



COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO AMBIENTADO EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR METALMECÂNICO

Eliane de Moraes Fortes - elimrfortes@gmail.com
Juliana Matte - ju.cxs1@gmail.com
Cassiane Chais - cassichais@gmail.com
Paula Patricia Ganzer - ganzer.paula@gmail.com
Daniel Hank Miri - dhmiri@ucs.br
Pelayo Munhoz Olea - pelayo.olea@gmail.com

* Submissão em: 08/05/2018 | Aceito em: 30/08/2018

RESUMO

A qualidade e a clareza da informação fazem a diferença entre a existência e o encerramento de um negócio. Portanto, deve-se ser planejada, dispondo de canais e instrumentos variados, permitindo a atuação sinérgica de todas as áreas da organização, evitando falhas na comunicação. Assim, o estudo objetivou analisar a comunicação interna de uma empresa do segmento metalmeccânico de Caxias do Sul – RS. A pesquisa foi realizada através de uma *survey* aplicada a 106 funcionários na indústria metalomeccânica de Caxias do Sul. O resultado da pesquisa demonstrou que os funcionários valorizam e sabem da importância de se comunicar de forma clara e objetiva, e que a empresa está buscando novos recursos para auxiliar numa melhor comunicação. Os funcionários não souberam opinar se a empresa estimula a comunicação, mas pode-se dizer que ela se faz presente entre as áreas, mas possui dificuldade entre os departamentos, além do compartilhamento de informações da empresa.

Palavras-chaves: Comunicação. Comunicação Interna. Organizações. People.

INTERNAL COMMUNICATION: A STUDY SET IN AN INDUSTRY OF THE METAL- MECHANICAL SECTOR

ABSTRACT

The quality and clarity of information make the difference between the existence and closure of a business. Therefore, it must be planned, having various channels and instruments, allowing the synergistic performance of all areas of the organization, avoiding communication failures. Thus, the study aimed to analyze the internal communication of a company from the metalworking segment of Caxias do Sul - RS. The research was carried out through a survey applied to 106 employees in the metalworking industry of Caxias do Sul. The research results showed that employees value and know the importance of communicating clearly and objectively, and that the company is seeking new resources to aid in better communication. The employees were not able to say if the company encourages communication, but it can be said that it is present between the areas, but having difficulty between the departments and the information sharing of the company studied.

Keywords: Communication. Internal communication. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Drucker (1992) afirma que 60% de todos os problemas resultam de ineficiência na comunicação, porém, anos atrás, eram considerados como algo supérfluo, que não merecia atenção ou desperdício de tempo. No entanto, conforme Tavares (2010), chegou-se a uma época em que as organizações buscam meios para permanecerem “vivas” no mercado, pois a comunicação quando trabalhada de forma planejada, pode ser um elemento-chave na estratégia das organizações. Pois, a partir do alinhamento da comunicação, a empresa terá um retorno positivo, em relação aos seus clientes internos e externos; criando, assim, possibilidades de adequar seu modo de atuação no mercado, tendo como retorno o *feedback* de seus clientes (ARGENTI, 2011).

Ainda, é de interesse que todos dentro de uma organização entendam a importância de se comunicar corretamente, seja qualquer forma de comunicação: oral, escrita, gestual e eletrônica, pois é imprescindível trabalhar a comunicação de forma planejada. Quando a empresa possui uma maior fluidez na comunicação, existem pontos positivos que são vistos como: agilidade na tomada de decisão, rapidez no desenvolvimento, e satisfação do funcionário (ARGENTI, 2011).

Por isso, a pesquisa foi realizada com o intuito de analisar a comunicação interna de uma empresa do segmento metalmeccânico de Caxias do Sul – RS. Foi aplicado uma *survey* com 106 respondentes e os dados foram analisados através da estatística descritiva, com o auxílio de *software*.

O artigo inicia com o referencial teórico sobre comunicação interna, permeia com metodologia aplicada (delineamento, instrumento, coleta de dados), resultados e discussão dos dados, e finaliza com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação tem sido uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento da humanidade. Para Pimenta (2010), sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos humanos seriam impossíveis.

