

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCIVALDO FRANCISCO DE LIMA

**O PODER DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA TOMADA DE DECISÕES: UM
ESTUDO EM UMA EMPRESA ATACADISTA NA CIDADE DE PICOS- PI**

PICOS – PI

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCIVALDO FRANCISCO DE LIMA

**O PODER DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA TOMADA DE DECISÕES: UM
ESTUDO EM UMA EMPRESA ATACADISTA NA CIDADE DE PICOS- PI**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, MSc.

PICOS-PI

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí

Biblioteca José Albano de Macêdo

L732p Lima, Francivaldo Francisco de.

O Poder da comunicação interna na tomada de decisões: um estudo em uma empresa atacadista na cidade de Picos-PI / Francivaldo Francisco de Lima. – 2012.

CD-ROM : il. ; 4 ¾ pol. (68 p.)

Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2012.

Orientador(A): Prof. MSc. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega

1. Comunicação Interna. 2. Relacionamento Interpessoal. 3. Cultura Organizacional. I. Título.

CDD 658.452

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

FRANCIVALDO FRANCISCO DE LIMA

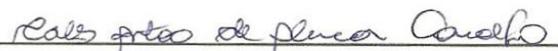
O poder da comunicação interna na tomada de decisões: um estudo em uma empresa atacadista na cidade de Picos-PI

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o discente **APROVADO**.

Picos (PI), 10 de outubro de 2012


Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, M.Sc. (Orientador)


Prof.^a Elvia Florêncio Torres, M.Sc. (Membro)


Prof. Tales Antão de Alencar Carvalho, Esp. (Membro)

Dedico este trabalho aos meus pais Francisco Cândido de Lima e Maria de Lima Sousa pelos ensinamentos ao longo de minha vida, aos meus irmãos José Francisco, Reginaldo Francisco e Mário Francisco pela ajuda nos momentos difíceis, a minha querida namorada Ednalva Conceição por sempre ter me apoiado, aos meus colegas de classe e amigos de profissão.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho é o símbolo árduo de muito esforço, por tal motivo e pelo conhecimento e amadurecimento que adquiri nesses últimos quatros anos, torna-se necessário agradecer a todos aqueles que me ajudaram nessa trajetória.

Deixo meus agradecimentos:

Ao meu deus criador.

Aos meus pais e meus irmãos pelo entusiasmo e por me conduzirem nesse caminho.

A minha querida namorada pela compreensão e dedicação em todos os momentos.

Ao meu professor orientador Cléverson Nóbrega, por muito ter me ajudado e revisado meu trabalho científico.

A todos os professores do curso de Administração do Campus Senador Helvídio Nunes de Barros que contribuíram para minha formação no curso.

À empresa estudada por ter fornecido todas as informações necessárias para a concretização desta monografia.

Aos funcionários da empresa pela disponibilidade e atenção.

Aos professores formadores da banca examinadora pela presença e pelo apoio.

Aos colegas de classe por me incentivar e me ajudar sempre.

*"Quando você quer alguma coisa, todo o universo conspira para
que você realize o seu desejo."
Paulo Coelho.*

RESUMO

O presente trabalho consiste na investigação da importância alocada ao tema comunicação interna em uma empresa do ramo atacadista na cidade de Picos - PI, a fim de mensurar o grau de conhecimento das pessoas em relação ao tema em questão e sugerir alternativas de melhoria para a organização, sendo assim um trabalho acadêmico de relevância, pois busca agregar valor à empresa estudada. Foi realizada uma pesquisa quantitativa com a resolução de questionários elaborados com a finalidade de apreciar a respectiva problemática, sem, contudo, divulgar qualquer informação que possa identificar a empresa. Os resultados obtidos evidenciaram, após o tratamento dos dados, que existe uma considerável ciência das pessoas em relação à temática, em contrapartida existe uma eminente falta de investimento em âmbito informacional e de desenvolvimento humano, que muito agrega valor as instituições modernas e as mantêm vivas nesse novo e complexo panorama global.

Palavras-chave: comunicação interna, conhecimento, pessoas, globalização.

ABSTRACT

The present work is to investigate the importance allocated to the subject internal communication in a company's wholesale branch in the city of Picos - PI in order to measure the degree of knowledge of people concerning the issue at hand and suggest alternatives for improving the organization and thus a scholarly work of relevance, since it seeks to add value to the company studied. We conducted a quantitative survey with the resolution of questionnaires prepared in order to assess their problems, without, however, disclose any information that might identify the company. The results showed after treatment of the data that there is considerable knowledge of people in relation to the theme, but in contrast there is an imminent lack of investment in the context of informational and human development, which really adds value and modern institutions that keep them alive new and complex global landscape.

Keywords: internal communication, knowledge, people, globalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de Comunicação	18
Tabela 1 - Comunicação interna como vantagem competitiva.....	52
Tabela 2- Importância da comunicação interna na melhoria da organização	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Classificação por gênero	36
Gráfico 2 – Faixa etária dos funcionários.....	37
Gráfico 3 – Grau de instrução	38
Gráfico 4 – Tempo de serviço na empresa	39
Gráfico 5 – Área/função desempenhada na empresa.....	39
Gráfico 6 – Clima de trabalho na empresa	41
Gráfico 7 – Fatores importantes para tornar o ambiente de trabalho agradável.....	41
Gráfico 8 – Definição da missão e visão da empresa	42
Gráfico 9 – Cooperação entre os colaboradores	43
Gráfico 10 – Motivos da falta de cooperação entre os colaboradores.....	44
Gráfico 11 – Respeito entre os funcionários	45
Gráfico 12 – Incentivo para o trabalho em equipe.	45
Gráfico 13 – Relacionamento no trabalho	46
Gráfico 14 – Relacionamento entre os setores	47
Gráfico 15 – Opinião dos funcionários nas decisões da empresa.....	48
Gráfico 16 – Meios de comunicação utilizados no trabalho	49
Gráfico 17 – Comunicação interna na empresa.....	50
Gráfico 18 – Grau de importância da comunicação interna	50
Gráfico 19 – Equipamentos de comunicação de acordo às tendências tecnológicas atuais	51
Gráfico 20 – Sensação de liberdade para expressar opiniões.....	52
Gráfico 21 – Clareza na orientação das atividades diárias	52
Gráfico 22 – Comunicação das decisões tomadas aos colaboradores	53
Gráfico 23 – Vantagens da comunicação interna	54
Gráfico 24 – Autonomia para tomar decisões	55
Gráfico 25 – Fatores viáveis para melhorar a comunicação interna.....	56
Gráfico 26 – Percentual de colaboradores que deram suas opiniões.....	57

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Definição do problema	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativas	15
1.4 Estrutura do trabalho	17
CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Conceitos de comunicação	18
2.2 Objetivos da comunicação interna	19
2.3 Relacionamento interpessoal.....	21
2.4 Influência da comunicação na tomada de decisão.....	22
2.5 Cultura organizacional e a função da comunicação	24
2.6 Falhas no processo de comunicação.....	26
2.7 Avanço tecnológico e importância da comunicação	28
2.8 Comunicação interna como vantagem competitiva.....	30
CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 Conceitos de metodologia	32
3.2 Caracterização da pesquisa.....	32
3.3 Fontes de dados	33
3.4 Censo.....	33
3.5 Coleta de dados	34
3.6 Tratamento e análise dos dados.....	34
CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 Perfil do funcionário.....	36
CAPÍTULO 5 CONCLUSÃO	60
5.1 Sugestões para a comunicação interna da empresa	61
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE	65
QUESTIONÁRIO	65

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

As organizações modernas possuem uma característica essencial para o sucesso, que é o contínuo processo de melhoria de todas as suas atividades, onde se torna indispensável o uso de uma boa comunicação. Esta, quando ocorre internamente, possibilita a todos os níveis organizacionais uma melhor interação no alcance das metas e dos objetivos, promovendo o desenvolvimento do conhecimento de cada colaborador de forma flexível, enriquecendo o capital intelectual da empresa, motivando a força de trabalho em equipe e o comprometimento na obtenção de resultados, permitindo melhor adaptação às mudanças do mercado.

O atual cenário globalizado e marcado pelo avanço tecnológico permite às informações sua transmissão de forma mais flexível e ágil, para tanto as empresas necessitam estar sempre atualizadas, buscando inovações, adaptando-se às novas realidades do mercado. A tecnologia exerce um papel fundamental na melhor utilização da comunicação interna, representando um diferencial que propicia a tomada de decisão em tempo ágil, assim como a realização de um serviço mais eficiente e eficaz para o cliente.

A comunicação se constitui como um dos aspectos básicos da atividade gerencial. Se administrar é fazer com que as coisas sejam feitas por meio das pessoas, e para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito como, quando, etc. E igualmente como está sendo feito, para que elas tenham uma informação (retroação) a respeito de seu desempenho (SILVA *et al*, 2007, p. 01).

Uma boa comunicação interna garante o envolvimento das pessoas, contribui para o compartilhamento de ideias na obtenção de vantagem competitiva, melhorando inclusive a qualidade de vida no trabalho. Portanto, torna-se visível diante dos fatos apresentados a relevância de se entender e programar nas organizações uma cultura voltada para o uso adequado da comunicação interna, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e estimulante ao trabalho.

O presente trabalho tem o intuito de despertar nas organizações a importância da comunicação interna, visualizando através das informações obtidas com os funcionários da empresa em estudo a relevância que é dada para tal temática na organização. A ausência de comunicação resulta em tomadas de decisões errôneas, gera um clima desfavorável para o bom andamento das missões, quando as decisões são muito centralizadas podem gerar ainda a insatisfação dos colaboradores que passam a sentirem-se alienados e pouco valorizados.

O presente estudo foi realizado em uma empresa de médio porte, localizada na cidade de Picos – PI, que se encontra em atividade desde 1995. A intenção desta pesquisa é

investigar como a empresa em questão desenvolve em suas rotinas a comunicação interna e quais ações são difundidas para o bom gerenciamento dessa ferramenta. No que diz respeito à obtenção de informações, a empresa gentilmente forneceu todos os dados necessários ao estudo, exigindo para tanto, que em nenhum momento fosse revelado seu nome ou qualquer informação que permita sua identificação.

1.1 Definição do problema

As mudanças ocorridas nas últimas décadas destacam o avanço da comunicação interna, em que o capital intangível (conhecimento) é adquirido através de uma cultura organizacional que valoriza as pessoas e procura reter talentos; quanto maior for o índice de relacionamento interpessoal, melhor será a solução dos problemas. O desenvolvimento organizacional depende desta integração das diversas habilidades intelectuais, advindas do conhecimento humano, sendo este um dos fatores que tem se destacado nos últimos anos, um ativo intangível de grande valor que proporciona melhora no clima organizacional, estratégias bem definidas e alcance de objetivos, possibilitando o foco em resultados.

Entretanto, apesar dessas considerações, ainda evidencia-se em muitas sociedades e organizações dificuldades para obtenção de uma comunicação eficiente e eficaz, fato este que não se sabe ao certo os prováveis motivos, se por causa de insuficiente conhecimento, se devido à resistência às mudanças, ou outras razões.

Neste contexto, é mister se questionar: qual a importância alocada à comunicação interna e quais ações são desenvolvidas pela organização pesquisada em relação a esse tema?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Investigar a importância alocada em relação à comunicação interna em uma empresa do ramo atacadista na cidade de Picos- PI, assim como descrever as ações desenvolvidas pela empresa em relação à temática.

1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar os fatores culturais internos que influenciam na tomada de decisões no âmbito do tema abordado;
- Compreender a importância da comunicação interna para o desenvolvimento das missões da empresa;
- Apresentar as vantagens que uma boa comunicação interna possibilita para as organizações;
- Identificar as ferramentas de comunicação interna utilizadas pela empresa;

1.3 Justificativas

A comunicação interna tem ganhado ênfase nos últimos anos, principalmente nas maiores empresas do mundo, tendo surgido no século XIX, na Inglaterra em meio à revolução industrial, essa temática tem contribuído bastante para o sucesso de muitas organizações.

Sob o ponto de vista teórico este trabalho, constitui uma fonte de estudos para pesquisadores que futuramente desenvolverão pesquisa sobre o tema. Vários projetos são desenvolvidos nessa área administrativa, que se encontra em crescente ascensão no mundo dos negócios, as empresas modernas são capazes de tomar decisões mais acertadas com o uso de uma boa comunicação interna, possibilitando ainda a melhoria do clima organizacional, as pessoas passam a produzir mais devido ao grau de motivação que é maximizado, cria-se um nível de interação maior entre a empresa e os colaboradores, definindo e reforçando a imagem da organização para o público interno.

De tal modo, faz-se necessário que toda instituição de negócios tenha conhecimento da importância da comunicação interna para o desenvolvimento de suas práticas administrativas, no que diz respeito principalmente à questão da tomada de decisões, onde todos os funcionários compartilham entre si as diretrizes a serem seguidas, definindo de forma democrática o futuro da organização.

Na esfera prática ajudará as empresas da região a expor de diversos vértices a essência da comunicação interna, com a obtenção de melhores resultados na tomada de decisões, assim como fortalecer a cultura organizacional na melhoria da imagem da empresa.

Por ser a primeira pesquisa sobre comunicação interna realizada na empresa em questão, é fundamental destacar a relevância do trabalho, assim como o comprometimento do

pesquisador e de todos os colaboradores da instituição. Os resultados da pesquisa apresentarão sugestões para melhorar a comunicação interna na organização, possibilitando dessa maneira a melhoria do ambiente de trabalho para os funcionários e a entrega de um melhor atendimento para os clientes.

O principal entrave que se percebe atualmente em diversas empresas é compreender que o capital intangível, como é a comunicação, representa uma fonte rica de benefícios que possibilita a construção de uma cultura forte, inovadora, com a transmissão de valores que vão alavancar o desenvolvimento da organização. Investir em comunicação interna é sobretudo um diferencial competitivo.

Diante da evolução do mercado global e das constantes mudanças organizacionais, o bom uso da comunicação interna é um fator primordial na construção de uma liderança democrática, evitando a deterioração das relações interpessoais dentro das organizações e aprimorando o desenvolvimento de todas as atividades.

Conforme Daft (1997, p.219) *apud* Pimenta (2010, p.51), “as informações são o fluido vital das organizações porque são elas que alimentam as decisões sobre aspectos como estrutura, tecnologia e inovação e porque são a bóia de salvamento para fornecedores e clientes”.

O interesse em estudar a comunicação interna na empresa, ocorreu devido ao fato de ser uma organização que possui um grande potencial de crescimento, se destacando no mercado de Picos – PI, com isso a empresa precisa se desenvolver buscando através da comunicação interna, adaptar-se às novas tendências mercadológicas, esta pesquisa contribuirá para a organização continuar crescendo no mercado.

Nesta linha de raciocínio, considerando todas as colocações anteriormente expostas, fica evidente a importância de se estudar a comunicação interna nas organizações, assim como possibilitar a conscientização da empresa em estudo em relação ao tema pesquisado. Constituindo ainda uma base de informações para estudos posteriores nesta área que tende a crescer nos próximos anos.

A coleta de informações para desenvolver a presente pesquisa será feita em uma organização do ramo atacadista, na cidade de Picos-PI. A fundamentação teórica viabiliza-se através da existência de trabalhos acadêmicos e um teor bibliográfico bastante assíduo no tocante ao tema abordado.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo inclui os aspectos introdutórios do tema, a definição do problema, os objetivos geral e específicos e as justificativas do ponto de vista teórico e prático.

O segundo capítulo é contemplado com um embasamento teórico, necessário à elucidação da temática. Para isso, alguns autores considerados fundamentais foram usados como: Pimenta; Matos; Chiavenato; Torquato; Lacombe e Argenti.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia do trabalho, ou seja, o percurso percorrido pelo pesquisador necessário ao alcance dos objetivos propostos.

No quarto capítulo é desenvolvida a apresentação e análise dos resultados, tomando como base as representações gráficas e sob a forma de tabelas. Neste capítulo inclui-se ainda uma análise interpretativa de uma questão aberta.

No último capítulo apresentam-se algumas considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

Ao final do trabalho são destacadas as referências utilizadas, bem como alguns apêndices.

CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de comunicação

A palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”. Comunicar implica em participação (*communicatio* tem o sentido de “participação”), interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações (MATOS, 2009). Uma boa comunicação pode influenciar o bom andamento da missão da organização através de uma administração democrática e participativa.

De acordo com Pimenta (2010), comunicação é tornar comum, ou seja, se a ideia de uma pessoa é captada por outra, nesse momento, ocorreria o fenômeno da comunicação, representando o reflexo da cultura humana, possibilitando a sua construção e disseminação, abrangendo os valores, costumes, hábitos, crenças, dentre outros aspectos sociais de um povo. Com isso uma boa comunicação possibilita a melhoria da tomada de decisão dentro da organização.

