das organizações no sentido de proporção, tamanho, demanda de serviços, etc. Observe:

Em primeiro lugar, vivemos em uma era mais sofisticada em termos de comunicação. A informação viaja à velocidade da luz de um ponto a outro do mundo como resultado de avanços tecnológicos como a Internet e os blogs. Em segundo lugar, o grande público está mais sofisticado do que era no passado em relação com as empresas. As pessoas tendem a ser mais bem informadas sobre questões empresariais e mais céticas em relação às intenções das empresas. [...]. Em terceiro lugar, as informações chegam em pacotes mais bonitos do que no passado. Atualmente, esperamos ver os relatórios anuais das grandes empresas em belas e vistosas encadernações. Não queremos entrar em lojas escuras, sem vida, mesmo que seja para comprar barato. Em quarto lugar, as organizações se tornaram mais complexas. As empresas em outras épocas (isso se aplica hoje em dia às organizações muito pequenas) conseguiam sobreviver sem um sistema de comunicação sofisticado em função de seu pequeno porte. Muitas vezes, uma só pessoa podia desempenhar várias funções diferentes ao mesmo tempo. Nas organizações com milhares de funcionários, no entanto, é muito mais difícil controlar todas as partes que formam uma estratégia de comunicação coerente. (ARGENTI, 2006, p. 12)

Segundo a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (2005, p. 54) a importância da comunicação empresarial parte da prerrogativa de que:

No processo de construção de uma marca, a comunicação tem um papel fundamental: liderar o processo de criação de imagem e estimular e reforçar a identidade e a ambição corporativas. É a orquestração do diálogo da marca com todos os públicos com os quais nos relacionamos: funcionários, clientes, potenciais clientes, comunidades, fornecedores, governos, sociedade em geral. Tudo comunica. E a marca é a síntese, o que representa os aspectos tangíveis e intangíveis desses vínculos (mesmo que sejam impressões) com as pessoas. Por isso, a comunicação deve respeitar essa essência e reger essa sinfonia e seus movimentos nos seus diferentes tons, acordes e ritmos. É um movimento que, para ser harmônico, deve buscar envolver toda a organização com consistência, relevância e coerência.

A comunicação empresarial permite que a empresa se relacione com o mundo. Conforme a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (2005), para

entender a importância da comunicação empresarial é preciso encarar a empresa no seu aspecto jurídico, ou seja, como uma pessoa jurídica.

Assim como uma pessoa física comunica-se para expressar suas opiniões, suas vontades, suas necessidades, fazer valer seus direitos, enfim, garantir a sua existência, também a pessoa jurídica precisa comunicar-se para vender seus produtos (publicidade), para garantir seu espaço no mundo dos negócios e permanecer no mercado, para estabelecer diretrizes e políticas internas, etc.

Não diferente, Rego (1986) há mais de vinte anos, já acreditava na importância da comunicação para o mundo dos negócios. O autor afirma que a importância da comunicação empresarial concentra-se exclusivamente na sua função, ou seja, é através dela que a organização se apresenta ao mundo dos negócios, fazendo valer a sua existência, posicionando-se perante os concorrentes, atribuindo credibilidade aos seus produtos e serviços.

De acordo com Marques (2004) uma empresa não pode viver de maneira singular e isolada, até porque isto não faz parte da natureza empresarial, muito pelo contrário, qualquer empreendimento sócio-econômico necessita de relacionamento com o mundo externo para garantir seus objetivos maiores, ou seja, conquista e fidelização de clientes e resultado financeiro positivo.

Conforme Pimenta (2006) no mundo globalizado em que se vive atualmente, empresas que não têm um planejamento de comunicação ou que têm, mas não fazem uso habitual, certamente apresentam-se em desvantagens com as empresas concorrentes.

Sob o mesmo pensar de Rego e de Marques, Pimenta (2006) acredita que a importância da comunicação para um empreendimento surge da própria imposição que o capitalismo mercantilista impõe, ou seja, para manter-se no mercado de maneira saudável, financeiramente falando, é preciso vender, divulgar, apresentar, defender e, enfim, resumidamente comunicar. A comunicação, no entendimento da autora, facilita à execução de todas as atividades necessárias a continuidade da empresa no mercado.

## 2.2.4 Função da Comunicação Empresarial

Segundo Rego (1986) a comunicação empresarial além de representar o elo de interação entre a sociedade e a empresa, entre a empresa e os colaboradores e entre os colaboradores em si, também se caracteriza como uma fortíssima ferramenta de estratégia para os negócios.

Ruggiero (2006), por sua vez, assevera que quando inserida na empresa, a comunicação define e concretiza as metas e os objetivos desejados, possibilitando a integração e o equilíbrio entre seus componentes, ou seja, departamentos, áreas, setores etc.

Não desconsiderando as ponderações de Rego e Ruggiero, é imperioso destacar o ponto de vista de dois autores, já que apresentam a função da comunicação empresarial de uma forma mais clara, caracterizando-a na prática.

A primeira ponderação apresentada é a de Pimenta. A autora destaca que à partir da adoção de um sistema de comunicação:

[...] a empresa interage com três grandes sistemas envolvidos no mundo empresarial: 1. o sócio-político, que envolve valores da sociedade contemporânea e as políticas desta sociedade; 2. o econômico-industrial, que compreende os padrões de competição e as leis de mercado; 3. o micro-clima interno das organizações, que defini normas e políticas das operações empresariais. (PIMENTA, 2006, p. 58-59)

Pimenta (2006) salienta ainda que a comunicação exercerá sua função dentro da organização somente quando estiver articulada com o planejamento estratégico da mesma. Havendo esta articulação a função da comunicação, segundo a autora, se refletirá: na construção da imagem positiva da empresa; na adequação dos funcionários ao aumento da competitividade; no atendimento das exigências dos consumidores mais conscientes de seus direitos; na defesa dos interesses da empresa junto ao governo e aos políticos; na melhoria dos serviços; e no aumento da produtividade.

Complementado a idéia anterior apresenta-se o segundo ponto de vista. Torquato (1996, p.105 *apud* PIMENTA, 2006, p.59) defende que “[...] a função básica da comunicação na empresa é promover consentimento e aceitação.”

Para isso, o autor acredita que é necessária uma estrutura bem definida e uma coordenação centralizada, as quais seriam responsáveis pelas pesquisas estratégicas, táticas, normas, fluxos, planos de comunicação etc.

Conforme Torquato a combinação de uma estruturação definida com uma coordenação centralizada apresenta os seguintes resultados:

- capacidade de responder mais rápida e adequadamente às contingências, às ameaças e aos riscos internos e externos; - homogeneidade de linguagem; - harmonia na preservação dos códigos visuais e escritos; - sinergia; - racionalização dos processos administrativos e financeiros; melhor distribuição de tarefas; melhor direcionamento e seleção de veículos. (TORQUATO, 1996, p. 105 *apud* PIMENTA, 2006, p. 59)

Entende-se, dessa forma, que a comunicação empresarial tem uma função bastante ampla. Isto porque a comunicação precisa atender as necessidades da empresa tanto internamente quanto externamente.

#### 2.2.5 Como definir uma comunicação Empresarial estratégica

Como visto anteriormente, alguns estudiosos do assunto, como Pimenta e Torquato, associam a eficiência da comunicação empresarial ao estabelecimento de estratégias. Certamente, partem do princípio de que estabelecer estratégias é uma forma de comunicar-se com organização e objetividade.

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (2005) acredita que agir estrategicamente significa agir com sabedoria, com racionalidade. Destaca ainda que comunicar-se estrategicamente é comunicar-se da forma mais eficiente possível, já que quando a comunicação parte de um planejamento estratégico, a mensagem chega ao receptor de forma clara, objetiva, direcionando-o ao caminho certo, à posição adequada, à decisão exata, etc.

Cahen (2005) salienta que a definição de estratégias para uma eficiente comunicação empresarial depende primeiramente da administração da empresa, pois sendo esta a responsável pelo direcionamento dos negócios, também esta deverá ser a criadora dos planos estratégicos de comunicação.

O autor sustenta sua opinião baseado na tese de que se os administradores são os maiores interessados no êxito do empreendimento, também estes devem

saber aonde querem chegar, quais metas alcançar, qual público influenciar e, por isso, quando as estratégias de comunicação são traçadas pela direção, certamente os resultados serão os melhores possíveis, já que estes estão condizentes com o desejado.

Não diferente de Cahen, Argenti (2006), um dos maiores defensores da comunicação estratégica, destaca que a primeira parte de uma estratégia de comunicação empresarial eficiente está relacionada à própria organização. Conforme o autor é imprescindível que em todo empreendimento, não importando o porte, exista planejamento de comunicação, tendo em vista que surge desta o grande elo entre a empresa e seus públicos interno e externo, este último conhecido ou não.

Afirma Argenti (2006) que um plano estratégico de comunicação é um conjunto formado por três fatores interligados entre si: determinação dos objetivos de cada comunicação; decisão e análise dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos; e diagnóstico da reputação da organização.

Quanto à determinação dos objetivos de cada comunicação, entende-se que no mundo dos negócios não se pode comunicar-se de maneira vaga e imprecisa. A comunicação empresarial não pode ter apenas um conteúdo informativo, mas sim, persuasivo.

Quando a administração da empresa determina algo, além do papel informativo, a comunicação empresarial deve convencer o seu público direcionado de que tal determinação é precisa e é a mais correta. Frisa-se, então, que uma comunicação é objetiva quando tem o poder de invadir os ambientes desejados e o poder de transformar a opinião de todos que circundam estes ambientes.

A decisão e análise dos recursos disponíveis estão diretamente ligadas à forma com que a comunicação será realizada. Salienta-se, porém, que a palavra recurso não se trata aqui somente de disponibilidade financeira.

Por isso, Argenti (2006) diz que é preciso que se analise criteriosamente o meio e a forma com que a comunicação será repassada, claro, considerando os recursos disponíveis que são: dinheiro, recursos humanos e tempo.

A análise deve partir do princípio de que toda comunicação é muito peculiar, com características bastante singulares. Uma comunicação tem um grau de relevância, urgência e necessidade diferente de outra, sem contar o conteúdo e o público direcionado.

Esta análise, de acordo com Argenti (2006), ficou um tanto mais difícil com o passar dos anos devido às facilidades tecnológicas. Muitas vezes, mensagens relevantes que envolvem grandes mudanças, são repassadas por *e-mails*, intranet ou qualquer outra ferramenta com a mesma impessoalidade.

Esquece-se, com frequência, que a mensagem passada por funcionário qualificado ou mesmo pela administração pode acarretar um entendimento facilitado por parte de todos em questões que carecem de paciência e compreensão, já que esta atitude acaba estreitando o relacionamento da empresa com o colaborador. É certo que em termos de tempestividade e questões financeiras estas ferramentas são as mais eficientes e de menor custo, contudo:

A maioria das empresas, infelizmente, em geral erra buscando soluções baratas e de curto prazo para os problemas de comunicação, porque tais questões não são consideradas da perspectiva do público-alvo. Isso é semelhante a um problema que os indivíduos geralmente enfrentam: analisam as próprias necessidades em vez das necessidades de seu público e acabam tendo dificuldade em atingir seu objetivo de comunicação. (ARGENTI, 2006, p. 30)

No que concerne à decisão e à análise de recursos disponíveis, entende-se que nem sempre o mais fácil e o mais barato é o meio mais eficiente. Lógico que o ideal é conciliar facilidade, baixo custo e curto tempo, todavia, o mais importante é que a comunicação seja disseminada de forma a garantir o objetivo empresarial que é, como visto, conquistar o público receptor.

O diagnóstico de reputação da empresa é uma avaliação da imagem da empresa perante seus públicos interno e externo. Depende da condição da imagem organizacional, a maneira como a comunicação deve ser desenvolvida. Uma empresa com alta credibilidade no mercado, por exemplo, não enfrentará muitas dificuldades quando da intenção de inserir um novo produto no mercado, ao passo que uma empresa pouco conhecida ou muito conhecida, mas com a credibilidade em baixa, certamente se deparará com algumas barreiras.

Também faz parte do diagnóstico de reputação, a identificação do público alvo. Conhecer o público alvo, segundo a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (2005) é um dos fatores fundamentais ao desenvolvimento de um planejamento estratégico de comunicação, já que, sendo assim, será mais fácil construir uma mensagem com um conteúdo similar aos gostos, vontades, desejos e necessidades deste público.

As concepções de Argenti acerca da comunicação empresarial estratégica têm sustento na teoria desenvolvida por Aristóteles em seu primeiro livro, *A Arte Retórica*. Segundo Argenti (2006), Aristóteles é associado ao desenvolvimento da retórica como uma arte, já que logo no início dessa obra fundamental, ele define a composição de toda enunciação: “Toda enunciação contém três partes: o orador, o assunto a ser tratado e a pessoa a quem a fala se dirige, ou seja, o ouvinte, a quem se refere o objeto ou a finalidade da fala”. (ARISTÓTELES *apud* ARGENTI, 2006, p. 28).

Essa teoria desenvolvida por Aristóteles, contemporaneamente, não representa nenhuma novidade ou algo diferente do que se estuda nas fases primárias e fundamentais das escolas, no entanto, naquela época remota, a determinação destes três componentes da mensagem falada ou escrita representou a base para qualquer análise que envolvia a comunicação humana. Salienta-se que esta teoria continua servindo de base para estes estudos até nos dias atuais.

Para Argenti (2006) a relação entre os ideais de comunicação estratégica e a teoria da comunicação de Aristóteles é bastante clara, pois quando uma empresa comunica-se, os mesmos elementos presentes na comunicação entre pessoas também existem na comunicação empresarial, isto é:

(1) em vez de um orador, o primeiro componente em uma estratégia de comunicação empresarial é a empresa; o segundo componente, em vez de o “ouvinte a quem se refere o objeto ou a finalidade da fala”, de Aristóteles é o público-alvo; (3) o componente final, que Aristóteles descreve como o “o assunto a ser tratado”, será chamado de mensagens. (ARGENTI, 2006, p.28)

Ruggiero (2002), compreendendo a comunicação estratégica sob o mesmo ângulo, assevera que não há como esquematizar, elaborar ou planejar métodos de comunicação sem considerar a imagem que a empresa reflete, a mensagem a ser divulgada e o público de destino.

Com base nestes entendimentos pode-se dizer que a comunicação estratégica empresarial eficiente, em síntese, alicerça-se num planejamento elaborado antes mesmo da efetivação da comunicação, planejamento este, que leva em consideração fatores de fundamental importância como a própria empresa (imagem, reputação, credibilidade), público-alvo (características, gostos, necessidades, condições), mensagem (meio e maneira de divulgação, objetiva, clara, persuasiva).

