



Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico. ISSN: 2446-6778
Nº 2, volume 1, artigo nº 12, Julho/Dezembro 2015
D.O.I: <http://dx.doi.org/10.20951/2446-6778/v1n2a12>

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

Angélica Brito Soares Tavares¹

Graduada em Administração pela Faculdade Redentor

Gislaine Teixeira Mata Magalhães²

Graduada em Administração pela Faculdade Redentor

Renato Marcelo Resgala Jr.³

Graduado em Letras (FAFISM-Muriaé-MG)

Resumo

Este trabalho consiste de uma análise dos elementos característicos da comunicação empresarial interna, em uma empresa do ramo varejista local, a fim de destacar os benefícios, as contribuições positivas e os efeitos da adoção deste tipo de comunicação na melhoria da qualidade dos processos e nos resultados das organizações, aumentando desta forma sua competitividade. Sendo assim, este trabalho busca demarcar o valor da prática comunicativa dentro da empresa objeto deste estudo. Para esse processo de investigação será realizada uma pesquisa quantitativa através da aplicação de questionários com o objetivo de identificar a problemática, sem, contudo, divulgar quaisquer informações que possam identificar a empresa. Através do estudo de caso, serão destacadas as práticas e as contribuições da comunicação empresarial interna como uma importante ferramenta estratégica para a melhoria dos processos e seus resultados, gerando assim diferencial competitivo no atual mercado globalizado em que vivem as empresas.

¹ Graduada em Administração pela Faculdade Redentor. Itaperuna-RJ. Email: angelicasoaresbt@yahoo.com.br

² Graduada em Administração pela Faculdade Redentor. Itaperuna-RJ. Email: gislainetxr@gmail.com

³ Professor Graduado em Letras (FAFISM-Muriaé-MG) e Mestre em Letras (UFSJ); Professor de Técnicas de Oratória, Português Jurídico, Português Instrumental da Faculdade Redentor. Itaperuna-RJ. Email: renatoresgalajr@gmail.com

Palavras-chave: Comunicação interna; qualidade dos processos; cultura organizacional; diferencial competitivo.

Abstract

This study is an analysis of characteristic elements on internal business communications, inside on an organization of the local retail sector, in order to highlight some benefits, positive contributions and effects of the adoption of this type of communication to improving the quality of processes and results of organizations, thereby increasing their competitiveness. Therefore, this work searches defining the value of communicative practice within the company object of this study. For this process, a quantitative research will be conducted through the use of a quiz in order to identify the problems, without, however, disclose any information that might identify the company. Through this case study, the practices and the contributions of internal business communication will be highlighted as an important strategic tool for the improvement of processes and outcomes, thus generating competitive advantage in contemporary globalized market in which companies are inserted.

Keywords: internal communication ; quality of processes ; organizational culture ; competitive advantage .

Introdução

O presente trabalho de conclusão de curso objetiva apresentar e analisar as características estruturais da prática de Comunicação Empresarial Interna e sua importância para as organizações, destacando os benefícios, as formas e as recepções (o que se valoriza desse exercício) que uma coerente e eficiente comunicação interna desenvolve dentro do contexto de negócios.

A comunicação é um instrumento de grande valor para as organizações, devendo ser trabalhada em todos os seus aspectos, de modo a mapear as necessidades, as práticas comunicacionais, visando, sempre, a melhoria para o desenvolvimento institucional.

A compreensão da comunicação interna dentro das organizações auxilia para um crescimento qualitativo contínuo dos processos (vendas, atendimento, estoque, administrativo, etc.), através do fluxo de informações que discorrem dentro de tal organização, ajudando ao agrupamento de dados e ao mesmo tempo na formação do caráter dos seus colaboradores.

No capítulo **Conceito de comunicação**, utilizou-se como norteador teórico os conceitos de Chiavenato, (2005) salienta que a comunicação é vital e imprescindível para o comportamento das organizações, dos grupos e das pessoas. É através dela que os seres humanos partilham diferentes informações entre si, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade, ligando pessoas e compartilhando sentimentos.

No capítulo **Comunicação e Cultura Organizacional**, será abordada a comunicação empresarial inter-relacionada com a cultura organizacional, cuja normas e valores compartilhados pelas pessoas da organização se dão pelo modo como elas vivem e interagem entre si.

Baseado no conceito de Wagner (2009), pode-se afirmar que a cultura organizacional se mostra associada às premissas básicas que justificam seus objetivos e suas políticas, determinando as ações e decisões, dentro da organização, beneficiando a melhoria dos processos e a otimização das atividades no ambiente de trabalho.

No capítulo **Comunicação na tomada de decisões**, relatar-se-á também que, antes de tomar decisões é preciso se responsabilizar pelos resultados dessas decisões. A comunicação na tomada de decisão contribui de forma relevante para o bom funcionamento da empresa.

Atualmente, com a modernização das empresas, o caminho do sucesso chama-se trabalho em equipe. De acordo com Sortino (2005) as tomadas de decisões muitas vezes afetam os recursos materiais e humanos da empresa onde trabalha.

A comunicação interna é capaz de produzir grandes resultados nas empresas, se tornando um diferencial competitivo no mercado, podendo transformar o ambiente de trabalho, valorizando os colaboradores e garantindo o comprometimento das pessoas.

Cumprido ressaltar que a pesquisa pretende evidenciar as práticas da comunicação empresarial interna como fatores indispensáveis para a melhoria dos processos – comunicativos e interativos – nas organizações.

A pesquisa é fundamentada na revisão teórica a cerca do tema comunicação empresarial interna e sua importância para as organizações, bem como realização do estudo de caso para comprovar seus benefícios e contribuições para a melhoria dos processos e as tomadas de decisões.

1 - CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

O termo comunicação é originário 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 (LIMA, 2012 apud MATOS, 2009).

Logo, compreende-se que a comunicação humana utiliza-se de várias maneiras de se comunicar: duas pessoas tendo uma conversa face a face, ou através de gestos com as mãos, mensagens enviadas utilizando a internet, a fala, a escrita que permitem interagir com as outras pessoas e efetuar algum tipo de troca informacional.

Partindo de Casagrande (2012 apud Kunsch, 2003, p.), tem-se que a

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separam.

Em suma, a comunicação significa partilha de elementos ou modos de vida e comportamento, por virtude da existência de um conjunto de normas, por exemplo, numa relação estabelecida pela transmissão de estímulos e pela provocação de respostas. A comunicação é a chave para a inserção do homem em sociedade, o que possibilitou-lhe seu avanço cultural até à nossa condição na contemporaneidade.

A seguir, tratar-se-á da comunicação empresarial e suas especificidades.

2.1 Definição de Comunicação Empresarial Interna

Para uma melhor compreensão, Pimenta (2006, p.99) define comunicação empresarial como:

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

Apresentando um conceito bem semelhante ao de Pimenta, Torquato (2010, p. 7) afirma que:

Nas organizações, a comunicação é usada de diversas formas. Desenvolve-se, de um lado, um conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas. E, em paralelo, ocorrem situações de comunicação expressiva, centrada nas capacidades, habilidades, comportamentos e posturas das fontes. Esta humaniza, suaviza, coopta, agrada, diverte, converte, impacta e sensibiliza. Quando o teor das comunicações instrumentais é muito denso e rígido, as organizações se transformam em ambientes ásperos e áridos. De outra forma, quando as comunicações expressivas e, por meio destas a cultura organizacional, conseguem reverberar nos fluxos da informalidade, as organizações dão vazão a climas alegres, cordiais humanizados. A comunicação é mais descontraída e solidária.

A comunicação é vital e imprescindível para o comportamento das organizações, dos grupos e das pessoas. Através dela que os seres humanos partilham diferentes informações entre si, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade. Sendo o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos, ideias, práticas e conhecimentos. Assim, toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: aquela que envia uma mensagem e aquela que a recebe (CHIAVENATO, 2005). Em outras palavras, todo processo comunicativo envolve o emissor, o código, o canal, a mensagem e o receptor.

A comunicação tem fundamental importância na organização, no controle, na

manutenção, na longevidade administrativa, na imagem e no desenvolvimento de uma empresa. Sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre as pessoas seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas (PIMENTA, 2006).

Na compreensão de Rego (1998, pg.16):

A comunicação, enquanto processo, dá vida por meio do encadeamento das partes, à empresa. Aceitando-se a premissa, pode-se extrair conclusão: uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se insere os padrões de competição, as leis de mercado, a oferta, e a procura; 3) a sistema inerente do microclima interno das organizações, onde são estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresarias. Trazendo informações desses três sistemas ou enviando informações para eles, o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microsistema interno e o macrossistema social, estuda a concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional.

Na visão de Oliveira (2009), a comunicação interna está calcada em elementos centrais da cultura administrativa que se transformam na percepção de ‘como fazer’, com ‘que métodos’, de ‘que modo’ e sob a orientação de ‘quais valores e perspectivas’ sobre o problema.

Assim, uma pergunta é de suma relevância para o objetivo deste trabalho: o que é uma boa comunicação num processo mercadológico, empresarial e administrativo?

Considera-se boa a comunicação, em uma empresa, quando se definem objetivos claros; buscam-se recursos humanos adequados às tarefas a serem executadas; eleva-se e se trabalha a motivação das pessoas; quando se orienta a buscar e compartilhar as estratégias mais adequadas para atingir os fins visados e, ainda, avaliam e agregam resultados.

Completa Vieira (2004), o desafio, do ponto de vista da comunicação, será o gerenciamento de todos os níveis de forma integrada, definindo sua filosofia global e tendo esse conceito maior valorizado e adequado às ações específicas, promovendo confiança e credibilidade nas formas de relacionamento organizacional.

As organizações devem ter entre os objetivos a busca equilíbrio entre seus interesses e do público (com seu perfil, identidades, gostos, valores etc.) a elas vinculado.

De outra maneira, todos os objetivos relacionados ao atendimento, à venda e ao marketing serão alcançados se a comunicação for planejada de forma estratégica, “utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada”, KUNSCH (2003, p.14).

Portanto, as organizações necessitam de uma boa comunicação interna para suas operações, como também necessitam de recursos materiais, financeiros e tecnológicos.