A capacidade de compreender as emoções e agir corretamente diante das atitudes das outras pessoas, e a empatia também está diretamente ligada à comunicação. Porém, é preciso cuidado no uso dessas ferramentas, porque, se essas forem usadas no intuito de manipular, o resultado poderá ser desagradável, perdendo toda credibilidade se não houver uma sintonia entre as

palavras e a linguagem não-verbal, conforme a classificação de Moraes et al. (2009).

Ainda, os autores comentam que “a comunicação é a forma que os homens encontraram para se relacionarem. É a forma de interação humana realizada através do uso de signos/símbolos” (MORAES et al., 2009, p. 88). Portanto, uma comunicação eficiente é a base do sucesso em qualquer ramo profissional, e o ato de se comunicar é a demonstração do pensamento e emoção. Estes símbolos são transmitidos e reinterpretados pelo receptor.

Segundo Stacheski (2011), entender que a comunicação não acontece de forma 100% transparente e que com dificuldade alcançam todos os objetivos iniciais, é um grande passo para a formulação de um novo planejamento adequado para conduzir as informações. O entendimento dos canais de comunicação depende da transmissão planejada para haver a interlocução entre os envolvidos (CANIN, 2016).

2.1 Contexto geral da comunicação empresarial

Como definiu Drucker (1992), vive-se a Era do Conhecimento e da Economia da Informação. Nos dias atuais, o profissional só agrega valor para a empresa, através de aquisição constante e renovada de informação.

No mundo, há transformações que vem afetando as empresas. Essas mudanças estão conectadas as alterações mercadológicas, devido à globalização e a necessidade de as empresas serem flexíveis para manter sua competitividade. Esses fatores levaram as organizações a se adaptarem imediatamente as exigências do atual mercado (FRANÇA; LEITE, 2007).

As organizações, em pleno início do século XXI, não mudaram seu comportamento. Algumas organizações possuem a arte de falar bem, de se comunicar de forma clara e conseguir transmitir ideias com convicção, mas as suas atitudes e ações comunicativas ainda são disseminadas por uma cultura do século XIX, conforme KUNSCH (2009).

Conforme Argenti (2011), vive-se em uma era sofisticada em termos de comunicação. Como resultado dos avanços tecnológicos, recebe-se constantemente informações. Outro tema é que as pessoas tendem a ser bem informadas sobre assuntos empresariais e descrentes em relação às intenções das empresas. “A comunicação desde sempre se explica na contextualidade sistêmica, onde poder, cultura e tecnologia se interpenetram como que formando um tecido, uma trama de mútua dependência” (KUNSCH, 2009, p. 57).

Atualmente, percebe-se que algumas coisas mudaram, alguns empresários brasileiros, a

minorias já consegue enxergar a comunicação empresarial de outra forma, investindo corretamente e fazendo o uso adequado das informações, para que possa gerar melhores resultados para todos da organização (TAVARES, 2010).

A comunicação empresarial é o conjunto de procedimentos e técnicas destinadas à troca de informações, difusão de ideias e orientações sobre situações, metas e procedimentos entre o público externo e interno (LUIZARY, 2014). A comunicação não é responsabilidade de um setor ou divisão, mas a obrigação de todos que trabalham na empresa para desenvolver as competências comportamentais e habilidades comunicativas, que favoreçam o compartilhamento de informações e a participação de todos para buscar os objetivos e atingir metas (MATOS, 2014).

2.2 Comunicação interna

A comunicação interna surgiu da necessidade das empresas em conversar com seus funcionários. Conforme Sebastião (2009), assim que acontece a contratação do funcionário, ele deve conhecer o ambiente de trabalho, a cultura e os objetivos. Desta forma, é estabelecimento um clima favorável, confiança e envolvimento com todos os colaboradores. “A Comunicação tem por fim manter os colaboradores sempre informados do que ocorre na empresa, como um fator de motivação e participação” (SEBASTIÃO, 2009, p. 98).

Pode-se afirmar que as empresas não dão a devida importância na comunicação interna, e mesmo nas empresas mais estruturadas, ainda se tem problemas como: orçamento baixo, falta de foco, sem nenhum conhecimento técnico sobre o assunto e a falta de desenvoltura comunicacional da maioria dos gestores das empresas. Para Nassar et al. (2005), tudo começa com a comunicação dos gestores para com os funcionários: a alta gestão deve ser a primeira a entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados.