Completa Chiavenato (2005), a eficácia da comunicação pode ser melhorada pela repetição e pela retroalimentação. As duas principais habilidades gerenciais para melhorar a comunicação são: saber ouvir, isto é, captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente; e saber transmitir, isto é, falar ou sinalizar a mensagem para que ela seja corretamente interpretada por quem a receba.

As organizações necessitam de uma boa comunicação interna para suas operações, assim como necessitam de recursos materiais, financeiros e tecnológicos. Quando as informações são gerenciadas de forma eficiente, as ideias são compartilhadas garantindo a troca e a difusão de conhecimentos, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Pimenta (2010) explica que através da comunicação interna é possível melhorar o desempenho dos funcionários, desenvolvendo valores tais como: responsabilidade, compromisso, cooperação, solidariedade e dedicação, promovendo pilares fundamentais para o trabalho em equipe. Pode-se ressaltar ainda que uma comunicação eficaz melhora o clima organizacional reforçando a importância do tema em estudo.

O clima organizacional influencia diretamente no comportamento dos colaboradores, os quais possuem motivações que refletem em seu desempenho no trabalho, o estado de satisfação do funcionário é importante para a construção da identidade da empresa, que pode

se beneficiar através da boa referência que os integrantes da mesma podem fazer, promovendo uma imagem positiva da organização.

Matos (2009) ressalta a diferença entre comunicação e informação. Esta é quando um emissor passa para um receptor um conjunto de dados codificados que elimina uma série de indefinições e dúvidas e aquela acontece somente quando a informação recebida pelo receptor é compreendida, interpretada e encaminhada de volta ao emissor, o que caracteriza a retroalimentação do processo. Esse retorno da informação recebida (*feedback*) é o principal elemento que caracteriza e dinamiza o processo de comunicação, conforme figura 1.

Figura 1 – Processo de Comunicação



Fonte: MATOS, Gustavo Gomes de. Comunicação Empresarial sem complicação, 2009.

De acordo com Chiavenato (2006), a comunicação possibilita meios para o desenvolvimento amplo de informações, incentivando sugestões dos colaboradores, a fim de conseguir a participação integral dos funcionários no espírito e nos objetivos básicos da organização, através de novas ideias, de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho e de novas oportunidades de negócio.

A comunicação possibilita a interação dos colaboradores em busca dos objetivos organizacionais, por isso é importante promover o desenvolvimento desta ferramenta na empresa para alcançar melhores resultados no trabalho.

2.2 Objetivos da comunicação interna

A comunicação interna constitui uma ferramenta essencial para o crescimento e o desenvolvimento de qualquer organização, funcionando como um elo entre os colaboradores e a empresa, trazendo a melhoria da imagem da organização, uma comunicação eficiente produz resultados que podem ser medidos no grau de interação dos colaboradores.

Para Pimenta (2010), o cuidado com a comunicação no exercício da gestão é que vai permitir ao administrador conhecer a visão e os valores dos colaboradores e articulá-los com

os seus. A gestão deve ser exercida com base na construção de uma missão, contemplando as expectativas e as necessidades de todos os interessados; iniciativa em gerenciar mudanças; divisão do poder e manutenção da credibilidade, da integridade e da motivação.

Dentre os principais objetivos pretendidos pela comunicação interna pode-se destacar o alcance da motivação das pessoas para que estas possam desempenhar da melhor forma possível as suas funções.

De acordo com Matos (2009), com um bom plano de comunicação, que leve em consideração a realidade cultural e organizacional da empresa, um ambiente de desânimo e desinteresse pode ser transformado em uma realidade dinâmica e participativa. Um programa integrado de comunicação pode interromper uma situação de deterioração empresarial, facilitando o diagnóstico organizacional, que poderá utilizar a comunicação como um precioso instrumento de suporte para uma reestruturação.

Marchiori (2008, p.28 e 29 *apud* SILVA; SAMPAIO, 2010, p. 29) afirma que:

As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re) construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real. O real em nosso estudo significa a troca efetiva de informações, na medida em que se criará o contexto e se instigará atitude e reflexão nas pessoas tendo como direcionamento gerar sentido e compartilhar conhecimento. O gerar sentido possibilita o entendimento, a valorização e a vivência das pessoas à medida que criam sentido para todas as suas ações.

Sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre as pessoas, e os diversos grupos humanos, seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas. A comunicação é o reflexo da cultura humana, ao mesmo tempo em que possibilita a sua construção e disseminação. A cultura de um povo abrange seus valores, costumes, hábitos, crenças etc. (PIMENTA, 2010).

Os objetivos almejados pelo processo de comunicação estão diretamente relacionados com o planejamento estratégico da empresa, buscando alcançar: Construção da imagem da mesma; motivação dos colaboradores com o aumento da interação organizacional; melhoramento da qualidade do produto ou serviço; com políticas de bom atendimento ao cliente.

Comunicação Interna, de acordo com Brum (2008, p.35 *apud* GARCIA, 2010, p. 38), é “a comunicação entre empresa/empregado”. E acrescenta: “É a informação decorrente de uma decisão que deve sair da parte de cima da pirâmide e descer até a base”.

Para preparar uma boa equipe de trabalho o administrador deve proporcionar um sistema de comunicação capaz de integrar todos os participantes e fortalecer a consonância e o desempenho focado. Deve oferecer treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, bem como aperfeiçoar a sua eficiência e eficácia (CHIAVENATO, 2005).

Para construir uma comunicação eficiente é preciso ter uma cultura aberta e democrática na organização para promover a interação dos funcionários, a motivação das pessoas no ambiente de trabalho e o fortalecendo da imagem da empresa.

2.3 Relacionamento interpessoal

O bom relacionamento entre as pessoas favorece os processos da organização adicionando valor às atividades desenvolvidas através do trabalho em equipe, garantindo o comprometimento das pessoas em busca de melhores resultados, onde todos os indivíduos passam a relacionar-se com o objetivo de aumentar a qualidade de seus produtos ou serviços, assim como possibilita a satisfação nos cargos, o aumento da satisfação e a motivação.

Segundo Pimenta (2010), para melhorar o desempenho dos funcionários, por meio da comunicação interna, é necessário desenvolver valores e técnicas. Os valores: responsabilidade, compromisso, cooperação, solidariedade e dedicação são fundamentais para o trabalho em equipe. As técnicas são formas de comunicação que possibilitam às equipes, operacionalizarem melhor seus procedimentos na organização.

De acordo com Matos (2009, p.17):

Um dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade dos projetos e processos de trabalho identificados pelas maiores empresas de auditorias de qualidade internacionais é a falta de *feedback* no processo de comunicação organizacional e humano. Podemos comprovar esse fato no nosso dia-a-dia familiar e profissional, sem a menor dificuldade.

Toda organização por menor que seja deve manter uma administração democrática, partindo do pressuposto do trabalho em equipe, com uma comunicação aberta, onde todos os colaboradores possam dar sua opinião, sugerindo mudanças na gestão estratégicas, havendo assim uma troca de opiniões, com retroalimentação adequada das informações dentro da empresa.

Ainda segundo o mesmo autor, a comunicação é fator de motivação e satisfação dos colaboradores. Por meio da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações. Na medida em que o público interno é

estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e motivado.

De acordo com Pimenta (2010, p. 82), “a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e o equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas etc.)”. Já para Matos (2009, p. 28):

No que se refere ao modo de relacionamento entre pessoas num grupo de trabalho, a eficácia na comunicação é determinada pela forma como as diferenças são encaradas e tratadas. Por exemplo: se houver no grupo respeito pela opinião do outro; se a ideia de cada um é ouvida e considerada; se os sentimentos puderem ser expressos sem repreensão ou ironia, então o relacionamento entre as pessoas tenderá a ser mais espontâneo e sincero diferente daquele em que não existe troca de informações e aceitação do outro. Com certeza, o grupo sairá ganhando, ou seja, todos se sentirão respeitados e considerados.

Uma boa comunicação traz inúmeros benefícios no desenvolvimento das atividades dentro da organização, promovendo uma cultura empresarial voltada para o crescimento da organização com tomadas de decisões mais acertadas, agilidade nos processos, maior satisfação dos colaboradores devido ao nível de interação que é maximizado, além de possibilitar a melhora do clima organizacional.

Quando se tem um bom relacionamento, o trabalho em equipe é desempenhado de forma eficiente, facilitando a resolução de problemas. Colaboradores motivados produzem com mais qualidade e agilidade, além disso, é de grande importância para promover a divulgação da imagem da empresa.

2.4 Influência da comunicação na tomada de decisão

A comunicação interna é, sem dúvidas, um instrumento estratégico de grande valor para as organizações, contribuindo de forma relevante para o bom andamento da missão da empresa. Uma gestão participativa produz um clima harmônico, positivo e de respeito, beneficiando a integração grupal e o alcance dos objetivos, assim como auxilia na tomada de decisões.

A comunicação deve ser trabalhada em todos os seus aspectos, pois estar presente em toda a empresa, quando é bem desenvolvida dentro da instituição é possível obter resultados fantásticos e atrair uma boa imagem, a reputação da organização é um pilar essencial para o crescimento da empresa, tudo aquilo que a empresa faz perante a sociedade passa a ser avaliado.

A comunicação como atividade gerencial, isto é, como processo pelo qual o administrador garante a ação das pessoas para promover a ação empresarial, tem dois propósitos principais, a saber: proporcionar informação e compreensão necessária para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos (SILVA *et al*, 2007, p. 01).

O mercado passa por processos constantes de mudanças, em conseqüência das alterações políticas, econômicas e sociais. O mundo empresarial convive com a era da globalização e do crescente apelo para o exercício da competitividade, da responsabilidade social e ambiental e da eficiência na produção, todos esses fatores levam os executivos a presenciar permanentes oscilações em diferentes situações, sendo necessário o uso do ponto de vista do papel da comunicação interna na organização para a construção de uma cultura flexível que permita envolver os colaboradores nas decisões importantes da empresa.

Como afirma Chiavenato (2010), os gerentes devem dar uma maior importância à comunicação com os demais membros da organização, não somente porque é o meio primário de conduzir as atividades da organização, mas também porque ela é a ferramenta básica para satisfazer as necessidades humanas dos colaboradores.

A comunicação interna é capaz de produzir grandes resultados nas empresas, sendo um diferencial competitivo que enfatiza a relevância de uma gestão voltada para o desenvolvimento, através de uma administração flexível e democrática na qual a troca de informações torna possível a melhor tomada de decisão. Os administradores devem focar com dinamismo a formação de uma equipe com um bom relacionamento interpessoal.

Completa Matos (2009, p.99), a respeito da importância da comunicação interna:

A definição de um plano estratégico, traçando os rumos para o curto, médio e longo prazos, é determinante para o sucesso empresarial, principalmente, se for acompanhado de uma consistente política de divulgação e comunicação interna e externa. Uma empresa que não possui a sua diretoria e gerência integradas, e bem informadas, dificilmente conseguirá impulsionar um processo de crescimento com eficiência e solidez.

Atualmente com a modernização das empresas, o caminho do sucesso chama-se trabalho em equipe, é cada vez mais difundida essa ideia nas organizações devido ao grau de comprometimento e interação que se obtém; uma equipe motivada, bem informada e comprometida com os resultados da empresa, possibilita o êxito organizacional.

Reforça Chiavenato (2005), os executivos precisam adotar novas maneiras de trabalhar para liderar as organizações. Eles precisam abandonar rapidamente os antigos

métodos de comando autocrático e de controle coercitivo sobre as pessoas, adotar o compartilhamento de ideias e de objetivos comuns e dotar os subordinados de *empowerment*.

De acordo com Matos (2009), as ações estratégicas da política de comunicação devem garantir as seguintes metas:

- Conscientizar a opinião pública sobre a boa qualidade dos produtos da empresa;
- Criar um ambiente interno motivador à produtividade;
- Fortalecer a credibilidade das informações veiculadas pela empresa;
- Obter noticiário favorável à imagem da organização;
- Obter reconhecimento positivo e boa vontade junto aos diversos setores formadores de opinião;
- Abrir e manter canais de comunicação com a mídia;
- Favorecer a imagem pessoal e da gerência, que se tornam a personificação da empresa, cuja imagem pública mescla-se com a imagem de suas lideranças executivas.

Uma boa comunicação interna transforma o ambiente de trabalho, valorizando os colaboradores, garantindo o comprometimento das pessoas, dando a eles mais autonomia no exercício de suas funções, impulsionando desta forma o crescimento da empresa com uma equipe voltada para o constante aperfeiçoamento das atividades empresariais.

Nesta perspectiva é importante salientar alguns aspectos necessários na construção de uma comunicação interna eficaz, tais como: clima organizacional de confiança e motivação para o trabalho; integração entre os diversos setores da empresa; as decisões da alta cúpula devem estar em sintonia com todos os membros da organização; a criatividade e a iniciativa devem ser estimuladas sempre; o processo de comunicação ideal é claro, permanente e direto.

2.5 Cultura organizacional e a função da comunicação

De acordo com Chiavenato (2005), cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas dentro da empresa.

A cultura da organização permite a orientação básica dos colaboradores nas atividades diárias, a interação das pessoas nas empresas é essencial para comunicar melhor e, sobretudo proporcionar o melhor desempenho das equipes no âmbito das missões da empresa. A comunicação interna está diretamente relacionada à cultura organizacional.

Cada organização tem a sua própria cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização. A cultura organizacional constitui o DNA da organização (CHIAVENATO, 2006, p. 170).

Os encontros informais também são importantes para manter a motivação dos colaboradores, melhorando o clima organizacional, a comunicação sempre deve ser aberta, no intuito de fortalecer a interação entre as pessoas dentro da organização.

Matos (2009) entende que comunicar é obrigação de todos, na esfera profissional, social ou familiar. No caso de uma empresa, especialmente, todos os funcionários, sem distinção de cargos ou função, devem estar empenhados em exercer o seu papel neste amplo processo de comunicação, conscientes de que a imagem da empresa resulta do somatório dos esforços individuais.

As práticas estratégicas de comunicação voltadas para o público interno evidenciam o interesse organizacional na articulação sistêmica de uma cultura sólida, proponente de participação ativa e de comprometimento do corpo funcional. Reuniões grupais, encontros e conversas informais entre os membros da organização sobre acontecimentos de interesse corporativo revelam uma forma de comunicação mais adequada à realidade intencionada pela corporação, pois intenta criar um sentimento de unidade organizacional, motivar os agentes envolvidos e estimular a existência de uma linguagem fluida e homogênea (TORQUATO, 2002 *apud* por MOTA; FOSSÁ, 2006, p. 05).

A comunicação exercida entre as pessoas numa organização reflete a cultura e os valores da mesma, quanto maior for à troca de informações no contexto organizacional, maior será o grau de interação, facilitando a resolução dos problemas, contribuindo para o comprometimento das pessoas na busca dos melhores resultados possíveis.

Lacombe (2005) define organização como um conjunto de pessoas que se compõe de forma organizada para atingir objetivos comuns. A existência de uma organização depende de que exista divisão do trabalho, objetivos comuns, fontes de autoridade e relações interpessoais. A cultura da empresa influencia o comportamento das pessoas, por isso é

necessário que se tenha um ambiente de trabalho voltado para a colaboração, onde os objetivos sejam compartilhados almejando o cumprimento das metas da instituição.

Segundo Chiavenato (2010), a cultura organizacional representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os colaboradores, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com qualidade e serviço de bom atendimento ao cliente. Assim a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização.

Dessa maneira pode-se afirmar, de acordo com Argenti (2006, p. 171), “que a comunicação com os funcionários não é mais uma função “não essencial”, mas uma função comercial que impulsiona o desempenho e o sucesso financeiro de uma empresa”.

Completa Pimenta (2010), que a tendência atual das empresas é manter culturas mais abertas e participativas, características que podem ser observadas com base nas ações e atitudes, principalmente com seus colaboradores, qualificando melhor as pessoas para a interlocução com os outros, o que contribui para uma comunicação mais eficiente. Essa tendência, ainda que plausível, não resolve as dificuldades inerentes à existência, no universo organizacional, de variados tipos de culturas. Sendo assim, para o administrador, é importante conhecer os costumes, os hábitos e os significados compartilhados de uma organização para melhor definir estratégias de comunicação.

O atual cenário do mundo globalizado exige das empresas uma valorização cada vez maior das pessoas, pois elas possuem todo o conhecimento necessário para o desenvolvimento da organização, quando há o reconhecimento do valor das pessoas, o clima organizacional tende a ser mais agradável, favorecendo a comunicação interna.

2.6 Falhas no processo de comunicação

A comunicação dentro das empresas possui falhas, sofrendo alterações ao longo do processo, as informações transmitidas através de qualquer canal devem ser recebidas pelo receptor sem qualquer distorção, evitando os ruídos da comunicação e possibilitando o *feedback*.