## 2.2.6 Comunicação Interna

A comunicação interna é aquela realizada por uma empresa, entidade ou qualquer outro tipo de organização com o intuito de estabelecer meios que possibilitem a construção e a manutenção de uma relação direta, simples e transparente da direção com o público interno e entre os próprios indivíduos que formam este público.

Conforme Leite (2006):

A Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Também chamada de Endocomunicação, 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. (Disponível em: <http://www.universia.com.br/docente/materia.jsp?materia=10790>. Acesso em: 26/08/2010).

Diante das palavras de Leite, entende-se que a comunicação interna é aquela realizada no interior da empresa com o intuito de ajudar na criação de uma cultura colaborativa, ou seja, ela configura-se por um conjunto de informações que contribuem para a efetivação de toda a operacionalidade da empresa com mais qualidade e agilidade. Compreende-se também, a partir de Leite que a comunicação interna é a aquela que permite o relacionamento interpessoal entre os colaboradores, fazendo com que estes cheguem a conclusões mútuas, o que acaba direcionando-os para um mesmo caminho de soluções, garantindo os objetivos organizacionais.

### 2.2.6.1 A Comunicação Interna Ideal

A importância da comunicação interna, segundo Cahen (2005) há muito tempo já não é nenhuma novidade para qualquer gestor de negócios. Todavia, destaca o autor que a sua correta manutenção, utilização e esquematização parecem uma incógnita incompreensível.

Esta asseveração parte da crença de que a maioria das empresas detém um esquema de comunicação puramente ordenativo, ou seja, um processo no qual

as informações são passadas exclusivamente com um teor de ordenança, desmistificadas de sua verdadeira função, o enriquecimento cultural, profissional e por que não pessoal.

Tendo o mesmo ponto de vista, Pimenta (2006) destaca que em muitas empresas não existem uma interação ideal na própria comunicação interna. Para a autora toda empresa que almeja ter um esquema ideal de comunicação interna deve fazer valer a interação entre comunicação vertical e horizontal.

A comunicação vertical é aquela que parte da diretoria para o todo da empresa e a horizontal é aquela que ocorre entre os membros de um mesmo setor, departamento, etc.

Para Pimenta (2006) somente existirá comunicação interna quando houver uma interligação entre todos que compõem o grupo funcional da empresa, quando houver uma interação de comunicação vertical e horizontal.

Não diferente, Ruggiero (2002, p.7) pondera que:

[...] a Comunicação Interna não pode estar limitada à comunicação vertical, aquela que parte da direção para os empregados de forma puramente imperativa. [...] deve incluir a comunicação horizontal, que possibilita o feedback e uma efetiva comunicação. A comunicação descendente deve ser uma forma de informação e não exclusivamente uma ordem [...]

O ponto em comum entre as visões de Cahen, Pimenta e Ruggiero está no entendimento de que a verdadeira função da comunicação empresarial interna está sendo destorcida na realidade de muitas empresas.

Para os autores comunicar não significa necessariamente e unicamente ordenar. Concordam que as diretrizes precisam ser passadas com certo teor imperativo, no entanto, acreditam que uma dosagem mais concentrada de um teor informativo gera mais interesse por parte dos colaboradores em praticar o que se determina.

Analisando a compreensão dos autores acerca da comunicação empresarial interna, percebe-se com nitidez a relação entre seus argumentos e a realidade imposta pelas condições sócio-mercantis atualmente existentes nas relações de trabalho.

As relações de trabalho desde a Revolução Industrial vêm passando por uma série de transformações evolutivas, decorrentes dos avanços tecnológicos, do aperfeiçoamento do Direito Trabalhista, das próprias peculiaridades do capitalismo, enfim, acondicionando patrão e empregado em determinados direitos e obrigações,

sem, contudo, alterar um fator fundamental ao sucesso organizacional: a força humana.

Entende-se, então, que a verdadeira comunicação interna ocorre somente quando o interesse maior de sua realização estiver objetivando a potencialização desta força humana, ou seja, quando for realizada no sentido de aumentar a aptidão e a capacidade do funcionário para execução de suas obrigações dentro da empresa.

#### 2.2.6.2 A importância da Comunicação Interna

Observe o ponto de vista de Damante e Lopes (2003, p.1)

Com todo o aprimoramento e qualidade das ferramentas utilizadas pelas empresas na busca do melhor relacionamento interno nas organizações, a abertura de canais de duas mãos entre líderes e subordinados, seja via escrita ou oral, é vital para conscientizar e engajar funcionários numa mesma diretriz empresarial. A participação dos funcionários como verdadeiros embaixadores das empresas em relação aos diversos públicos tem feito, cada vez mais, com que as empresas incentivem a contribuição deles em atividades de comunicação. Seja em sugestões de pauta para os veículos internos, em conselhos editoriais ou em pesquisas e enquetes, promover o "sentimento de pertencer" enriquece os processos da organização como um todo.

Diante do entendimento de Damante e Lopes percebe-se que é inevitável falar em comunicação empresarial interna sem tocar na força humana. Tais palavras foram utilizadas não somente para constatar esta forte relação como para provar que esta mesma relação não se trata apenas de uma fútil vontade em bater na mesma tecla.

Dentro da mesma linha de raciocínio dos autores, muitos outros associam a importância da comunicação interna à necessidade de interar e preparar os funcionários para as suas aptidões cotidianas.

Para Gaudêncio (*apud* PIMENTA, 2006), por exemplo, a importância da comunicação interna reflete-se na capacidade que ela tem de fazer com que o colaborador interaja com a empresa, respeitando suas políticas, atendendo seus objetivos. O autor destaca que isso decorre do fato de que a comunicação interna promo-

ve uma relação de confiança entre colaborador e direção, fazendo com que aquele se sinta de fato parte da empresa.

Não obstante, o autor acredita que esta relação positiva entre colaborador e direção somente se concretiza quando a comunicação interna representa verdadeiramente sua importância dentro da empresa, ou seja, quando possibilita alguns pontos:

O sentido das ações: o porquê fazer; controle: as normas devem ser aceitas e assumidas por todos; reforço positivo: valorização dos atos; atitudes e crenças: todos acreditam em alguma coisa, para implementar mudanças é necessário conhecer estas crenças; cultura: cada agrupamento tem seu universo peculiar; evolução: mesmo planejada, tem uma dimensão imprevisível. (GAUDÊNCIO, apud PIMENTA, 2006, p.120)

Marques (2004) sustenta sua opinião numa pesquisa realizada pela Revista Exame, edição 800, que constata que dois em cada três executivos já pensam em mudar de emprego devido ao fato de que atualmente as organizações não têm uma estratégia de relacionamento com seus funcionários. Disserta que a importância da comunicação interna decorre da sua relação com a imagem da empresa, pois:

[..] como diria o ditado "quando você não tem direção, qualquer estrada te leva a lugar nenhum". A imagem que os funcionários têm de sua própria organização é a base da imagem externa da empresa. Não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores de sua empresa. (MARQUES, 2004, p.1)

Já Pimenta (2006) associa a importância da comunicação interna exclusivamente à influência que a mesma pode ter nas dimensões humanas, como emoções, atitudes, valores, motivação, atente-se:

A estrutura tradicional da empresa é burocrática, técnica, racional e normativa, por princípio não há espaço para sentimentos e emoções. Essas características tendem a impedir a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores. Como resultado a motivação pode diminuir, comprometendo o processo produtivo. Para reverter esse quadro, há uma tendência a considerar as várias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores) nos processos de trabalho e na estrutura organizacional da empresa. Segundo essa perspectiva, a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. (PIMENTA, 2006, p.119)

Adizes (1993) tem um entendimento parecido com o de Gaudêncio, de Marques e de Pimenta, porém, complementativo. O autor associa a importância da comunicação interna a sua capacidade de promover uma interação entre empresa e

colaborador e, conseqüentemente, uma motivação pessoal, assim como os demais autores. Todavia, sob uma visão mais racional, não desconsiderando a importância da relação entre comunicação e força humana, destaca a significância operacional da comunicação interna, alegando que a mesma:

- orienta o colaborador quanto às diretrizes a serem seguidas; - apresenta as políticas adotadas pela empresa (política de crédito, de cobrança, de marketing); facilita a execução das atividades mediante o entendimento do fluxo necessário; - apresenta os objetivos empresariais, quais mercados conquistar, quais clientes fidelizar etc. (ADIZES, 1993, p.132)

Diante de todas estas visões, entende-se que a importância da comunicação interna, resumidamente, concentra-se em dois pontos: na sua relação estritamente pessoal com o colaborador, explicada pelo seu poder motivador e na sua relação estritamente profissional com o colaborador, refletida na sua capacidade de promover o conhecimento universal da empresa em que se trabalha.

### 2.2.6.3 Fatores que Influenciam no Processo de Comunicação Interna

#### **2.2.6.3.1 Estrutura Organizacional**

Para Nunes (2007) organizar uma empresa é ordená-la, é agrupar atividades e recursos no sentido de buscar resultados positivos para a própria empresa. Assevera que planejar, dirigir e controlar uma empresa é uma tarefa difícil quando não existe uma estrutura organizacional.

Nunes (2007) acredita que:

A estrutura organizacional é de grande importância para empresas de pequeno, médio, e principalmente, grande porte, pois fazer uma distribuição de cargos para uma quantidade excessiva de funcionários é necessário ter critérios de avaliação para comandar um certo departamento e uma certa função. (Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/2130/1/Estrutura-Organizacional/pagina1.html#ixzz0xZ6h43jr>. Acesso em: 24/08/2010)

A estrutura organizacional de uma empresa, conforme Argenti (2006) tem grande influência na eficiência de um sistema de comunicação interna. O ideal, segundo o autor, seria que toda organização tivesse uma estrutura organizacional de-

finida, não importando o porte do empreendimento.

O autor assim se expressa porque na realidade a existência de uma estrutura organizacional definida é comum em grandes empreendimentos, todavia, na maioria das empresas pequenas ela inexistente.

De acordo com Argenti (2006) os pequenos empreendedores não vêem a necessidade de estabelecer uma estrutura organizacional num empreendimento de vinte colaboradores, por exemplo. Para o especialista o maior erro cometido não se concentra na inexistência deste fator, mas sim na ausência de outro fator diretamente ligado a este, ou seja, a definição de responsabilidades.

Argenti (2006) compreende que em uma empresa muito pequena não há como estabelecer uma estrutura organizacional, porém, destaca que a definição de responsabilidades é algo possível até mesmo numa empresa composta por dois colaboradores.

Somente para complementar o ponto de vista de Argenti, é importante apresentar o entendimento de Nunes (2007) com relação à estrutura organizacional. Conforme o autor existem dois tipos de estrutura organizacional: a formal e a informal. A estrutura formal é aquela típica de grandes empresas, já a informal, segundo ele, também existe em grandes empresas, porém é mais comum nas pequenas organizações, onde a estrutura organizacional tradicional não pode ser estabelecida, existindo, portanto, somente a definição de responsabilidades.

A posição de Nunes atribui maior respaldo aos dizeres de Argenti, ou seja, entende-se a partir das palavras do autor que independente do porte da empresa é preciso que haja uma definição de responsabilidades, configurada por ele como uma estrutura organizacional informal.

Referindo-se à estrutura organizacional formal, Nunes (2006) diz que:

Essa é a estrutura que a grande maioria das empresas adotam, é a estrutura deliberadamente planejada, e formalmente representada, em alguns aspectos, em organogramas. Nessa fase, a definição de suas atribuições se torna mais criteriosa, ou seja, aqui a estrutura formal pode alcançar proporções imensas. No desenvolvimento da estrutura formal deve-se considerar os seus componentes, seus condicionantes e seus vários níveis de influência. Pois será, a partir de uma estrutura bem implementada que uma empresa irá alcançar seus objetivos estabelecidos. Os principais fatores para a criação de uma estrutura formal empresarial são: - Focar os objetivos estabelecidos pela empresa; - Realizar atividades que podem chegar nesses objetivos; - Distribuir as funções administrativas para cada funcionário desempenhar; - Levantar em consideração habilidades e limitações tecnológicas;

Tamanho da Empresa. (Disponível em:

<http://www.webartigos.com/articles/2130/1/Estrutura-Organizacional/pagina1.html#ixzz0xZ6h43jr>. Acesso em: 24/08/2010)

Quanto à estrutura organizacional informal, Nunes (2006) afirma que esta é mais comum em empresas de pequeno porte e que a mesma consiste numa rede informal de relações sociais e pessoais, uma vez que, a estrutura surge da interação espontânea entre as pessoas. Para o autor (2006) em uma estrutura informal a liderança surge por várias causas, como por exemplo: idade, competência, localização no trabalho; conhecimento, personalidade, comunicação, etc.

Nunes (2006) frisa que a estrutura organizacional e a conseqüente definição de responsabilidade, ou dependendo do porte da empresa, somente esta última, possibilita a seletividade da comunicação empresarial interna, ou seja, cada informação é direcionada à pessoa ou às pessoas que realmente executam determinadas atividades.

Diante do ponto de vista de Nunes, entende-se que a seletividade das informações facilita o procedimento de comunicação interna, uma vez que, possibilita o repasse de informações extremamente diretivas e objetivas. Entende-se também que informação diretiva e objetiva é aquela informação que parte de um processo de comunicação estratégico, onde o emissor, neste caso a empresa, emite informações com conteúdos selecionados e adequados aos seus interesses e, o mais importante, ao receptor certo.

Completando as concepções de Nunes, Pimenta (2006) aponta como consequência de uma estrutura organizacional a segregação de funções. Na realidade a segregação de funções diz respeito à divisão de atividades e de responsabilidades.

Wilker (2010), assim como a maioria dos especialistas em segregação de funções, aponta a mesma exclusivamente como uma ferramenta de controle interno e de organização das atividades, no sentido de desembaraçá-las sem sobrecarregar uma pessoa ou setor, veja:

[...] a Segurança da Informação tem vários objetivos que visam mitigar ameaças no domínio em questão. Vejamos alguns: \*Treinamento nas atividades a serem executadas; \* Segregação de funções; \* Termos de confidencialidade; \* Conscientização em segurança. Existem muito mais, porém, considero a lista acima o básico, sendo possível aplicá-la em qualquer empresa, de qualquer tamanho e o item mais importante, em linhas gerais, é a segregação de função. [grifo meu]. [...] A sobrecarga de função ou atividades é um perigo real e presente na maioria das corporações. Atribuir a responsa-

bilidade de levantar requisitos a um programador, é garantir a perda de qualidade do resultado final de uma aplicação, por exemplo. Ou tem-se documentação precária - muitas vezes nenhuma - ou códigos mal implementados. Os riscos inerentes à situação posta anteriormente, é que uma empresa poderá entregar um produto problemático, de difícil manutenção, ficar refém de peças (pessoas) chaves, prejudicar sua imagem, sofrer processos trabalhistas, dentre outros. (Disponível em: <http://www.clickpb.com.br/artigo.php?id=20100421015005>. Acesso em: 24/08/2010).