Conforme analisado por Matos (2014), a comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que a administração consiga motivar, instigar, distinguir, promover, recompensar e agrupar os integrantes de uma organização. “A escolha das ferramentas de comunicação interna utilizada dentro da empresa deve levar em consideração aspectos como o perfil dos colaboradores, a cultura organizacional e a verba disponível” (ROCHA; GOLDSHIMIDT, 2010, p. 89).

Segundo Nassar et al. (2005), a falta de comunicação implica que quem não entende, obviamente não vai conseguir atender. Por isso, a comunicação interna assume um papel crucial na gestão empresarial, pois é ela que promove o fluxo de informações; cria, nas pessoas, o sentimento

de pertencer e ajudar a construir um futuro da organização. É importante ressaltar que, para complementar esse processo, é indispensável ocorrer uma integração com as demandas da empresa e da sociedade que devem ser atendidas (PIMENTA, 2010).

Formanchuk (2011) afirma que uma comunicação interna implica que a empresa disponibilize aos seus funcionários um vasto acesso às informações. Que torne disponíveis dados que antes eram confidenciais ou privados a determinados grupos. O autor salienta que “enquanto as empresas concentram-se em manter uma força de trabalho satisfeita diante de valores e demografia em constante mudança, precisam pensar estrategicamente sobre o modo como vão se comunicar com os funcionários por meio de comunicações internas” (ARGENTI, 2011, p. 71).

Moraes et al. (2009) citam que as empresas informam, mas não se comunicam, e onde não há comunicação, predomina a distorção das informações, ou seja, rumores. Portanto, toda comunicação interna impacta no externo, tanto como uma forma positiva ou negativa. Por isso, é necessário estabelecer uma comunicação entre os departamentos, trabalhando de forma conjunta e alinhada para o futuro das empresas.

A comunicação é essencial para gerar competência e confiança, expor claramente o foco dos negócios, empenho e mobilização para as metas, criar um ambiente favorável para o crescimento e desenvolvimento da empresa (NASSAR et al., 2005). “Cada vez mais, a importância da comunicação é destacada como fator fundamental para a busca constante da melhoria da qualidade no trabalho” (MATOS, 2014, p. 91). Os principais objetivos da comunicação interna dentro de uma empresa, conforme Rocha e Goldshimidt (2010), são:

- a) gerar a troca de informações/conhecimentos entre os setores;
- b) integrar crenças e valores da empresa;
- c) preservar ou modificar a imagem da empresa junto ao seu público interno;
- d) conscientizar os colaboradores quanto à importância do seu papel dentro da organização;
- e) disseminar normas e procedimentos;
- f) valorizar e reconhecer os empenhos coletivos e individuais;
- g) manter canais abertos para comunicação e *feedback* acessíveis a todos os níveis hierárquicos;
- h) despertar o interesse dos colaboradores para assuntos relevantes ao negócio.

Conforme Pimenta (2010), nas empresas, funcionam duas redes de comunicação: a formal e a informal, mas a que deve prevalecer dentro da organização é a formal, pois a informal não é

vista com bons olhos pelos gestores. “As comunicações formais são aquelas que são regulamentadas pela empresa, por exemplo, os planos e as políticas, as normas, os canais oficiais” (STACHESKI, 2011, p. 12).

2.3 Meios de comunicação

As formas como as pessoas se comunicam dentro das organizações refletem em suas atitudes. Para Pimenta (2010), observar e analisar todos os elementos (gestos, posturas, olhares, expressões faciais) pode possibilitar compreender como os outros estão percebendo e se sentindo em relação ao que está sendo sugerido/proposto.

Segundo Stachesck (2011), existem meios/canais de comunicação nas organizações, as quais podem classificar de acordo com as circunstâncias e necessidades:

- a) comunicação oral: a arte de falar em público deu-se o nome de oratória. Segundo Pimenta (2010), existem situações profissionais em que é necessária uma comunicação por meio da fala: diálogos com clientes e superiores, entrevistas para emprego, reuniões, palestras, debates, seminários, cursos, convenções, ao telefone e reuniões sociais;
- b) comunicação escrita: são as cartas, as circulares, bilhetes, os jornais, os panfletos, cartazes, murais para recados etc. “A comunicação escrita nas organizações, quando elaborada com uma linguagem correta aos seus públicos, permite uma maior consolidação das informações. Evitando erros de interpretação ou de repasse das informações” (STACHESKI, 2011, p. 14);
- c) comunicação não-verbal: a comunicação não é só através das palavras, mas também pode ser através da emissão de mensagens, que se dividem em mímica, olhar e postura, aparência, toque (MORAES et al., 2009).

