

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”  
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**LUCIANE PEREIRA DOS SANTOS  
MAIRÊ BERNARDES OLIVEIRA**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA  
ORGANIZAÇÃO**

MARÍLIA  
2015

LUCIANE PEREIRA DOS SANTOS  
MAIRÊ BERNARDES OLIVEIRA

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA  
ORGANIZAÇÃO

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Juliano Mota Parente

MARÍLIA  
2015

Santos, Luciane Pereira dos e Oliveira, Maire Bernardes.

A importância da comunicação interna na organização / Luciane Pereira dos Santos e Mairê Bernardes Oliveira; orientador Juliano Mota Parente. Marília, SP: [s.n.], 2015.

46 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Administração de empresas) – Curso de Administração, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM, Marília, 2015.

1.Comunicação interna 2.Organização 3.Melhoria de resultado

CDD: 658

LUCIANE PEREIRA DOS SANTOS  
MAIRÊ BERNARDES OLIVEIRA

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA  
ORGANIZAÇÃO

Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Administração do UNIVEM/F.E.E.S.R., para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Resultado:

ORIENTADOR: \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Juliano Mota Parente

1º EXAMINADOR: \_\_\_\_\_  
Prof.

2º EXAMINADOR: \_\_\_\_\_  
Prof.

Marília, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

*À Deus que nos incentiva a concluir esta importante etapa;*

*Aos nossos amigos e familiares que nos apoiaram e incentivaram cada dia dessa importante fase de nossa vida;*

*E ao nosso orientador, Prof. Dr. Juliano que foi o suporte para todo o desenvolvimento do trabalho durante todo o ano.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que permitiu esse acontecimento importante em nossas vidas e não somente nestes anos como universitárias, mas que em todos os momentos foi o maior mestre de nossas vidas.

*“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”*

*Charles Chaplin*

SANTOS, LucianePereira dos,e, OLIVEIRA, Mairê Bernardes. A importância da comunicação interna na organização. 2015. 46 f. Trabalho de curso. (Bacharelado em Administração)- Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2015.

## RESUMO

O presente trabalho vem abordar a importância da comunicação interna como uma estratégia para a melhoria de resultados de uma organização. A comunicação é uma ferramenta que sendo bem implantada, possibilita a realização do colaborador em suas tarefas e os motiva a procurar sempre o aperfeiçoamento. Basicamente, a comunicação é o envio de uma mensagem a um receptor, sendo assim, a mensagem concebida dentro de uma empresa traz o entendimento de uma situação e pode evitar problemas que poderiam acontecer caso os ruídos atrapalhassem o entendimento pelo receptor. O trabalho apresenta como implantar de melhor forma a comunicação interna com seus colaboradores diante de situações de conflitos e problemas na estabilização dessa ferramenta, caso já existente na empresa. Foi utilizado uma pesquisa de campo com a empresa SóFolha, no qual foram identificados os problemas foi estabelecido melhorias nas comunicações existentes no local e novas implantações que vieram de interesse do funcionário ser mais informado sobre os interesses da empresa.

**Palavras-chave:** Comunicação interna, Organização, Melhoria de resultado.

SANTOS, LucianePereira dos,e, OLIVEIRA, Mairê Bernardes. A importância da comunicação interna na organização. 2015. 46 f. Trabalho de curso. (Bacharelado em Administração)- Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2015.

## ABSTRACT

This work is addressing the importance of internal communication as a strategy for improving the results of an organization. Communication is a tool that being well established, it enables the performance of the employee in his tasks and motivates them to always seek improvement. Basically, communication is sending a message to a receiver, so the message designed within a company brings the understanding of a situation and can avoid problems that could occur if the noises intrude understanding by the receiver. The paper presents how to deploy best internal communication with employees in situations of conflicts and problems in stabilizing this tool, if existing in the company. A field survey was used to SÓFolha company, which identified the problems was established improvements in existing communications on site and new deployments that came from employee's interest to be more informed about the company's interests.