Todavia, vale ressaltar que diferentemente do pensamento de Wilker e de muitos outros, para alguns estudiosos, segregar as atividades também repercute em outros fatores positivos que vão muito além do controle interno. Pimenta (2006), por exemplo, diz que a segregação de funções além de um meio de controle interno e segurança, é também uma forma de propiciar a comunicação interna na empresa. A autora acredita que a segregação de funções, embora seja uma divisão, no que diz respeito à comunicação interna provoca uma unidade, isto é, diferentes setores e pessoas quando realizam as mesmas atividades em fases diferentes acabam tendo os mesmos objetivos e comunicando-se com freqüência entre si.

Baseando-se nas concepções apresentadas, entende-se que com o estabelecimento de uma estrutura organizacional ou de responsabilidades definidas e, conseqüentemente, da segregação de funções, ter-se-á, também, além de um controle interno de atividades que propicia a realização das mesmas de forma sadia, no sentido de divisão de demanda, um processo de comunicação interna constante, algo que facilita o fluxo das atividades e os relacionamentos pessoais na empresa.

#### **2.2.6.3.2 Comunicação Em Todos os Níveis**

De nada adianta uma estrutura organizacional, o estabelecimento de responsabilidades definidas ou a segregação de funções, quando a comunicação empresarial interna não é universalizada. Este termo “universalizada” é utilizado por Argenti (2006) para referir-se à necessidade de interação por parte de todos que compõem o quadro funcional da empresa quanto às informações relevantes. Segundo o autor:

Muitas grandes empresas são vistas como organizações sem rosto e insensíveis, uma impressão que só se reforça se não existe comunicação de baixo para cima, dos funcionários para a gerência. Quando gerentes de alto ní-

vel se isolam física e psicologicamente dos outros funcionários, a comunicação eficaz não acontece. A comunicação eletrônica de massa às vezes pode compor essa “falta de identidade” da gerência. (ARGENTI, 2006, p.176)

A posição de Argenti, com relação ao assunto, sustenta as constatações estudadas no item “A Comunicação Empresarial Interna Ideal”, ou seja, a comunicação interna não pode ser realizada somente no sentido horizontal, entre pessoas do mesmo nível hierárquico. A comunicação interna deve envolver toda a empresa, fazendo com que todos se sintam parte dela.

Tendo a mesma visão, Constantino (2006), frisa que para uma comunicação interna de qualidade é necessário a participação de todos, desde a cúpula administrativa até os funcionários operacionais. Acredita que a boa qualidade da comunicação só é conquistada quando a administração se propõe a desenvolver a comunicação, participando da mesma e fazendo com que todos participem também.

Para Robert Dilenschneider (*apud* ARGENTI, 2006) o administrador de uma empresa precisa ser mais participativo e manter um nível de relacionamento sadio com toda a hierarquia organizacional. E este relacionamento, segundo o estudioso, somente é possível através da comunicação empresarial interna.

O especialista diz ainda que a liderança exigida pelo cenário corporativo do século XXI deve estar concentrada em pessoas que removam os parâmetros dos tempos imperiais, ou seja, em indivíduos que trabalhem corporativamente com seus Conselhos de Administração de maneira inovadora, forjando formas de estímulo ao potencial de criatividade dos colaboradores, desde o gerente aos operários da produção.

Carvell (1980, p.236) destaca que quando a administração não participa da comunicação ou simplesmente não se comunica com os demais funcionários:

[...] as comunicações organizacionais podem cair facilmente na categoria de monólogo devido simplesmente ao número de pessoas a serem atingidas e à premência de tempo. Quando a informação correta e precisa não é adequadamente fornecida pela administração, a comunicação informal entre os trabalhadores sob a forma de rumores, em geral preenche a necessidade que eles têm de “saber o que está havendo”.

Em suma a comunicação empresarial também precisa ser verticalizada, partir da base da pirâmide para o topo e vice-versa. Deve haver uma interação entre a direção e os cargos mais baixos, hierarquicamente falando, pois estes, de acordo

com Pimenta (2006), quase sempre são os que efetivam as atividades de maior preponderância produtiva na empresa.

### **2.2.6.3.3 Diferenças Individuais e Relacionamento Interpessoal**

Cooper (1997) destaca que cada pessoa representa um universo, uma unanimidade, com preferências, opiniões, capacidades e aptidões extremamente singulares.

Igualmente, Pimenta (2006) afirma que cada indivíduo encara uma determinada situação, problema ou desafio de forma diferente de outro, já que cada pessoa é única, com visão diversificada do mundo, da vida.

Uma empresa, salienta Teixeira (2009), é um universo composto por vários outros universos que são os colaboradores. Para o autor, o processo de comunicação interna deve ser desenvolvido de maneira que cada mensagem direcionada à massa organizacional apresente um conteúdo claro e objetivo a todos, sem exceções. Somente dessa forma, segundo este estudioso, que a comunicação interna influenciará positivamente nos negócios da empresa e no relacionamento interpessoal de todos os colaboradores.

Nos dizeres de Constantino (2006):

O primeiro passo é criar um clima sinérgico entre organização, políticas e funcionários, por meio de canais e linguagem adequados às características dos diversos públicos internos. Isso porque dentro de uma mesma organização existe uma infinidade de diferentes grupos, com necessidades particulares e que devem interagir de forma específica, exigindo da empresa uma postura crítica e aberta à comunicação permitindo a troca de informações entre todos os níveis. (Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/05/comunicacoes/comunica2.asp>. Acesso em: 24/08/2010)

Cahen (2005) diz que a comunicação interna representa uma ferramenta estratégica quando o emissor das mensagens, neste caso, a empresa, personalizada nos administradores, tem esta percepção de diversidade entre as pessoas. Ele acredita que a percepção de diversidade é a solução mais adequada ao grande problema de relacionamento pessoal enfrentado pelas grandes e pequenas organizações.

Concordando com estas ponderações, Pimenta (2006) acredita que perceber e entender as diferenças individuais de cada pessoa, além de contribuir positivamente para o empreendimento, também é uma forma de dirigir uma empresa dentro dos preceitos modernos de administração, ou seja, administração com respeito à dignidade humana.

Pimenta (2006) frisa ainda que como a comunicação interna permite conhecer as diferenças individuais de cada colaborador dentro da empresa, consequentemente, ela interfere positivamente no relacionamento entre pessoas. Isto porque a comunicação faz com que cada um se posicione compreensivamente no tocante às diferenças alheias, ou seja, cada indivíduo passa a respeitar a posição, a opinião, enfim, a visão do outro.

Entender as diferenças individuais e contribuir para o bom relacionamento interpessoal, para Carvell (1980, p. 237) é importante porque:

Devido à significativa influência que os relacionamentos interpessoais têm sobre a qualidade das comunicações entre os membros da organização e ao efeito exercido sobre esses relacionamentos pelo desenvolvimento de técnicas adequadas de comunicação, as práticas de relações humanas constituem parte inseparável do processo de comunicação.

Rego (1986) compreende que a relação existente entre comunicação interna e respeito às diferenças individuais parte da idéia de que uma empresa que é adepta da comunicação e que incentiva entre seus colaboradores é uma empresa preocupada não somente com seus negócios, mas, sobretudo, com a qualidade de vida de seus funcionários, despertando, neste sentido, o espírito motivador.

Rego (1986) destaca que comunicação empresarial interna de qualidade não é aquela que abre espaço somente para assuntos relacionados aos negócios em si. Para a autora a comunicação empresarial interna deve representar o elo entre a empresa e seus colaboradores em todos os sentidos, desde assuntos generalizados, como também assuntos ligados a um ou a um grupo de colaboradores.

No processo de comunicação interna nem sempre a empresa será a emissora, dependendo do caso, a empresa poderá ser a ouvinte. Esta troca de papel é o que representa o verdadeiro sentido da comunicação interna. O colaborador deve sentir-se parte da empresa em que trabalha, deve sentir-se seguro e acolhido. [...] A comunicação na empresa deve abrir espaço para que o colaborador expresse seus pensamentos ou exponha sua situação, seja conjunta ou individualmente. (REGO, 1986, p.43)

Para Schuler *et al.* (2004), adeptos do mesmo pensamento, embora com explicações mais complexas, acreditam que as diferenças pessoais de cada indivíduo são reflexos de suas necessidades. O agente comunicador, segundo os autores, deve avaliar que o receptor da mensagem, no momento em que faz o papel de ouvinte, apresenta determinada necessidade que está atrelada a sua vida social, emocional, financeira etc.

Ainda para os autores (2004) a comunicação é uma facilitadora dos relacionamentos interpessoais, pois repercute na compreensão das diferenças individuais de cada pessoa. Acreditam que as diferenças individuais dos seres humanos é algo bastante complexo, algo que parte do egocentrismo peculiar do homem originado desde a limitante vida berçária.

Conforme Schuler *et al.* (2004), o processo de comunicação interna quando considera as necessidades individuais de cada colaborador, além de representar a fonte principal de informação e conhecimento na empresa, também acaba se tornando uma fonte motivadora, pois identificar as necessidades de uma pessoa é o primeiro passo para saciar estas necessidades. Afirmam que somente com a comunicação será possível identificar o que motiva cada funcionário. Acreditam que um fato motivador está diretamente ligado à satisfação de determinada necessidade:

A motivação é, seguramente, um dos aspectos mais importantes para compreender, nas situações de comunicação. Numa comunicação cujo objetivo é a mudança do comportamento do receptor (exemplo: aprendizagem, vendas, na administração de pessoas), conhecer o mecanismo de motivação terá uma influência capital sobre o processo, já que ela é o motor do comportamento humano. (SCHULER *et. al.*, 2004, p. 52)

Analisando o entendimento de Schuler *et al.* sob o ângulo empresarial, volta-se aos preceitos de Rego, conforme visto anteriormente, isto é, tendo ciência de que cada funcionário apresenta necessidade diferente de outro, é preciso que o processo de comunicação interna da empresa seja construído com uma estrutura que possibilite a manifestação individual de cada colaborador.

É importante destacar que as concepções destes autores têm por base a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow. Este descreve que a motivação individual está diretamente ligada às necessidades momentâneas que cada pessoa vivencia. Para ele todos enfrentam uma série de necessidades de acordo com a fase de realização pessoal que se encontra. Uma pessoa com uma vida financeira está-

vel, por exemplo, certamente não carece mais de necessidades básicas, ao posto que uma pessoa pobre passa por estas necessidades, como alimentação, vestimenta etc.

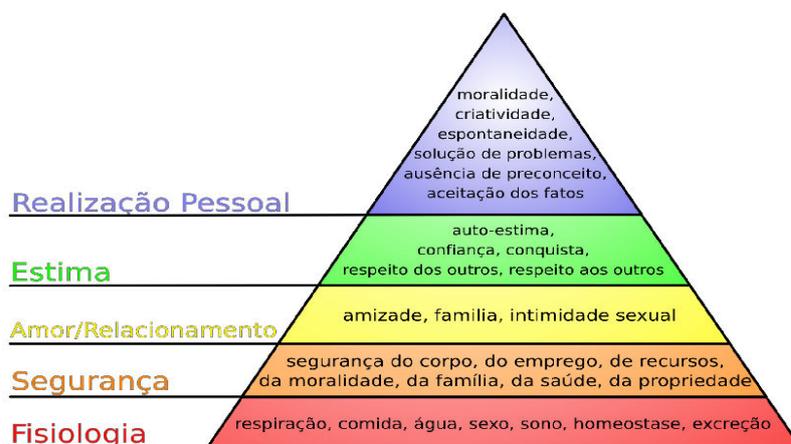
Segundo Maslow (*apud* SCHULER *et al.*, 2004), as necessidades humanas evoluem gradativamente com a realização pessoal de cada um. Diz também que a motivação está diretamente ligada à comunicação, já que cada indivíduo, quando de uma necessidade, precisa expô-la e trabalhá-la para que encontre a satisfação da mesma.

Os autores (2004) explicam que se baseiam na teoria de Maslow no que diz respeito à comunicação porque consideram que antes de por em prática uma metodologia de comunicação é preciso entender que o público ao qual será direcionada as mensagens é composto por pessoas distintas, que se encontram em níveis diferentes de posição social, intelectual, emocional.

Defendo a relação de seus entendimentos com as concepções de Maslow, os estudiosos (2004) afirmam também que assim como os seres humanos evoluem com relação às suas necessidades, estes também evoluem no que diz respeito às diferenças interpessoais. Para eles cada pessoa encontra-se num estágio de evolução com relação à maneira de encarar as diferenças do outro:

O primeiro e mais importante é que nossa maneira humana de perceber e interpretar o mundo é muito limitada. Ela se desenvolve em cada indivíduo e na humanidade, como espécie, com o despertar de nossa consciência. Individualmente, quando nascemos, somos como uma semente recém começando a desenvolver-se, toda enroladinha sobre si mesma, com muito pouca visão do mundo. Na verdade, tudo o que dá pra ver nesta posição é nosso próprio umbigo. E esse é o conceito de mundo que fazemos, nesse momento: o mundo é o meu umbigo. Com o tempo, com a germinação completa da semente e seu crescimento, a gente se desenrola sobre a gente mesmo, e começa a ter consciência de que há outras coisas e outras pessoas no mundo, outros seres, outras dimensões, até atingirmos o máximo grau de consciência que conseguirmos nessa existência. Muitas pessoas não vão muito além de ver o próprio umbigo durante toda a vida, outras têm percepções mesmo de nossas injunções cósmicas. (SCHULER *et. al.*, 2004, p. 80)

Para melhores entendimentos acerca da Teoria de Maslow e consequentemente dos entendimentos de Schuler *et al.* a respeito da relação da comunicação com as diferenças individuais de cada pessoa, apresenta-se a figura abaixo, conhecida como a Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow.

**Figura 1 - Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow**

Fonte: <http://blogs.myspace.com/index.cfm?fuseaction=blog.view&friendId=469754667&blogId=508153446>. Acesso em: 19/08/2010

Diante de todos estes pontos de vistas, entende-se que o processo de comunicação interna deve ser elaborado cuidadosamente, levando em consideração a diversificação deste universo que é a empresa. Partindo desta consideração a comunicação interna exercerá seu papel fundamental, que sinteticamente, conforme a posição de todos estes estudiosos, está compreendido: na amenização dos conflitos internos através da influência nos relacionamentos interpessoais; na compreensão das diferenças e necessidades individuais; e no auxílio aos mecanismos de motivação, já que os funcionários quando ouvidos e entendidos tendem a valorizar mais seu posicionamento dentro da empresa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A palavra metodologia vem do grego e é composta por dois radicais, ou seja, *meta*: que significa ao largo do caminho e *logos*: que significa discurso, estudo. Certamente por isso que Minayo, (1994) entende por metodologia o percurso do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade.