Quando as informações são gerenciadas de forma eficiente, as ideias são compartilhadas, garantindo a troca e difusão de conhecimentos e possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

2 - PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

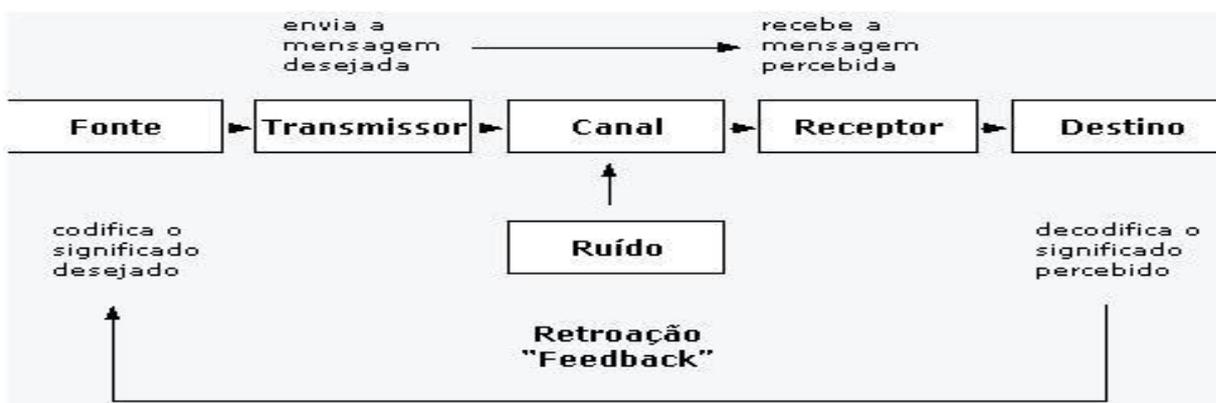
A comunicação é fundamental para o alcance dos objetivos, através dela é possível aprender, apreender e aprimorar as técnicas que contribuem para o desenvolvimento organizacional eficaz.

Por exemplo, as empresas que perceberam as vantagens da sinergia buscam conseguí-la em seus processos de trabalho, aumentando assim sua eficiência e, conseqüentemente, sua eficácia. É mais difícil avaliar a eficácia e a eficiência na comunicação por ela ser essencialmente um processo simbólico, subjetivo e complexo. “Entretanto, sabe-se que a comunicação será tão mais eficaz quanto menor for a perda de informação, ou seja, tudo que o emissor transmitir chegar ao receptor sem distorções.” (PIMENTA, 2006, p.72)

Toda a comunicação tem por objetivo a transmissão de uma mensagem. Segundo Chiavenato (2005, p. 318):

O ponto de partida do processo de comunicação é um propósito na forma de mensagem a ser transmitida. A mensagem tem um fluxo que vai de uma fonte (o emissor) para um receptor. Para tanto, a mensagem é codificada (convertida em um formato simbólico) e transmitida por meio de uma mídia (canal) até o receptor, que traduz (codifica) a mensagem para o receptor. O resultado é a transferência de significado de uma pessoa para outra.

As partes principais do processo de comunicação são:



Fonte: <http://4.bp.blogspot.com/>

[I8EXWcZgRKM/T04X_eQbpl/AAAAAAAAALU/XfL5I6WsFQ8/s400/comunica%C3%A7%C3%A3o1.JPG](http://4.bp.blogspot.com/-I8EXWcZgRKM/T04X_eQbpl/AAAAAAAAALU/XfL5I6WsFQ8/s400/comunica%C3%A7%C3%A3o1.JPG)
[PG1](#)

Para Robins (2010 et. al., p. 327), um processo de comunicação eficiente facilita a

transmissão de informações de maneira adequada. Para isso, é preciso que:

O emissor inicia a mensagem pela codificação de um pensamento. A mensagem é produto físico codificado pelo emissor. Quando falamos, a fala é a mensagem. Quando escrevemos, o texto escrito é a mensagem. Quando gesticulamos, os movimentos dos nossos braços e as expressões em nosso rosto são a mensagem. O canal é o meio pelo qual a mensagem viaja. Ele é selecionado pelo emissor, que determina se vai utilizar um canal formal ou informal. Os canais formais são estabelecidos pela organização e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros. Tradicionalmente, eles seguem a rede de autoridade dentro da organização. Outra forma de mensagem como as pessoais ou sociais, seguem os canais informais, que são espontâneos e surgem como resposta às escolhas individuais. O receptor é o sujeito (ou sujeitos) a quem a mensagem se dirige, o qual deve primeiro traduzir seus símbolos de um modo compreensível. Isso é a decodificação da mensagem. O ruído é composto das barreiras à comunicação que distorcem a clareza da mensagem, como problemas de percepção, excesso de informações, dificuldades semânticas ou diferenças culturais. O feedback faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente e determina se a compreensão foi ou não conseguida.

“Sendo a comunicação um fenômeno humano, é difícil conceber um modelo que expresse sua complexidade e os vários aspectos envolvidos.” (PIMENTA, 2006, p.25).

A comunicação interna e a comunicação externa são os tipos de ações mais importantes na estratégia da empresa. Elas proporcionam as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem as alternativas. Sabe-se, também, que algumas comunicações fluem através da estrutura formal ou informal, outras descem ou sobem ao longo da hierarquia, enquanto outras ainda se movimentam na direção lateral ou horizontal. (CHIAVENATO, 2005).

Existem três tipos de canais formais: as comunicações descendentes, as ascendentes e as horizontais:

Conforme Robins (2010), a comunicação dentro da organização, flui no sentido do nível hierárquico (ou seja, dos mais altos para os mais baixos): é chamada descendente. Ela é usada pelos gestores e líderes que se comunica com os colaboradores para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitem de atenção e fornecer feedback sobre o desempenho. No entanto, a comunicação descendente não precisa ser oral nem face a face.

Por sua vez, a comunicação ascendente refere-se à mensagem que flui dos níveis mais baixos para os níveis mais elevados da hierarquia organizacional (CHIAVENATO, 2005). Objetivamente, a comunicação ascendente mantém os dirigentes informados acerca de como os funcionários se sentem em relação ao trabalho, aos colegas e à organização em geral, (ROBINS et. al., 2010)

Estrategicamente, utiliza-se esse tipo de comunicação para obter ideias sobre como

melhorar os procedimentos relacionados com a tarefa, a fim de aumentar a qualidade ou eficiência, além de melhorar o modo como cada funcionário participa no processo de gestão. (CHIAVENATO, 2005).

Na visão de Torquato (2010, p. 07):

Esta comunicação expressiva é a alavanca de mobilização interna, voltada para as operações e atividades rotineiras e para a animação dos ambientes das empresas. A comunicação se transforma em vitamina homeostática, promovendo o equilíbrio interno. O engajamento, a concordância e os níveis de motivação dependem do sistema de comunicação. Os fluxos de comunicação descendente e ascendente funcionam como veias abertas que fazem o sangue correr para os lados, para cima e para baixo. Se uma veia estiver entupida, o organismo morre. A comunicação é o sistema de desentupimento de veias. A imagem é útil para se entender os gargalos do sistema organizacional. Há uma tendência nas organizações de se reter informações nos níveis intermediários, ou seja, os chefes, assim o fazendo, estariam compartilhando poder com eles. Prendem a bola no meio do campo e estrangulam processos. Um sistema de comunicação aberto funcionará como aríete para romper as dobraduras, os estrangulamentos.

A comparação é válida: “Nenen Prancha, criatura imortal citada pelo jornalista João Saldanha, dizia que o pênalti é tão importante que deveria ser batido pelo presidente do clube.” Por ser de fundamental importância a comunicação empresarial deveria envolver a diretoria, por ser uma somatória de todas as atividades multidisciplinar envolvendo métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, lobby, propaganda, promoções pesquisa e marketing – e direcionada à sociedade, formadores de opinião, consumidores e colaboradores. Elaboração esta, que tem sempre como referência básica o planejamento estratégico da empresa” (NASSAR e FIGUEIREDO, 2006).

3 - COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins et al. (2010, p. 501), a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. Da maneira como é percebida a cultura por meio da socialização, o processo de entendimento de valores, normas e hábitos é essencial na doutrina dos empregados, de modo a perpetuar a cultura através de aprendizagem por imitação e observação.

No mesmo sentido, Wagner (2009, p. 367) afirma que “a cultura organizacional é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”.

A cultura, no entanto, se fundamenta em uma base de vida coordenada pela comunicação compartilhada, pela padronização, pelas escolhas de códigos, pela conduta e

expectativas, das pessoas quanto ao trabalho e relações grupais e essas afetam um resultado que pode se esperar de cada pessoa (CHIAVENATO, 2005).

A cultura organizacional possui características próprias, uma estética relacionada à vida (tanto nos aspectos comportamentais, cognitivos e de identidade, que apresentam características que nem sempre são físicas, tangíveis ou concretas, visíveis ou mensuráveis).

No processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização, a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas:

Em primeiro lugar, ela dá aos membros uma identidade organizacional, compartilha normas, valores e percepções proporcionam às pessoas um sentido de união que ajuda a promover um sentido de propósito comum. Em segundo lugar, ela facilita o compromisso coletivo. O propósito comum que se desenvolve a partir de uma cultura compartilhada tende a suscitar um sólido compromisso em todos aqueles que aceitam a cultura como a sua própria. Em terceiro lugar, ela promove estabilidade organizacional. Ao unir um senso comum de identidade e compromisso, a cultura encoraja a permanente integração e cooperação entre os membros de uma organização. Em quarto lugar, ela molda o comportamento ao ajudar os membros a dar um sentido a seus ambientes (Wagner, 2009, p.367)

As funções básicas, acima, direcionam o modo como se realizam os processos comunicacionais. Ao aplicar essas funções, a cultura organizacional reforça comportamentos persistentes e coordenados no trabalho.

A organização sente a necessidade de mudar práticas e costumes tradicionais. Por ser uma ferramenta eficaz para introduzir novos conceitos, a comunicação é um empreendimento a ser desenvolvido em médio e longo prazo.

A cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho das organizações. Dentre os fatores que conduzem a organização para o sucesso, podemos destacar aquelas que adotam culturas não somente flexíveis, mas, sobretudo, sensitivas para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus parceiros, principalmente quando elas atuam em termos globais e competitivos (CHIAVENATO, 2005).