2.4 Comunicação mercadológica

Pinho (2011) considera que a comunicação mercadológica tem como finalidade promover a comunicação através da divulgação publicitária de serviços e produtos e também divulgar a marca da organização. A concorrência obriga a empresa pensar de forma planejada e buscar sempre a melhoria na comunicação. “Conquistar novos clientes é vital para qualquer negócio, mas fidelizar e reter os clientes atuais são muito mais importantes” (MORAES et al., 2009, p. 17).

A comunicação mercadológica é aquela projetada para ser convincente, para conseguir

prender a atenção do público visado, faz-se pela venda pessoal, promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas, marketing direto, embalagem, propaganda e publicidade. “A administração da empresa trabalha com quatro variáveis controláveis – adequação produto-mercado, distribuição, promoção e política de preços – que são fundidas em uma estrutura global de marketing” (PINHO, 2011, p. 39).

Segundo Moraes et al. (2009), a promoção tem como finalidade a sustentação da comunicação com os segmentos-alvo do mercado, que podem ser os compradores potenciais do produto da empresa, usuários atuais ou influenciadores.

3 METODOLOGIA

A estudo é caracterizado como descritivo com abordagem quantitativa e método foi uma *survey* (LAKATOS; MARCONI, 2010).

O público-alvo da pesquisa de campo foi constituído por funcionários do setor administrativo de uma empresa do segmento metalmeccânico de Caxias do Sul, que representa uma população de 114 funcionários. Após a aplicação dos questionários, o número da amostra ficou em 106 respondentes, com uma taxa de retorno de 92,98%.

A coleta dos dados foi efetuada por meio de questionário, onde constam 04 questões de múltipla escolha e 13 questões com uma escala *likert* de 5 pontos, que foram impressos e entregues pessoalmente aos funcionários, aguardando o término do preenchimento para a realização levantamento e tabulação dos dados. O questionário foi adaptado de Medeiros (2006).

Para a análise, foi realizada a estatística descritiva (HAIR et al., 2005) com auxílio do *software* IBM® SPSS *Statistics* e Excel.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a coleta de dados, foi realizada a análise dos dados, dividida em duas partes: a primeira parte avalia o perfil socioeconômico dos entrevistados e a segunda parte avalia a comunicação interna da empresa pesquisa.

Quanto ao gênero dos respondentes, 70% são do gênero masculino (74 respondentes) e

30% são do gênero feminino (32 respondentes). Quanto à faixa etária, 1 respondente (ou 1%) tem até 20 anos, 36 funcionários (ou 34%) têm de 21 a 30 anos, 39 (ou 37%) têm entre 31 a 40 anos, 21 funcionários (ou 20%) têm de 41 a 50 anos e 9 pessoas (ou 8%) têm acima de 51 anos.

Com relação ao grau de instrução, a maioria possui ensino médio completo (20%), ensino superior incompleto (27%) e completo (18%). Quanto ao tempo de serviço dos funcionários, o destaque está nos funcionários que trabalham acima de 05 anos, que correspondem a 47% (50 respondentes).

A partir da Tabela 1 à Tabela 13, destacam-se os resultados obtidos por meio do questionário de comunicação interna como diferencial nas organizações. Na Tabela 1, há o resultado para o item do instrumento de pesquisa que perguntava se as informações necessárias à execução das atividades cotidianas da empresa são compartilhadas para os colaboradores. 49% dos funcionários responderam de acordo ou totalmente de acordo. Esse resultado corrobora com o autor Formanchuk (2011) que afirma que uma comunicação interna implica que a empresa disponibilize aos seus funcionários um acesso as informações e que torne disponíveis dados que antes eram confidenciais ou privados a determinados grupos.

Tabela 1 - Comunicação interna – informações compartilhadas

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
4	4	Discordo Totalmente	3,31	0,94
17	16	Discordo		
33	31	Não concordo e nem concordo		
46	43	De acordo		
6	6	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborada pelos autores (2018).