Também Demo (1995), seguindo o sentido etimológico da palavra, diz que a metodologia significa o estudo dos caminhos, dos procedimentos, dos instrumentos utilizados para fazer ciência.

Tendo o mesmo entendimento, Oliveira (1997) acredita que a metodologia é a apresentação de todos os meios e utilizados na realização de um trabalho científico.

Este trabalho foi realizado sob duas formas de abordagens metodológicas: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

#### 3.1 Pesquisa Bibliográfica

Atinente ao referencial bibliográfico, caracterizado pelo método dedutivo, foi realizada uma confrontação das concepções e pontos de vistas de diversos especialistas em comunicação empresarial, podendo-se dessa forma atribuir um perfil científico ao trabalho.

A pesquisa bibliográfica, tendo suporte em obras literárias, artigos, periódicos especializados ou ligados à área empresarial etc., buscou à satisfação do objetivo geral do trabalho através da elucidação de dados, pontos de vistas e informações que concomitantemente atenderão aos objetivos específicos.

Destaca-se que:

A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa. [...]. É imprescindível, portanto, antes de todo e qualquer trabalho científico fazer uma pesquisa bibliográfica exaustiva sobre o tema em questão, e não começar a coleta de dados e depois a revisão da literatura [...]. (AMARAL, 2007, p.1)

Semelhante a Amaral, Cervo e Berviam (2002, p.62) dizem que:

A pesquisa bibliográfica procura explicar a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte de pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre determinado assunto, tema ou problema.

Na mesma linha de raciocínio dos autores citados, Gil (1994) acredita que a vantagem maior da pesquisa bibliográfica é que a ela permite ao investigador um conhecimento muito além daquele vindo de uma pesquisa direta, ou seja, para um estudo de caso, para a aplicação de um experimento, segundo o autor, é necessário conhecer amplamente os métodos que serão adotados.

### **3.2 Estudo de Caso: Como melhorar a comunicação interna em uma empresa de Factoring**

Este estudo se sustentou quali-quantitativamente com informações obtidas mediante período de estágio observatório e experimental dentro da empresa e também com informações obtidas através de um questionário direcionado aos funcionários e dirigentes da empresa.

Destaca-se que para Oliveira (1997, p. 115):

[...] A abordagem quantitativa é um método muito utilizado nas pesquisas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológicas, de opinião, de administração, representando, em linhas gerais, uma forma de garantir a precisão dos resultados, e evitando com isso distorções de análise e interpretações.

Goldenberg (2000) acredita que a pesquisa quantitativa possibilita uma compreensão aprofundada de certos fenômenos ligados ao objeto do estudo, isto porque com a pesquisa quantitativa normalmente parte-se dos pressupostos de maior relevância.

Já com relação à pesquisa qualitativa, Goldenberg (2000) enfatiza que este método possibilita uma observação minuciosa e aprofundada da matéria em estudo. Acredita que o método qualitativo de pesquisa faz com que as particularidades

de um fenômeno se sobressaiam com relação às coisas comuns que este fenômeno apresenta.

O objetivo do estudo de caso foi constatar a existência de certos problemas decorrentes da falta de comunicação interna em uma empresa de factoring e, sobretudo, avaliar formas, métodos e atitudes que propiciem a eliminação destes problemas.

Em outras palavras, o objetivo do estudo de caso foi avaliar a possibilidade de solução destes problemas à partir da adoção de um método baseado em informações seletivas e direcionadas, possibilitado pela divisão da empresa em setores e pela aplicação da segregação de funções. O estudo de caso configurou-se, portanto, como uma experimentação prática das concepções, pontos de vista e conclusões analisadas na pesquisa bibliográfica.

### 3.2.1 Ambiente do Estudo

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de factoring (fomento mercantil). A pedido da administração não foi identificada a empresa por questões éticas. Para facilitar o entendimento do conteúdo, esta empresa, neste trabalho, recebeu o nome fictício de “Faturando Factoring”.

Salienta-se, contudo, que apenas o nome da empresa é um pseudo, sendo as demais informações (número de funcionários, ramo de atividade, etc.) dados verídicos.

#### 3.2.1.1 Ramo de Atividade: Conhecendo um pouco de factoring

A Faturando Factoring, como o próprio nome já diz, atua no mercado de fomento mercantil. Desde tempos muito remotos é conhecida a prática de aquisição de créditos. Segundo Venosa (2009, p. 552):

Embora possam ser encontrados traços do instituto no direito antigo, o factoring ou faturização é um contrato que tem sua origem recente na prática comercial dos EUA, tendo-se desenvolvido grandemente em países da Eu-

ropa Ocidental a partir da década de 60, assumindo em cada um deles matrizes diferentes.

Considerando a modalidade mais utilizada, pode-se dizer que a atividade de factoring consiste na aquisição de créditos pela empresa faturizadora, que por sua vez, adianta a importância pecuniária destes créditos ao faturizado, encarregando-se da cobrança, assumindo o risco de possível insolvência dos devedores.

Concordando, Pereira (2009, p. 522) exemplifica a atividade de factoring comentando que:

Pelo factoring ou faturização, uma pessoa (factor ou faturizador) recebe de outra (faturizado) a cessão de créditos oriundos de operação de compra e venda e outras de natureza comercial, assumindo o risco de sua liquidação. Incumbe-se de sua cobrança e recebimento, cujo líquido transfere de imediato ao cedente ou faturizado.

Muitos confundem a empresa de factoring com uma instituição financeira, porém, o factoring é um elemento de fomento mercantil. Uma instituição financeira realiza empréstimos, financiamentos, descontos de títulos, etc. Uma empresa de factoring apenas impulsiona o mercado através do adiantamento de valores recebíveis em datas futuras.

A palavra “fomento” traz a essência da atividade, ou seja, fomentar significa promover, provocar. Entre outras palavras a atividade de factoring tem por intuito promover e provocar as atividades mercantilistas através da fácil circulação e movimentação de capital de giro.

O factoring, portanto, muito antes de uma prática bancária, é um elemento de fomento comercial e mercadológico. Em nosso meio, a utilização de cheques pré-datados como títulos de crédito a prazo, dados os inconvenientes da duplicata por grande parte do comércio, fez com que o factoring se dedicasse com amplitude a seu desconto, facilitando a circulação de mercadorias, sustentando principalmente as pequenas e médias empresas. (VENOSA, 2009, p.554).

Segundo Venosa (2009) e também segundo Pereira (2009) o factoring pode ser realizado de várias formas. Entretanto, Venosa (2009, p. 555) destaca que a legislação revela três modalidades para a atividade:

Tradicionalmente, a doutrina revela, com sentido histórico, três modalidades. O **colonial factor** [grifo meu], que consiste na aquisição de mercadorias por uma empresa que se encarrega de colocá-las no mercado, agindo

como depositária ou comissionária. Essa modalidade é confundida como comissão ou representação mercantil, sendo hoje mera referência histórica. Pelo **old line factor** [grifo meu], o faturizador encarrega-se de cobrar as faturas do faturizado, desempenhando atividade de ordem financeira. No **new line factor** [grifo meu], o faturizador, além da cobrança, encarrega-se de várias outras atividades em prol do faturizado, utilizando-se de várias técnicas financeiras.

A atividade da Faturando Factoring é caracterizada pelo *old line factor*, uma vez que a empresa trabalha exclusivamente com atividade de ordem financeira. O *old line factor* ou faturização ao estilo antigo é a modalidade mais utilizada no mundo.

Operando nesta modalidade a empresa antecipa recebíveis de seus clientes, assumindo o risco do não pagamento destes recebíveis. Os clientes da empresa podem optar pelo pagamento único, em determinada data, ou realizá-lo de forma parcelada. Quando em forma parcelada, ou seja, financiada, não necessariamente a empresa assume o risco de insolvência, contudo, isto é preciso estar expresso no contrato dos serviços.

Os recebíveis que a empresa costumeiramente antecipa aos seus clientes são os títulos de crédito, os cheques, as duplicatas e a nota promissória.

### 3.2.2 População

Este estudo foi restrito aos 10 (dez) colaboradores da empresa, comportando neste número também os dirigentes da mesma.

### 3.2.3 Amostra

Conforme disposto no item anterior, o estudo de caso envolveu todos os funcionários da empresa, ou seja, 100% do grupo funcional foi alocado como público de pesquisa.

### 3.2.4 Instrumentos e Processo de Coleta de Dados

Foram utilizadas duas formas para coletar dados e informações necessários ao alcance dos resultados almejados.

Uma delas se refletiu num estágio de desenvolvimento de conhecimentos. O estágio não é necessariamente um instrumento de coleta de dados, mas com relação à especificidade deste trabalho, se configurou como uma ferramenta para coletar informações.

O estágio ocorreu por um período de 30 (trinta) dias, compreendido entre os dias 21 de junho a 30 de julho, desconsiderando os finais de semana. Foi dividido em duas fases, sendo que a primeira fase, correspondendo à 10 (dez) dias (21/06 a 02/07) destinou-se ao processo observatório, caracterizando-se por uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Já a segunda fase, englobando os 20 (vinte) dias restantes (05/07 a 30/07), destinou-se à análise e propostas.

O outro instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário composto por 13 (treze) questões, sendo as 8 (oito) primeiras questões abertas e as demais fechadas. As 4 (quatro) primeiras questões visaram apenas à identificação dos funcionários quanto à idade, gênero, grau de instrução (escolaridade) e tempo de empresa.

As questões abertas são aquelas que permitem a subjetividade, isto é, o funcionário pesquisado poderá expressar sua opinião na íntegra, podendo justificar seu parecer. As questões fechadas são aquelas caracterizadas pela objetividade. Nelas o funcionário pesquisado também apresenta sua opinião, contudo, com um direcionamento pré-definido, já que estas questões possuem alternativas e serão assinaladas aquelas que mais se aproximam com o ponto de vista do pesquisando.

O intuito de sua aplicação foi avaliar o entendimento, o ponto de vista dos colaboradores acerca da importância da comunicação empresarial, saber se eles também identificam problemas com relação ao processo de comunicação interna da empresa e da positividade da resposta conhecer quais são estes problemas e soluções para os mesmos. Este questionário foi entregue aos funcionários no dia 2 de julho de 2010, após o fim do período observatório do estágio, ou seja, antes do início da formulação da proposta de solução.

## **4 RESULTADOS OBTIDOS – GRÁFICOS**

### **4.1 Apresentação dos Dados**

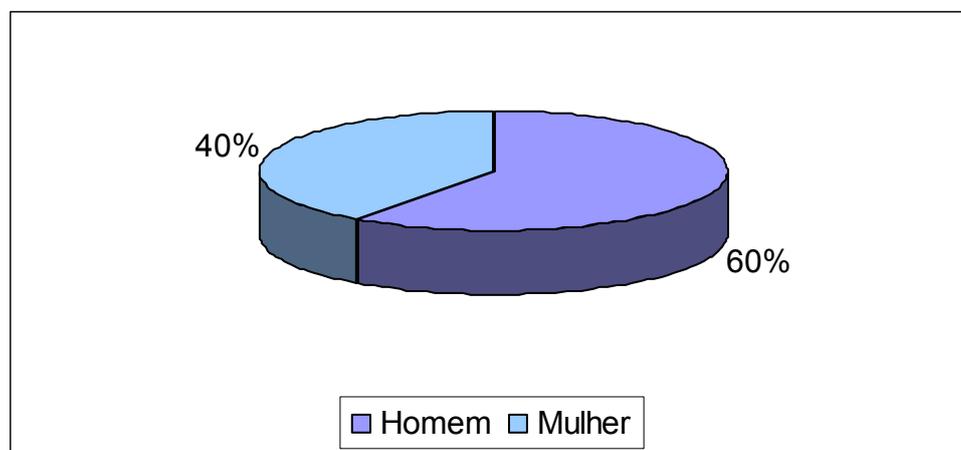
De posse dos dados obtidos no período observatório do estágio, por meio do questionário direcionado aos colaboradores da empresa e, sobretudo, pelos resultados obtidos com a implantação da proposta de solução durante os 20 (vinte) dias, as informações foram tabuladas e analisadas dentro do contexto acadêmico e da literatura existente.

Para um melhor entendimento dos resultados advindos da aplicação do questionário, estes foram apresentados de forma analítica, descrevendo-se cada detalhe, e também de forma sintetizada por tabelas e por gráficos do estilo “pizza”.

**Tabela 1 – Sexo dos Funcionários**

<b>Itens</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Relativo (%)</b>
Homens	6	60%
Mulheres	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 1 – Sexo dos Funcionários**

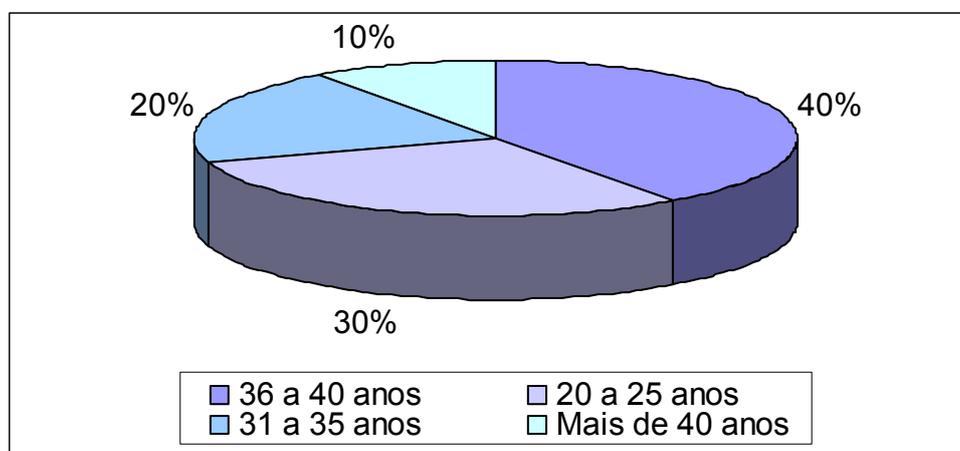
Fonte: Dados de Pesquisa

Na empresa trabalham 6 homens e 4 mulheres, ou seja, 60% dos funcionários são do sexo masculino e 40% são do sexo feminino.