Corroborando com Chiavenato, Dubrin (2008) reforça que as dimensões ou elementos de uma cultura ajudam a explicar as ações dos empregados de maneira a influenciar suas atitudes, não os intimidando. Uma cultura determinante que assume riscos encoraja seus colaboradores a criar novas ideias pelo simples fato de errar, sem organização, coerência ideológica e inventividade. Permanecendo no mesmo conceito, Dubrin (2008, p. 353) descreve as dimensões que influenciam a cultura:

1-Valores. Os valores são a base de qualquer cultura organizacional. A filosofia de uma empresa é expressa por meio de valores, e estes guiam comportamentos diários. [...] 2- Histórias organizacionais com significados subjacentes. Em muitas organizações ocorre a prática de circulação de histórias para reforçar os princípios que a gerência executiva considera importantes. [...] 3- Mitos. Os mitos são narrativas dramáticas ou eventos

imaginados sobre a história da empresa. Eles contribuem para a criação e lendas dentro da empresa, ajudam a unificar os grupos e podem gerar vantagens competitivas. [...] 4- Grau de estabilidade. Uma empresa dinâmica, que opera em ritmo acelerado, tem uma cultura diferente de uma empresa estável, que opera em ritmo lento. Os gerentes de alto nível sinalizam o ritmo da empresa mediante seu próprio comportamento dinâmico ou letárgico, em relação ao modo como reagem às inovações. O grau de estabilidade também influencia o quão forte e enraizado a cultura pode vir a ser. 5- Alocação de recursos e recompensas. O modo como o dinheiro e outros recursos são alocados exercem uma influência fundamental sobre a cultura. O investimento de recurso transmite a mensagem sobre os valores da empresa. 6- Ritos e rituais. Uma parte da cultura da empresa é formada por suas tradições ou ritos e rituais. Poucas empresas acreditam que tem ritos e rituais, mas um observador astuto consegue identifica-los. [...] 7- Senso de propriedade. O movimento em direção à propriedade de ações para o número crescente de funcionários tem criado uma cultura de propriedade em várias companhias em que os empregados são encorajados a agir e pensar como donos. Uma cultura de propriedade inclui o crescimento da lealdade, a melhoria do esforço de trabalho e o alinhamento dos interesses do funcionário com a empresa. [...] 8- Espiritualismo corporativo e espiritualidade organizacional. As organizações referenciam-se substancialmente em dois conceitos, intimamente ligados, que influenciam a cultura. O espiritualismo corporativo ocorre quando a gerência é igualmente preocupada com o bem estar dos funcionários e com o lucro. Muitas práticas, como exemplo, programas de trabalho/ vida, contribui para este estilo de espiritualismo. A espiritualidade organizacional refere-se ao fato de os trabalhadores, em todos os níveis, acreditarem em algo maior que eles mesmos, além da religião tradicional. Tal tipo de espiritualidade também é visto como meio invisível de apoio e um recurso sempre confiável que mantém o indivíduo e sua carreira no rumo certo quando as coisas não vão bem. [...] Nas empresas que existem um espiritualismo corporativo ou a espiritualidade organizacional (ou ambos), as pessoas realizam seu trabalho com o verdadeiro sentido de propósito.

Diante da análise exposta, pode-se afirmar que a cultura organizacional de uma organização está atrelada às premissas básicas que justificam seus objetivos, seus fins, seus meios e suas políticas de intervenção, determinando as ações e decisões, assim como o comportamento de seus membros e colaboradores no ambiente de trabalho, facilitando a melhoria dos processos e oportunizando a otimização das atividades dessa organização. Nesse contexto, Pacheco (2011, p.22) afirma que:

Uma boa comunicação empresarial interna está também intimamente relacionada à cultura organizacional de uma empresa, uma vez que é justamente a partir da análise da cultura organizacional de uma instituição que os profissionais de comunicação procuram as ferramentas para se comunicar e se fazerem entender no mesmo nível de expectativa do público interno dessa organização, posto que uma comunicação interna somente torna-se efetiva e eficaz a partir do momento no qual seu público interno (colaboradores, gerentes etc.) compreender, aceita, participa e coloca em prática um comportamento que gera as mudanças propostas pela organização, tendo, assim, portanto, o poder de criar valores e impulsionar essa organização para transformações positivas.

É possível compreender que cultura e comunicação estão intimamente atreladas, uma vez que a comunicação empresarial interna contribui para a construção e manutenção de

uma cultura organizacional (positiva ou negativa).

4 - A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

A comunicação interna possui um grande valor estratégico e relevante para compreensão e assimilação da missão da organização, proporcionando benefícios em todos os aspectos, de maneira a tornar o ambiente harmônico à integração dos colaboradores como coparticipantes nas tomadas de decisão para o alcance dos objetivos (PIMENTA, 2010). Nesse contexto, Rêgo (2002, p. 54) salienta que a comunicação empresarial interna pode ter sua missão definida como sendo:

Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produto.

Desta forma, ela é definida em constância com a realidade do público interno de uma organização. Faz-se entender o porquê não existem programas de comunicação prontos, uma vez que este depende dos objetivos, metas e estratégias que são previamente definidas, sendo esta somatória dos esforços individuais que levará ao sucesso do processo comunicacional empresarial.

É perceptível que a qualidade na comunicação interna, nos dias de hoje, torna-se fator essencial para o sucesso das organizações, devido à certa concorrência acirrada, imposta pelo mercado atual – uma vez que as organizações possuem nichos de mercados semelhantes, oferecendo produtos e serviços similares, o grande diferencial está naquela que melhor se comunica a seu público alvo, satisfazendo suas necessidades e desejos, conquistando seu Market Share, oferecendo produtos e serviços de qualidade a um custo justo, utilizando-se de estratégias capazes de comunicar características e benefícios desses produtos/ serviços, demonstrando, assim, que suas habilidades de comunicação interna são cada vez mais indispensáveis para o sucesso e a prosperidade da organização.

Para o processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis os dados, as informações e os conhecimentos técnicos e científicos que geralmente estão dispersos na cabeça dos indivíduos; por isso, a importância do processo de comunicação e o trabalho em equipe, coordenando importantes funções para resolver algumas dificuldades essenciais no processo de decisão.

Segundo Pimenta (2010, p112), o processo de decisão se dá da seguinte maneira:

O processo de tomada de decisão, em geral envolve vários fatores, as informações disponíveis são consideradas e o resultado final depende de aspectos estratégicos, estruturais, operacionais etc, [...] processo decisório é composto por duas fases: a identificação e a solução de problemas. Na fase de identificação do problema, a informação sobre as condições

organizacionais e ambientais é coletada e monitorada para avaliar o desempenho e diagnosticar as possíveis falhas. Na fase de solução de problemas, os caminhos alternativos de ação são considerados e um deles é o escolhido para eventual implantação.

Conforme relata Chiavenato (2008, p.10):

Mas as pessoas devem ser visualizadas como parceiras da organização. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências, e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumos aos objetivos globais.

Assim, as pessoas passam a contribuir no campo das decisões. Através do diálogo, elas conseguem se colocar no lugar de outro, e perceber a partir dessa nova perspectiva seus interesses, suas razões.

A tomada de decisão que envolve um maior número de pessoas tende a resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, amenizando, pela agregação de informações e conhecimentos, as distorções da visão individualizada. (ANGELONI, 2003, p.20).

Devido ao grau de comprometimento e interação que se obtém através de uma equipe motivada, bem informada e comprometida com os resultados da empresa, possibilita o êxito organizacional.

5 - METODOLOGIA DE PESQUISA

5.1 Abordagem metodológica e tipo de pesquisa

O presente capítulo tem como objetivo esclarecer os processos metodológicos e científicos, apresentando a opinião dos colaboradores, cuja entrevista foi realizada nos dias 08 a 22 de outubro de 2015.

Tendo em vista que este trabalho focaliza na comunicação interna, dentro de diversos tipos de pesquisa existentes, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e descritiva, com abordagem *quali-quantitativa*. Em relação ao tipo de pesquisa, no que concerne aos meios e instrumentos, foi utilizada pesquisa bibliográfica com mapeamento quantitativo da pesquisa.

A Metodologia tem como função indicar o modo de procedimento analítico que se desenvolverá nas etapas, no “caminho das pedras” da pesquisa, ajudar a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo, (Silva, 2005, p.09).

“A metodologia consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no que diz respeito às implicações de suas utilizações. A metodologia, quando aplicada, examina e avalia os métodos e as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de

métodos que conduzam a captação e ao processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação”. (BARROS, Aidil; LEHFELD, Neide, 2007, p.1)

5.2 Caracterização do Ambiente de pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de Comércio Varejista localizada na cidade de Itaperuna, Estado do RJ, fundada em Julho de 1994, atualmente composta por 46 funcionários.

5.3 População e amostra

A população da empresa atualmente é de 46 funcionários, sendo assim foi realizada a pesquisa com senso de número total de funcionário.

5.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com vinte e oito perguntas, sendo vinte e sete delas fechadas e uma aberta.

5.5 Análise e forma de apresentação de dados

A pesquisa foi realizada no período de 08 a 22 de Outubro de 2015. Os resultados objetivos foram demonstrados através de gráficos e tabelas elaborados no Excel para melhor entendimento, junto com a análise individual, tendo como análise geral os resultados obtidos.