Quanto ao questionamento se na empresa as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo em que ocupam, a maioria (46%) respondeu que concorda ou concorda plenamente. No entanto, 30% não discordam e nem concordam e 22% discordam, somando juntas, 52% dos respondentes. Portanto, é possível verificar que mais da metade dos funcionários não concordam com essa afirmação, indicando que possivelmente as pessoas não estão dispostas ao diálogo, independente do cargo que ocupam. Esse posicionamento controverso é divergente do que é defendido por Marchiori (2005), que afirma que é preciso que todos da empresa, do cargo mais alto executivo ao mais baixo, entendam a importância da comunicação nos planejamentos estratégicos. É necessário criar esta cultura para se criar uma rotina, pois sem o entendimento de todos não haverá êxito nos recursos. Os resultados estão descritos na Tabela 2.

Tabela 2 - Comunicação estratégica – diálogo

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
3	3	Discordo Totalmente	3,24	0,95
23	22	Discordo		
32	30	Não concordo e nem discordo		
42	40	De acordo		
6	6	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborada pelos autores (2018).

Quando perguntada se a comunicação é estimulada com frequência na empresa, 34% dos funcionários discordaram totalmente ou discordam, 35 respondentes não discordavam e nem concordavam que corresponde a 33% e 32% concordaram ou concordaram plenamente, demonstrando existir dúvida sobre esse o estímulo frequente da comunicação na empresa. Os resultados estão na Tabela 3.

Tabela 3 - Comunicação interna – interação

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
3	3	Discordo Totalmente	3,02	0,97
33	31	Discordo		
35	33	Não concordo e nem discordo		
29	27	De acordo		
6	6	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborada pelos autores (2018).

Já com relação à existência de condições adequadas de acesso às informações necessárias para o desempenho das atividades sob minha condução, a maioria dos respondentes (58%) acreditam que existem condições adequadas de acesso às informações necessárias para o desempenho das atividades (Tabela 4).

Tabela 4 - Comunicação interna – meios de acesso

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
1	1	Discordo Totalmente	3,44	0,83
16	15	Discordo		
28	26	Não concordo e nem discordo		
57	54	De acordo		
4	4	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Quando foi perguntado se a relação interpessoal entre os membros do setor em que se trabalha está acontecendo da forma desejada pela empresa e se as informações estão sendo fornecidas de forma clara e objetiva, 64% dos funcionários responderam de acordo ou plenamente

de acordo. Assim, os resultados vão ao encontro de Pimenta (2010) que comenta que, para que a comunicação seja eficaz, é preciso que seja de forma objetiva e clara. As respostas estão na Tabela 5.

Tabela 5 - Meios de comunicação – relação interpessoal

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
3	3	Discordo Totalmente	3,52	0,93
13	12	Discordo		
26	25	Não concordo e nem discordo		
54	51	De acordo		
10	9	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Também foi realizado o levantamento para saber se as informações repassadas pela empresa buscam atender as necessidades dos clientes (Tabela 6). Verificou-se que 66% concordam que as informações repassadas pela empresa buscam atender às necessidades dos clientes, evidenciando a preocupação da empresa no atendimento ao cliente. A comunicação interna serve para humanizar as relações na empresa, tornar os funcionários mais conscientes de seu papel, distinguir o nível de conhecimento deles sobre determinado assunto de interesse (ARAÚJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012).

Tabela 6 - Comunicação interna – clientes

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
0	0	Discordo Totalmente	3,75	0,83
8	8	Discordo		
28	26	Não concordo e nem discordo		
52	49	De acordo		
18	17	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Conforme Tabela 7, foi realizado o levantamento dos dados sobre a seguinte questão: quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo ter fácil acesso e solucioná-lo rapidamente, 4 funcionários discordaram totalmente que corresponde a 4%, 23 respondentes discordaram onde representa 22%, 28 funcionários não discordaram e nem concordaram o que é equivalente a 26%, 46 pessoas responderam de acordo que corresponde a 43% e 5 funcionários estavam totalmente de acordo totalizando os 5%.

A média foi de 3,24 e o desvio padrão 0,97; pode-se considerar que a média foi superior ao nível da indiferença, ou seja, superior ao grau de “não concordo e nem discordo”, tendo uma tendência a opção “de acordo”. Nessa questão, observa-se que, apesar de 43% dos respondentes

concordarem com o acesso às informações, 26% se posicionaram indiferentes e 22% discordaram, totalizando 48% dos respondentes, tornando-se fraca essa afirmação.