Geralmente a comunicação funciona como um sistema aberto em que ocorre certa quantidade de ruído, ou seja, uma perturbação indesejável que tende a deturpar e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas. Ocorrem interferências que tendem a provocar alterações em seu funcionamento (CHIAVENATO, 2006).

Por essa razão, Matos (2009) considera que a comunicação é humana, necessita de resposta para se realizar, pois a informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta. Infelizmente, de um modo geral, é a comunicação formal e burocrática que as organizações mais utilizam no seu cotidiano. Há uma enorme preocupação com a eficácia dos mecanismos de transmissão da mensagem e não, propriamente, com a reflexão e a compreensão do seu conteúdo e, conseqüentemente, com a mobilização e retorno engajado. Dessa forma, fica difícil motivar pessoas e equipes para superar desafios e alcançar metas.

Para Chiavenato (2005), existem três problemas principais de transformação da comunicação dentro das organizações: a omissão, a distorção e a sobrecarga. A omissão se caracteriza pela supressão de aspectos das mensagens, geralmente ocorre quando a mensagem é muito grande, sendo transmitidas por várias pessoas, tende a perde trechos da mensagem original; a distorção ocorre quando o receptor da mensagem seleciona o que for importante, omitindo e alterando o sentido da mensagem; já a sobrecarga, como o próprio nome sugere, ocorre quando as informações transmitidas possuem um volume muito grande, o qual não é possível ser transmitidos sem falhas.

As barreiras da comunicação dificultam o andamento das atividades da organização, pois pode provocar atrasos na produção, tomada de decisões errôneas, gerar conflitos entre os setores diante de informações mal transmitidas.

Uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir, de compreender o que o outro deseja comunicar, de saber interpretar o que ele deseja transmitir. É também saber se calar no momento certo e estar disponível para escutar o interlocutor, dando-lhe toda a atenção. As principais características de uma boa comunicação são: objetividade, linguagem adequada e fidelidade ao pensamento original (LACOMBE, 2005).

“O sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande medida do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa” (ARGENTI, 2006, p. 69).

De acordo com Lacombe (2005), partilhar informações é condição necessária para outro importante aspecto de muitos sistemas bem-sucedidos de trabalho: estímulo à descentralização das decisões, permitindo que os próprios empregados participem do controle de seus processos. Sendo assim a participação aumenta a motivação, a satisfação, o comprometimento e, em consequência, a produtividade do pessoal.

A comunicação tem a força e o poder de erguer e desfazer reputações pessoais, organizacionais e institucionais. Ela pode definir os destinos político, econômico e social de um país e tem o poder de impor o medo e disseminar a paz. A

comunicação pode motivar e desmotivar pessoas, grupos e até mesmo nações (MATOS, 2009, p. 33).

No mundo globalizado em que vivemos é preciso ter uma visão sistêmica de toda a organização, para isso é imprescindível o bom uso da comunicação, permitindo o desenvolvimento de um sistema aberto em contínua interação entre os diversos setores da empresa e da sociedade.

Difícilmente as empresas que possuem hierarquias rígidas, decisões centralizadas e que não valorizam a participação e o fator humano no trabalho estarão preparadas para estabelecer interação com funcionários, a sociedade e o mercado por meio de processos de comunicação. Para alcançar esse sistema integrado de comunicação são necessárias regras, diretrizes e princípios bem claros e consolidados em uma política de comunicação interna (MATOS, 2009).

A comunicação só ocorre quando há *feedback*, ou seja, é necessário um retorno daquilo que foi transmitido. Quando as trocas de informações são abertas e promovidas com a interação de toda equipe, as tomadas de decisões passam a ser descentralizadas e as pessoas passam a partilhar suas opiniões, conhecimentos e estratégias, dessa forma as metas da empresa são alcançadas de maneira eficiente e eficaz.

2.7 Avanço tecnológico e importância da comunicação

Com o constante avanço da tecnologia torna-se cada vez mais importante o aperfeiçoamento da comunicação, a qual proporciona a construção de um modelo de cultura organizacional voltado para a inovação e o trabalho em equipe. As empresas modernas devem incentivar a criatividade dos colaboradores, a fim de obter vantagem competitiva. Para Chiavenato (2006, p. 127), “as pessoas não vivem isoladas e nem são autossuficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através de comunicação”.

A tecnologia e a globalização são apenas duas das forças que dirigem as mudanças nas empresas. Hoje em dia, ter condições de gerenciar mudanças tem se mostrado fundamental para o sucesso de uma companhia. As empresas bem-sucedidas desenvolvem uma cultura que permanece em constante adaptação. Em ambientes altamente competitivos, em que a competição é global e a inovação é contínua, mudar tem se tornado uma competência vital das organizações (SNELL, 2010).

Assim pode - se ressaltar que o avanço da tecnologia facilita o processo de comunicação permitindo uma série de opções para promover a comunicação à distância. Atualmente é possível realizar reuniões com pessoas em outros países, através de teleconferência, eliminando despesas com viagens, porém é importante salientar que o método de comunicação mais eficaz é o face a face, onde é possível ter um contato direto.

A tecnologia possui métodos fantásticos para melhorar a comunicação, contudo, só produzirá os efeitos desejados se for bem utilizada, promovendo a integração das pessoas, alcançando de fato os objetivos organizacionais.

Segundo Lacombe (2005), os meios eletrônicos já são, nas grandes empresas, a forma mais usual e importante de comunicação e a tendência é de aumento de sua importância. As reuniões são convocadas por meio de intranets, a maioria dos arquivos fica guardada apenas em discos rígidos, a recuperação das informações é muito mais rápida e fácil e a nova geração está familiarizada com as novas técnicas.

No entender de Argenti (2006), mesmo com toda a sofisticada tecnologia disponível para se comunicar com os colaboradores, como e-mail, intranets, blogs e reuniões via satélite que conectam escritórios distantes, o fator mais importante na comunicação interna é o contato pessoal dos gerentes com todos os colaboradores motivando a interação de toda a equipe de trabalho.

Já para Pimenta (2010), as empresas modernas devem ser capazes de responder às mudanças aparentemente imprevisíveis, dentro de certos limites da missão e dos princípios básicos da empresa. A flexibilidade, a eficácia e a rapidez na comunicação entre os elementos da empresa são fundamentais para a rápida adaptação às mudanças do ambiente.

As inovações científicas e os avanços tecnológicos da atualidade estão transformando nossa forma de viver, pensar e comunicar. Nesse contexto mundial de profundas transformações mostra-se urgente a necessidade de repensar e reavaliar os conceitos da comunicação aplicada à empresa. À reflexão crítica desse cenário de mudanças deve-se somar a importância da flexibilidade e da criatividade na vida das pessoas e das organizações (MATOS, 2009).

Completa Argenti (2006), a tecnologia fortaleceu os canais de comunicação em todo o globo, apagando as fronteiras nacionais para produzir a criação de um mundo tão interligado por conhecimento compartilhado que passará a ser uma aldeia global. Esta tendência teve um impacto monumental para as empresas, particularmente na década de 1990.

A comunicação interna é um fator estratégico, um agente humanizador das relações de trabalho, ajudando a consolidar a imagem da organização perante os seus públicos internos e

externos. O avanço tecnológico viabiliza a uma rede de comunicação integrada e bem definida contribuindo para o trabalho em equipe.

2.8 Comunicação interna como vantagem competitiva

A comunicação interna quando desenvolvida de forma adequada agrega valor à organização, as pessoas com sentimento de pertencimento diante de uma cultura participativa que visa ao trabalho em equipe produzem com mais qualidade e satisfação. Na atual era do conhecimento o ideal é envolver todos os atores da empresa em busca de vantagem competitiva.

Lacombe (2005) ressalta que é preciso investir na comunicação, pois tempo e dinheiro investidos na comunicação com os colaboradores são os melhores investimentos em curto e longo prazo no desempenho empresarial, além disso, a comunicação é o caminho direto para a inovação.

Pimenta (2010) defende a ideia de que com o acirramento da competição entre as empresas, aumentou a busca de eficiência e de eficácia em todas as suas áreas, inclusive na comunicação. Ressaltando ainda que um sistema de comunicação adequado contribui para a eficiência e eficácia como um todo.

Pode-se afirmar de acordo com Chiavenato (2006), que a comunicação flui em todos os sentidos (vertical, horizontal e lateral) e a empresa faz vultosos investimentos em sistemas informacionais, pois são imprescindíveis para sua flexibilidade, eficiência e eficácia. A informação passa a ser um dos recursos mais importantes da empresa e precisa ser compartilhada por todos os membros da organização a fim de obter a sinergia necessária.

O diferencial para obter vantagem competitiva no mercado é saber reter o conhecimento humano, valorizando e criando meios para despertar a criatividade das pessoas, através da comunicação interna é possível motivar os funcionários, criando pilares sustentáveis de desenvolvimento. A comunicação foca-se principalmente na integração entre o capital humano e a organização.

Nessa direção, Matos (2009) afirma que as relações interpessoais são a alma do negócio e devem ser levadas em consideração para ampliar a qualidade e a competitividade. Já está provado pelos mais diversos estudos empíricos de conceituados psicólogos e pedagogos que o modo como as pessoas aprendem, cooperam, inovam e progridem depende basicamente de seus relacionamentos, sejam pessoais ou profissionais.

Para Argenti (2006), cada vez mais, as empresas têm garantido que seus funcionários entendam as novas iniciativas de marketing comunicadas externamente e unido a força de trabalho em torno de metas e estratégias comuns nas corporações. Esse tipo de comunicação requer a especialização de profissionais experientes em sintonia com a alta gerência e o processo de estratégia empresarial.

A tomada de decisões coletiva eleva o grau de envolvimento das pessoas, promovendo decisões mais criativas, além disso, reforça o comprometimento das pessoas, fazendo com que se sintam responsáveis pelo crescimento da empresa em busca de diferencial perante a concorrência.

Completa Matos (2009), a comunicação interna válida e produtiva é um clima de bom entendimento entre pessoas, em grande parte, favorecido por um ambiente de abertura para o diálogo, que, quase sempre, é sustentado por uma cultura de participação e valorização humana.

De acordo com Pimenta (2010), grande parte das organizações já perceberam a importância da comunicação, devido ao fato de que qualquer processo de trabalho envolve pessoas, com todos os seus conflitos, emoções, potencialidades e dificuldades. Essa atitude tem levado à valorização da comunicação e, conseqüentemente, à criação, à sistematização e à socialização de conhecimentos, como mostra o grande número de publicações nessa área.

A comunicação interna representa um diferencial competitivo para as empresas devido ao clima de interação que envolve os funcionários, com isso é necessário investir nessa estratégia para motivar as pessoas e manter uma cultura participativa na organização.

CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Conceitos de metodologia

Método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento. É um estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associado a caminhos, formas, maneiras, ou procedimentos para atingir determinado fim (VERGARA, 2007).

De acordo com Gil (2006), a metodologia descreve os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa, requer-se a apresentação de informações acerca de alguns aspectos tais como: o tipo de pesquisa, a população e amostra, a coleta de dados e análise de dados.

No entender de Marconi e Lakatos (2006), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; entretanto, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Sendo assim pode-se dizer que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

A metodologia apresenta as etapas a serem seguidas tendo como objetivo avaliar os vários métodos utilizados, assim como potencializar a pesquisa através do uso adequado de cada procedimento metodológico, possibilitando visualizar os pressupostos essenciais da experiência e garantindo maior eficiência e segurança ao estudo.

3.2 Caracterização da pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa pode ser considerada como básica, uma vez que não tem propósito de aplicabilidade imediata; é generalista, voltada para descoberta de conhecimentos novos (MICHEL, 2005). A pesquisa buscou o estudo da comunicação interna na empresa, sem, contudo, aplicar na prática colaborando apenas como meio de fonte de conhecimento.

A caracterização da pesquisa quanto à abordagem é quantitativa, dessa forma considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações, para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas através de programas como *Microsoft Excel*. Tendo como intuito principal a

obtenção de resultados precisos, exatos, comprovados através de medidas de variáveis preestabelecidas (MICHEL, 2005).

Quanto aos objetivos é definida como pesquisa exploratória, onde se busca familiarizar-se com o fenômeno que está sendo estudado, envolvendo levantamento bibliográfico, explicando um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, visando proporcionar uma visão geral de um determinado fato; e pesquisa descritiva por procurar descrever a partir de dados primários o entendimento do tema estudado, obtidos por meio da aplicação do questionário, com a maior precisão possível, descrevendo as características da população, observando, registrando e analisando suas relações, conexões e interferências (MICHEL, 2005).

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, classificou-se como pesquisa bibliográfica, que de acordo com Ruiz (2006), consiste no exame desse manancial de livros, artigos ou documentos, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica. E como pesquisa de levantamento, pois é feita através da interrogação direta das pessoas cujo comportamento será estudado, desta forma um grupo significativo de pessoas forneceram informações acerca do problema estudado.

3.3 Fontes de dados

Os dados coletados são provenientes de fontes primárias ou diretas, ou seja, que nunca foram coletados, tabulados e analisados, dessa forma representam dados brutos originados a partir das respostas obtidas através da aplicação do questionário aos funcionários da empresa; e de fontes secundárias, ou seja, não através das pessoas, mas de documentos pessoais ou institucionais, material gráfico, quadros, tabelas etc., produzidos por pessoas ou instituições, os dados são feitos e analisados a partir de leitura e interpretação do material disponibilizado (MICHEL, 2005).

3.4 Censo

Trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população como um conjunto de elementos que possuem as características que são objeto de

estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2007).

O universo da pesquisa é composto por quinze funcionários, desta forma o questionário foi aplicado a todos eles, sendo assim a pesquisa se realizou em forma de censo, onde todos os componentes do universo são estudados em sua totalidade, abrangendo apenas os colaboradores internos da organização, ou seja, aqueles que não precisam viajar durante a semana, facilitando desta forma a coleta de informações, além disso, com esse total de respondentes é possível estudar todos os departamentos.

3.5 Coleta de dados

O procedimento adotado na pesquisa para a obtenção das informações juntos aos colaboradores da empresa foi o questionário, que segundo Vergara (2007), caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. O questionário pode ser aberto ou fechado, e precisa ter um número de questões adequado que permita responder o problema de pesquisa.

A escolha do questionário se deu por ser uma forma econômica, eficiente e simples de coleta de dados, consumindo menos tempo, além disso, permiti explorar o tema em estudo de forma abrangente através da formulação de questões relevantes, pode ser respondido no próprio ambiente de trabalho, garantindo ainda o anonimato dos respondentes.

Na técnica do questionário, o informante responde a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas. Tem a vantagem de poder ser aplicado simultaneamente a um grande número de informantes; seu anonimato pode representar uma segunda vantagem muito apreciável, deve apresentar todas as questões com clareza, de tal forma que o informante possa responder com precisão, sem ambiguidade (RUIZ, 2006).

O questionário foi aplicado entre os dias os dias 17 e 19 de abril de 2012, desta forma foi dado aos respondentes tempo necessário para a resolução das questões, sendo composto de 27 variáveis fechadas e uma variável aberta.

3.6 Tratamento e análise dos dados

Em função da natureza do presente problema o tratamento dos dados foi feito com o uso do programa de planilhas do *Microsoft Excel*, permitindo a análise dos dados de maneira

adequada aos objetivos de estudo através da elaboração de gráficos e tabelas, e com o uso de fórmulas oferecidas pelo *software*.

A análise dos dados é identificada como empírica, por considerar as fontes bibliográficas e os conhecimentos adquiridos pelo pesquisador ao longo do curso como fundamentação para o entendimento das questões analisadas, no âmbito dos objetivos pretendidos com este estudo é notório a importância dada a interpretação dos dados que permite a visualização dos resultados.

De acordo com Gil (2006), o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. A interpretação dos dados consiste fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta a opinião dos colaboradores, cuja pesquisa foi realizada entre os dias 17 e 19 de abril de 2012, através da aplicação de um questionário a quinze funcionários, aos quais foram dados tempo, orientação e local adequado para respondê-lo.