**Keywords:** Internal communication, Organization, Result of improvement

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Processo de Comunicação .....	15
Figura 2: Pirâmide hierárquica da comunicação dentro da empresa.....	18
Figura 3: Processos em departamentos .....	20
Figura 4: Fachada Sófolha.....	32
Figura 5: Organograma de Departamentos .....	33

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultado 1ª questão .....	34
Gráfico 2: Resultados 2ª questão.....	35
Gráfico 3: Resultados 3ª questão.....	35
Gráfico 4: Resultados 4ª questão.....	36
Gráfico 5: Resultados 5ª questão.....	36
Gráfico 6: Resultados 6ª questão.....	37
Gráfico 7: Resultados 7ª questão.....	37
Gráfico 8: Resultados 8ª questão.....	38
Gráfico 9: Resultados 9ª questão.....	38

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO 1 – A HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO.....	13
1.2. O processo da comunicação .....	14
1.3. Tipos de comunicação .....	16
1.3.1. Comunicação formal e informal.....	16
1.3.2. Níveis de Comunicação .....	17
1.3.2.1. Fluxo de comunicação. ....	18
1.4. Veículos de comunicação .....	20
CAPÍTULO 2 – A importância da comunicação interna na organização .....	24
2.1. Propósitos de comunicação na organização .....	26
2.2. Fatores de Interesse .....	27
2.3. Problemas sobre a falta de comunicação.....	27
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO .....	29
3.1. Metodologia da pesquisa .....	31
3.2. Descrição da empresa .....	31
3.3. Instrumentos de coleta de dados.....	33
3.4. Análise dos dados .....	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	41
REFERÊNCIAS .....	43
APENDICE A- Questionario ao colaborador .....	45
APENDICE B- Entrevista .....	46

## INTRODUÇÃO

A comunicação existe há muitos anos até mesmo de forma implícita, nos comunicamos através do corpo, da fala e até de olhares. Dentro de uma empresa conseqüentemente tem comunicação a todo o momento, para formar o ciclo de produção. Se não houvesse essa troca de informações poderiam ocorrer muitos prejuízos, tanto físico quanto financeiro. Ela defende o bom funcionamento de toda a produção independente da área e setor, fazendo aproveitar mais de cada etapa.

No capítulo 1 será abordado a evolução da comunicação dentro da história e quanto as necessidades que ao longo do tempo foram surgindo. Refere-se também sobre quais os elementos que a completa, pois a comunicação é um ciclo de trocas de informações, onde passa por um processo até chegar ao receptor.

No capítulo 2 se desenvolve através desse processo de comunicação dentro de uma empresa, onde mostrará quais os pontos favoráveis a empresa, quais são os problemas que podem envolver se não houver comunicação entre partes internas na empresa. Também se refere a como aderir uma melhoria de comunicação para aperfeiçoar os resultados cada vez mais.

No capítulo 3 será abordado uma pesquisa em uma empresa e como poderíamos melhorar os resultados apenas alterando a forma de comunicação interna que existe lá. Serão abordados com uma entrevista ao supervisor e também questionários aos funcionários, onde veremos se todos os setores tem comunicação direta satisfatória para empresa.

O objetivo deste trabalho se desenvolve sobre como implantar a comunicação interna melhorando os resultados e otimizando o relacionamento entre funcionários. Pois empresas sofrem com essa falta de comunicação que acabam ocorrendo conflitos que podem até prejudicar o resultado da empresa, com essa implantação também é visado a melhoria dos trabalhos efetuados e a diminuição do retrabalho que acaba acontecendo diante de um planejamento de comunicação mal estruturado.

## CAPÍTULO 1 –A HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO

Este capítulo abordará o tema de Comunicação e seus conceitos pela visão de alguns autores. O conteúdo se refere à comunicação geral determinando os níveis, os fluxos, os processos e os elementos que a compõe.

A Comunicação Empresarial teve seu início no começo do século XX, por volta de 1906 nos Estados Unidos. Porém, no Brasil como conceito abrangente é bem mais recente, tem menos de 40 anos. Nos anos 1970 já existia a comunicação empresarial no País, editavam-se na época jornais empresariais de notoriedade, porém, não com tanta abrangência e bem conceituada como é atualmente, a Comunicação Empresarial ganhou o mundo e não parou mais de crescer.

A palavra comunicação teve origem do latim “*communicare*<sup>1</sup>”, cujo significado é ‘tornar comum’, ‘partilhar’, ‘repartir’, ‘associar’, ‘trocar opinião’, ‘conferenciar’. (MATOS, 2004, p. 23)

Se não fosse a comunicação, seria incapaz de resolver até mesmo os problemas mais simples, como consertar uma bicicleta ou problemas mais complexos como discutir a existência humana e suas ciências. A comunicação trata-se de algo muito natural para as pessoas como caminhar, respirar ou comer, é isto que faz as pessoas, empresas e sociedade se movimentarem.

Mesmo não querendo, existe comunicação o tempo todo, transmitindo e recebendo informações, pois, depende disso para nossa vida pessoal, social e profissional.

A comunicação ocorre a todo o momento de forma espontânea e natural. O simples fato de transmitir alguma mensagem para um receptor, ou seja, até uma brincadeira com um bicho de estimação há comunicação entre si.