A comunicação interna está relacionada com o desempenho organizacional para assim os funcionários participarem da gestão com acesso as informações (LOCKS, 2017).

Tabela 7 - Comunicação interna – acesso a informações

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
4	4	Discordo Totalmente	3,24	0,97
23	22	Discordo		
28	26	Não concordo e nem discordo		
46	43	De acordo		
5	5	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Conforme Tabela 8, foi realizado o levantamento dos dados sobre a seguinte questão: meu superior sempre que possível conversa comigo para falar do andamento de meu trabalho, dando *feedbacks*, 10 funcionários discordaram totalmente que corresponde a 9%, 18 respondentes discordaram onde representa 17%, 25 funcionários não discordaram e nem concordaram o que é equivalente a 24%, 32 pessoas responderam de acordo que corresponde a 30% e 21 funcionários estavam totalmente de acordo totalizando 20%.

A média foi de 3,34 e o desvio padrão 1,24; pode-se considerar que a média foi superior ao nível da indiferença, ou seja, superior ao grau de “não concordo e nem discordo”, tendo uma tendência a opção “De acordo”, conforme maior porcentagem. Portanto, mesmo que 50% concorde com a afirmação que conversam com seu superior para *feedbacks*, os outros 50% não se posicionaram a favor dessa afirmação, permitindo interpretar que essa não é uma prática comum em todos os setores da empresa.

Em relação à pesquisa realizada e o referencial teórico, os autores Rocha e Goldshimidt (2010) afirmam que um dos principais objetivos da comunicação é manter canais abertos para comunicação e *feedback* acessíveis a todos os níveis hierárquicos.

Tabela 8 - Comunicação interna – *feedback*

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
10	9	Discordo Totalmente	3,34	1,24
18	17	Discordo		

25	24	Não concordo e nem discordo		
32	30	De acordo		
21	20	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Conforme Tabela 9, foi realizado o levantamento dos dados sobre a seguinte questão: com relação às suas opiniões, sugestões, dúvidas ou reclamações encaminhadas aos superiores, você acha que são mal vistas, 10 funcionários discordaram totalmente que corresponde a 9%, 26 respondentes discordaram onde representam 25%, 55 funcionários não discordaram e nem concordaram o que é equivalente a 52%, 13 pessoas responderam de acordo que corresponde a 12% e 2 funcionários estavam totalmente de acordo totalizando os 2%. Dessa forma, percebe-se que a maioria dos respondentes não possuem opinião ou não tem retorno sobre as opiniões, sugestões, dúvidas e reclamações, se são malvistas pelos superiores. A comunicação interna influencia o desenvolvimento do comprometimento organizacional, com a comunicação com o gestor e o comprometimento afetivo (NETO; CRUZ, 2017).

Tabela 9 - Comunicação interna – relação interpessoal com o superior

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
10	9	Discordo Totalmente	2,73	0,87
26	25	Discordo		
55	52	Não concordo e nem discordo		
13	12	De acordo		
2	2	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Na Tabela 10, foi realizado o levantamento dos dados sobre a seguinte questão: tendo uma comunicação eficaz, você acha possível que seja um ponto positivo para você se motivar, 1 funcionário discordou totalmente que corresponde a 1%, 2 respondentes discordaram onde representa 2%, 11 funcionários não discordaram e nem concordaram o que é equivalente a 10%, 43 pessoas responderam de acordo que corresponde a 41% e 49 funcionários estavam totalmente de acordo totalizando os 46%. Assim, fica evidenciado, a partir das respostas, que a comunicação eficaz pode ser um ponto que motiva os funcionários.

Conforme Sebastião (2009), assim que acontece a contratação do funcionário, ele deve conhecer o ambiente de trabalho, a cultura e os objetivos. Desta forma, é estabelecimento um clima favorável, confiança e envolvimento com todos os colaboradores.

Tabela 10 - Comunicação interna – motivação

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
1	1	Discordo Totalmente	4,29	0,8
2	2	Discordo		
11	10	Não concordo e nem discordo		
43	41	De acordo		
49	46	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Na Tabela 11, foi realizado o levantamento dos dados sobre a seguinte questão: numa escala de 1 a 5, que nota você daria dentro de sua organização em relação à comunicação interna, 1 funcionário discordou totalmente que corresponde a 1%, 21 respondentes discordaram que representa 20%, 51 funcionários não discordaram e nem concordaram o que é equivalente a 48%, 32 pessoas responderam de acordo que corresponde a 30% e 1 funcionário estava totalmente de acordo totalizando 1%.