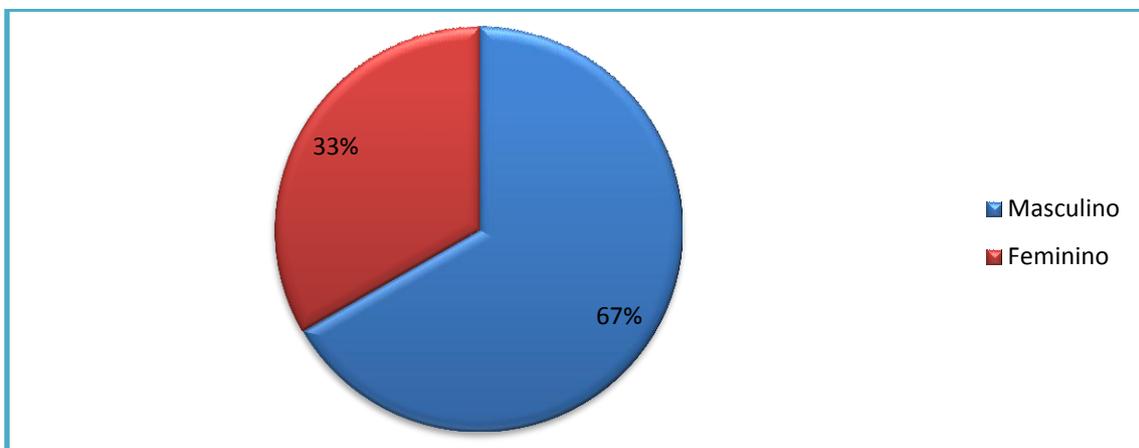
A principal função da análise dos resultados é apresentar a interpretação do pesquisador acerca dos dados coletados, assim como comparar os resultados obtidos com os de outros autores, inferir sobre eles, oferecendo possibilidades de interpretações e significados para poder deduzir, concluir, prever e propor alternativas para a empresa ou para estudos futuros (BERTUCCI, 2008).

A seguir, apresentam-se os resultados e suas análises, relacionados às variáveis organizacionais que foram utilizadas na pesquisa de comunicação interna da empresa, demonstrados através de tabelas e gráficos.

4.1 Perfil do funcionário

O perfil do funcionário visa estabelecer o conhecimento de alguns aspectos básicos do respondente, tais como o gênero, idade, grau de instrução, tempo de trabalho na empresa e a função exercida.

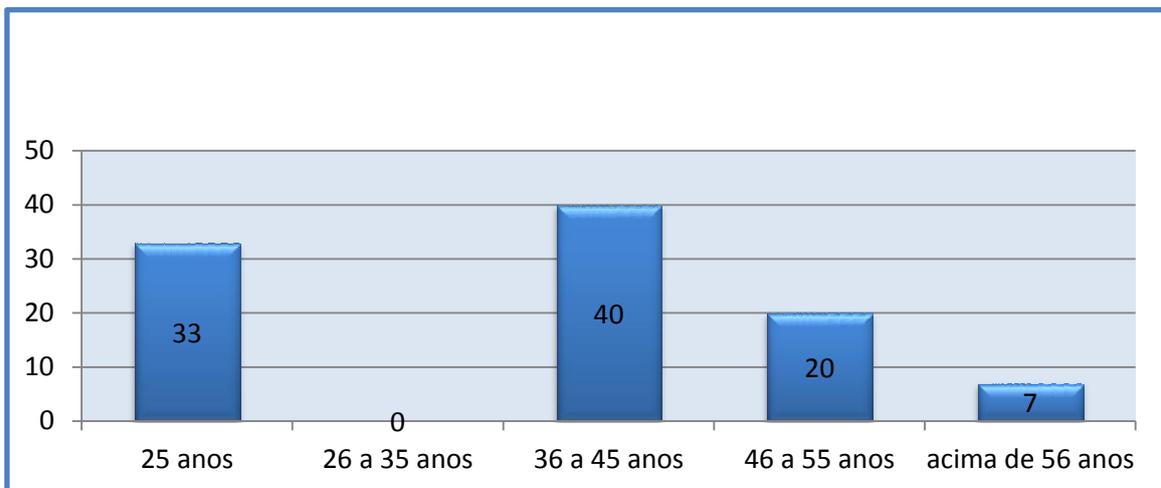
Gráfico 1 - Classificação por gênero



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Conforme disposto no gráfico 1, identificou-se que a maioria dos respondentes são do sexo masculino, representando 67 % do total de pesquisados, dessa maneira, 33 % dos respondentes são do sexo feminino. Esses dados mostram uma maioria do sexo masculino no quadro de funcionários, porém as atividades desenvolvidas nos setores estudados são comuns aos dois sexos, dessa maneira supõem-se apenas que a empresa selecionou seus colaboradores sem distinção de gênero.

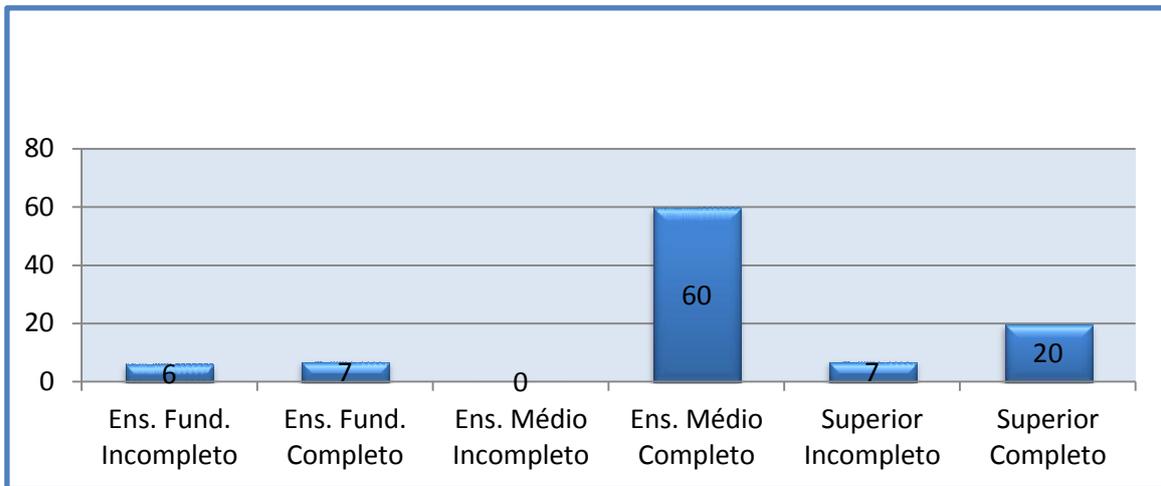
Gráfico 2 – Faixa etária dos funcionários



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Conforme apresentado no gráfico 2, identificou-se que 40% dos respondentes possuem entre 36 e 45 anos, 33% possuem até 25 anos, 20% possuem entre 46 e 55 anos e 7% possuem acima de 56 anos. Como pode ser visto apenas 33% dos respondentes possuem até 25 anos, os demais possuem no mínimo 36 anos e no máximo acima de 56 anos, supõe-se que a organização estudada tenha preferência por profissionais experientes, pois a maior parte das pessoas que compõem a empresa possuem idades mais elevadas e com isso podem ter mais conhecimento profissional para agregar valor à empresa.

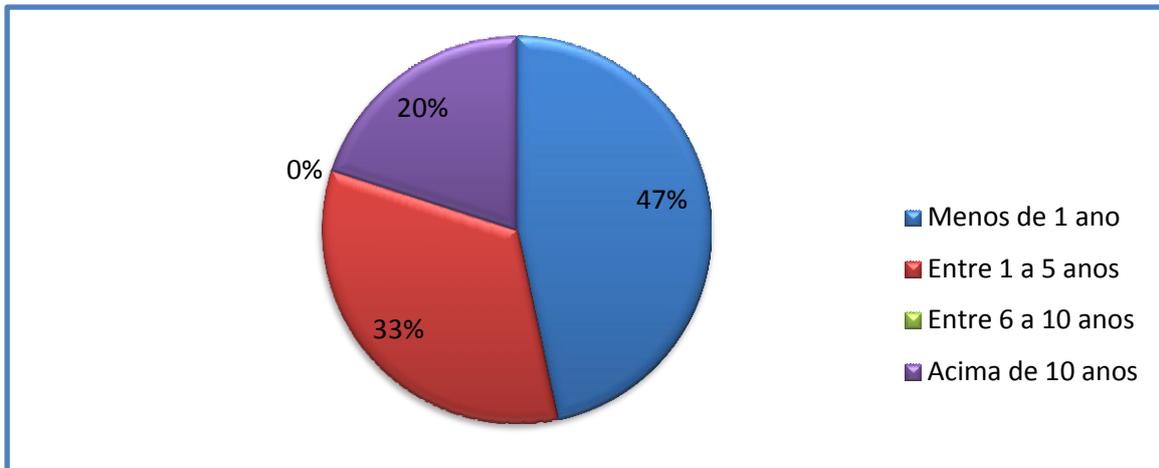
Gráfico 3 – Grau de instrução



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Conforme o gráfico 3, identificou-se que 60% têm o ensino médio completo, 20% têm ensino superior completo, 7% possuem ensino superior incompleto, outros 7% têm o ensino fundamental completo e 6% deles têm o ensino fundamental incompleto. Por ser uma empresa de médio porte, e considerando as exigências do mercado de trabalho atual que exige qualificação das pessoas para desempenhar funções é cabível mencionar que a organização precisar incentivar seus colaboradores a se aperfeiçoarem, pois apenas 20% possuem ensino superior completo, os funcionários da empresa precisam se adaptar ao mercado, buscando atingir um nível de ensino superior, posteriormente se especializar em alguma área; fazer cursos profissionalizantes, enfim as empresas que possuem funcionários qualificados tem maior possibilidade de crescer no mercado.

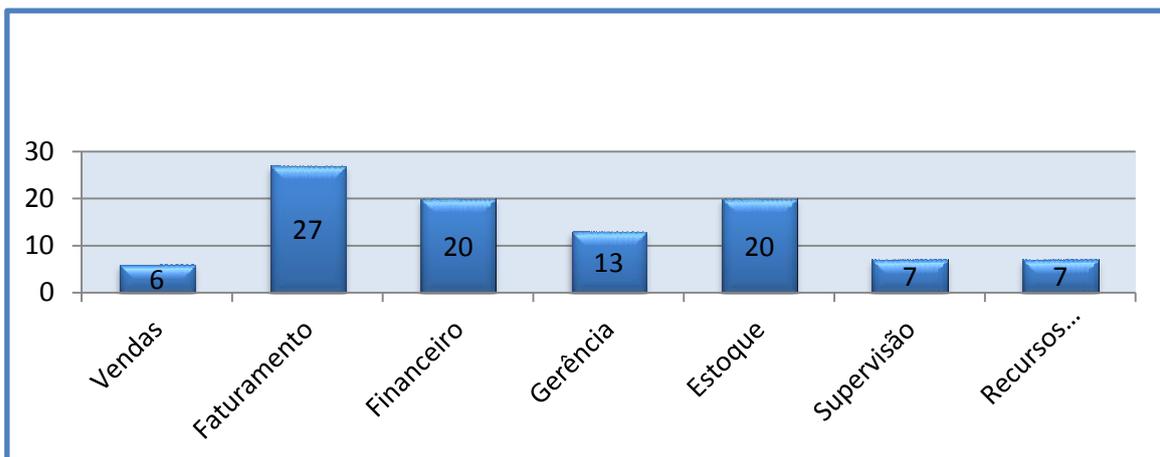
Gráfico 4 – Tempo de serviço na empresa



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

De acordo com o gráfico 4, identificou-se que 47% dos pesquisados trabalham na empresa a menos de 1 ano, 33% possuem entre 1 e 5 anos na empresa e 20% trabalham na empresa a mais de 10 anos. Considerando o tempo de atuação da empresa que já possui 17 anos no mercado de Picos, visualizando que a maioria dos funcionários trabalha a menos de um ano na organização, é perceptível que há uma rotatividade elevada na empresa.

Gráfico 5 – Área/função desempenhada na empresa



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Conforme disposto no gráfico 5, identificou-se que 27% dos funcionários trabalham na área de faturamento, supõe-se que este setor possua uma demanda maior por funcionários por ser o setor onde todas as vendas são faturadas, com isso é necessário haver agilidade neste departamento para não atrasar as entregas dos produtos. 20% trabalham no setor financeiro,

20% trabalham no setor de estoque, 13% desempenham a função de gerência, 7% fazem parte da supervisão, 7% trabalham no setor de recursos humanos e 6% trabalham na área de vendas.

Considerando que a totalidade de colaboradores pesquisados foi de quinze pessoas, é possível visualizar que quatro pessoas trabalham no faturamento e os demais, ou seja, onze pessoas encontram-se distribuídas em seis departamentos, supõe-se assim que a empresa possui um quadro de funcionários enxuto, esse aspecto é positivo, pois mostra que a empresa consegue manter o desenvolvimento das atividades com um quadro de funcionários pequeno.

4.2 Ambiente de trabalho

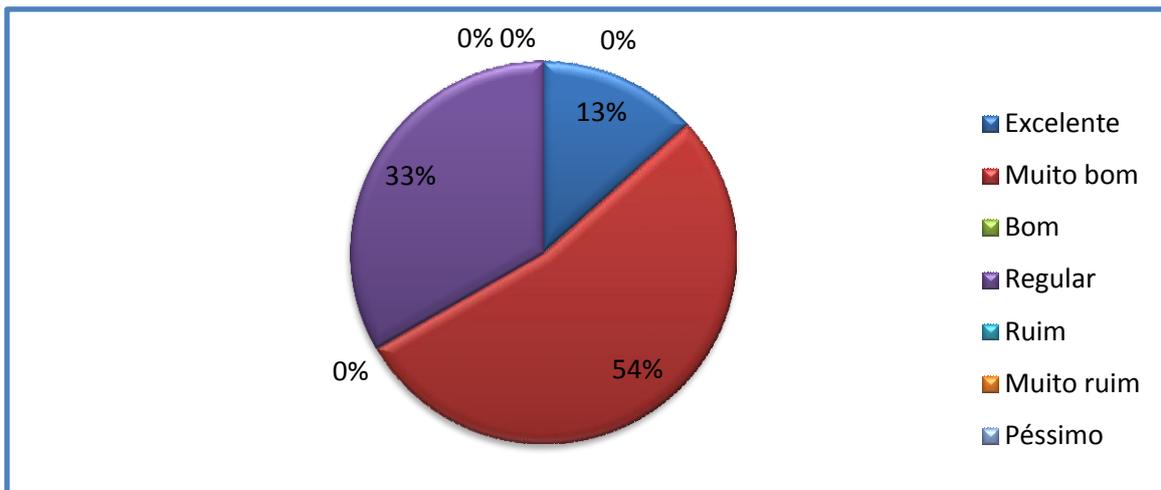
Nesta seção será discutido a respeito do ambiente de trabalho, mostrando de que forma a comunicação interna influencia no ambiente da empresa, dessa forma busca-se fazer uma introdução a respeito da importância da comunicação interna para a empresa em estudo, toda a análise é feita embasada em conhecimentos teóricos de autores conceituados no assunto.

A comunicação interna pode ser vista como maneira de motivar o público interno a fim de que ele desenvolva suas atividades de modo a atingir as metas da organização (TORQUATO, 2002 *apud* VARGAS, 2010).

De fato, qualquer trabalho que envolva público interno é fundamentalmente orientado pela comunicação. O melhor programa de integração, o envolvimento mais profundo e duradouro, o programa que realmente cria uma empatia entre organização e colaborador, é necessariamente baseado em comunicação. (KUNSCH, 2006, p. 207 *apud* GOMES, 2011, p. 26).

Assim afirma Lupetti (2007 *apud* GARCIA, 2010), que a comunicação interna é voltada para todos os colaboradores da empresa, incentivando a troca de informações e estimulando as experiências e o diálogo, bem como a participação de todos, a fim de atingir os objetivos da organização. O propósito da comunicação interna é propiciar meios para promover a integração entre os funcionários e a empresa, compatibilizando os interesses de ambas as partes.