**Tabela 2 – Faixa Etária dos Funcionários da Empresa**

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
36 a 40 anos	4	40%
20 a 25 anos	3	30%
31 a 35 anos	2	20%
Mais de 40 anos	1	10%
<b>Total</b>	10	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 2 – Faixa Etária dos Funcionários da Empresa**

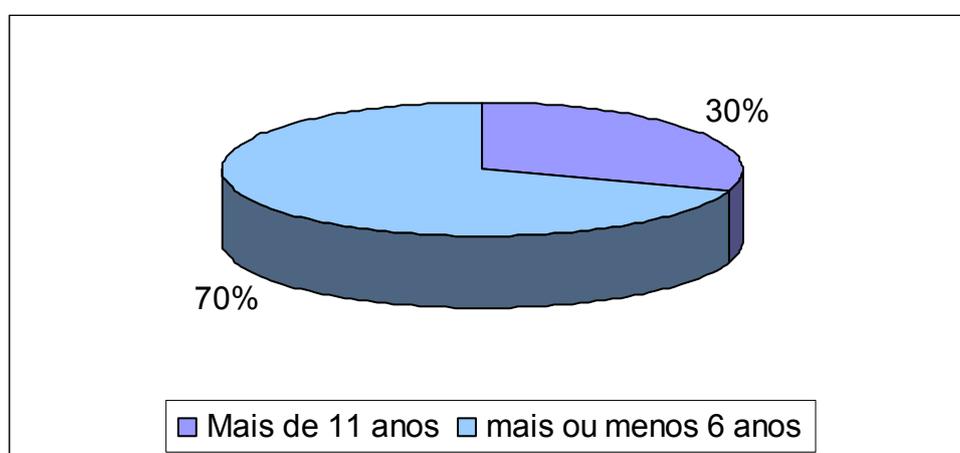
Fonte: Dados de Pesquisa

Na empresa, 4 funcionários (correspondendo a 40% do total) têm entre trinta e seis e quarenta anos, 3 funcionários (correspondendo a 30% do total) têm entre vinte e vinte e cinco anos, 2 funcionários (correspondendo a 20% do total) têm entre trinta e um e trinta e cinco anos e apenas um funcionário (correspondendo a 10% do total) tem mais de quarenta anos.

**Tabela 3 – Tempo de Trabalho na Empresa**

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
+/- 6 anos	7	70%
Mais de 11 anos	3	30%
<b>Total</b>	10	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 3 – Tempo de Trabalho na Empresa**

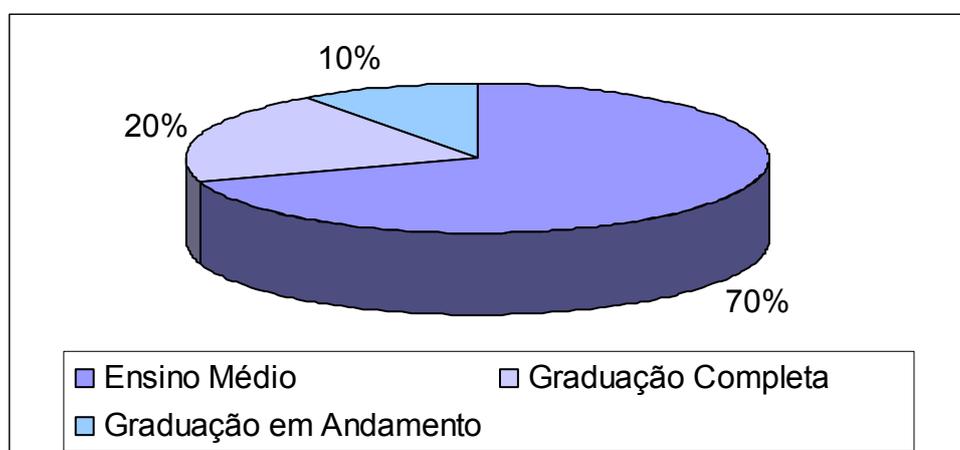
Fonte: Dados de Pesquisa

A maioria dos funcionários, ou seja, 7 (correspondendo a 70% do total) trabalham na empresa há mais ou menos seis anos, ao posto que a minoria, representada por 3 funcionários (correspondendo a 30% do total) trabalham há mais de onze anos.

**Tabela 4 – Grau de Escolaridade dos Funcionários da Empresa**

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
Ensino Médio	7	70%
Graduação Completa	2	20%
Graduação em Andamento	1	10%
<b>Total</b>	10	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 4 – Grau de Escolaridade dos Funcionários da Empresa**

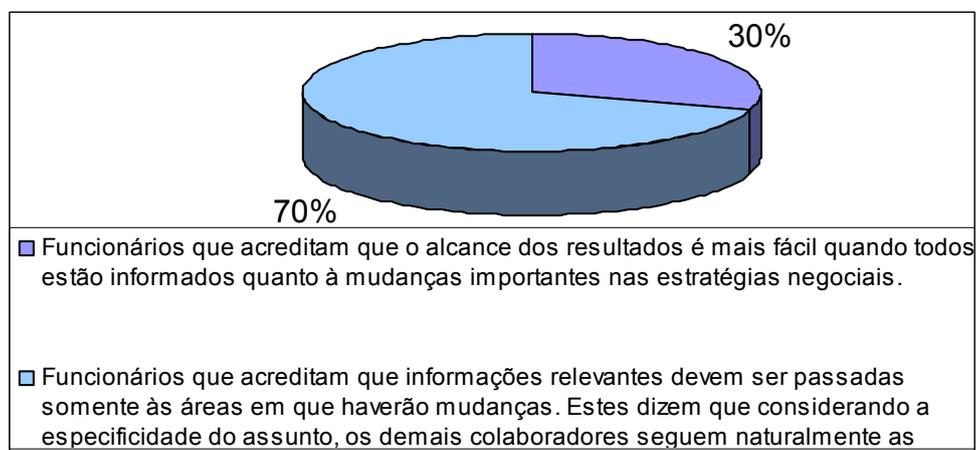
Fonte: Dados de Pesquisa

A maioria dos funcionários, ou seja, 7 (correspondendo a 70% do total) têm apenas o Ensino Médio, somente 2 funcionários (correspondendo a 20% do total) têm graduação completa e 1 funcionário (correspondendo a 10%) ainda está cursando o ensino superior.

**Tabela 5 – Informação Quanto à Mudanças Importantes**

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
- Funcionários que discordam	7	70%
- Funcionários que acreditam que a informação deve ser passada a todos	3	30%
<b>Total</b>	10	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 5 – Informação Quanto à Mudanças Importantes**

Fonte: Dados da Pesquisa

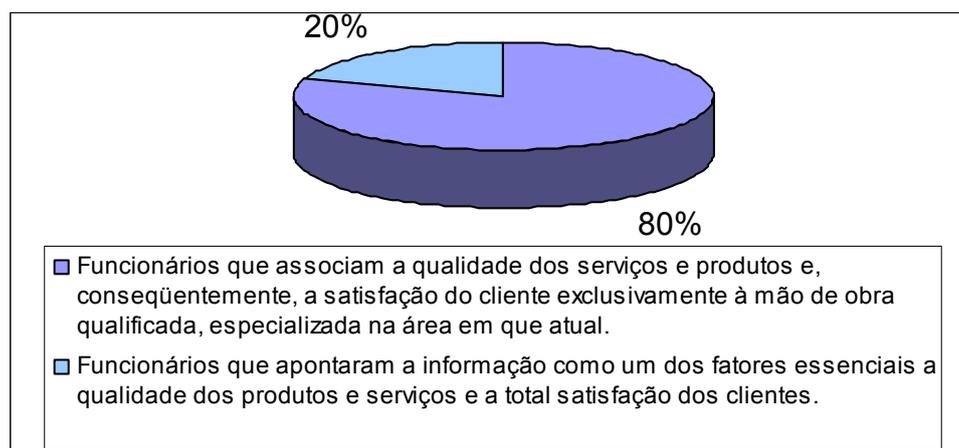
A maioria dos funcionários da empresa, ou seja, 7 (correspondendo a 70% do total) acreditam que informações relevantes devem ser passadas somente às áreas em que haverá mudanças. Estes dizem que considerando a especificidade do assunto, os demais colaboradores seguem naturalmente as diretrizes passadas, em decorrência da hierarquia. Já os 3 funcionários restantes (correspondendo a 30% do total) acreditam que o alcance dos resultados é mais fácil quando todos estão informados quanto à mudanças importantes nas estratégias negociais.

**Tabela 6 – Comunicação: Boa Qualidade dos Produtos e Serviços e Satisfação dos Clientes**

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
- Funcionários que associam à qualidade dos produtos e serviços exclusivamente à mão de obra qualificada	8	80%
- Funcionários que associam à qualidade dos produtos e serviços com a informação	2	20%
<b>Total</b>	10	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 6 – Comunicação: Boa Qualidade dos Produtos e Serviços e Satisfação dos Clientes**



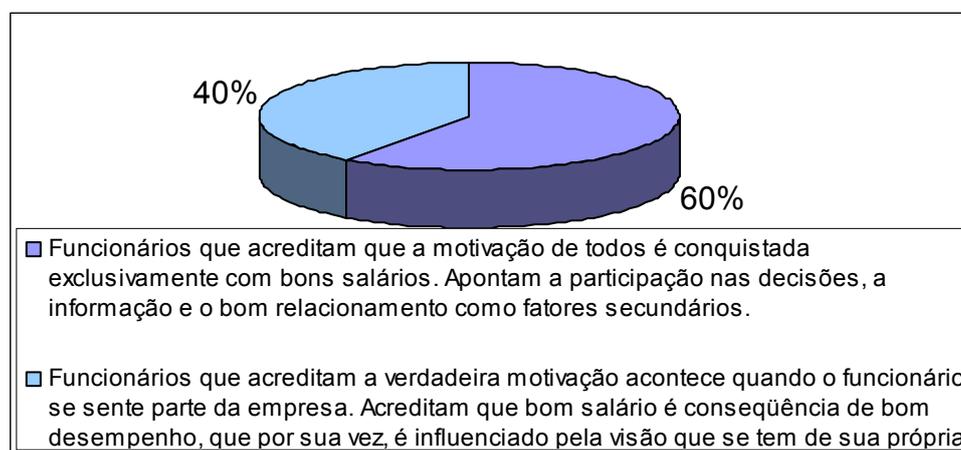
Fonte: Dados da Pesquisa

Na empresa, 8 funcionários (correspondendo a 80% do total) associam a qualidade dos serviços e produtos e, conseqüentemente, a satisfação do cliente exclusivamente à mão-de-obra qualificada, especializada na área em que atua. Apenas 2 funcionários (correspondendo a 20% do total) apontaram a informação como um dos fatores essenciais à qualidade dos produtos e serviços e à total satisfação dos clientes

**Tabela 7 – Relação Motivação-Comunicação**

<b>Itens</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Relativo (%)</b>
- Funcionários que acreditam que a motivação está relacionada apenas com bons salários	6	60%
- Funcionários que acreditam que a motivação acontece somente quando há uma interação com a empresa	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 7 – Relação Motivação-Comunicação**

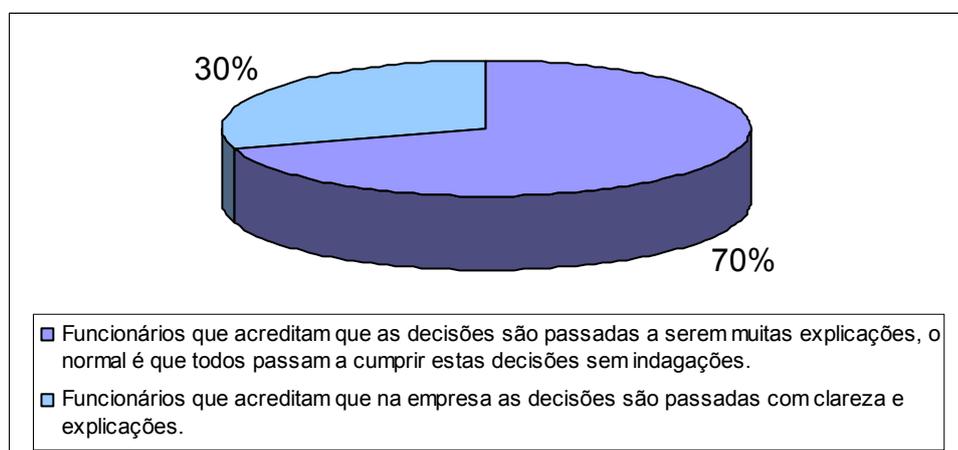
Fonte: Dados da Pesquisa

Na empresa, 6 funcionários (correspondendo a 60% do total) acreditam que a motivação de todos é conquistada exclusivamente com bons salários. Apontam a participação nas decisões, a informação e o bom relacionamento como fatores secundários. Já os 4 funcionários restantes (correspondendo a 40% do total) acreditam que a verdadeira motivação acontece quando o funcionário se sente parte da empresa. Acreditam que bom salário é consequência de bom desempenho, que por sua vez, é influenciado pela visão que se tem de sua própria empresa.

**Tabela 8 – Como as Informações são Passadas**

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
- Funcionários que acreditam que as informações são repassadas sem explicações	7	70%
- Funcionários que acreditam que as informações são repassadas com clareza e com explicações	3	30%
<b>Total</b>	10	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 8 – Como as Informações são Passadas**

Fonte: Dados da Pesquisa

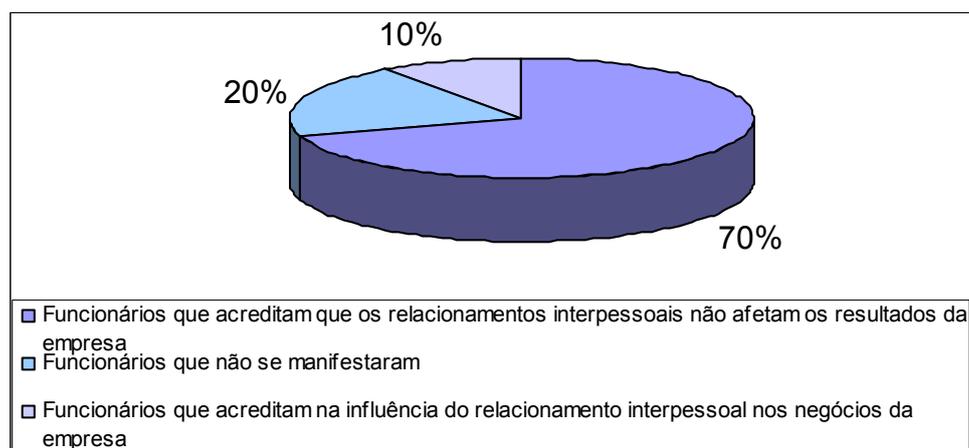
Na empresa, 7 funcionários (correspondendo a 70% do total) acreditam que as decisões são passadas sem muitas explicações, o normal é que todos passam a cumprir estas decisões sem indagações. Apenas 3 funcionários (correspondendo a 30% do total) acreditam que na empresa as decisões são passadas com clareza e explicações.