De acordo com Chiavenato (2000), toda comunicação envolve transações entre pessoas. A comunicação é um processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra.

O mesmo autor complementa que é impossível se comunicar sozinho, pois para haver comunicação é preciso de dois seres interagindo, de forma necessária a transferência de ideias para entendimento de uma pessoa para outra. Podendo trocar ideais, valores, pensamentos e fatos, para então compartilhar vivências e conhecimentos.

---

<sup>1</sup>*Communicare = expressão em latim e significa comunicação*

Se não houvesse comunicação não haveria entendimento e conhecimento, pois, não haveria informações a serem transmitidas, o que faria uma das atividades mais comuns como estudar ser impossível, pois não teria conhecimento teórico para se estudar.

De acordo com Matos (2004) afirma que o mais importante na comunicação é saber ouvir, para poder compreender e interpretar com exatidão do seu emissor, favorecendo, assim, o retorno na informação, que marca o início do diálogo, que, por sua vez, pode garantir a qualidade do relacionamento humano.

Por mais que uma pessoa não tenha vontade de se comunicar, ainda ocorrerá a transmissão de informações o que já caracteriza uma comunicação. Qualquer ser humano tem necessidade de obter informações para se sentir conectados com o mundo, por isso, as pessoas utilizam canais de informações para obter essa relação.

Os meios de comunicação vieram para dar uma oportunidade de existir uma relação mais pacífica entre todos do mundo. Conforme Matos (2004), as organizações existem porque cada área se comunica com todas as outras e também impulsionam suas interações de forma dinâmica e assim, evoluem constantemente em vez de serem estáticas e permanentes.

## 1.2. O processo da comunicação

Existem diferenças entre comunicação e informação que precisam ser compreendidas. Na informação tem um emissor, uma mensagem que contém um conjunto de dados codificados eliminando dúvidas e um receptor. Já a comunicação, é quando a informação chega ao receptor e é compreendida, interpretada e encaminhada de volta ao emissor, gerando a retroalimentação do processo. O retorno da informação que foi recebida também é conhecido como *feedback*<sup>2</sup> e é o principal elemento que caracteriza e dinamiza o processo de comunicação.

Portanto, pode-se dizer que: emissor + mensagem + receptor + *feedback* = comunicação.

Segundo Drucker (2004) citado por Matos (2004), o mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito.

A Figura 1, a seguir, mostra o processo de comunicação.

---

<sup>2</sup>Feedback é uma expressão inglesa de retorno ou resposta

Figura 1: Processo de Comunicação



Fonte: Matos, (2004, p. 43)

Para Matos (2004), o processo da comunicação é composto por vários elementos, que são:

**Fonte** – É onde começa a comunicação, onde nascem as mensagens. Pode ser uma pessoa, uma máquina, uma organização, etc.

**Emissor** – É quem emite a mensagem para outro indivíduo.

**Receptor** – É quem recebe a mensagem transmitida pelo emissor.

**Mensagem** – Conjunto de informações que serão enviadas a outro indivíduo.

**Ruído** – É todo sinal que pode afetar de forma negativa no recebimento ou entendimento da mensagem.

**Canal** – Meio onde ocorrer a informação (jornal, revista, e-mails, folhetos, etc). São meios pelo qual o receptor recebe a mensagem e a interpreta.

**Codificação** – É a forma padrão estabelecida pelo mundo.

**Decodificação** – É a interpretação da mensagem pelo receptor no qual recebeu a mensagem.

**Linguagem** – É o sistema/forma de passar a mensagem

**Língua** – É o resultado social da linguagem de uma sociedade. É o meio pelo qual o corpo social usa para o exercício da linguagem.

Portanto, o processo inicia-se com a fonte, onde o emissor enviará uma mensagem a um receptor, e através de um transmissor e um canal chega à mensagem ao receptor com seu destino. Mas no canal pode ter algumas interferências com os ruídos, ou seja, interferências nos meios de transmissão da mensagem, com barulhos, letra ilegível, etc.

Então o ideal é repetir mais de uma vez a mensagem para que ela chegue corretamente ao destino. Por exemplo, em um programa de televisão a fonte são os atores e o palco, como

transmissor são as câmeras, vídeos e transmissores, o canal são as antenas de transmissão, o receptor é a televisão, o destino é o telespectador que está vendo o canal e o ruído seria uma possível interferência nas transmissões de uma antena à outra.

A respeito da comunicação, Matos (2001, p.56) afirma “a comunicação antes de ser instrumental, é humana”. “Necessita resposta para se realizar, pois a informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta.”