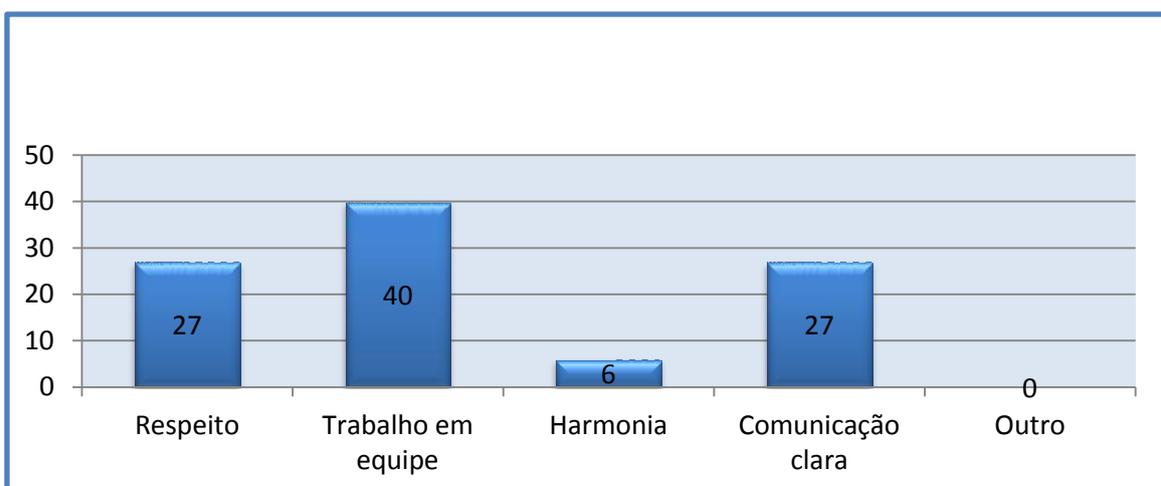
Gráfico 6 – Clima de trabalho na empresa



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

De acordo com o gráfico 6, percebe-se que 54% dos colaboradores consideram muito bom o clima de trabalho na empresa, 33% consideram como regular e 13% deles avaliam como excelente. Diante dos percentuais obtidos, observa-se que a maioria, cerca de 67% dos colaboradores estão satisfeitos com o clima de trabalho. Porém, 33% deles afirmam ser regular o clima na empresa, sugere-se dessa maneira que a organização faça uma pesquisa de clima organizacional interna, onde os colaboradores possam sugerir mudanças, com isso será possível descobrir onde a empresa pode melhorar. O clima organizacional deve produzir condições para os funcionários desempenhar suas funções da melhor maneira possível.

Gráfico 7 – Fatores importantes para tornar o ambiente de trabalho agradável



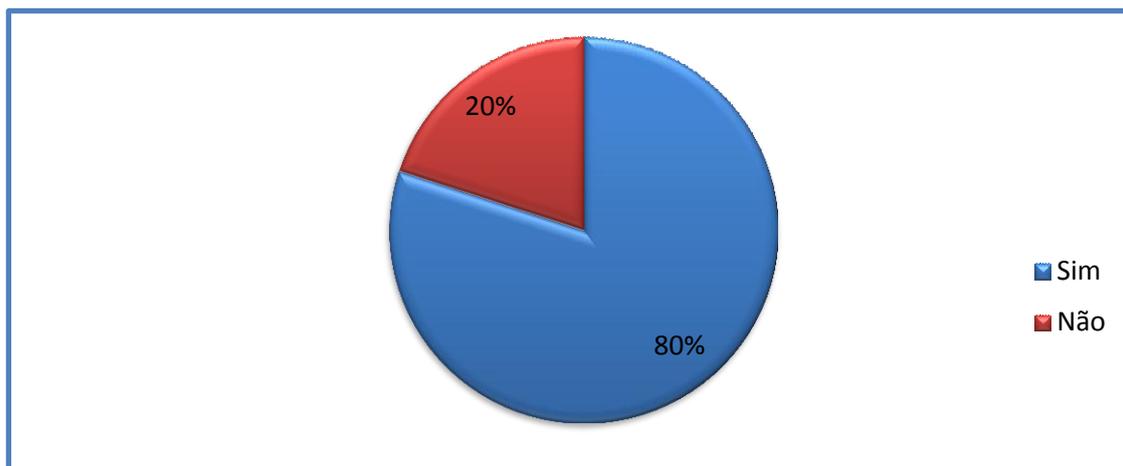
Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Outro questionamento feito aos funcionários foi com relação aos valores que na opinião de cada um, seria o mais importante para tornar o clima de trabalho agradável na

empresa. A maioria dos colaboradores, representados por 40%, consideram o trabalho em equipe como o mais importante para se ter um ambiente de trabalho agradável, 27% afirmam que o respeito é o fator mais importante, outros 27% defendem ser a comunicação clara, e 6% consideram a harmonia como o valor mais importante na busca de um clima de trabalho favorável.

A opinião dos colaboradores destaca a importância alocada ao trabalho em equipe, como foi discutido ao longo deste estudo, como um dos benefícios de uma boa comunicação interna, assim como o respeito no trabalho, a comunicação clara e um ambiente caracterizado pela harmonia entre os funcionários. Os dados obtidos são positivos, pois nota-se que eles possuem a percepção de valores essenciais para um bom desenvolvimento de trabalho na empresa, a comunicação interna é beneficiada quando esses valores são compartilhados, por isso torna-se essencial manter esses valores na organização.

Gráfico 8 – Definição da missão e visão da empresa

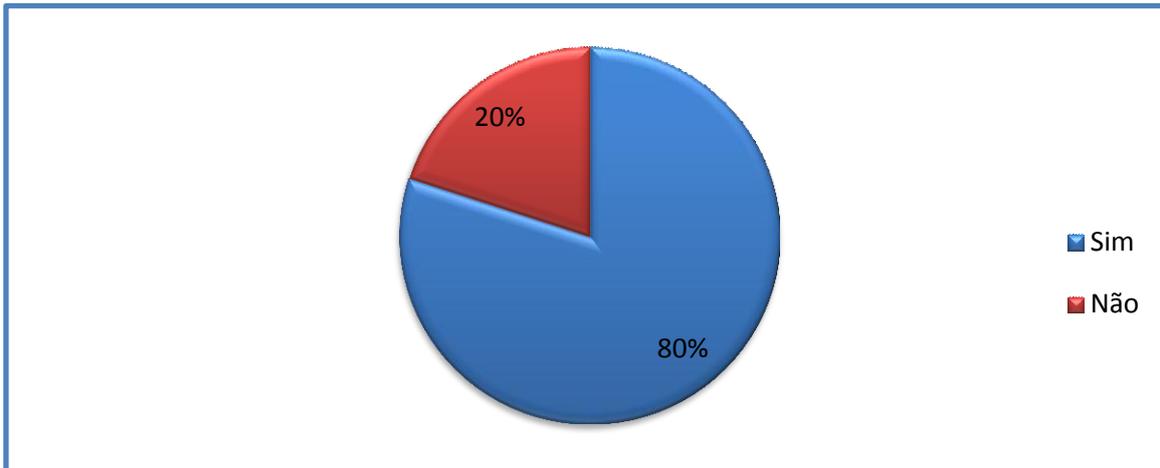


Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

No gráfico 8 foi questionado se a empresa apresenta de maneira bem definida a missão e visão da empresa. 80% dos colaboradores responderam ser bem definida para todos, já 20% deles desconhecem a missão e visão bem definida.

A comunicação deve ser clara e aberta, a missão e visão da empresa devem ser sempre divulgadas para seus colaboradores para mostrar os objetivos da empresa. Supõe-se que a organização não esteja transmitindo com clareza seus objetivos, isso pode dificultar o trabalho em equipe, pois 20% dos colaboradores desconhecem a missão e visão da empresa, a comunicação interna só é possível se houver interação entre as pessoas.

Gráfico 9 – Cooperação entre os colaboradores

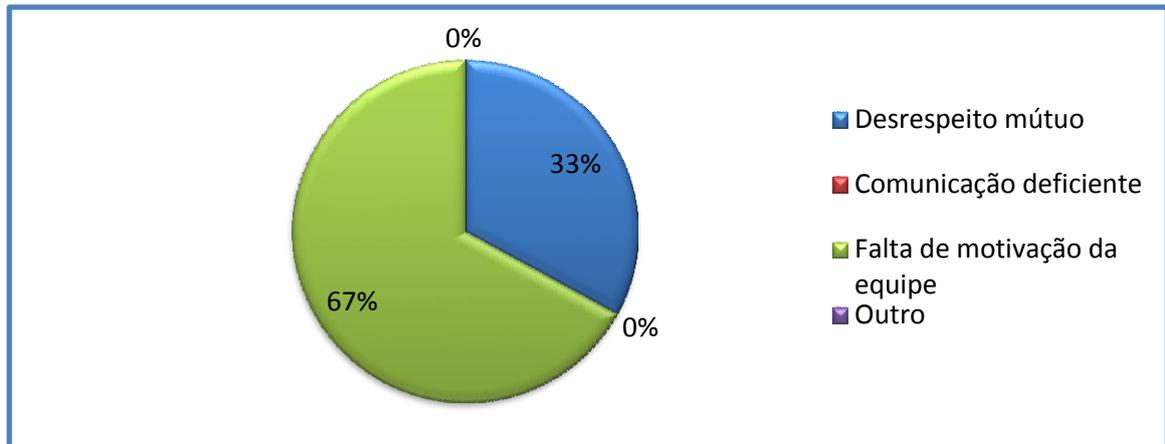


Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

De acordo com o gráfico 9, dos colaboradores pesquisados, 80% afirmam que existe cooperação entre os funcionários, enquanto 20% afirmam não haver cooperação na empresa. Supõe-se que 20% dos funcionários encontrem-se desmotivados, com isso a empresa deve incentivar para o trabalho em equipe buscando a interação de todos no alcance de resultados para a organização.

A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade. Não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado. Portanto, o trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação eliminando assim, os afastamentos e as falhas na comunicação (Alberto Ruggiero 2002 *apud* MELO, 2006).

Gráfico 10 – Motivos da falta de cooperação entre os colaboradores



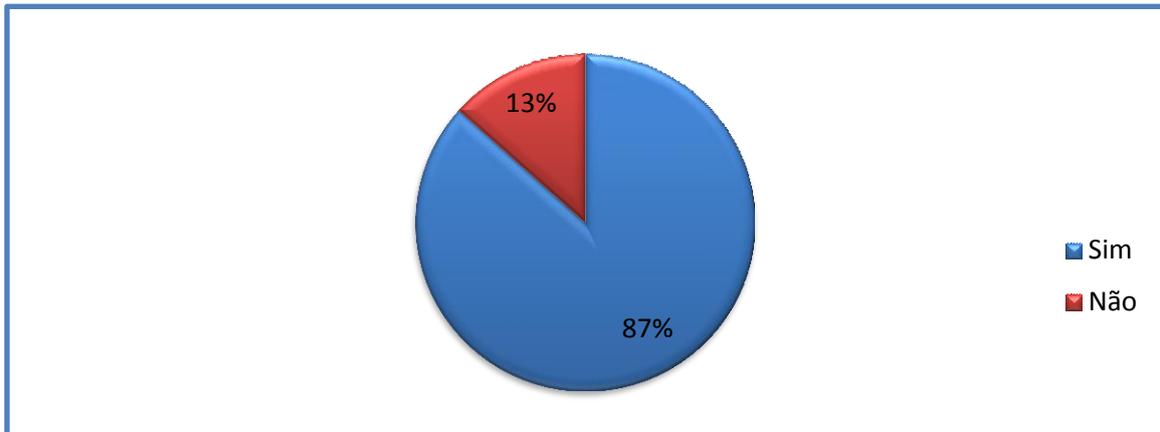
Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Seguindo a mesma linha de raciocínio anterior, foi questionado aos respondentes que consideram não haver cooperação na empresa, o motivo da falta de cooperação entre os membros da organização, dessa maneira 67% dos respondentes consideram haver falta de motivação da equipe e outros 33% afirmaram que há desrespeito mútuo. Com isso percebe-se que a comunicação interna encontra-se deficiente, pois se houvesse uma boa comunicação o respeito e a motivação da equipe estaria garantida.

A falta de motivação e o desrespeito mútuo são dois problemas apontados pelos colaboradores que contribuem para a falta de cooperação entre a equipe, Comparando esses dados com os resultados do gráfico 7, é perceptível que o trabalho em equipe e o respeito são valores que segundo os colaboradores devem ser cultuados para manter a cooperação da equipe. Sugere-se que a empresa busque incentivos para seus funcionários, melhorando a comunicação entre as pessoas para fortalecer o trabalho em equipe.

A comunicação interna atualmente é mais do que uma estratégia, é uma prática organizacional que traz vantagem competitiva para as organizações. Quando há comunicação é possível resolver problemas com mais facilidade e agilidade, além de envolver todos os membros da empresa em busca de objetivos comuns.

Gráfico 11 – Respeito entre os funcionários

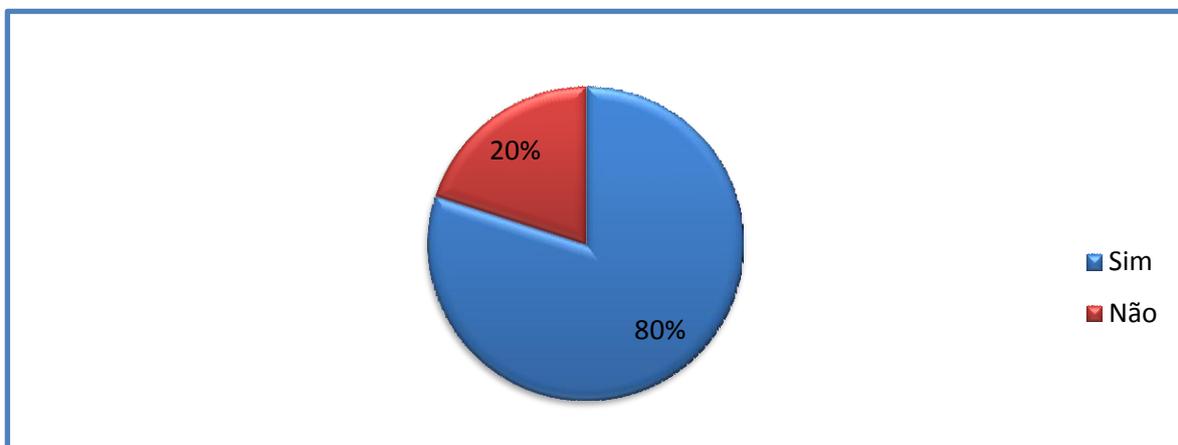


Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Com relação ao respeito entre os funcionários o gráfico 11 mostra que 87% dos respondentes afirmam que existe uma relação de respeito entre todos os membros, porém 13% dos pesquisados dizem que não há. Dessa maneira nota-se que a equipe de trabalho não está totalmente integrada, a falta de respeito entre os colaboradores gera conflitos que provoca sérios problemas para a empresa, o ideal seria manter uma cultura voltada para a comunicação aberta e harmoniosa. Esse resultado pode ser comparado com o gráfico 9, onde 80% afirmam que existe cooperação entre os funcionários, e 20% afirmam não haver cooperação na empresa, pois onde existe cooperação há respeito.

A comunicação interna viabiliza o trabalho em equipe, o gráfico 12, a seguir apresenta essa questão, onde foi perguntado aos funcionários se a empresa incentiva o trabalho em equipe.

Gráfico 12 – Incentivo para o trabalho em equipe



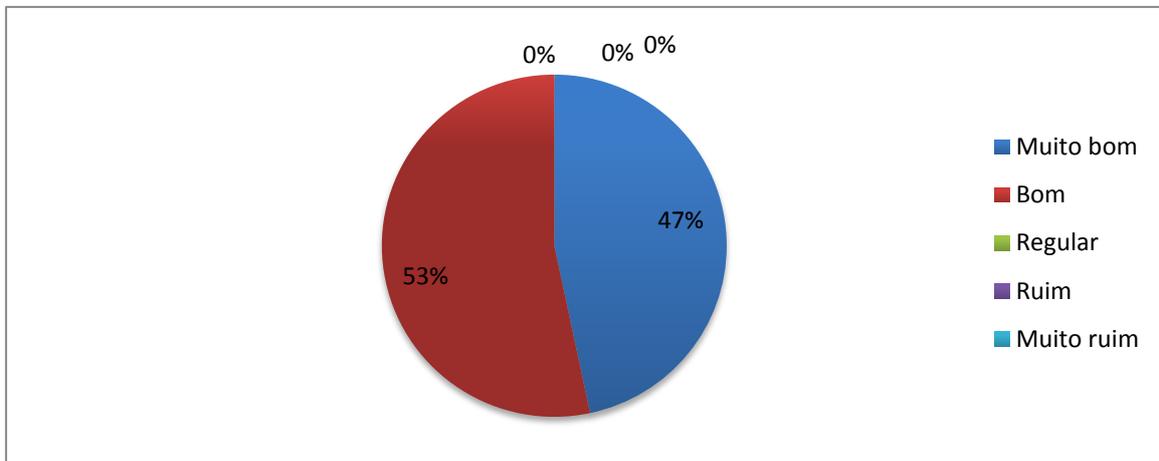
Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

O resultado obtido mostra que 80% dos colaboradores responderam que há incentivos da empresa para o trabalho em equipe, e 20% afirmaram não haver nenhum incentivo. Fica evidente que o trabalho em equipe na empresa ainda não é tão bom como deveria ser, pois há uma parte dos funcionários que não acreditam nessa idéia dentro da organização estudada.

Através de uma boa comunicação interna é possível superar esse problema e trazer para a equipe a motivação de que precisam para produzir mais e com melhor qualidade.

Outro aspecto questionado aos funcionários foi referente ao relacionamento entre os colegas de trabalhos, conforme pode ser visualizado no gráfico 13.