A média foi de 3,10 e o desvio padrão 0,76; pode-se considerar que a média obteve o mesmo resultado da maior porcentagem, que foi a opção não concordo e nem discordo. Conclui-se, a partir dos respondentes, que há dúvidas sobre o posicionamento dos funcionários em relação à comunicação interna da empresa.

Se o público interno não está bem informado, o grau de motivação e de comprometimento está longe do ideal para a busca de bons resultados na empresa (ARAUJO; SIMANSKI; MULHER, 2012). A comunicação tornou-se primordial na gestão de negócios, como parte integrante do propósito da empresa, e adquiriu importância estratégica para as organizações (CANIN, 2016).

Tabela 11 - Comunicação interna

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
1	1	Discordo Totalmente	3,10	0,76
21	20	Discordo		
51	48	Não concordo e nem discordo		
32	30	De acordo		
1	1	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Conforme Tabela 12, foi realizado o levantamento dos dados se os funcionários achavam

que era importante ter uma boa comunicação. A maioria dos respondentes, 90 funcionários (correspondente a 85%) estavam totalmente de acordo. Portanto, fica nítido que, a partir das respostas, a boa comunicação é importante para os funcionários. Já para a empresa, a comunicação interna é uma importante ferramenta no processo de gestão e estas práticas têm sido observadas e estudadas em grandes instituições e em empresas de diversos setores (LOPES FREIRE, et al., 2016).

Tabela 12 - Comunicação interna – importância da comunicação

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
0	0	Discordo Totalmente	4,81	0,5
1	1	Discordo		
2	2	Não concordo e nem discordo		
13	12	De acordo		
90	85	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Na Tabela 13, foi realizado o levantamento dos dados se o colaborador acha que a falta da comunicação interna possa transmitir e impactar no ambiente externo (clientes, fornecedores, etc). Novamente, a maioria, 98 funcionários estavam de acordo ou totalmente de acordo, totalizando 92%. Percebe-se, com base nos respondentes, que a comunicação interna impacta no ambiente externo. Esses resultados confirmam com o autor Pinho (2011), a comunicação mercadológica tem como finalidade promover a comunicação através da divulgação publicitária de serviços e produtos e também divulgar a marca da organização. A concorrência obriga a empresa pensar de forma planejada e buscar sempre a melhoria na comunicação.

Tabela 13 - Comunicação mercadológica – influência da comunicação

Nº de Respondentes	%	Resposta	Média	D.P.
2	2	Discordo Totalmente	4,52	0,77
0	0	Discordo		
6	6	Não concordo e nem discordo		
31	29	De acordo		
67	63	Totalmente de Acordo		

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas precisam estar atentas se as informações estão sendo compartilhadas entre os colaboradores e se possui um constante *feedback* entre a gestão e funcionários, a organização

precisa identificar estas falhas e, principalmente, disponibilizar métodos mais adequados e eficientes para transmitir de forma clara as informações. Motivar os funcionários na busca de maiores informações internas é fundamental para que todos estejam informados e se sintam capazes de concluir suas tarefas.

Com os conceitos teóricos evidenciados neste artigo sobre o tema da comunicação, os quais foram importantes, se teve a possibilidade de aprender sobre os principais fatores que influenciam na comunicação, aos quais foram necessários para a elaboração e compreensão do assunto. O objetivo foi atingido e pode-se concluir que o assunto da comunicação causa impactos relevantes para a estrutura de uma organização.

Pode-se concluir também que os funcionários apresentaram dúvidas se a empresa estimula a comunicação, esse fator se reflete nas questões em que os respondentes ficaram indecisos, como quanto ao compartilhamento de informações estratégicas pela empresa, a falta de disposição ao diálogo e também foi verificado que o *feedback* não é uma prática comum entre todos os setores.