**Tabela 9 – A Influência do Relacionamento Interpessoal nos Negócios da Empresa**

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
- Funcionários que acreditam que os relacionamentos interpessoais não afetam os resultados da empresa	7	70%
- Funcionários que não se manifestaram	2	20%
- Funcionários que acreditam na influência do relacionamento interpessoal nos negócios da empresa	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 9 – A Influência do Relacionamento Interpessoal nos Negócios da Empresa**



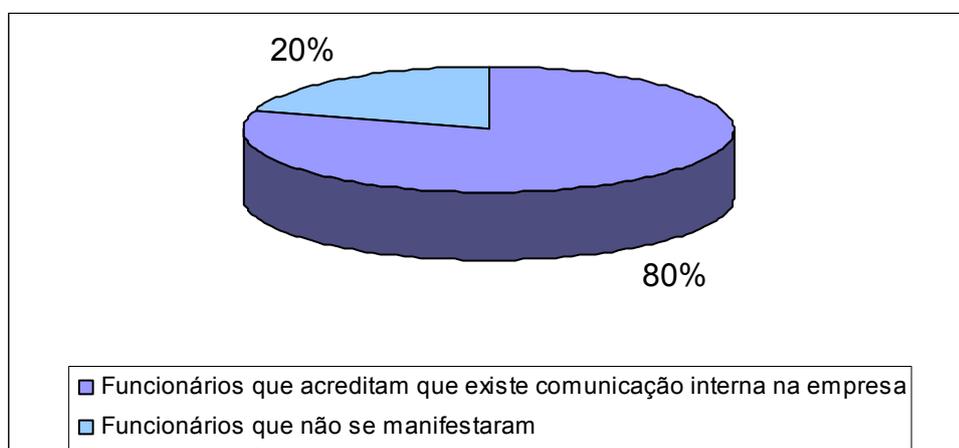
Fonte: Dados da Pesquisa

A maioria dos funcionários, ou seja, 7 (correspondendo a 70% do total) acreditam que o nível de inter-relacionamento pessoal dos colaboradores não afeta os resultados da empresa. Já 2 funcionários (correspondendo a 20% do total) não se manifestaram e apenas 1 funcionário (correspondendo a 10% do total) acredita na influência do relacionamento pessoal nos negócios da empresa.

**Tabela 10 – A Existência de Comunicação Interna na Empresa**

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
- Funcionários que acreditam que existe comunicação interna na empresa	8	80%
- Funcionários que não se manifestaram	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 10 – A Existência de Comunicação Interna na Empresa**

Fonte: Dados da Pesquisa

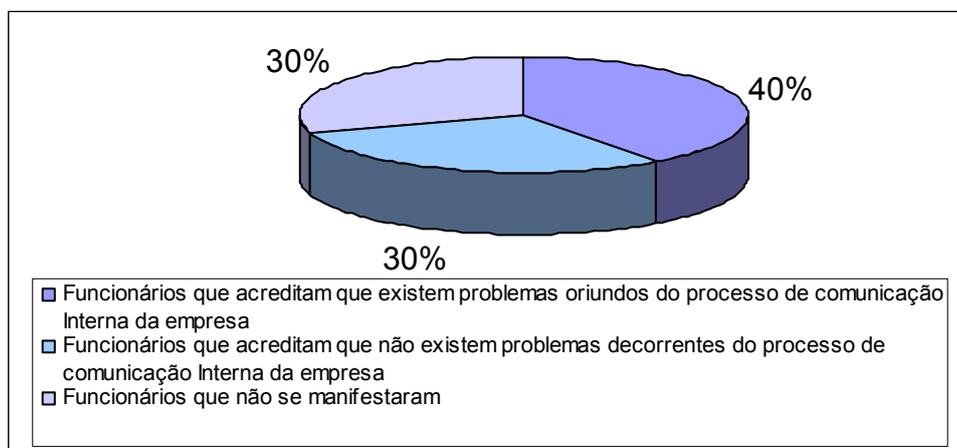
A maioria dos funcionários, ou seja, 8 (correspondendo a 80% do total) acreditam que na empresa existe comunicação interna, ao passo que, 2 funcionários (correspondendo a 20% do total) não se manifestaram.

**Tabela 11 – Problemas Ligados ao Processo de Comunicação Interna na Empresa**

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
- Funcionários que acreditam que existem problemas oriundos do processo de comunicação Interna da empresa	4	40%
- Funcionários que acreditam que não existem problemas decorrentes do processo de comunicação Interna da empresa	3	30%
- Funcionários que não se manifestaram	3	30%
<b>Total</b>	10	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 11 – Problemas Ligados ao Processo de Comunicação Interna na Empresa**



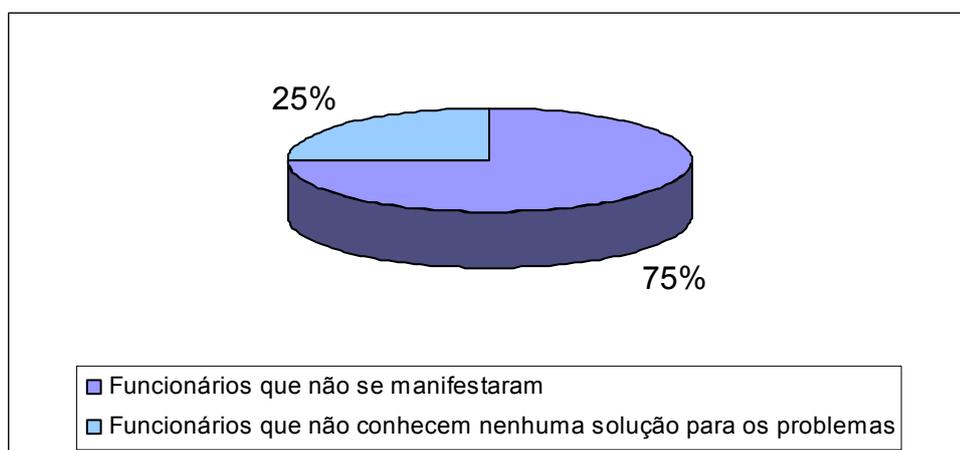
Fonte: Dados da Pesquisa

Na empresa, 4 funcionários (correspondendo a 40% do total), afirmam que na empresa existem problemas decorrentes de um processo de comunicação interna defasado. Já 3 funcionários (correspondendo a 30% do total) afirmam que não existe nenhum problema na empresa oriundo do processo de comunicação interna. Os 3 funcionários restantes (correspondendo a 30% do total) não se manifestaram.

**Tabela 12 – Solução Para os Problemas**

<b>Itens</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Relativo (%)</b>
- Funcionários que não se manifestaram	3	75%
- Funcionários que não conhecem nenhuma solução para os problemas	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 12 – Solução Para os Problemas**

Fonte: Dados da Pesquisa

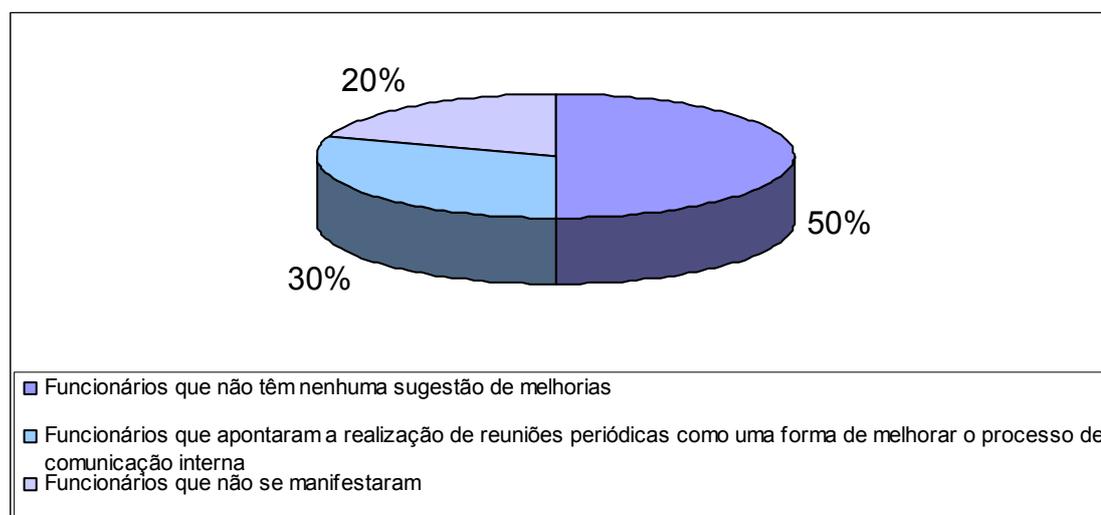
Obs: Tabela e gráfico referente a décima segunda questão do questionário direcionada apenas a quatro funcionários (vide análise).

Dos 4 funcionários, 3 (correspondendo a 75% dos funcionários para os quais foi direcionada a questão e 30% do total de funcionários) não se manifestaram. Apenas 1 funcionário se manifestou alegando não conhecer nenhuma solução para os problemas.

**Tabela 13 - Sugestões de Melhorias para o Processo de Comunicação Interna da Empresa**

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
- Funcionários que não têm nenhuma sugestão de melhorias	5	50%
- Funcionários que apontaram a realização de reuniões periódicas como uma forma de melhorar o processo de comunicação interna	3	30%
- Funcionários que não se manifestaram	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 13 – Sugestões de Melhorias para o Processo de Comunicação Interna da Empresa**



Fonte: Dados da Pesquisa

A metade dos funcionários, ou seja, 5 (correspondendo a 50% do total) afirmam não terem sugestão de melhoria no momento. Já 3 funcionários (correspondendo a 30% do total) apontaram a realização de reuniões periódicas como uma forma de melhorar o processo de comunicação interna na empresa. Apenas 2 funcionários (correspondendo a 20% do total) não se manifestaram.

## 4.2 Análise dos Dados

Durante os 10 (dez) dias do período observatório, compreendidos entre 21/06 a 02/07, constatou-se, sem sombra de dúvida, a presença dos problemas, outrora apenas hipotetizados pela relação da pesquisadora com a empresa.

Logo, a análise dos dados partiu do pressuposto de que estes problemas são os causadores das dificuldades existentes na empresa no que concerne o processo de comunicação interna, sustentando-se, portanto, em uma proposta de solução apresentada à administração da empresa.

Para uma melhor compreensão do objetivo central da pesquisa foi importante descrever estes problemas.

### **- Ausência de uma segregação de funções definitiva:**

Nesta empresa de factoring não existe uma segregação de funções definida de forma definitiva. Todos fazem as mesmas atividades à medida que elas vão surgindo e a necessidade aumentando.

É sabido que numa empresa de factoring o produto principal é a antecipação de recebíveis, popularmente os descontos de cheques, de duplicatas, de títulos, etc.

Parece ser uma atividade simples, entretanto, um único desconto de recebível exige uma parafernália de outros procedimentos presentes ou futuros como análise de crédito do credor descontante e do sacado devedor, pesquisa aos índices econômicos qualificados para cada documento descontado, cálculo de juros/dia, cálculo de juros/mora, cobrança posterior, cobrança judicial, concessões especiais decorrentes do nível de relacionamento do cliente (descontos seletivos).

À princípio vê-se positivo que todos executem e saibam operacionalizar qualquer tarefa, no entanto, na prática, não se tem resultados condizentes com tal pensamento.

Nesta empresa, o fato de todos executarem a universalidade dos procedimentos decorrentes da atividade está impossibilitando um aperfeiçoamento mais aprofundado acerca de cada tarefa, aumentando conseqüentemente a freqüência de erros não somente ligados a aritmética dos cálculos mais à seleção de clientes, sen-

do que aos potenciais muitas vezes é oferecido as mesmas condições apresentadas a um cliente comum, sem prospecção.

#### **- Ausência de cargos definidos:**

Este problema certamente é resultado do anterior. Além da falta de uma segregação de funções, persiste também a falta de uma denominação de cargos. A empresa tem um modelo típico dos tempos burgueses: “aquele é o patrão e nós somos os empregados”.

Na realidade os cargos até existem, porém sem denominações, camuflados e refletidos no tempo de serviço e experiência, ou seja, aqueles mais “velhos de casa” são aqueles que ditam as regras.

Regras? Que regras? Nesta empresa os detentores do saber apenas determinam a execução tempestiva das atividades conforme a demanda diária.

A ausência de cargos definidos gera nesta empresa a falta de um setor administrativo que forneça em tempo hábil as diretrizes a serem seguidas, desde as mais complexas as mais simples, como mudança na política de crédito da empresa ou o indicador de juros a ser aplicado.

Em suma a ausência de cargos, sobretudo, dos administrativos impossibilitam o repasse de informações relevantes ao coletivo empresarial.

A simples mudança de uma taxa de juros, por exemplo, obviamente tem um porquê, porém na empresa geralmente apenas tem-se a imposição obrigatória da mudança de forma explosiva, no momento, sem mais detalhes. Frisa-se que isto se trata apenas de um explicativo, pois o fato ocorre em várias outras ocasiões.

#### **- Ausência de uma comunicação verticalizada:**

Embora não existam cargos definidos ou denominados, a comunicação na empresa obedece ao “esquema de camuflagem” comentado anteriormente. Percebe-se a inexistência de uma comunicação interna verticalizada.

Muitas vezes o que se tem é a comunicação horizontal, isto é, somente entre as pessoas do mesmo suposto nível hierárquico. Avalia-se também a inexistência de um trabalho em equipe. Na empresa ainda existe aquela idéia retrógrada

de que é suficiente a informação passada quase que exclusivamente às pessoas supostamente mais importantes do negócio.

A informação geralmente chega ao todo da empresa com um caráter puramente ordenativo, sem explicações ou razões de sê-lo.

#### **- Ausência de prioridade e tempestividade na execução de tarefas:**

Cada problema existente na empresa está interligado aos demais. Como não existe uma seleção de atividades disponibilizada em setores, muitas vezes uma atividade que existe certo nível de tempestividade é deixada de lado em razão da necessidade de se executar outra tarefa, cuja urgência não demanda de efetivação no momento.

A apresentação dos dados obtidos com o questionário seguiu a ordem das questões apresentadas aos colaboradores da empresa, e foi intitulada pelos títulos utilizados no questionário para facilitar o entendimento. Sabe-se que as quatro primeiras questões apenas serviram para identificar as pessoas que estavam sendo interrogadas.

#### **- Identificação – Conhecendo os Funcionários**

Através destas quatro questões constatou-se que nesta empresa trabalham 6 (seis) homens e 4 (quatro) mulheres).