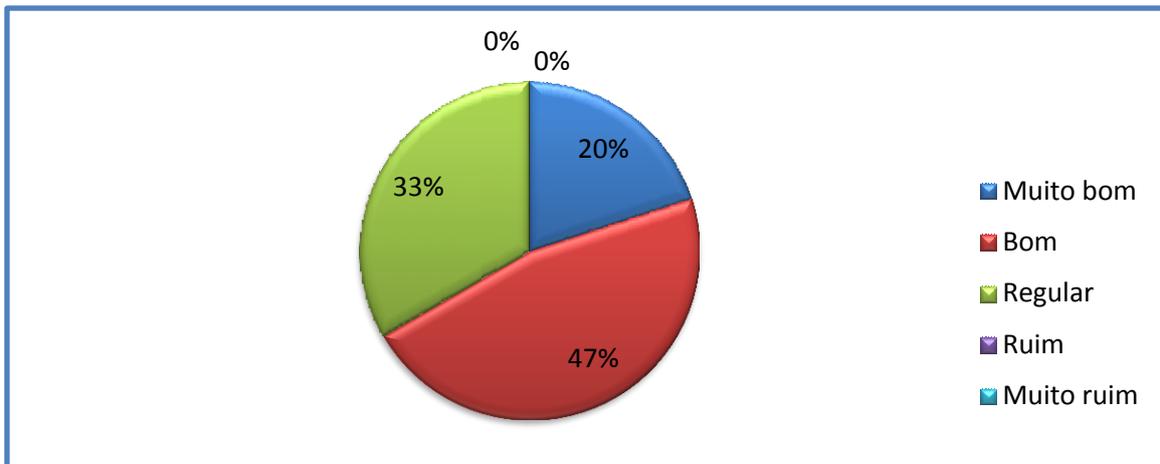
Gráfico 13 – Relacionamento no trabalho



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

De acordo com o gráfico 13, dos funcionários pesquisados, 53% afirmaram que o relacionamento entre todos é bom, os outros 47% responderam que o relacionamento é muito bom, quanto a esse aspecto temos um resultado positivo, pois ninguém considerou o relacionamento como regular ou ruim isso possibilita meio favorável para melhorar a comunicação dentro da empresa. Como a maioria considerou o relacionamento como bom é possível melhorar ainda mais esse aspecto na organização.

Gráfico 14 – Relacionamento entre os setores



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Os colaboradores foram questionados a respeito do relacionamento entre os departamentos da empresa, sendo que 47% consideram o relacionamento como bom, 33% avalia o relacionamento como regular e 20% diz ser muito bom. Quanto a esse aspecto tem-se um resultado positivo, porém pode melhorar através do uso de uma boa comunicação para fortalecer a interação entre os setores e promover uma cultura voltada para o trabalho em equipe.

As empresas precisam comunicar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles opiniões e sugestões sobre assuntos do trabalho. As comunicações devem ser de mão dupla. A comunicação é o meio primário de conduzir as atividades da organização e é ferramenta básica para satisfazer as necessidades da empresa e dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

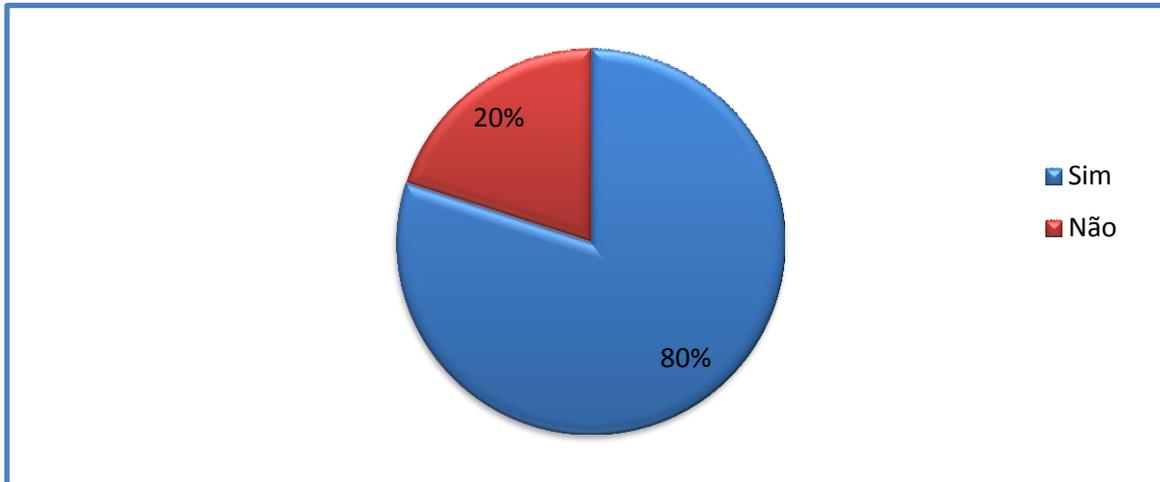
4.3 Comunicação interna

Segundo Robbins (2005 *apud* CARVALHO, 2011), quanto menor a incerteza, maior a satisfação. Quanto menor a distorção na comunicação das mensagens, as metas e o *feedback* serão alcançados da forma mais próxima do pretendido, que por sua vez vai reduzir a ambiguidade e deixar mais claras as tarefas dos funcionários.

Uma pesquisa realizada sobre “Retrato da Comunicação Interna” promovida pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) apresentado na 30ª edição do Congresso Estadual de Recursos Humanos, no Rio de Janeiro – RJ no ano de 2005 constatou que embora 88% das empresas considerem a Comunicação Interna extremamente importante, apenas 58% possuem uma Área estruturada para a comunicação ao público interno. E que em 44% das empresas o processo de

Comunicação Interna fica a cargo do departamento de Recursos Humanos (SILVA; SAMPAIO, 2010, p.37).

Gráfico 15 – Opinião dos funcionários nas decisões da empresa



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

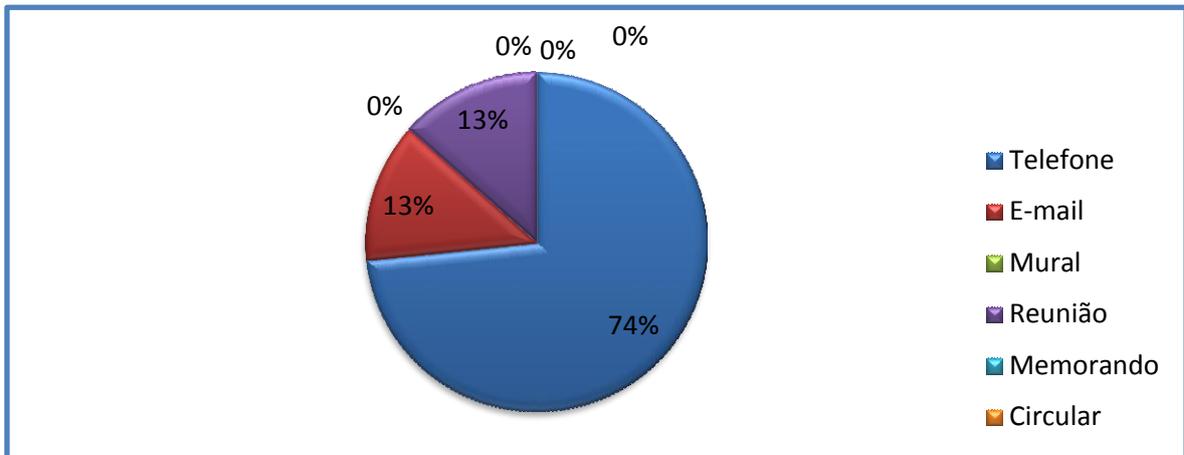
No gráfico 15 foi questionado aos colaboradores se a empresa leva em consideração a opinião dos funcionários nas decisões.

Nessa questão 80% responderam que a empresa leva em conta a opinião dos colaboradores e 20% afirmaram que a organização não considera a opinião dos funcionários. A maioria dos respondentes afirmou que suas opiniões são levadas em consideração nas tomadas de decisões, isso é positivo, tendo em vista que as organizações que ouvem a opinião de seus funcionários apresentam tomadas de decisões mais ágeis e acertadas devido à interação que se obtém com o compartilhamento de idéias.

É relevante se ter uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível, envolvendo empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo, desta maneira ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história, sendo considerado mais que um número frente aos outros funcionários, mas sim alguém que exerce suas funções em parceira com a organização e em sintonia com a realidade social vigente (KUNSCH, 2003 *apud* GARCIA, 2010, p. 48).

No gráfico 16 foi questionado aos funcionários qual o meio de comunicação mais utilizado na empresa.

Gráfico 16 – Meios de comunicação utilizados no trabalho



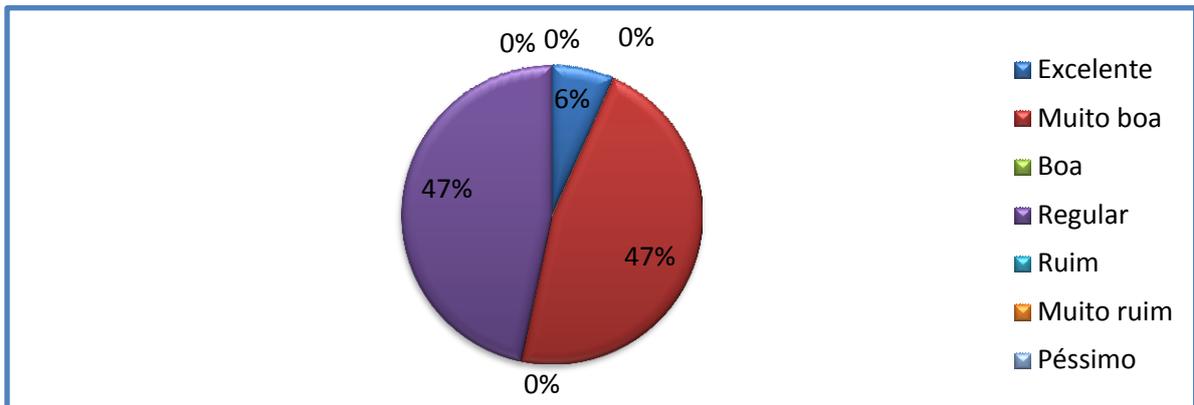
Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Conforme mostra o gráfico 16, o meio de comunicação mais utilizado no trabalho é o telefone com 74%, o e-mail e a reunião encontram-se cada um com 13% de acordo com as respostas dos colaboradores. Dessa maneira fica evidente que a empresa não utiliza com frequência o mural, o memorando e a circular que na realidade são meios de comunicação de grande importância para transmitir informações aos funcionários, é viável que a empresa busque melhorar esse aspecto para envolver os colaboradores com a empresa. Sugere-se ainda que seria muito viável implantar uma intranet na empresa para facilitar a comunicação entre os funcionários.

De acordo com Chiavenato (2010 *apud* GOMES, 2011), todo processo de comunicação pode ser eficiente e eficaz, eficiente quando usa os meios adequados para transmitir a mensagem, e eficaz quando transmite a mensagem com significado. “Todas as ações de cada pessoa são guiadas pela sua cognição, isto é pelo que ela pensa, acredita e sente, pessoas diferentes podem interpretar a mesma mensagem de maneiras diferentes”

Os funcionários foram indagados sobre como avaliam a comunicação interna na empresa, os resultados obtidos, encontram-se no gráfico 17, a seguir.

Gráfico 17 – Comunicação interna na empresa

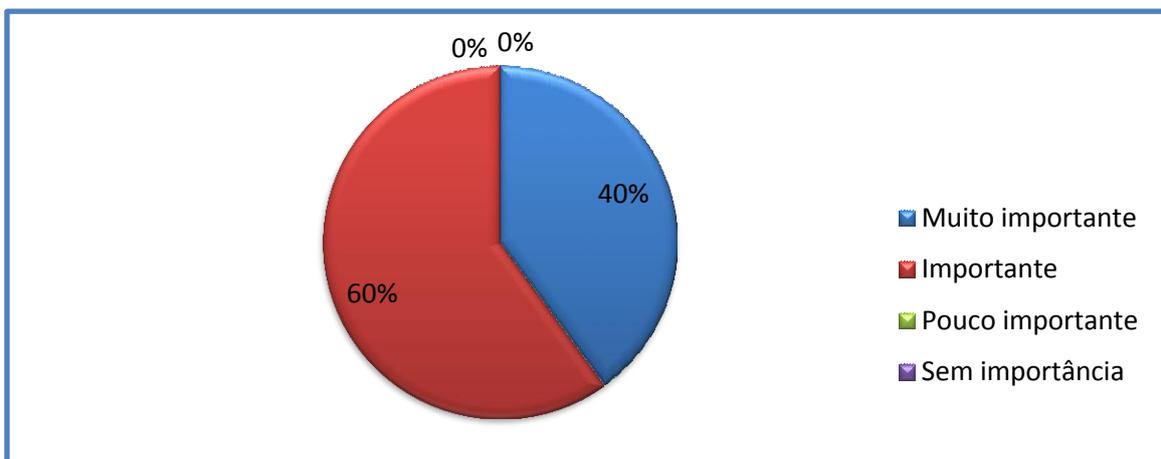


Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

De acordo com o gráfico 17, a comunicação interna é considerada como muito boa por 47% dos colaboradores, regular por 47% e excelente por 6% dos respondentes. Sendo assim percebe-se que quase metade dos pesquisados avalia a comunicação interna como regular, demonstrando que a comunicação ainda pode melhorar bastante. Supõe-se que a empresa em questão precise apenas incentivar seus funcionários sobre a importância da comunicação interna.

Outro questionamento feito aos colaboradores foi a respeito da importância que a empresa em estudo dar à comunicação interna, como pode ser observado no gráfico 18, a seguir.

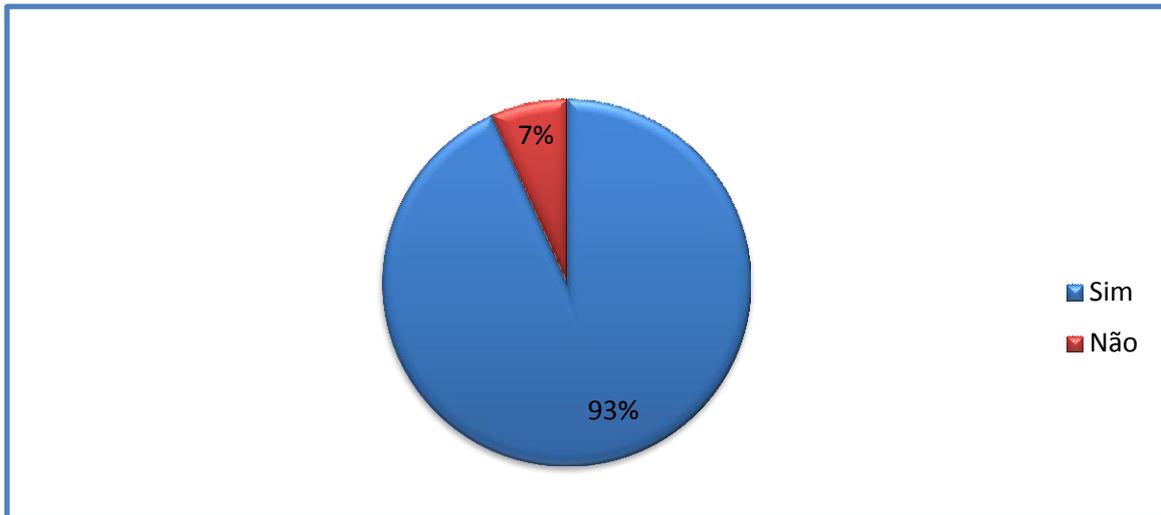
Gráfico 18 – Grau de importância da comunicação interna



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Quanto ao grau de importância alocado à comunicação interna pela empresa, 60% dos funcionários consideram como importante e os outros 40% dos respondentes consideram muito importante. Obtendo-se assim um resultado positivo, supõe-se que se tenha consciência da importância da comunicação interna, porém não se tem políticas de desenvolvimento desta ferramenta na organização.