Outro fator relevante é de que os funcionários possuem acesso as informações para exercerem suas funções, porém quando ocorre algum problema, possuem dificuldades para solucionar-los de forma eficiente. Já os pontos fortes, pode-se dizer que é a comunicação intrasetorial, pois ocorre de forma clara e objetiva, a empresa também busca atender às necessidades dos clientes, mostrando preocupação não apenas com ambiente interno, mas também com o externo. Conforme resultado do instrumento de pesquisa, pode-se seguir na mesma linha de pensamento do autor Kunsch (2009), que as organizações modernas estão buscando o equilíbrio entre os seus interesses e os de seus públicos.

Fica evidente que os funcionários compreendem a importância de se comunicar corretamente e que a forma de se comunicar pode ser um fator motivacional. Portanto, se os funcionários conseguem compreender o grau de relevância da comunicação, fica mais fácil para organização trabalhar os pontos fracos (*feedback* e compartilhamento de informações), pois, para se ter uma comunicação eficaz, é necessário o empenho não apenas da empresa, mas também dos funcionários.

Com o estudo realizado, foi verificado os pontos fracos da organização; portanto, sugere-se uma melhoria no compartilhamento de informações para a coordenadora de RH da empresa estudada. A sugestão foi a interação dos funcionários com a direção e disposição de murais com os acontecimentos importantes da empresa, bem como: fechamento de negócios, metas a serem realizadas, e indicadores de eficiência de cada setor.

Conclui-se que os entrevistados não souberam opinar se a organização estimula a comunicação. Ela se faz presente entre as áreas, mas possui dificuldade de fluidez entre os departamentos e gestão. Portanto, alguns pontos precisam ser melhorados e trabalhados nessa interação.

Uma proposta para estudos futuros é a de ampliar o questionário e aprofundar mais as questões em relação aos meios de canais utilizados e se o tempo de empresa influencia na comunicação. Outra proposta de continuação do estudo seria verificar a dificuldade que os funcionários possuem ao receber as informações quando ocorre algum problema, pois o estudo foi verificado que existe acesso as informações. No entanto, quando sai do contexto diário, pode possuir uma restrição no recebimento das informações, pois muda-se o fluxo de comunicação habitual.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BONAFINI, Fernanda Cesar. Estatística. **Person Education do Brasil, São Paulo**, 2012.

CANIN, Daniela de Oliveira. **Comunicação Interna e Complexidade**: uma perspectiva dos públicos internos como sujeitos comunicacionais e legitimadores da organização. 2016. 119 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Juiz de Fora, 2016.

ARAÚJO, Denise Castilhos de; SIMANSKI, Elida Sandra Soares; QUEVEDO, Daniela Mullher de. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **BBR- Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, 2012.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson, 2004.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

FORMANCHUK, Alejandro. **Comunicação Interna**: um desafio cultural. Buenos Aires: Edición Formanchuk&Asociados, 2011. Disponível em: <http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/Comunicacao-Interna-Um-Desafio-Cultural-Alejandro-Formanchuk.pdf>. Acesso em: 11 de set. 2016

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.



GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR, et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOCKS, Bruna Beatriz. **Comunicação Interna Como Determinante do Desempenho Operacional: uma análise multimensional**. 2017. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração, Blumenau, 2017.

LOPES FREIRE, Acácia et al. Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil. **GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad**, v. 10, n. 2, 2016.

LUIZARY, Kátia. **Comunicação empresarial eficaz: como falar e escrever bem**. 2. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300114%20%20%20%20/pages/21>>. Acesso em: 10 de set. 2016.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial: sem complicação**. 03. ed. São Paulo: Manole, 2014. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520439968/pages/89>>. Acesso em: 11 de set. 2016.

MEDEIROS, Rildeniro. **A comunicação interna numa organização pública**. 2006. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

NASSAR, Paulo et al. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 5 v. 2005.

NETO, Cátia Filipa; CRUZ, Sofia Alexandra. Internal communication and organizational commitment: the case of Autoridade para as Condições do Trabalho. **Sociologia**, v. 34, p. 47-72, 2017.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 7.ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.

PINHO, José Benedito. **Comunicação em marketing**. 11. ed. São Paulo. Papyrus, 2011.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Org.). **Gestão dos stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. São Paulo: Saraiva, 2010.



STACHESKI, Denise Regina. **Curso de comunicação empresarial e correspondência**. Curitiba: IESDE, 2011. 87p.

SEBASTIÃO, Sónia Pedro. **Comunicação estratégica**: as relações públicas. [S.l.]: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.