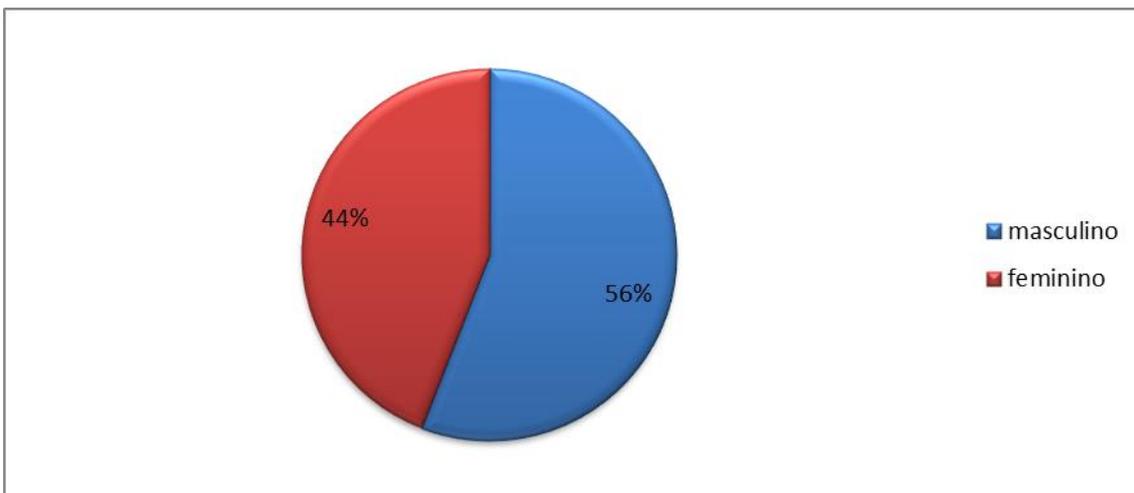
6 – EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados, os dados obtidos na pesquisa com seus respectivos gráficos e análise dos gráficos.

Quando perguntados a respeito do sexo, tivemos o seguinte resultado:

6.1 Perfil do Funcionário:

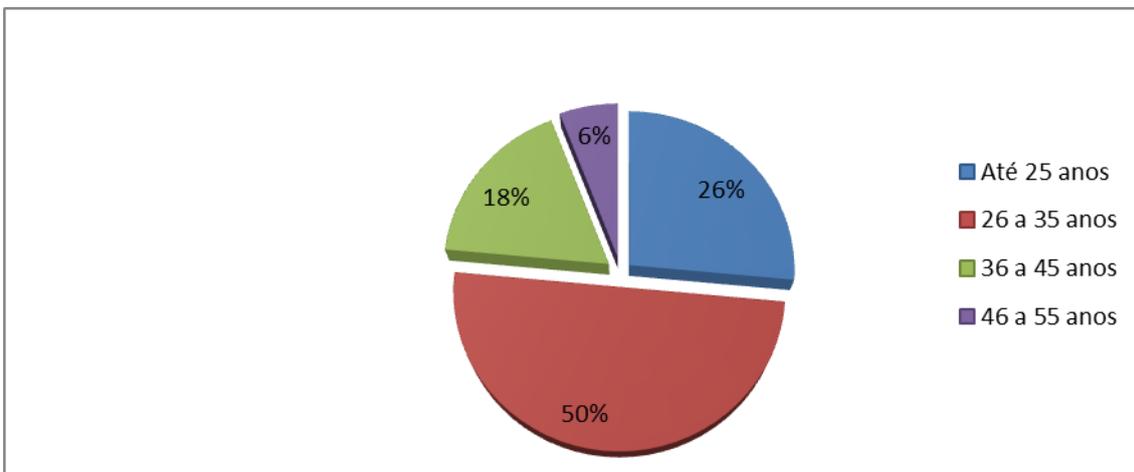
Gráfico 1 - Classificação por Gênero



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015.

Este primeiro gráfico, demonstra que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, representando 56% do total dos pesquisados; dessa maneira 44% refere-se o sexo feminino.

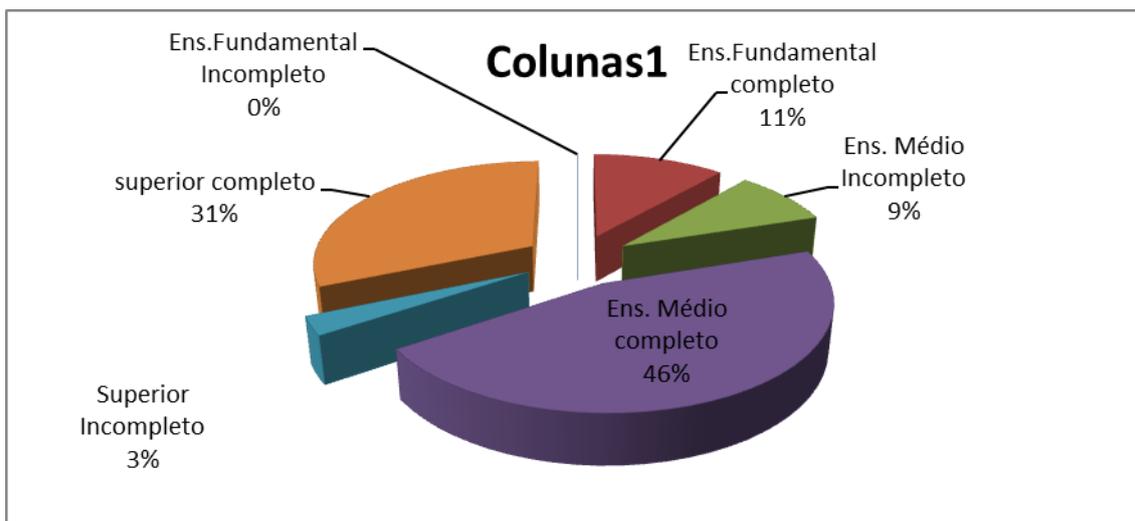
Gráfico 2 – Faixa etária dos Funcionários



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015.

Os resultados mostram que 50% dos pesquisados atingem a idade de 26 a 35 anos, 26% de até 25 anos, 18% de 36 a 45 anos e 6% acima de 46 anos.

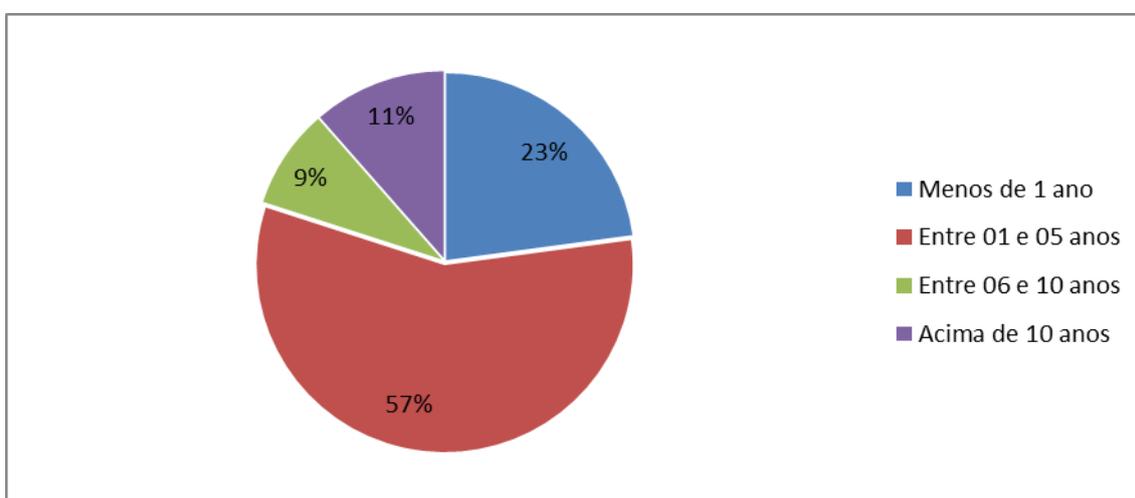
Gráfico 3 – Grau de Instrução



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015.

A pesquisa mostrou que 46% dos pesquisados possuem ensino médio completo, 31% possuem superior completo, 11% possuem ensino fundamental completo, 9% possuem ensino médio incompleto e 3%, superior incompleto. Considerando as exigências do mercado de trabalho atual, que demanda por qualificação de pessoas para que possam vir a desempenhar funções, é cabível mencionar que a organização precisa incentivar seus colaboradores a se aperfeiçoar. A maior parte dos funcionários possui somente ensino médio completo. Para se adaptar ao mercado, é preciso buscar atingir um nível de ensino superior, posteriormente, especializar-se em alguma área, fazer cursos profissionalizantes etc.; enfim, as empresas que possuem funcionários qualificados têm a possibilidade de crescer no mercado.

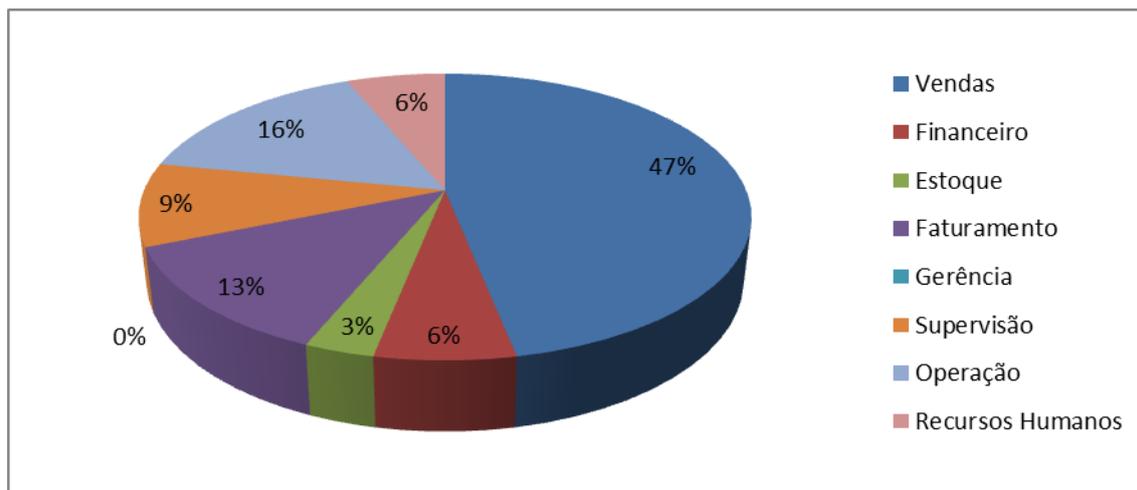
Gráfico 4 – Tempo de Serviço na Empresa



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015.

Nos resultados do gráfico 4, identificou-se que 57% dos pesquisados trabalham na empresa entre 01 a 05 anos, 23% possuem menos de 1 ano, 11% acima de 10 anos e 9% possuem entre 06 e 10 anos. Considerando o tempo de atuação da empresa, que já possui 21 anos no mercado, a maioria dos funcionários trabalha entre 01 e 05 anos, é perceptível que há uma permanência considerável.

Gráfico 5 – Área/ função desempenhada na Empresa



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015.