Gráfico 19 – Equipamentos de comunicação de acordo às tendências tecnológicas atuais

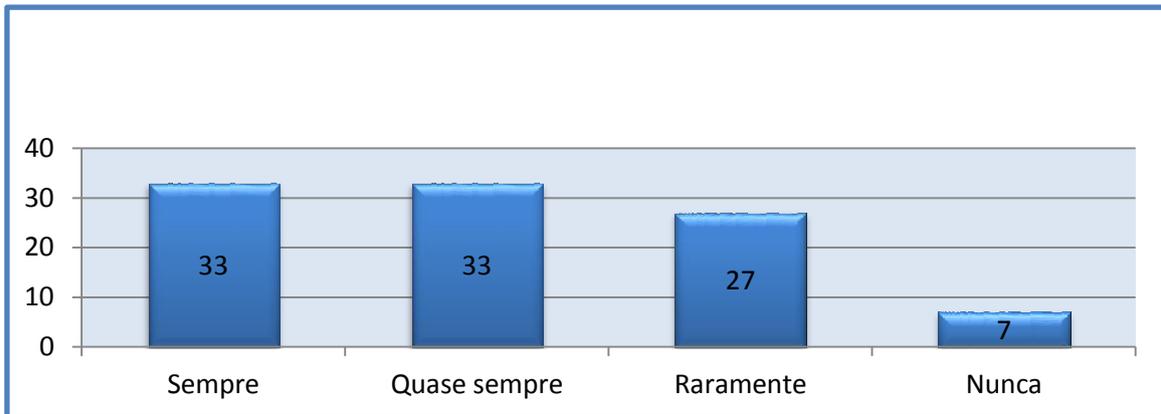


Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Perguntou-se aos funcionários se os equipamentos de comunicação da empresa estavam de acordo com as tendências tecnológicas atuais. Os resultados obtidos foram positivos, pois 93% dos respondentes afirmaram que os meios de comunicação seguem o avanço da tecnologia atual, apenas 7% dos pesquisados consideram que a empresa não está evoluindo de acordo com o desenvolvimento tecnológico, provavelmente os equipamentos da empresa atendem às necessidades dos usuários, por isso a grande maioria está satisfeita e considera a tecnologia em uso adequada ao ambiente de trabalho da organização. Porém tendo em vista o atual cenário tecnológico atual, a empresa precisa melhorar bastante ainda para facilitar a comunicação na organização através de meios de comunicação, assim como foi sugerido na inferência do gráfico 16.

Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões, representa uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações (MELO, 2006, p. 1).

Gráfico 20 – Sensação de liberdade para expressar opiniões



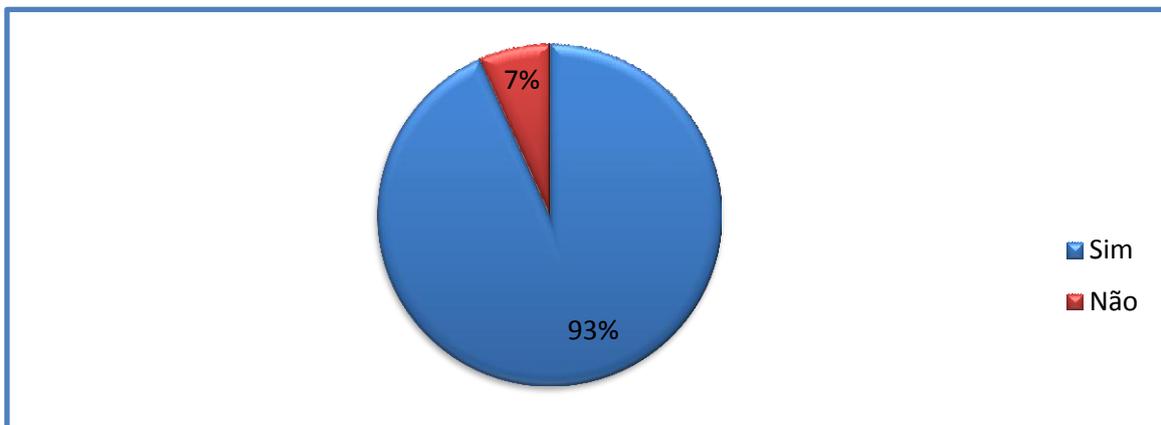
Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Outra questão levantada aos funcionários foi se a empresa permite a liberdade para expressar opiniões. Os resultados estão representados no gráfico 20.

De acordo com os dados obtidos, 33% dos pesquisados afirmaram sempre ter direito de expressar suas opiniões, outros 33% responderam que quase sempre podem expressar suas opiniões, 27% afirmaram que raramente tem oportunidade de dar opiniões e 7% responderam que nunca sentiram a sensação de liberdade para dar opiniões.

Supõe-se que algumas decisões são tomadas de forma centralizada, mas que há uma sensação de liberdade para os funcionários expressar suas opiniões, com isso torna-se necessário que a empresa busque incentivar a participação de todos os funcionários na tomada de decisões.

Gráfico 21 – Clareza na orientação das atividades diárias



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

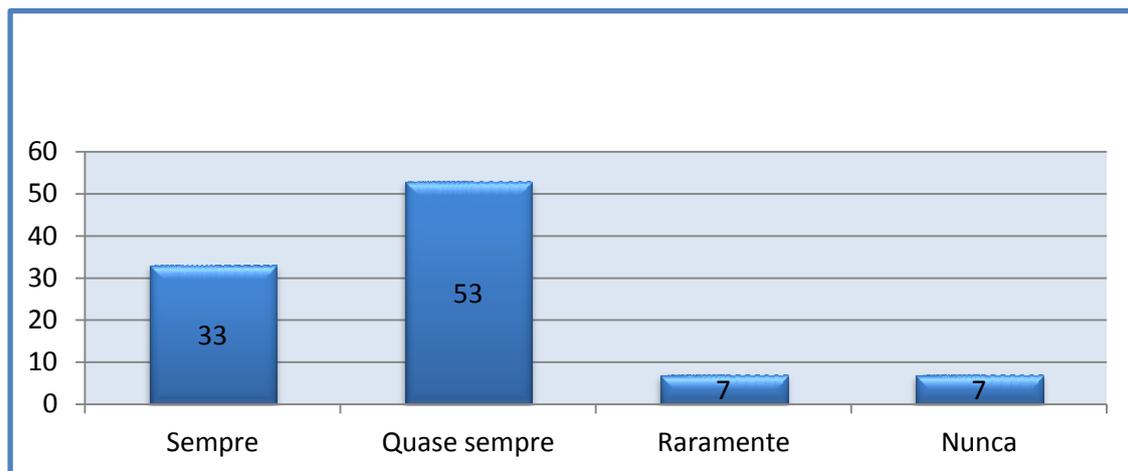
Outro questionamento feito aos funcionários foi se as orientações no desenvolvimento das atividades diárias são claras e objetivas, os resultados podem ser apreciados no gráfico 21.

O resultado a respeito desta questão foi positivo, pois 93% dos pesquisados afirmaram que as orientações para o desenvolvimento do trabalho são claras e objetivas, apenas 7% dos colaboradores responderam que a empresa não orienta com clareza e objetividade, mesmo assim é necessário que a organização familiarize esse pequeno percentual de colaboradores que apresentaram esse aspecto como negativo, para envolvê-los com a missão e visão da empresa.

Os funcionários devem ter consciência de seu papel dentro da organização, da mesma forma merecem receber incentivos e valorização para trabalharem com motivação e dedicação na empresa. A clareza das informações nas empresas é essencial para o desenvolvimento das atividades, pois só assim será possível atingir o melhor resultado possível.

A respeito da comunicação, foi perguntado aos funcionários se a empresa comunica de forma lúcida o motivo das decisões tomadas. Os resultados estão no gráfico 22, a seguir.

Gráfico 22 – Comunicação das decisões tomadas aos colaboradores



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

De acordo com gráfico 22, mais da metade dos respondentes (53%) afirmaram que quase sempre as decisões são comunicadas, 33% responderam que sempre as decisões são divulgadas, 7% afirmaram que raramente as decisões são transmitidas aos funcionários e outros 7% responderam que nunca as decisões foram divulgadas aos colaboradores.

Apenas 33% dos respondentes afirmaram que sempre há a comunicação das decisões aos funcionários, é notório que há certa centralização, porém tendo como base os resultados do gráfico 20, a empresa oferece liberdade aos funcionários para se envolverem nos processos decisórios, supõem-se que não há uma integração das pessoas, por isso as tomadas de decisões não abrange todos os colaboradores.

Os funcionários foram questionados, se a comunicação interna traz vantagem competitiva para a empresa. Os resultados obtidos encontram-se no quadro 1, a seguir.

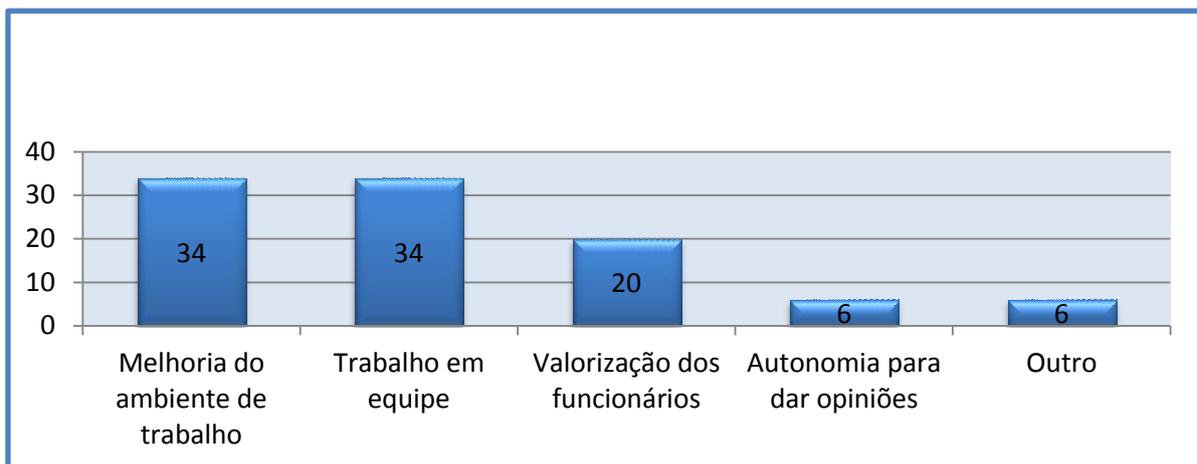
Tabela 1 – Comunicação interna como vantagem competitiva

Opções	N	%
Sim	15	100
Não	0	0
Total	15	100

Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

O resultado a respeito desta questão foi bastante positivo, pois 100% dos pesquisados tem consciência da importância da comunicação interna como uma ferramenta para se obter vantagem competitiva, no atual cenário organizacional é essencial ter colaboradores que estejam atualizados com as novas tendências do mercado. As organizações têm a responsabilidade de engajar os colaboradores nesta perspectiva, sobretudo a empresa em estudo deve preservar essa idéia na mente de seus funcionários.

Gráfico 23 – Vantagens da comunicação interna



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

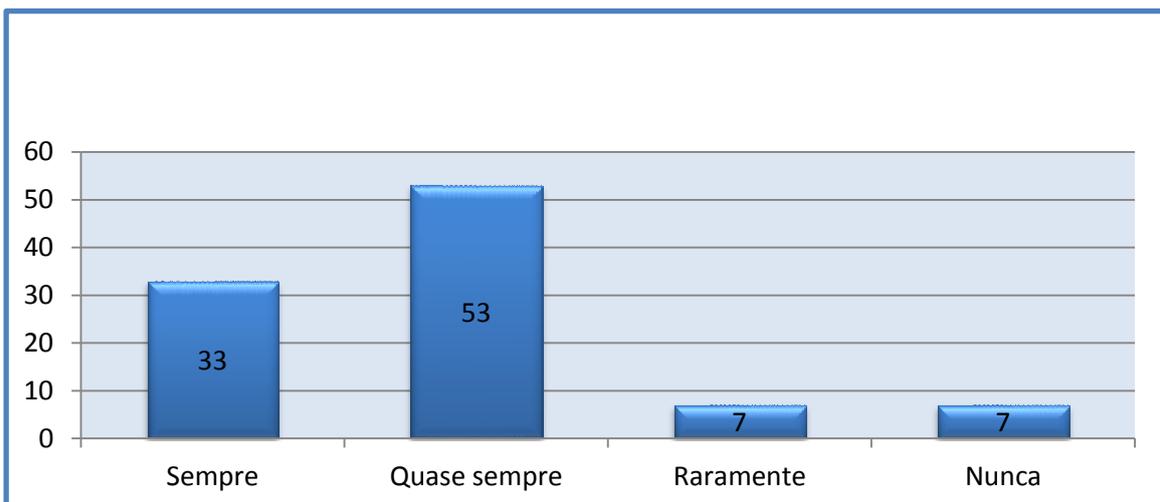
Outra questão apresentada aos funcionários, diz respeito às vantagens propiciadas pela comunicação interna que segundo eles, seriam as mais importantes, nesta questão foi solicitada a escolha de duas alternativas. Conforme mostra o gráfico 23, as duas principais vantagens que os colaboradores consideram como mais importantes da comunicação interna são: melhoria do ambiente de trabalho (34%) e trabalho em equipe (34%). Pode-se inferir

assim, que a comunicação interna possibilita a melhoria do ambiente de trabalho, pois através da retroalimentação das informações, é promovido o debate entre os colaboradores que contribui para a tomada de decisões.

O trabalho em equipe permite à organização obter diferencial competitivo, quando se possui uma boa comunicação, a equipe apresenta maior facilidade para desenvolver as missões da empresa, apresentando resultados positivos.

É importante salientar que houve uma opinião particular de um colaborador, representado no gráfico 23 na opção “outro”, o colaborador afirmou que uma das vantagens a qual considera como mais importante da comunicação interna é “a possibilidade de diminuir erros e conseqüentemente aumentar a produção”. Essa afirmativa reforça a importância da comunicação nas organizações.

Gráfico 24 – Autonomia para tomar decisões



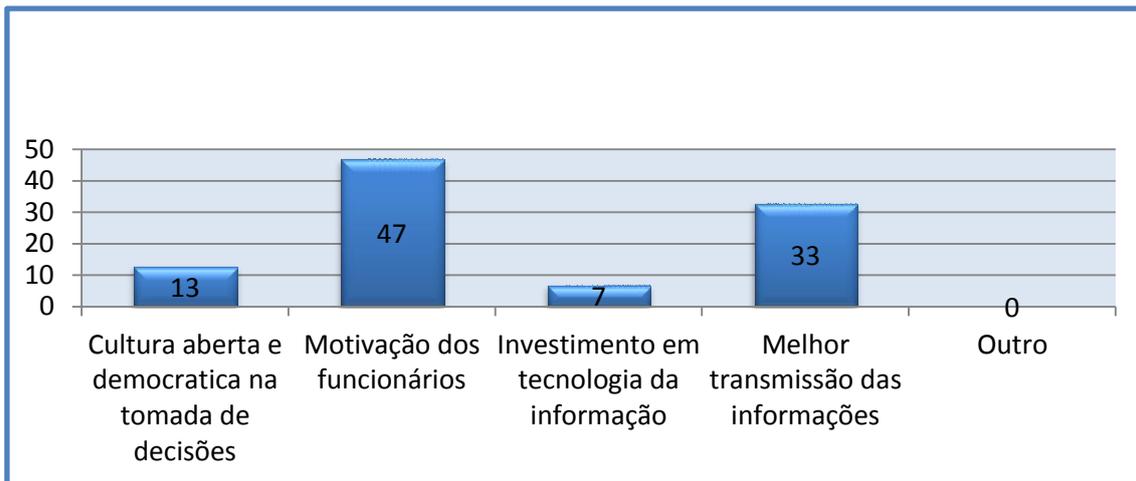
Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Outro questionamento feito aos funcionários foi se eles possuem autonomia para tomar decisões diante de um problema que sabem a resolução. Como pode ser visto no gráfico 24, mais da metade dos pesquisados (53%) afirmaram que quase sempre têm autonomia para tomar decisões, 33% afirmaram que sempre têm autonomia, 7% responderam que raramente têm autonomia e outros 7% afirmaram que nunca têm autonomia para tomar decisões, mesmo sabendo a resolução do problema.

Diante dos dados obtidos supõe-se que 33% dos colaboradores que responderam sempre ter autonomia para tomar decisões ocupem os cargos de gerência e supervisão da empresa dessa forma é nato de suas funções, porém 53% dos respondentes dizem que quase sempre têm autonomia, sendo assim infere-se que a empresa possibilita aos colaboradores a

liberdade de tomar de decisões em alguns casos, ou seja, sempre vai depender da dimensão da decisão. Diante disso a empresa precisa dar mais autonomia aos seus colaboradores, para que estes possam trabalhar em equipe com motivação e dedicação na busca do alcance das metas da organização.

Gráfico 25 – Fatores viáveis para melhorar a comunicação interna



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Foi solicitado também aos funcionários que apontassem aspectos em que a empresa poderia melhorar a comunicação interna.

De acordo com o gráfico, 47% dos colaboradores afirmaram que a empresa poderia melhorar a comunicação interna motivando mais os funcionários, 33% apontaram que a empresa deveria melhorar a transmissão das informações, tornando-se mais transparente, 13% afirmaram que o ideal seria promover uma cultura aberta e democrática na tomada de decisões e 7% afirmaram que para melhorar a comunicação interna é necessário investir em tecnologia da informação.