A faixa etária é bastante diferenciada, pois 3 colaboradores têm entre 20 (vinte) e 25 (vinte e cinco) anos, 2 (dois) têm entre 31 (trinta e um) e (trinta e cinco) anos, 4 (quatro) têm entre 36 (trinta e seis) e 40 (quarenta anos) e apenas 1 (um) tem mais de quarenta anos.

Com relação ao tempo de trabalho na empresa constatou-se que 7 (sete) funcionários estão na empresa por mais ou menos 6 (seis) anos e 3 (três) estão há mais de 11 (onze) anos.

A maioria dos funcionários, ou seja, 7 (sete) têm apenas o ensino médio, 2 (dois) funcionários possuem graduação em Administração de Empresa e 1 (um) funcionário) está cursando Matemática.

## - A Importância da Comunicação Empresarial Interna

A partir da quinta questão o objetivo do primeiro questionário é apresentado, ou seja, avaliar a importância da comunicação interna sob a visão dos funcionários:

Com relação a esta questão, 7 (sete) funcionários acreditam não haver necessidade de informar a todos quando de uma mudança significativa da empresa, como por exemplo, determinação de novas diretrizes para conquistas de novos mercados. Para eles, as informações relevantes devem ser informadas somente as pessoas envolvidas.

A sexta questão referiu-se a satisfação do cliente e, conseqüentemente, à qualidade dos serviços e produtos apresentados. Esta questão buscou avaliar o entendimento dos colaboradores no que diz respeito à influência da comunicação interna na qualidade dos serviços e produtos apresentados aos clientes.

A maioria dos funcionários, isto é, 8 (oito) funcionários, responderam que a qualidade dos serviços e produtos, e conseqüentemente, a satisfação do cliente depende exclusivamente da mão-de-obra qualificada, especializada na área em que atua. Apenas 2 (dois) funcionários apontaram a informação como um dos fatores essenciais à qualidade dos produtos e serviços e a total satisfação dos clientes.

Com a aplicação da sétima questão teve-se por intuito identificar a visão, o entendimento que os funcionários desta empresa têm da relação motivação-comunicação, já que, como visto no decorrer da fundamentação teórica a motivação é consequência direta do exercício constante da comunicação dentro da empresa.

O resultado desta questão foi surpreendente, mais da metade dos colaboradores, perfazendo um número de 6 (seis), acreditam que a motivação de todos é conquistada exclusivamente com bons salários. Apontam a participação nas decisões, a informação e o bom relacionamento como fatores secundários.

A oitava questão teve dois objetivos, identificar se a empresa costuma informar os motivos que levaram a determinada decisão e qual o grau de importância dada a isso pelos funcionários.

A maioria dos funcionários, correspondendo a 7 (sete), respondeu que normalmente as decisões são passadas sem muitas explicações, o normal é que todos passam a cumprir estas decisões sem indagações. Estes funcionários credi-

tam que dependendo do grau de importância da informação, esta não deve ser passada a todos, pois sendo assim, investe-se no risco de vazão de informação importante. Apenas 3 (três) funcionários asseveraram que na empresa as decisões são passadas com clareza e explicações.

É importante frisar que 2 (dois) destes 3 (três) funcionários fizeram observações nas lacunas reservadas para esta finalidade. Nestas observações consta que a administração além de acreditar na importância do cumprimento das regras e das decisões, também avalia como importante a informação de todos os funcionários no que concernem os motivos que levaram a determinada tomada de decisão.

A nona questão avaliou o conhecimento dos funcionários no que diz respeito à importância do inter-relacionamento para os resultados da empresa. Como visto na revisão da literatura deste trabalho, sobretudo, no item “Diferenças Individuais e Relacionamento Interpessoal”, quando uma empresa possui um processo de comunicação interna eficaz, normalmente ela apresenta ótimos níveis de relacionamento interpessoal, o que facilita em muito a operacionalidade das atividades diárias.

Para esta questão, 7 (sete) funcionários responderam que o nível de inter-relacionamento pessoal dos colaboradores não afeta os resultados da empresa. Dentre eles, 5 (cinco) funcionários fizeram observações. Estas observações partiram do princípio de que diferenças pessoais não podem adentrar no ambiente de trabalho. Dois funcionários não se manifestaram e apenas 1 (um) funcionário acredita que as relações pessoais afetam os resultados da empresa.

A décima questão, não desconsiderando a importância das demais, talvez seja a mais importante, ou a que desperta maior curiosidade quanto à resposta. Esta questão desafia o questionando a responder algo essencial ao trabalho, ou seja, se existe comunicação interna na empresa e se ela é uma ferramenta de trabalho.

A maioria dos funcionários, representada por 8 (oito), responderam que na empresa existe comunicação interna. Já 2 funcionários não se manifestaram. Todos estes funcionários fizeram observações no sentido de justificar sua resposta e expor seus entendimentos pessoais do que seria comunicação empresarial interna.

Com estas observações constatou-se que para estes funcionários a comunicação interna restringe-se à passagem de informações ordenativas, isto é, entendem que ordens da administração quanto às mudanças de política de crédito, de seleção de clientes, enfim, tudo isso sem explicações já se configuram como exercí-

cio constante de comunicação interna na empresa. Analisando esta resposta, vê-se uma contradição no entendimento do verdadeiro conceito de comunicação empresarial.

A décima primeira questão tenta identificar, a partir da opinião dos funcionários, problemas que estejam diretamente ligados ao processo de comunicação interna. O intuito da pesquisadora ao elaborar esta questão foi constatar os problemas por ela apontados e também conhecer outros que, por ventura, não havia percebido.

Três funcionários responderam que não existe nenhum problema na empresa ligado ao processo de comunicação interna. Já 4 (quatro) funcionários, que fizeram observações, acreditam que a ausência de tempestividade na execução de determinadas tarefas e que a falta de informação e apoio por parte das pessoas que detêm maior conhecimento são problemas oriundos de um processo de comunicação interna defasado. Os outros 3 (três) funcionários não responderam a questão.

A décima segunda questão foi direcionada somente aos funcionários que responderam que na empresa existem problemas oriundos do processo de comunicação interna. Esta questão propunha o levantamento de soluções para estes problemas. Dos 4 (quatro) funcionários apenas 1 (um) se manifestou, alegando não conhecer no momento nenhuma solução.

A décima terceira, última questão deste questionário, foi direcionada a todos, aos funcionários que apontaram problemas ligados ao processo de comunicação interna e aos funcionários que acreditam não existirem problemas. Esta questão propôs aos funcionários que expressassem suas opiniões e sugestões quanto ao que poderia ser mudado, criado, enfim, o que poderia ser feito para melhorar ainda mais a comunicação dentro da empresa.

Apenas 03 (três) funcionários fizeram sugestões, apontando a realização de reuniões periódicas como uma forma para melhorar o processo de comunicação interna na empresa. A maioria dos funcionários, representada por 5 (cinco) responderam que no momento não tinham nenhuma sugestão para a questão, já os 2 (dois) funcionários restantes não se manifestaram.

## **- Proposta de Solução**

Coincidindo com a intenção da administração em trazer melhorias para o atendimento ao cliente e fluxo das atividades, a aplicação da proposta de solução teve início no dia 05 de julho de 2010, quando a empresa já havia passado por reformas em suas instalações e adquirido alguns mobiliários novos, o que possibilitou a prática da proposta e também satisfaz a intenção de inovação dos administradores.

É importante ressaltar que toda atividade envolvida no estágio de desenvolvimento é de conhecimento do administrador da empresa e de todos os seus colaboradores.

A elaboração da proposta teve por base o conhecimento que a pesquisadora tem do funcionamento da empresa e também a oportunidade aberta pelos dirigentes que desejavam em muito fazer melhorias na empresa, estas voltadas principalmente para o atendimento ao cliente e fluxo operacional das atividades.

Destaca-se ainda que os responsáveis pela empresa deram todo o apoio necessário para que este estágio ocorresse com êxito, abrindo as portas para a proposta aqui apresentada e garantindo a permanência da mesma como metodologia constante de trabalho caso venha trazer melhorias na execução das atividades, bem como, no bem estar dos colaboradores, principalmente quando se fala em inter-relacionamento.

A proposta é aparentemente revolucionária no que diz respeito ao dia-a-dia da empresa, porém, também é correto afirmar que ela atinge diretamente os problemas apresentados anteriormente. Basicamente, a proposta está dividida em duas inovações. Ei-las:

### **a- Introdução de setores de trabalho:**

Como visto a empresa não está dividida em setores e isto vem ocasionando alguns contratemplos, já que se repercute nisso a não divisão de funções e cargos.

Embora não definidos os cargos e funções, camufladamente percebe-se uma divisão de atividades, embora não respeitada. Por que não respeitada? Porque

respeito aqui é visto como permanência, freqüência, continuidade. Apesar de ser perceptível a aptidão de um funcionário para determinada atividade nem sempre é ele quem a faz.

Por isso diz-se que coincidentemente ou não, esta divisão seria perfeita se definida, já que automaticamente as atividades são atribuídas àqueles que as executam com perfeição e conhecimento.

A designação de cargos em setores e a adoção da segregação de funções provocariam a realização de todas as etapas de uma atividade de forma tempestiva.

Isto porque os cargos e setores separam as atividades conforme aptidões ao posto que a segregação reúne os cargos mediante a necessidade de continuidade das atividades, ou seja, a segregação de funções, algo possível somente com a divisão inteligente de execução, faz com que os colaboradores se comuniquem de forma obrigatória.

Soberanamente, também é correto afirmar que a segregação de funções é uma ótima oportunidade para que a parte dirigente da empresa ocupe verdadeiramente a sua função administrativa sob todos os aspectos e principalmente no que tange a difusão das informações comunicativas necessárias ao bom desempenho operacional da empresa.

Essencialmente a empresa pode ser dividida em 3 setores ou departamentos. Esta divisão levou em consideração o quadro funcional da empresa e a aptidão dos colaboradores para determinada atividade:

#### **- Atendimento e suporte operacional:**

A empresa não dispõe de pessoas destinadas exclusivamente ao atendimento do cliente, embora apresente quadro funcional para isso. A disposição de pessoas para esta atividade é bastante interessante, sobretudo para a imagem da empresa.

A criação de um setor de atendimento facilita os serviços diários uma vez que o atendente pode ser a pessoa responsável pela composição de cadastro, atualização de dados cadastrais e também direcionar o cliente ao setor que pode resolver o seu problema. Tendo conhecimento do cotidiano da empresa, pode-se afirmar

que isso reduziria em muito o fluxo de atividades de pessoas que devem estar centradas em outras áreas.

A parte de atendimento configura-se como o primeiro contato do cliente com a empresa. A falta deste setor está passando a imagem de uma empresa não muito organizada, embora isso não seja verdade.

Este setor é aquele que mantém a interligação entre todos os setores e entre os setores e o cliente. Também aqui deverão ser feitos os agendamentos de reuniões internas e com os clientes, anotações de recados importantes, confecção de correspondências oficiais ou não, enfim este seria o setor de recepção e secretariado.

#### **- Análise e concessão do crédito:**

Neste setor caberiam as atividades de análise do caráter do cliente mediante as políticas de crédito tradicionais e a política de crédito própria da empresa.

Também neste setor é onde deve ocorrer a qualificação do cliente no que diz respeito ao seu grau de relacionamento, já que depende disto a concessão de melhores oportunidades de negócios.

Entre outras palavras e falando de factoring, na prática é correto afirmar que dependendo do cliente este pode ter um prazo maior para pagamento, uma taxa de juros mais amigável, um número maior de recebíveis descontados dentro de um determinado prazo de tempo, etc.

Conhecendo o ramo de atividade da entidade é nítido que este setor é o mais importante, claro, pois é nele que se concentram os negócios e é dele que dependem os resultados. Em síntese é nele que é decidido se a empresa vai trabalhar com determinado cliente ou não, se vai ser concedido a antecipação do cheque, do título ou da duplicata.

Considerando a relevância deste setor para o sucesso comercial, não diferente, mais com um maior grau de significância, estes colaboradores deverão ser os maiores conhecedores da política de crédito adotada, principalmente no que se refere às taxas, aos prazos, aos descontos, aos clientes preferenciais e exclusivos etc.

## **- Cobrança:**

Este seria o segundo setor mais importante da empresa, ou seja, aquele que continua a atividade realizada no setor de análise e concessão de crédito. O setor de cobrança é aquele que tenta buscar o resultado positivo de um negócio realizado no setor de concessão de crédito.

A cobrança é uma atividade que exige tempestividade. A falta de pagamento, isto é, a inadimplência influencia na continuidade de qualquer empreendimento. Considerando o grande número de clientes da empresa e, maiormente o grande volume de recebíveis descontados diariamente, mensalmente, enfim, é necessária a permanência de pessoas exclusivamente dedicadas a este trabalho.

A segregação de funções, divisória das atividades, permite que haja uma constante comunicação entre este setor e o setor de análise e concessão de crédito. Rotineiramente o setor de concessão de crédito será obrigado a comunicar-se com o setor de cobrança com o intuito de obter informações acerca do perfil de pagamento do cliente. A troca de dados em ambos os setores e também entre os setores facilitará a comunicação interpessoal no ambiente de trabalho e igualmente permitirá a difusão de informações fazendo com que a comunicação seja a ferramenta principal no exercício das funções.

## **b- Mudança de atitudes**

Como visto a introdução da proposta no ambiente de trabalho tem todo o amparo positivo dos dirigentes, porém, independente do êxito dos resultados obtidos com a mesma é fundamental comentar que a maior mudança deve partir de cada colaborador.

É nítida a insignificância atrelada à comunicação por parte dos funcionários. Observando a rotina da empresa percebe-se o predomínio da mecanização na execução das atividades, onde as informações são passadas com a limitante característica de cobrança, ordem e alerta.

Não se vê a preocupação em se disseminar a informação à partir de sua função principal, ou seja, enriquecimento de conhecimento e aperfeiçoamento da capacidade para o trabalho.

Para esta situação a proposta revela-se em mudanças, na verdade na introdução de alguns hábitos até então nunca utilizados, como a realização de reuniões.

As reuniões, segundo Carvell (1980), contribuem para o bom relacionamento interpessoal e para o engajamento de todos aos princípios, costumes, crenças e objetivos da organização.

As reuniões deverão ter um teor puramente informativo, onde todos os funcionários serão informados sobre mudanças nas políticas negociais da empresa, seja na esfera do crédito, da cobrança, da seleção e classificação de clientes.

As reuniões também deverão abrir oportunidades para *feedbacks*, para sugestões que visem melhorias na qualidade da execução das tarefas, enfim, serão caracterizadas como uma oportunidade para que o colaborador se engaje de forma completa com os objetivos da empresa.