Conforme disposto no gráfico acima, identificou-se que 47% trabalham na área de vendas; comprova-se que a empresa estudada é do ramo de comércio, por isso a sua maior demanda por trabalhadores referir-se a este setor. 16% desempenham o setor de operações, devido à prestação de serviços agregada às vendas da empresa, 13% trabalham no setor de faturamento, 9% fazem parte da supervisão, 6% exercem a função no setor financeiro, 6% trabalham no setor de recursos humanos, 3% fazem parte do setor de estoque e menos de 1% exerce a função de gerência.

6.2 Ambiente de Trabalho

Nesta seção, será detalhada a influência da comunicação interna no ambiente de trabalho de maneira introdutiva sobre a importância da comunicação para a empresa em estudo. A presente análise se dá embasada em conhecimentos teóricos de autores já mencionados anteriormente.

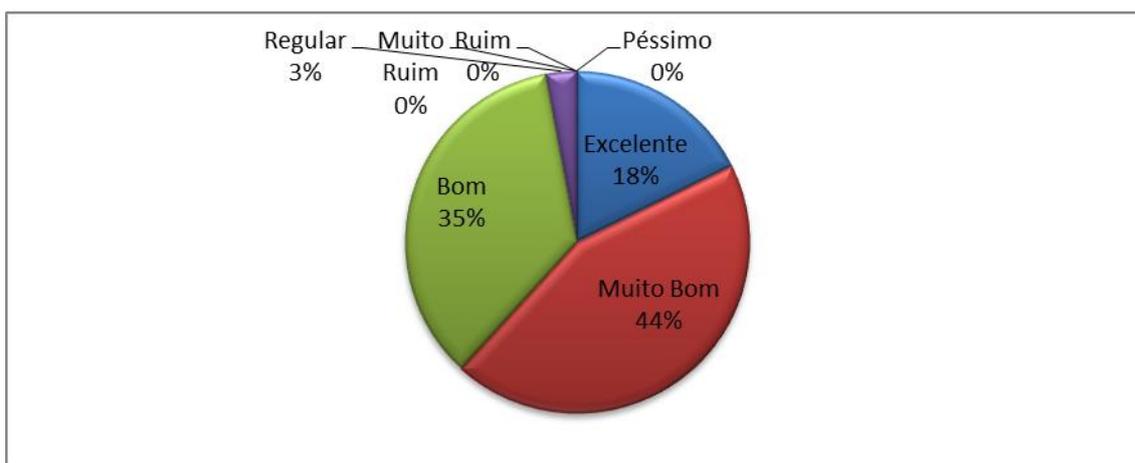
A comunicação interna está relacionada com produtividade, motivação e qualidade de vida no trabalho. À medida que a comunicação interna se torna produtiva e eficaz, torna-se capaz de motivar seus colaboradores, aumentando a produtividade e, ao mesmo tempo, favorecendo o desenvolvimento de uma maior qualidade de vida no trabalho,

proporcionando melhorias nos processos da organização, otimização das tarefas e conseqüentemente, seus colaboradores passam a se sentir mais satisfeitos e valorizados, sentindo-se pertencentes a essa organização e a participarem efetivamente do desempenho e das funções dentro da empresa.

Motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual, Robins (2003, p.342).

O objetivo da comunicação interna está voltado a propiciar a integração entre os funcionários e a empresa, compatibilizando os interesses de ambas as partes, o que deixa evidente que uma comunicação interna de qualidade é capaz de melhorar os relacionamentos entre colaboradores e organização, desenvolvendo formas de agir e ser, i.e., um comportamento positivo nesses colaboradores, o que influenciará na formação da personalidade da organização, agregando, assim, valores a essa organização e impulsionando transformações bastante positivas.

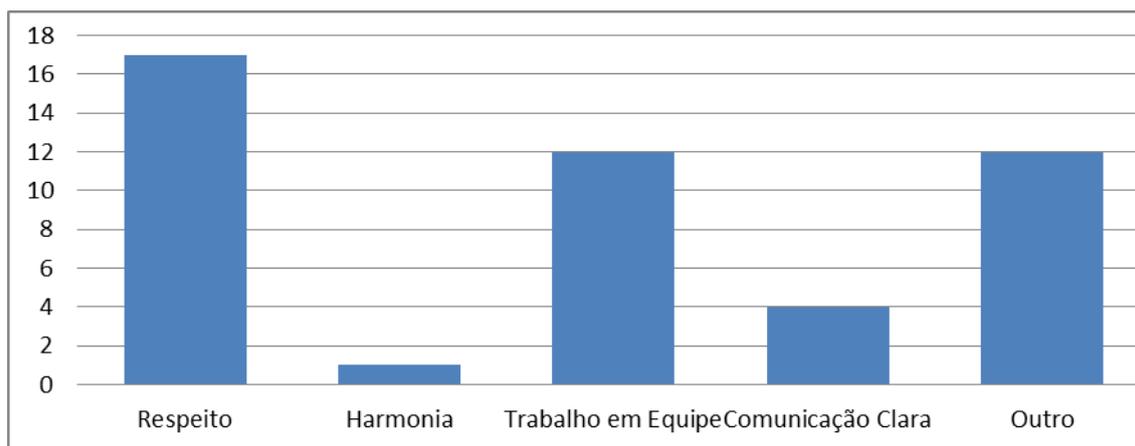
Gráfico 6 – Clima de trabalho na Empresa



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015.

De acordo com o gráfico acima, percebe-se que 44% dos colaboradores consideram muito bom o clima de trabalho na empresa, 35% consideram como bom e 18% deles avaliam como excelente. Diante dos percentuais obtidos, observa-se que a maioria, quase 97% dos colaboradores estão satisfeitos com o clima de trabalho. Através desse indicador, podemos concluir que a empresa tem proporcionado um clima excelente, existe alegria no ambiente de trabalho, aplicação e surgimento de ideias novas, os funcionários se sentem confiáveis, engajados, e predominam atitudes positivas.

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

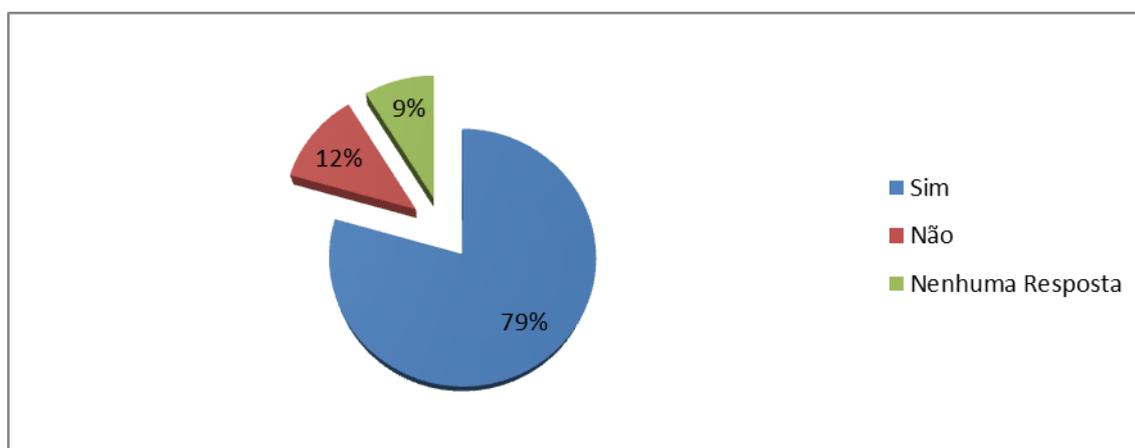


Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015.

Quando questionados com relação aos valores, seria mais importante para tornar o clima de trabalho agradável, 19 dos colaboradores consideram o respeito, 12 o trabalho em equipe, 04 defendem a comunicação, 01 consideram a harmonia e 12 não opinaram a respeito.

A percepção dos colaboradores destaca a importância do respeito como sendo o principal e o trabalho em equipe como sendo o segundo mais importante. O que traz como benefício para uma boa comunicação interna.

Gráfico 8 - Definição da Visão e Missão da Empresa



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015.

O gráfico 8 demonstra de maneira bem definida a missão e visão da empresa, 79% dos colaboradores responderam ser bem definida para todos, 12% disseram não estar clara e 9% não responderam.

Através da comunicação, a empresa deve divulgar de maneira clara e aberta, a missão e a visão para os seus colaboradores, mostrando seus objetivos. Supõe-se que a empresa precisa comunicar para 21% dos seus colaboradores a visão e a missão da

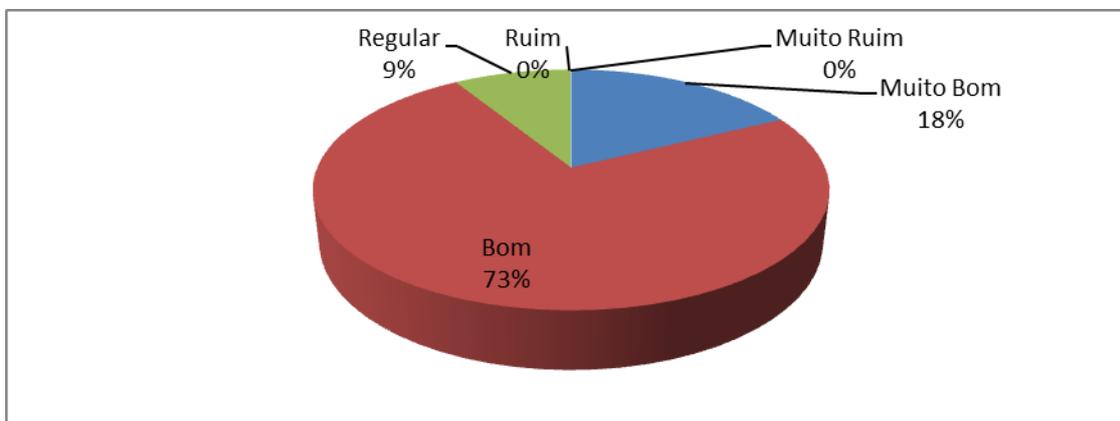
empresa, de maneira a tornar possível a otimização do trabalho em equipe.

Portanto, é necessário incentivar o trabalho em equipe, com uma postura de empatia e cooperação, eliminando as falhas na comunicação. A eliminação se dá no envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional. Desenvolver a capacidade de uma boa comunicação interpessoal é condição imprescindível ao bom andamento da organização.