A empresa deve promover melhorias em todos os aspectos citados, mas principalmente em relação à motivação, que de acordo com a pesquisa, é um dos maiores problemas da empresa, motivar é necessário para se ter condições de envolver os funcionários. A transmissão das informações que está diretamente relacionada à comunicação também é um aspecto que deve ser melhorado, pois nota-se que a interação das pessoas no ambiente de trabalho é mal desenvolvida, por fim investir em tecnologia da informação é sempre viável para manter a empresa atualizada.

Solicitou-se aos respondentes, que informassem, se eles achavam que esta pesquisa de comunicação interna e seus resultados possibilitariam melhoria para os funcionários e a empresa, os resultados obtidos, encontram-se a tabela 2, a seguir.

Tabela 2- Importância da comunicação interna na melhoria da organização

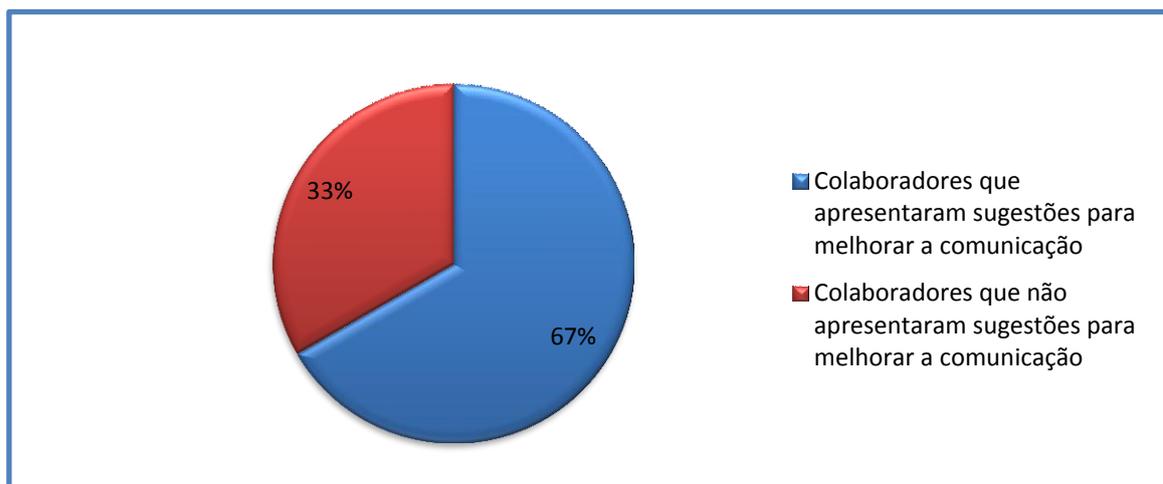
Opções	N	%
Sim	15	100
Não	0	0
Total	15	100

Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Como pode ser observado na tabela 2, todos os funcionários avaliam que esta pesquisa de comunicação interna e seus resultados podem possibilitar melhorias para eles e para a empresa. Desta forma tem-se um resultado positivo, pois os colaboradores visualizaram nesta pesquisa um meio de melhorar a comunicação interna na empresa através dos resultados alcançados e da proposição de melhorias, além disso, através da melhoria da comunicação, a empresa poderá motivar e envolver seus funcionários.

No último questionamento feito aos colaboradores, foi dado um espaço para que estes dessem sugestões, veja a seguir o percentual de sugestões.

Gráfico 26 – Percentual de colaboradores que deram suas opiniões



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 17 e 19 de abril de 2012.

Como pode ser visualizado no gráfico acima, 67% dos colaboradores apresentaram sugestões para melhorar a comunicação interna, e 33% preferiram não dar sugestões, com isso

percebe-se que a comunicação na empresa realmente apresenta-se deficiente, pois se fosse boa não haveria tantas sugestões de melhoria por parte dos funcionários.

Ao final do questionário foi disponibilizado um espaço para que os respondentes sugerissem melhorias na comunicação interna. Uma vez que não eram obrigados a fornecer tais informações, obtiveram-se apenas dez respostas, representadas a seguir.

“Trabalhar em sintonia entre si, e participar da tomada de decisões da empresa” (Respondente 1).

“Sempre ter uma comunicação clara entre todos os setores para evitar perdas” (Respondente 2).

“Incentivar o trabalho em equipe; mostrar aos funcionários que o sucesso da empresa depende de cada um deles; reconhecer o bom trabalho dos funcionários” (Respondente 3).

Diante das sugestões dos respondentes supõe-se que há distorção na comunicação entre os setores, talvez por falta de *feedback* ou até mesmo ausência de interação entre as equipes de trabalho, sugere-se que a empresa incentive as pessoas a trabalharem com cooperação, harmonia e respeito afim de alcançar melhores resultados para a organização.

“Mais reuniões e comunicação entre os funcionários.” (Respondente 4).

“Serenidade e clareza nos diálogos entre os funcionários, um maior empenho no sentido de buscar soluções para os problemas da empresa e uma ênfase menor na procura de possíveis culpados, estabelecerem o incentivo como parâmetro na busca da motivação dos funcionários e não repressões e punições aplicadas ao não cumprimento das metas.” (Respondente 5).

“Passar informações, e perguntar se entendeu, e como...” (Respondente 6).

A empresa precisa integrar mais os seus colaboradores, motivando-os a trabalhar em equipe, manter uma comunicação aberta, clara e democrática, procurando desta forma melhorar a resolução dos problemas e tornar as tomadas de decisões mais eficientes e eficazes.

“Valorizar mais os funcionários” (Respondente 7).

“Comunicação instantânea para todos os problemas e melhorias na agilidade da resolução dos mesmos” (Respondente 8).

“Manter os murais com informações atualizadas; convocar reuniões para tomada de decisões importantes para o funcionamento da empresa; realizar sempre palestras dinâmicas com o tema: “comunicação interna”” (Respondente 9).

“A comunicação deveria ser em forma horizontal e não vertical, ou seja, os chefes de cada setor deveriam ter maior autonomia nas tomadas de decisões ao invés de ter que passar por vários departamentos para então tomar a decisão” (Respondente 10).

Perante as opiniões dos funcionários infere-se que a valorização dos funcionários contribui para a melhoria da comunicação interna, pois uma equipe motivada, com sentimento de pertencimento na empresa produzirá mais e com qualidade superior. A comunicação

interna propicia meio para solucionar os problemas organizacionais, contribuindo para tomadas de decisões mais ágeis e com maior grau de acerto.

A empresa deve sempre manter os murais com informações atualizadas e convocar reuniões para a tomada de decisões importantes. Assim como já havia sido constatado, algumas decisões da empresa são centralizadas, isso é um fato negativo, pois é preciso dar autonomia aos funcionários, para que estes possam trabalhar com mais motivação. A comunicação deve ser integrada para promover uma cultura organizacional guiada pelo trabalho em equipe e valorização das pessoas.

CAPÍTULO 5 CONCLUSÃO

O mercado passa por processos constantes de mudanças, em consequência das fortes alterações políticas, econômicas e sociais. O mundo empresarial convive com a era da globalização e do crescente apelo para o exercício da competitividade, da responsabilidade social e ambiental e da eficiência na produção, todos esses fatores levam os executivos a presenciar permanentes oscilações em diferentes situações, sendo necessário administrar com tomadas de decisões precisas.

As empresas terão grandes desafios neste século, e para superá-los precisam ter boas estratégias, as condições do ambiente externo só podem ser resolvidas através de decisões internas das organizações, para isso é preciso ter uma boa comunicação.

O presente trabalho teve por objetivo primordial Investigar a importância alocada em relação à comunicação interna na empresa, descrevendo as ações desenvolvidas pela empresa em relação à temática.

As informações obtidas permitiram identificar que a comunicação interna é boa, o grau de importância dado a essa temática na organização é relevante, com isso obteve-se um resultado positivo, porém algumas medidas ainda devem ser tomadas para tornar essa comunicação ainda melhor na empresa.

De acordo com os resultados obtidos através da pesquisa a empresa precisa se adaptar as novas tendências tecnológicas de comunicação, tendo em vista que o meio de comunicação mais utilizado ainda é o telefone, além disso, não possuem *intranet* ou qualquer tipo de *website*.

A empresa em estudo precisa melhorar o trabalho em equipe, para promover a interação das pessoas, manter sempre uma comunicação clara, tomando decisões com a ajuda de toda a equipe.

Como se pode perceber ao longo do trabalho é indiscutível a importância da comunicação interna nos dias atuais, é interessante observar como essa ferramenta promove o desenvolvimento da empresa e facilita o fluxo de informações dentro da organização adequando as práticas administrativas e permitindo assim uma maior harmonia entre todos os setores, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável para todos os agentes da empresa.

Contudo conclui-se que a comunicação interna deve ser sempre vista como ponto crucial no bom andamento das missões, onde é preciso focar cada departamento da instituição

e fazer uma espécie de auditoria, tudo aquilo que não estiver adequado, deve ser melhorado para com isso estar sempre buscando o melhoramento contínuo e o desenvolvimento da empresa.

5.1 Sugestões para a comunicação interna da empresa

A comunicação interna na empresa é boa, porém percebe-se através dos dados obtidos, que se tem consciência da importância da comunicação interna, porém não há políticas de desenvolvimento desta ferramenta na organização.

Para promover uma comunicação interna forte e desenvolvida é preciso melhorar o clima organizacional, dar ênfase maior ao trabalho em equipe, manter uma comunicação clara, integrando os colaboradores para melhorar o relacionamento entre os setores, utilizando meios de comunicação como mural, memorando e circular para manter os funcionários sempre informados das decisões da empresa, descentralizar as tomadas de decisões que devem ser feitas por todos os membros da organização.

A empresa em estudo precisa valorizar mais os seus funcionários, dando-lhes autonomia para tomar decisões; promover reuniões e palestras com intuito de melhorar a comunicação dentro da organização, com isso será possível resolver os problemas organizacionais com mais facilidade e agilidade. Reconhecendo o bom trabalho desenvolvido pelos colaboradores e transmitindo as informações de maneira adequada, possibilitando o entendimento de todos no desenvolvimento das missões da empresa.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação.** Tradução de: Adriana Rieche. *Corporate communication*, 4th ed. Rio de Janeiro, RJ:Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto, **gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização.** 3. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

CARVALHO, Karina Moura Coqueiro de. **Uma análise do clima organizacional em uma empresa varejista de móveis e eletros na cidade de Picos – PI.** Universidade Federal do Piauí, 2011. Disponível em:<<http://www.ufpi.br/admpicos/index/pagina/id/5141>>. Acesso em 23/05/2012.

GARCIA, Amanda da Silva. **A contribuição da comunicação interna para a motivação dos colaboradores de uma organização: estudo de caso XP investimentos, Matriz Rio de Janeiro/RJ, Porto Alegre, 2010.** Disponível em: <http://www.endomarketing.com/diversos/monografia_de_amanda_silva_garcia.pdf>. Acesso em 06/05/2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, Kelsma Maria Silva. **O que se diz e o que se quer dizer: As entrelinhas da Comunicação Organizacional Interna na perspectiva da Teoria Griceana.** Universidade Federal do Piauí, 2011. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/admpicos/index/pagina/id/5709>>. Acesso em 23/05/2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; Marconi, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, Gustavo Gomes de. **comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Universidade Tiradentes, 2006. Disponível em: <<http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20Comunicacao%20e%20MKT/artigo%2009.pdf>>. Acesso em 23/05/2012.

MOTA, Melina de Souza; Fossá, Maria Ivete Trevisan. **Comunicação e cultura: a influência da comunicação no fortalecimento do comprometimento organizacional**. UNIrevista - Vol. 1, nº 3 (julho 2006). Disponível em: <http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Mota.PDF>. Acesso em 06/05/2012.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**: conceitos e técnicas para administradores. 7. ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Sandra Sereide Ferreira da *et al*. **Diagnóstico da comunicação interna e desenvolvimento de um plano integrado de comunicação empresarial** – pice no hospital regional de Picuí-PB. Revista Eletrônica. ISSN 1677-4280. v6 .n1. Ano 2007. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/95/76>>. Acesso em 15/01/2012.

SILVA, Lidiane Gomes Queiroz da; SAMPAIO, Rosana Lobato. **O poder da comunicação interna nas organizações**. Faculdade de Educação de Costa Rica-FECRA Costa Rica – MS, 2010. Disponível em: <http://www.fecra.edu.br/admin/arquivos/Monografia_Lidiane&Rosana_O_poder_da_comunicacao_interna_nas_organizacoes.pdf>. Acesso em 06/05/2012.

SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VARGAS, Vanessa Machado de. **Publicações impressas dirigidas ao público interno**: análise de jornais e revistas produzidos pela imprensa de comunicação empresarial e de marketing. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <www.lume.ufrgs.br>. Acesso em 22/05/2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE

Universidade Federal do Piauí Bacharelado em Administração

Prezado respondente,

A presente pesquisa tem o intuito meramente acadêmico, com objetivo de pesquisar sobre a comunicação interna na empresa, com base nas suas opiniões e faz parte do meu trabalho de conclusão de curso. É de suma importância que expresse sua opinião de maneira sincera. Você não precisa se identificar.

Grato pela sua compreensão e colaboração.

Orientações para preenchimento:

- 1 – Não coloque seu nome no formulário
- 2- As sugestões no final do questionário são opcionais

QUESTIONÁRIO

1. Qual o seu sexo?

Masculino Feminino

2. Qual sua idade?

Até 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos 46 a 55 anos

Acima de 56 anos

3. Qual seu grau de instrução?

Ens. Fundamental Incompleto Ens. Fundamental Completo

Ens. Médio Incompleto Ens. Médio Completo

Superior Incompleto Superior Completo

4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Menos de 1 ano Entre 01 e 05 anos Entre 06 e 10 anos Acima de 10 anos

5. Qual a área/função em que você trabalha?

Vendas Faturamento Financeiro Gerência

Estoque Supervisão Recursos Humanos

6. O clima de trabalho na empresa é:

- Excelente Muito bom Bom Regular Ruim Muito ruim
 Péssimo

7. Qual dentre os itens a seguir, você considera o mais importante para tornar o ambiente de trabalho agradável na sua empresa.

- Respeito Trabalho em equipe Harmonia Comunicação clara
 Outro

8. A missão e a visão da empresa são bem definidos para você?

- Sim Não

9. Existe cooperação entre os colaboradores?

- Sim Não

10. Se sua resposta a respeito da questão acima foi “Não”, assinale o motivo da falta de cooperação entre os colaboradores.

- Desrespeito mutuo
 Comunicação deficiente
 Falta de motivação da equipe
 Outro, cite _____

11. Há uma relação de respeito entre todos os funcionários da empresa?

- Sim Não

12. A empresa incentiva para o trabalho em equipe?

- Sim Não

13. Como é o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

- Muito bom Bom Regular Ruim Muito ruim

14. Como você avalia o relacionamento entre os departamentos na empresa?

- Muito bom Bom Regular Ruim Muito ruim

15. A empresa leva em consideração a opinião dos funcionários em suas decisões?

- Sim Não

16. Dentre os meios de comunicação a seguir, qual você mais utiliza no seu trabalho?

- Telefone E-mail Mural Reunião Memorando

Circular Outro, cite _____

17. Como você avalia a comunicação interna em sua empresa?

Excelente Muito boa Boa Regular Ruim Muito ruim
 Péssimo

18. Como você avalia o grau de importância alocado a comunicação interna pela sua empresa?

Muito importante Importante Pouco importante Sem importância

19. Em sua opinião os equipamentos de comunicação da empresa estão de acordo com as tendências tecnológicas atuais?

Sim Não

20. A empresa permite aos funcionários a sensação de liberdade para expressar suas opiniões?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

21. As orientações no desenvolvimento das atividades diárias são claras e objetivas?

Sim Não

22. A empresa comunica de forma lúcida o motivo das decisões tomadas aos funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

23. Em sua opinião a comunicação interna traz vantagem competitiva para a empresa?

Sim Não

24. Caso tenha respondido “sim” na pergunta anterior, assinale entre as opções a seguir, quais vantagens você considera como mais importante da comunicação interna. Assinale 02 alternativas.

Melhoria do ambiente de trabalho

Trabalho em equipe

Valorização dos funcionários

Autonomia para dar opiniões

Outro, cite _____

25. Você tem autonomia para tomar decisões diante de um problema que sabe a resolução?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

26. A empresa poderia melhorar a comunicação interna se:

- Promovesse uma cultura aberta e democrática na tomada de decisões
- Motivasse mais os funcionários
- Investisse em tecnologia da informação
- Melhorasse a transmissão das informações, tornando-se mais transparente
- Outro, cite _____

27. Você acha que esta pesquisa de comunicação interna e seus resultados, podem possibilitar melhorias para os funcionários e a empresa?

- Sim Não

28. Que sugestões você recomenda para melhorar a comunicação interna na sua empresa?