## CONCLUSÃO

Não seria nenhuma discrepância direcionar as considerações finais deste trabalho para a importância da comunicação interna empresarial. Todavia, entende-se, que sendo esta importância enaltecida durante todo o percurso do trabalho, mister foi conduzir as considerações diretamente para o objetivo central da pesquisa, ou seja, para os resultados obtidos, fazendo ponderações acerca dos alcances quanto ao desejado.

Afirma-se assim porque o primeiro impacto causado pela proposta de solução atingiu diretamente os problemas até então existentes como falta de segregação de funções e setores e intempestividade de tarefas. Uma vez implantada a proposta de solução, estas dificuldades deixaram de existir na empresa.

Este impacto positivo certamente partiu da característica principal da proposta, ou seja, a proposta configurou-se em um conjunto de procedimentos baseados em informações seletivas, na reestruturação da empresa por setores e na introdução da segregação de funções.

É importante ressaltar que analisando o entendimento dos funcionários com o todo deste estudo é nítido que grande parte deles não tinha entendimento do verdadeiro significado da comunicação para a empresa nem mesmo de certos elementos relevantes atrelados pelos especialistas a ela como motivação e relacionamento interpessoal.

Com relação ao problema maior, ou seja, a falta de comunicação interna, não foi possível a sua eliminação imediata, porém, com o decorrer dos dias, percebeu-se que a interação entre os setores, ou melhor, que a dependência de um setor com relação ao outro, na execução das atividades, propiciou o exercício da comunicação. As informações que antes eram passadas somente para algumas pessoas que por sinal também as retinham, agora estão sendo disseminadas a todos com um caráter diretivo.

Nos três primeiros dias de aplicação da proposta percebeu-se um desconforto por parte dos colaboradores não acostumados a trabalhar separadamente por salas e executando exclusivamente um tipo de tarefa. Entretanto, à medida que ocorreu um condicionamento com relação à proposta também foi nítida a diferença positiva para o fluxo operacional da empresa. Atividades que antes ocupavam um

determinado espaço de tempo, com a proposta, passaram a ser efetivadas e concluídas num tempo bem menor.

Neste curto período do estudo de caso em que a comunicação começou a dar seus primeiros passos dentro da empresa, também se percebeu um aumento na motivação dos funcionários, motivo este, que relacionado ao estudo bibliográfico pode ser considerado como natural, já que quando os colaboradores estão informados dos objetivos da empresa passam a sentir parte dela, caminhando no mesmo sentido.

Outro fator causador da motivação foi a adequação do volume de atividades para cada funcionário e o consequente controle interno possibilitado pela segregação de funções, fazendo com que cada atividade tenha seu percurso de execução com normalidade do início ao fim.

Com este estágio inicial da comunicação dentro da empresa também houve um melhoramento no relacionamento interpessoal dos colaboradores. Pessoas que antes eram extremamente fechadas, não demonstrando a intenção em se relacionar com os colegas de trabalho, atualmente se mostram bastante interessadas em ajudar seus colegas na execução das atividades, através de dicas, de observações e *feedbacks*.

Uma das mudanças mais importantes diz respeito ao atendimento ao cliente, já que a empresa dispunha agora de um funcionário para receber exclusivamente a clientela.

A divisão setorial e a conseqüente segregação de funções, com certeza é a melhor medida para erradicar os problemas de intempestividade de tarefas. Com a segregação de funções, cada serviço prestado nesta empresa de factoring, ou seja, cobrança, desconto de recebíveis, cálculos, análise de crédito etc., é executado em tempo hábil o suficiente para que problemas antes presentes, como perdas pecuniárias e enquadramento inadequado de clientes, por exemplo, sejam eliminados.

Também, com a introdução da proposta o volume de serviços por funcionário atingiu um nível de normalidade para a carga horária de oito horas/dia, algo que antes era impossível.

Sendo a mudança de atitudes uma das prerrogativas da proposta, em consonância com a administração da empresa, no último dia de acompanhamento da execução da mesma pela pesquisadora, ou seja, no dia 30 de julho de 2010 foi realizada a primeira reunião na empresa com caráter operacional.

Nesta reunião foram discutidas medidas para a conquista de novos clientes, possibilidade de enquadrar alguns clientes potenciais às taxas de juros mais baixas ou aumentar o prazo de pagamento para alguns clientes e cobrir ofertas de crédito da concorrência, representada em maior parte pelas instituições financeiras estabelecidas na cidade.

Diante destes dados, pode-se dizer que a proposta de solução se mostrou eficaz, pelo menos quando relacionada aos objetivos do trabalho sintetizados pelo objetivo geral e à problematização carente de solução: como melhorar a comunicação em uma empresa de factoring?

Entre outras palavras, é seguro afirmar como ponderação final que aqueles problemas apontados superficialmente já na introdução e caracterizados especificamente na análise podem ser remediados e, mesmo, solucionados com a aplicação da metodologia proposta.

Em síntese, pode-se dizer que especificamente a esta empresa, a proposta realmente se configurou como uma solução, já que se constatou que o problema maior encontrado na mesma, isto é, a falta de comunicação, é passível de reversão quando da aplicabilidade da metodologia sugerida, que por sua vez, além de amenizar esta dificuldade maior, também propiciou a solução de outros problemas periféricos à falta de comunicação com a baixa motivação, a insatisfação nos relacionamentos pessoais e problemas relacionados à operacionalidade das atividades do dia-a-dia da empresa.

## REFERENCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). **Comunicação empresarial**: estratégias de organizações vendedoras. Vol. 1. Organizador: Paulo Nassar. São Paulo: Aberje, 2005.

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças**: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.

AMARAL, Cláudio. **A história da comunicação empresarial no Brasil**: Dos Estados Unidos para o mundo. Publicado em 02/07/2007. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/7331450/A-HistOria-Da-ComunicaCAo-Empresarial-No-Brasil>. Acesso em: 09/06/2010.

AMARAL, João J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica, 2007**. Publicado em 2007. Disponível em: <http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>. Acesso em 14/06/2010.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. 4 ed. Traduzido por Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

CARVELL, Fred J. **Relações humanas nos negócios**. Traduzido da 3 ed. Publicado em 1980 pela Macmillan Publishing Co., Inc., de Nova York, EUA. Copyright © 1970, 1975, 1980 by Fred J. Carvell All rights reserved. Direitos para a língua portuguesa adquiridos por Zahar Editores S.A, 397p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alicio. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONSTANTINO, Andréia Martellozzo. **A comunicação interna estratégica**. Publicado em: 20/12/2006. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/05/comunicacoes/comunica2.asp>. Acesso em: 24/12/2010.

COOPER, Robert K. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

DAMANTE, Nara e LOPES, Marcelo. **Nada substitui o diálogo**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html>. Acesso em: 09/06/2010.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 293p.

DIMBLEBY, Richard. BURTON, Graeme. **Mais do que palavras**: uma introdução à comunicação. Vol. 37. Traduzido por Plínio Cabral. São Paulo: Summus, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000. 107p.

LEITE, Quézia de Alcantara Guimarães. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Publicado em: 05/05/2006. Disponível em: <http://www.universia.com.br/docente/materia.jsp?materia=10790>. Acesso em: 26/08/2010.

MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna**. Publicado em 27/01/2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html>. Acesso em: 09/06/2010.

MELO, Vanessa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Disponível em: <http://www.organizacaorh.com/comunicação.html>. Acesso em: 28/03/2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 16. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1994, 80p.

NUNES, Orlando Augusto. **Estrutura organizacional**. Publicado em: 29/08/2007. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/2130/1/Estrutura-Organizacional/pagina1.html#ixzz0xZ6h43jr>. Acesso em: 24/08/2010.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa**: uma visão holística de conhecimento humano. São Paulo: LTR, 1997.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil**: contratos. Vol. 3. Rio de Janeiro: Forense, 2009, 530p.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 5 ed. Campinas, SP: Alínea, 2006.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. Publicado em 08/12/2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 28/08/2006.

SCHULER, Maria. SACCHET, Rosana. WOLKMANN, Pedro. TONI, Deonir de. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

TEIXEIRA, Amauri Dias. **A importância da comunicação dentro das organizações**. Publicado em 11/08/2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/a-importancia-da-comunicacao-dentro-das-organizacoes-1118175>. Acesso em: 28/03/2010.

VANETTI, Laila. **Comunicação eficaz: sua importância nas organizações**. Disponível em: [fredacao.comunicacaoempresarial-scritta.mht](http://fredacao.comunicacaoempresarial-scritta.mht). Acesso em: 28/03/2010.

VASCONCELOS, Ana. **O que é comunicação**. Intervalo: cidadania, jornalismo e cinema. Publicado em 11/02/2009. Disponível em: <http://ana-intervalo.blogspot.com/2009/02/o-que-e-comunicacao.html>. Acesso em: 16/09/2010.  
VENOSA, Silvio de Salvo. **Direito Civil**: contratos em espécie. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009, 653p.

WILKER, Luís. **Segurança em RH. A sua empresa se preocupa?**. Publicado em: 21/04/2010. Disponível em: <http://www.clickpb.com.br/artigo.php?id=20100421015005>. Acesso em: 24/08/2010.

## APÉNDICE

## **Apêndice 1- Questionário - Fonte de Pesquisa**

Tendo por desígnio o desenvolvimento de meu TCC (Trabalho de Conclusão de Curso), desejo contar com a sua colaboração no preenchimento do questionário abaixo.

Trata-se de uma pesquisa referente à importância da comunicação interna empresarial, ou seja, identificar como é desenvolvido o processo de comunicação interna e conhecer a importância atribuída à mesma nesta empresa, são os maiores objetivos desta pesquisa.

A escolha desta empresa não decorre de nenhum motivo específico, a não ser pelo fato da mesma classificar-se como um empreendimento, o que acaba inserindo-a ao tema de meu trabalho.

Ressalta-se ainda que não será necessária a sua identificação, porém, antes de tudo, o que se deseja é a veracidade das informações.

Observação: O questionário apresenta questões abertas e fechadas. Para as questões fechadas nada impede o apontamento de observações ou o acréscimo de alternativas quando o seu ponto de vista não se engaje em nenhuma das presentes. Para isso foi reservada uma lacuna em cada questão.

### **Perguntas:**

#### **Identificação – Conhecendo os Funcionários**

1 – Você é do sexo:

( ) Masculino ( ) Feminino

2 – Qual a sua idade?

( ) entre 20 e 25 anos ( ) entre 26 e 30 anos ( ) entre 31 e 35 anos

( ) entre 36 e 40 anos ( ) mais de 40 anos

3 – Há quanto tempo você trabalha na empresa?

menos de 1 ano     de 1 a 5 anos     de 6 a 10 anos     de 11 a 14 anos

4 – Qual o seu grau de instrução, sua escolaridade?

Ensino Médio

Ensino Superior (Graduação)

Pós-Graduação

### **A Importância da Comunicação Interna Empresarial**

Qualquer decisão estratégica que é tomada pela administração da empresa deve ser passada a todo o corpo funcional da empresa, sem mudanças na mensagem, para que todos possam caminhar rumo a um único sentido, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

5. Você acredita que é necessário informar todos os colaboradores quando de uma mudança importante nas estratégias negociais, como por exemplo, determinação de novas diretrizes para conquistas de novos mercados?

Sim. Acredito que quando todos os colaboradores estão informados torna-se mais fácil o alcance das metas, pois todos trabalham para um único fim.

Não. Acredito que se faz necessária à informação dos colaboradores específicos, como aqueles das áreas de administração e crédito. Considerando a especificidade do assunto, os demais colaboradores seguem naturalmente as diretrizes passadas, decorrência da hierarquização.

---

---

6. Você alia a satisfação do cliente:

À qualidade dos serviços e produtos que depende exclusivamente da mão-de-obra qualificada, especializada na área em que atua. Especialização decorrente de formação acadêmica ou experiência profissional.

( ) À qualidade dos serviços e produtos que depende de mão-de-obra qualificada e informada quanto aos objetivos, quanto a razão principal que levou a empresa a pôr estes produtos e serviços no mercado.

---

---

A comunicação relaciona-se com a motivação no sentido de que funcionário informado se sente parte da empresa.

7. Para você, qual a relação existente entre motivação e comunicação interna?

( ) A motivação dos colaboradores pode ser conquistada exclusivamente com bons salários. A participação dos funcionários na tomada de decisão é um fator secundário. De nada adianta opinar, ter respaldo perante a administração quando se ganha mal, ou quando se está infeliz com a remuneração.

( ) A verdadeira motivação acontece quando o funcionário se sente parte da empresa, alguém importante. Bom salário, muitas vezes, é conseqüência de bom desempenho, que por sua vez, é influenciado pela visão que o funcionário tem de sua própria empresa, pelo grau de interação e relacionamento que este tem com a mesma.

---

---

A comunicação interna eficiente é aquela que além de informar sobre as mudanças, atribui orientações sobre como aplicá-las. O colaborador não deve estar limitado à informação de que precisa fazer, mas também estar informado do porquê fazer.

8. Nesta empresa a informação é passada no seu teor total, ou seja, é considerada importante a informação aos colaboradores dos motivos que levaram a determinada tomada de decisão?

( ) Sim. Acredita-se que funcionário bem informado também é funcionário motivado, característica que o leva a vestir a camisa da empresa e caminhar no mesmo sentido.

( ) Não. Dependendo do grau de importância da informação, como mudanças radicais nas estratégias negociais da empresa, ela não deve ser passada a todo o corpo funcional, caso contrário, investe-se no risco de vazão de informação importante.

---



---

A ausência de comunicação interna na empresa por si só já é um grande problema, configurando-se, porém, como um fator gerador de outros problemas, inclusive aqueles ligados ao relacionamento interpessoal.

9 - Você acredita que o nível de inter-relacionamento pessoal dos colaboradores pode afetar nos resultados da empresa?

( ) Sim ( ) Não

---



---



---



---



---

10 – Para você, na empresa a comunicação interna é utilizada constantemente, ou seja, como uma ferramenta de trabalho? Em síntese, existe comunicação interna na empresa? Expresse sua resposta.

( ) Sim ( ) Não

---



---



---



---



---

11 – Você percebe algum(ns) problema(s) na empresa que esteja diretamente ligado ao processo de comunicação interna? Qual seria(m) este(s) problema(s)?

( ) Sim ( ) Não

---



---

---

---

---

12 – Se a resposta na questão anterior foi “sim”, que solução (ões) você aponta para resolver este(s) problema(s)?

---

---

---

---

---

13 – Mesmo que para você não exista problemas na empresa com relação ao processo de comunicação interna, o que poderia ser mudado, criado, enfim, o que poderia ser feito para melhorar ainda mais a comunicação dentro da empresa?

---

---

---

---

---