Comprova-se quando questionados a respeito da cooperação entre os colaboradores, 97% dos pesquisados afirmam haver cooperação entre os funcionários e somente 3% discordam não haver cooperação. Seguindo essa linha de raciocínio, é visível que a comunicação interna atualmente é mais do que uma estratégia, é uma prática organizacional que traz vantagem competitiva para a organização, sendo possível resolver problemas com mais facilidade e agilidade, além de envolver todos os membros da empresa em busca de objetivos comuns.

A comunicação interna viabiliza o trabalho em equipe: o gráfico 09 apresenta essa questão, quando perguntado aos funcionários como eles avaliam o relacionamento entre os departamentos da empresa.

Gráfico 09 – Relacionamento entre os setores



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015

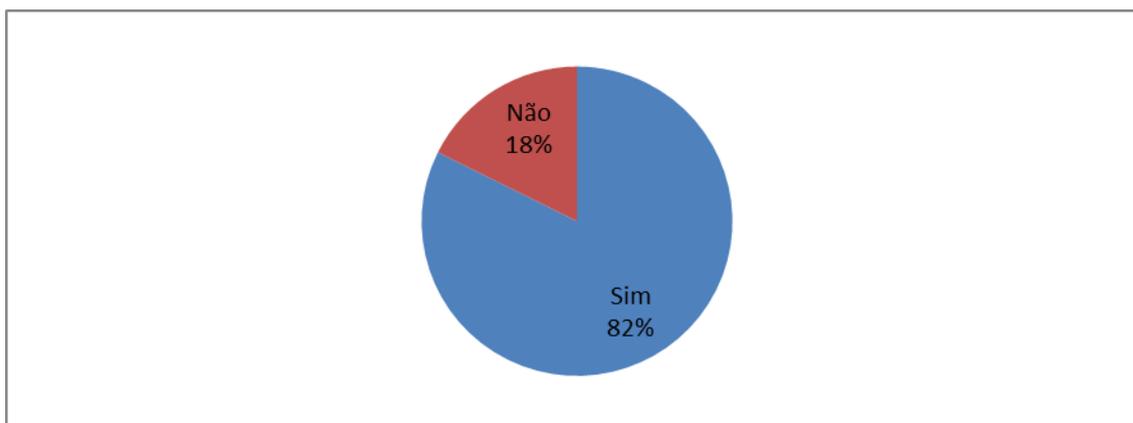
O resultado obtido mostra que, 73% avaliam o relacionamento entre os setores bom, 18% afirmaram que o relacionamento é muito bom e 9% apenas consideram o relacionamento entre os setores regular. Quanto a esse aspecto, tem-se um resultado positivo: através do uso de uma boa comunicação, a empresa fortalece a interação entre os setores e promove uma cultura voltada para o trabalho em equipe.

6.3 Comunicação Interna

A comunicação interna é utilizada estrategicamente para melhorar os procedimentos relacionados com as tarefas, além de melhorar o modo como cada funcionário participa do processo de gestão (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Torquato (2010, p.07), a comunicação expressiva é a alavanca de mobilização interna, voltada para as operações e atividades rotineiras e para a animação dos ambientes das empresas.

Gráfico10 – Opinião dos funcionários nas decisões da empresa



Fonte

Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015.

No gráfico 10, foi questionado aos colaboradores se a empresa leva em consideração a opinião dos funcionários nas decisões. Nesta questão, 82% responderam que a empresa leva em conta a opinião dos colaboradores e 18% afirmam que a organização não considera a opinião dos funcionários.

Considera-se relevante o resultado obtido, tendo em vista que a organização ouve a opinião de seus funcionários nas tomadas de decisões mais ágeis e acertadas devido à interação que se obtém como compartilhamento das ideias.

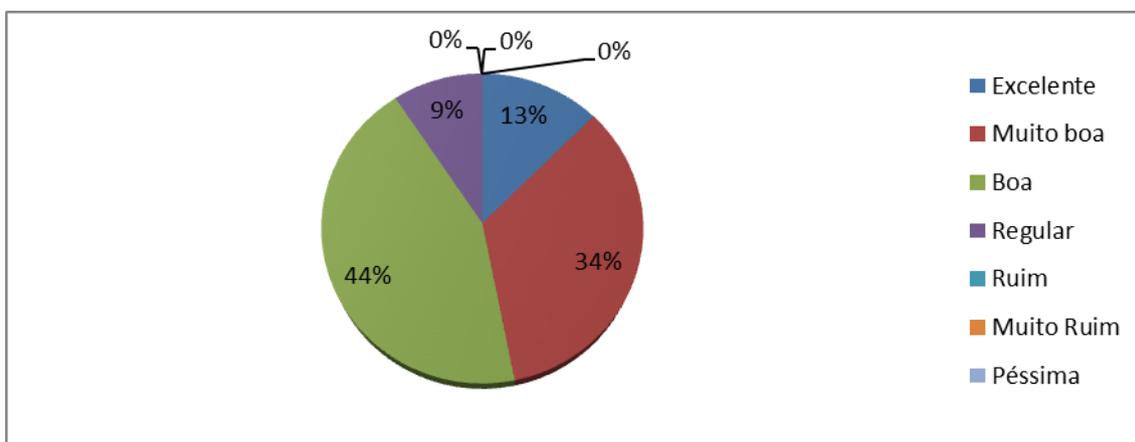
Com o objetivo de aperfeiçoar a comunicação interna mais ágil, as empresas modernas devem incentivar a criatividade dos colaboradores a fim de obter vantagem competitiva. Para Chiavenato (2006, p.127), as pessoas não vivem isoladas nem são autossuficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através de comunicação.

Vale ressaltar que a tecnologia facilita o processo de comunicação. Para melhorar a comunicação e produzir os efeitos desejados se for bem utilizado, a empresa utiliza-se dos meios de comunicação relatados pelos colaboradores, sendo: 43% utilizam o telefone como principal meio de comunicação, 31% se comunicam através de e-mail, 26% utilizam-se de outros meios de comunicação (reunião, circular, mural etc.). Atualmente é possível comunicar-se de várias maneiras, permitindo uma série de opções para promover a

comunicação a distância; porém, é importante salientar que o método de comunicação mais eficaz é o pessoal, o face a face, pelo qual é possível ter um contato direto.

Quando indagados sobre como avaliam a comunicação interna na empresa, obtivemos os resultados conforme gráfico 11, a seguir.

Gráfico 11- Comunicação interna da Empresa

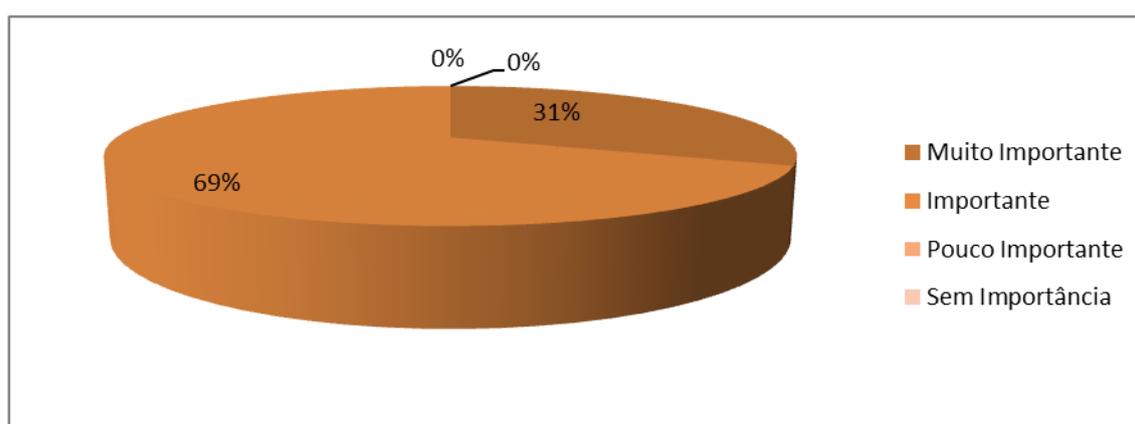


Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015.

A comunicação interna é considerada boa por 44% dos colaboradores, muito boa por 34%, excelente por 13% e regular por 9% dos respondentes. Percebe-se que 91% dos pesquisados, avaliam a comunicação interna como satisfatória.

Outro questionamento feito aos colaboradores foi com relação à importância que a empresa dá à comunicação interna. Como observado no gráfico a seguir.

Gráfico 12 – Grau de importância da Comunicação Interna



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015

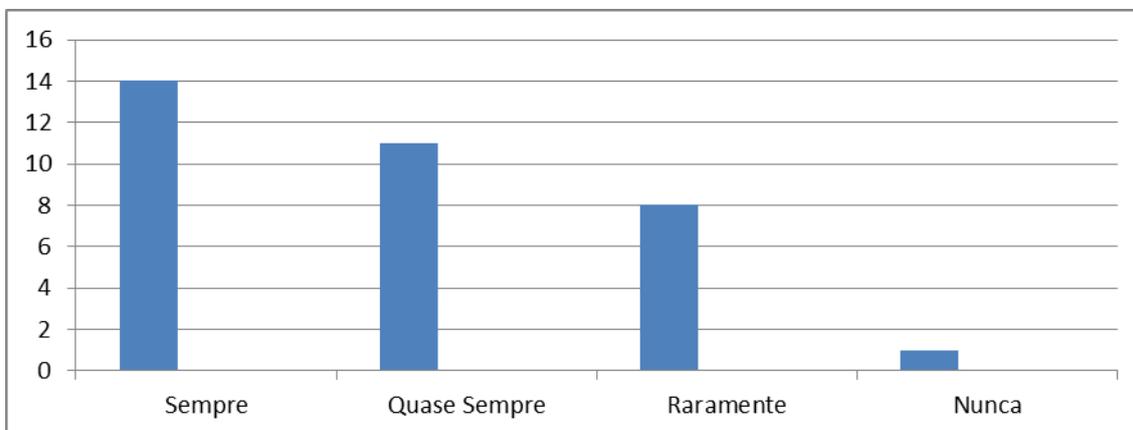
Quanto ao grau de importância alocado à comunicação interna pela empresa, 69% dos colaboradores consideram importantes e os outros 31% consideram muito importante.

Os resultados demonstram segundo Pacheco (2011, p.18):

A relevância de uma boa comunicação interna para o sucesso e

prosperidade da organização [...], uma vez que a mesma interfere e contribui diretamente nas atividades da organização, sendo, portanto, essencial para o sucesso da mesma, constituindo a comunicação interna em um verdadeiro instrumento de gestão empresarial.

Gráfico 13 – Sensação de liberdade para expressar opiniões



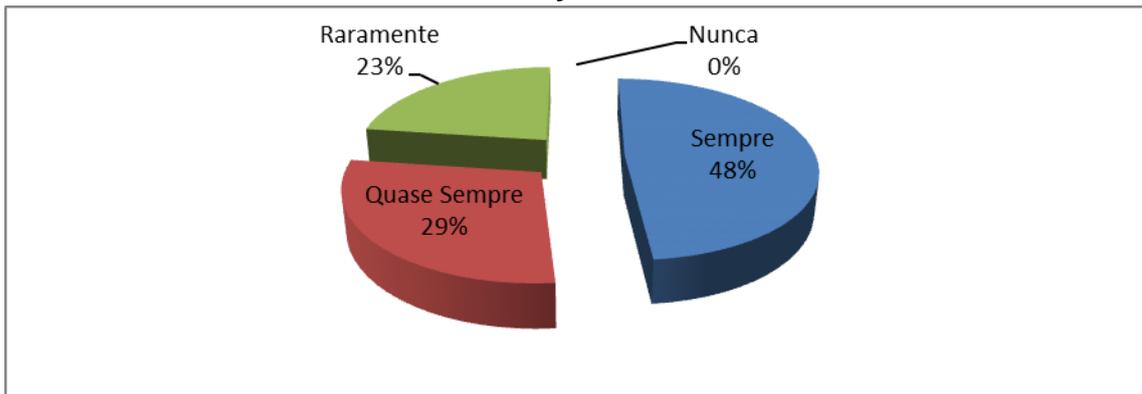
Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015

Outra questão levantada foi se a empresa permite liberdade pra expressão opiniões. Os resultados obtidos foram 14 afirmaram sempre ter direito em expressar suas opiniões, 11 afirmaram quase sempre, 08 raramente, 01 nunca e 12 não opinaram.

Mediante os resultados obtidos, conclui-se que as decisões são tomadas de forma centralizada, proporcionando sensação de liberdade para os funcionários expressar suas opiniões. Nesta perspectiva, desenvolver o “comprometimento das pessoas, dando a elas mais autonomia no exercício das suas funções, impulsionando dessa forma o crescimento da empresa com a equipe voltada para o constante aperfeiçoamento das atividades profissionais” (LIMA, 2012,p.24).

Para o maior desenvolvimento da integração dos colaboradores, a empresa desenvolve orientações claras e objetivas, quando questionado os pesquisados sobre a orientação no desenvolvimento das atividades diárias obtivemos os seguintes resultados: 95% alegam serem claras e objetivas as informações e 5% alegaram que a empresa não orienta com clareza e objetividade, sendo assim, é necessário que a organização familiarize esse pequeno percentual que apresentam esse aspecto negativo.

Gráfico 14 – Comunicação na tomada de decisão

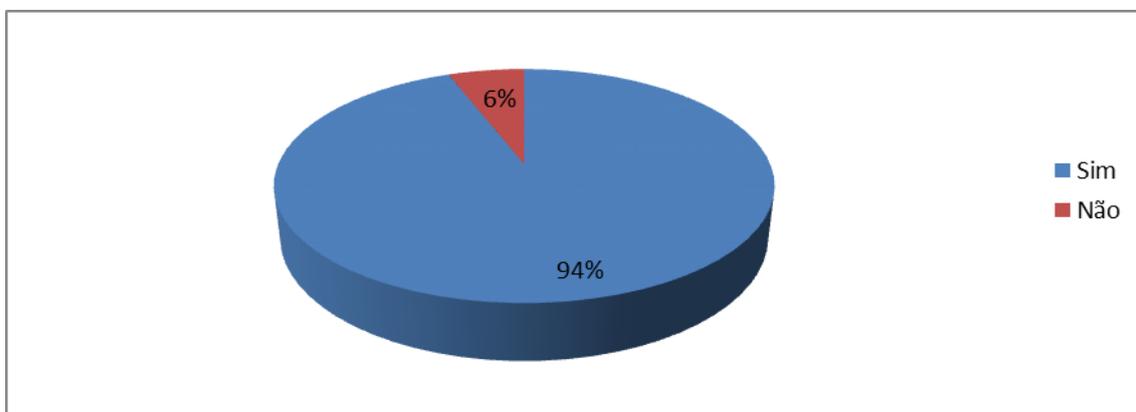


Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015

De acordo com o gráfico 14, 48% afirmam que sempre as decisões são comunicadas, 29% responderam que quase sempre as decisões são divulgadas, e 23% afirmam que raramente as decisões são transmitidas aos funcionários.

De acordo com os dados coletados, mais da metade afirmam que quase sempre ou raramente não são comunicados sobre as decisões tomadas na empresa. Contudo, os gestores precisam reconhecer que se compartilharem as informações com os colaboradores e aprender a ouvi-los, eles se incorporarão mais ao trabalho, estarão vinculados com a visão da empresa, assim, serão capazes de cumprir as metas da organização.

Gráfico 15 – Vantagens da Comunicação Interna



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015

A percepção dos colaboradores quanto a comunicação interna como vantagem competitiva para a empresa demonstra que 94% dos pesquisados têm consciência da importância da comunicação interna como ferramenta para se obter vantagem competitiva e 6% não concordam com essa importante ferramenta.

Devido às constantes mudanças vividas no mundo empresarial, ao crescente apelo pelo exercício da competitividade, da responsabilidade social-ambiental e à eficiência na produção, os gestores presenciam constantes oscilações em diferentes situações; acabam

por buscar na comunicação a alternativa para construção de uma cultura flexível que permite envolver os colaboradores nas decisões importantes da empresa.

Corroborando, Chiavenato (2010) afirma que os gestores devem por sua vez priorizar a importância da comunicação interna com os mais membros da organização, com base no fundamento primário de conduzir as atividades da organização, mas também porque ela é a ferramenta básica para satisfazer as necessidades humanas dos colaboradores.

Outra questão apresentada aos colaboradores diz respeito a vantagens propiciadas pela comunicação interna; segundo eles, duas alternativas seriam as mais importantes, conforme tabela abaixo:

Tabela 1- Vantagens mais importantes da comunicação interna

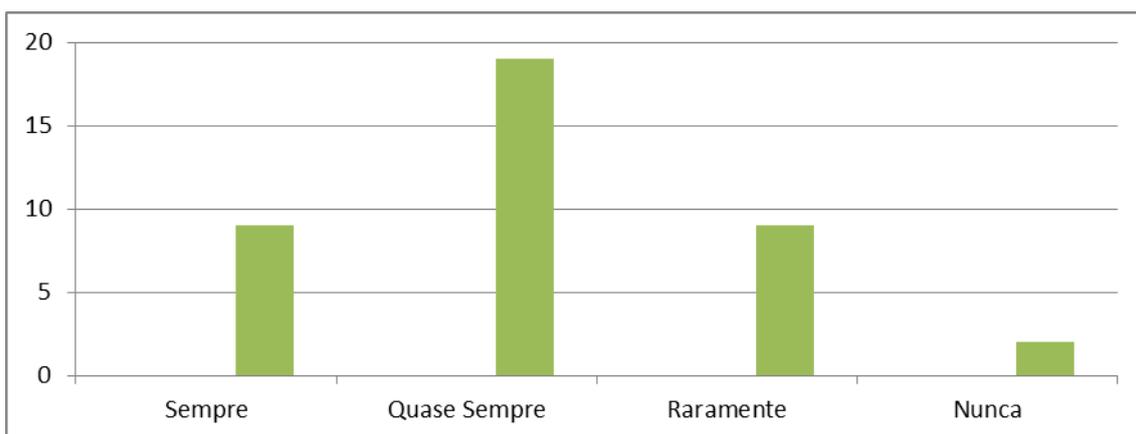
Opções	N	%
Melhoria do Ambiente de Trabalho	15	33
Trabalho em Equipe	14	30
Valorização dos funcionários	9	20
Autonomia para dar Opiniões	5	11
Outros	3	6
Total	46	100

Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015

Destacados pelos colaboradores a melhoria do ambiente de trabalho com 33% e o trabalho em equipe com 30%.

É importante salientar, que a comunicação interna, possibilita a melhoria do ambiente de trabalho tornando o clima harmônico, beneficiando o trabalho em equipe, permitindo à organização obter um diferencial competitivo. Quando é bem desenvolvida, a comunicação interna dentro da instituição produz resultados excelentes e atrai uma boa imagem – a reputação da organização é um pilar essencial para o crescimento da empresa perante a sociedade.

Gráfico 16 – Autonomia para tomar decisões

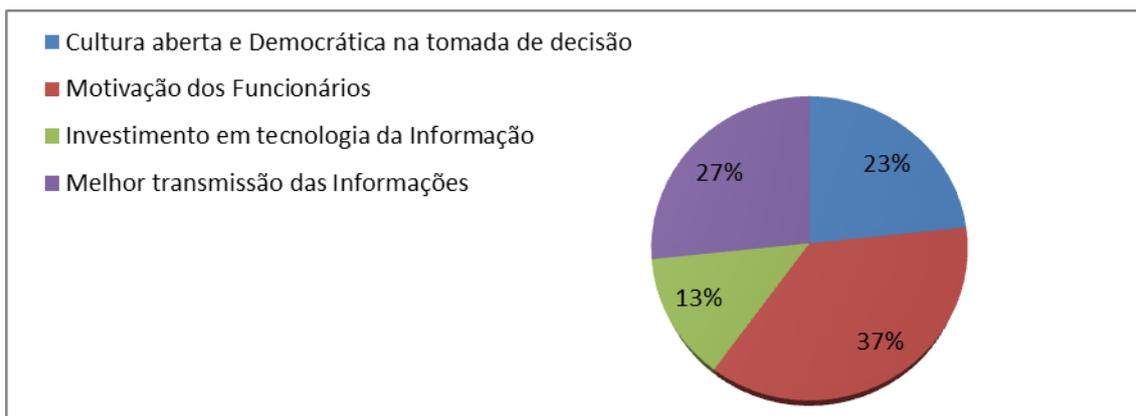


Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015

Quando indagados os colaboradores quanto à autonomia para tomar decisões diante de um problema que sabem a resolução, 19 alegaram que quase sempre possuem essa autonomia, 09 afirmaram sempre, 09 afirmaram raramente, 02 alegaram nunca ter autonomia e 07 não opinaram.

Conforme os dados acima, 20% dos colaboradores responderam sempre ter autonomia para tomar decisões; ocupam cargo de gerência e supervisão da empresa (o que é fato), sendo que 41% quase sempre tem autonomia. Diante disso, podemos concluir que a empresa possibilita aos colaboradores a liberdade de tomar decisões em alguns casos, vai depender da dimensão da decisão.

Gráfico 17 – Importância da comunicação interna na melhoria da Organização



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015

De acordo com o gráfico 17, 37% dos pesquisados afirmaram que a empresa poderia melhorar a motivação dos funcionários, 27% apontaram que a empresa deveria melhorar a transmissão das informações tornando-se mais transparentes, 23% afirmaram que o ideal seria promover uma cultura aberta e democrática na tomada de decisões e 13% afirmaram

que para melhorar a comunicação interna é necessário investir em tecnologia da informação.

As melhorias destacadas no gráfico acima, devem ser levadas em consideração todos os tópicos, principalmente em relação à motivação, pois essa influencia diretamente no comprometimento do indivíduo com o seu trabalho.

A motivação é o combustível que impulsiona os profissionais e colaboradores a se dedicar e dar o seu melhor em suas tarefas diárias e atingir os seus objetivos, melhorando seu rendimento e contribuindo para conquista de resultados positivos para a empresa. (MARQUES, 2014, p.1).

Questionou-se aos colaboradores, que relatasse se eles achavam que a pesquisa de comunicação interna e seus resultados, possibilitariam melhoria para os colaboradores e a empresa. Os resultados encontram-se na tabela 2 a seguir.

Tabela 2- Vantagens mais importantes da comunicação interna

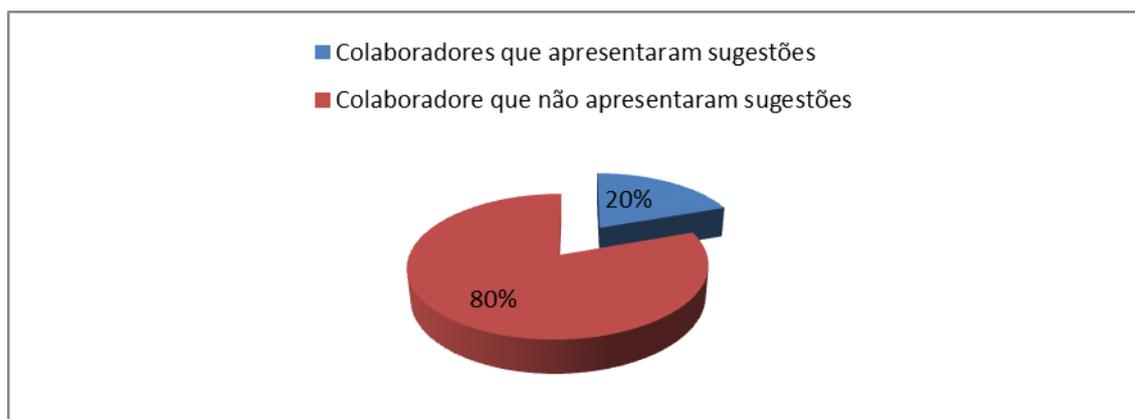
Opções	N	%
Sim	31	68
Não	3	6
Outros	12	26
Total	46	100

Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015

Mediante o gráfico acima, observa-se que 68% dos colaboradores acreditam ser válida a pesquisa de comunicação interna e que seus resultados podem possibilitar melhorias para eles e para a empresa; 6% acreditam que a pesquisa não trará benefícios na comunicação interna da empresa e 26% tornaram-se indiferentes quanto à aplicada.

O último questionamento feito sugere sugestões para melhoria da comunicação interna na empresa.

Gráfico 18 – Percentual de colaboradores que deram suas opiniões



Fonte: Levantamento realizado entre os dias 08 a 22 de Outubro de 2015

Contribuíram com sugestões 20% dos colaboradores pesquisados e 80% não opinaram com sugestões.

Foi disponibilizado um espaço, conforme citado acima para sugestões na melhoria da comunicação interna, ressaltando não serem obrigatórias tais informações. Obteve-se apenas 9 respostas, descritas:

- “Uma hierarquia definida, capacitada, com respeito e objetivos traçados, e com decisões buscando a melhor eficiência” (Respondente 1)
- “Mais respeito e motivar os funcionários” (Respondente 2)
- “Mais comunicação” (Respondente 3)
- “Minha opinião, o melhor meio de comunicação é através da internet, pois é o meio mais rápido que abrange o maior número de pessoas aos mesmo tempo” (Respondente 4)
- “Através de reuniões para discutir decisões, porém não é o caso de nossa empresa, mas existem empresas em que não há reuniões entre gerentes, diretores e funcionários” (Respondente 5)
- “Reuniões com feedback” (Respondente 6)
- “Talvez diminuir os setores ou a distância deles” (Representante 7)
- “Ter mais reuniões entre toda a equipe” (Representante 8)
- “No momento eu acredito que a empresa está com ótima comunicação” (Representante 9)

Conclusão

Diante do que foi exposto com este trabalho, conclui-se que a comunicação interna desempenha fundamental importância para o desenvolvimento dentro da organização, um total de 97% dos colaboradores estão satisfeitos com o clima de trabalho, esse indicador nos mostra que a empresa tem proporcionado um clima excelente e os funcionários se sentem confiáveis, engajados, predominando atitudes positivas, resultando na produtividade do trabalho.

As empresas vivem momentos de grandes mudanças no mercado atual: a globalização, os desafios da competitividade, a responsabilidade social e ambiental, além da constante perseverança pela eficiência da produção são desafios a serem superados pelas organizações.

Como nos mostra os resultados obtidos, 23% das decisões são raramente transmitidas; isso leva os gestores a reconhecer que se compartilharem as informações com os colaboradores e aprender a ouvi-los, eles se incorporarão mais ao trabalho, estarão vinculados com a visão da empresa e, assim, serão capazes de cumprir as metas da organização. Sem a visão ampla, complexa e direcionada do universo em que as empresas estão inseridas hoje, dificilmente sobreviveriam se a comunicação não for autêntica e clara.

A comunicação é uma via de mão dupla, ela integra os colaboradores deixando claro

porque algumas decisões são tomadas. Essa integração torna os colaboradores participantes, ouvindo suas opiniões e contribuições fazendo com que eles sintam-se corresponsáveis pelo sucesso da organização. Quando as pessoas têm clara a missão e os valores da organização e compartilham das mesmas informações, compreendem que são parte integrante da vida organizacional. Dessa forma, os dados obtidos demonstram que a organização precisa investir na motivação e principalmente tornar clara a transmissão da comunicação aos colaboradores, para que possibilite promover uma cultura aberta na tomada de decisão.

É fundamental que todos passem a se preocupar com a forma de se comunicar, buscando aperfeiçoar a comunicação. Assim, irá fluir de maneira adequada, evitando equívocos e distorções, fazendo com que se obtenham resultados positivos.

Referências bibliográficas

ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos Intervenientes na Tomada de Decisão** – Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf> Acesso em: 20 de set. 2015.

BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro, Mauad, 1995.

BOWDITCH, James L. **Elementos e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

CHIAVENATO, Idalberto – **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 3 reimpressão.

CHIAVENATO, **Gestão de pessoas**, 2008, Elsevier Editora Ltda

COHEN, Allan R. , **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**; tradução Maria José Cyhlar Moneiro. – Rio de Janeiro: Campus 2003 – 4 Reimpressão.

COUTINHO C. N. – **Cultura e comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Serv. De Publicação, 1972.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FILHO, Edelvino Razzolini - **Administração da pequena e média empresa** – 2012, Curitiba/PR – IESDE Brasil S.A.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo, Summus, 2003.

LIMA, Francivaldo Francisco. **O Poder da Comunicação Interna na Tomada de Decisão – 2012** Disponível em: www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/O%20Poder%20da%20Comunicaçã%20Interna.pdf Acessado em: 05 de mai. 2015

MARQUE, José Roberto. O que é motivação no trabalho e motivação organizacional, publicado em 28 de agos. 2014. Disponível em: www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-motivacao-trabalho-e-motivacao-organizacional/ Acessado em: 20 de nov. 2015

NASSAR, Paulo; Figueiredo, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

NASSAR, Paulo; Figueiredo, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2008.

PACHECO, Bruno Rafael Costa. Comunicação Empresarial Interna e sua importância para as organizações, Caruaru 2011. Disponível em: <http://repositorio.favip.edu.br:8080/bitstream/123456789/197/1/tcc+fn+28-12.pdf> Acessado em: 03 de abr. 2015.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2006.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2010.

RIBEIRO, Lair. **Comunicação Global: Aumentando sua inteligência interpessoal**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

ROBBINS, Stephen P.; et.al **Comportamento organizacional**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, Gélson Clemente: **Técnicas de comunicação e expressão**. Rio de Janeiro: GRADUS, 1989.

Silva, Edna Lúcia da **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SORTINO, Guilherme **Guia executivo para tomada de decisões: CEO's Tool Box**. São Paulo: Atlas, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WAGNER, Jhon A. **Comportamento organizacional: criando vantagens competitivas** – 2.ed. – São Paulo: Saraiva 2011.

Sobre os autores:

Angélica Brito Soares Tavares é graduada em Administração pela Faculdade Redentor de Itaperuna-RJ.

Gislaine Teixeira Mata Magalhães é graduada em Administração pela Faculdade Redentor de Itaperuna-RJ.

Renato Marcelo Resgala Jr. é professor de Técnicas de Oratória, Português Jurídico, Português Instrumental e orienta trabalhos acadêmicos, nos cursos de Administração e Direito da Faculdade Redentor de Itaperuna – RJ.