### **1.3. Tipos de comunicação**

A comunicação pode ser transmitida de várias formas diferentes, pois ela depende do contexto, dos elementos e dos participantes. Sendo assim pode ser dividida em dois tipos: a comunicação verbal e não verbal. Na comunicação verbal envolve trocas de informações e conhecimentos, sendo por funcionários internos da empresa ou também sendo assuntos externos (de forma escrita ou falada). Essa comunicação pode ser causadora de conflitos entre muitos funcionários por conflito de opiniões, mas com isso existem soluções e formas de evitar esses problemas, como reuniões de integração, avaliação, análise e feedback.

Na comunicação não verbal pode ser divididas em oito categorias, segundo Du Brin (2001):

O Ambiente, a posição do corpo, a postura, com um gesto das mãos, em expressões e movimentos faciais, com o timbre de voz, em vestuário, adorno e aparência e na Reflexão, sendo assim cada um deles demonstra algum significado diante do contexto, seja lá a forma que se veste em uma reunião, ou como olha para uma situação desagradável no investimento. Sempre de alguma forma será passada uma mensagem, mesmo não sendo dita em palavras, a comunicação ocorre o tempo todo de forma natural ou forçada.

#### **1.3.1. Comunicação formal e informal**

A comunicação formal é a base da maneira escrita, onde normalmente seguem modelos e padrões pré-estabelecidos e para a movimentação desse documento é através de órgãos responsáveis. Independente de a mensagem ser interna ou externa, quando há padrões estabelecidos é uma comunicação formal. A comunicação formal dentro de uma organização é existente recorrente quando esse processo comunicativo é com algum funcionário superior ao seu cargo na hierarquia ou quando é interdepartamental para ter arquivos da troca de informações entre eles.

Quanto a comunicação informal é costumeira entre funcionários do mesmo setor ou departamento, por ser de forma espontânea e por não ter modelos ou padrões pré-estabelecidos. Ela normalmente acontece com conversas aleatórias entre os funcionários em horários de almoço ou pausa.

### **1.3.2.Níveis de Comunicação**

Torquato (2002), afirma que existem quatro níveis de comunicação, são a comunicação intrapessoal, a interpessoal, a grupal e a coletiva. Cada uma dela tem uma caracterização específica.

A Intrapessoal é a comunicação que uma pessoa tem consigo mesma, ou seja, seu diálogo interior onde discutimos dúvidas, indecisões, dilemas e opções. Se relacionada com a reflexão dos pensamentos.

A Interpessoal é a comunicação que obtêm a troca de informações por mais de uma pessoa, ou seja, duas ou mais pessoas. Precisa de um interlocutor que vai passar sua informação baseada no seu conhecimento cultural, educação, vida, emoções e todo tipo de experiência que ele tenha vivido.

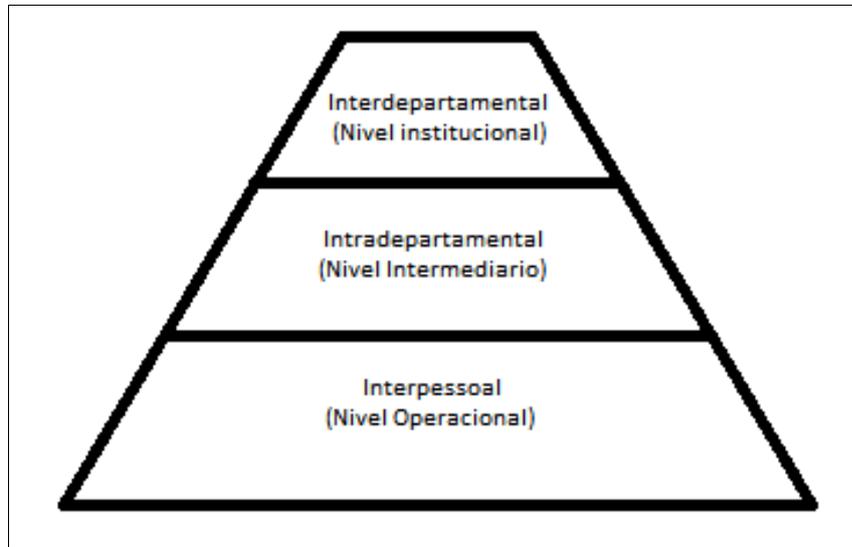
A Grupal é quando a informação transmitida para um grupo de pessoas, ou seja, uma pessoa apresentando uma palestra. O tema tem que ser breve, pois se for existir frequentemente a exposição da palestra acabará perdendo o interesse do público.

A Coletiva é a forma mais formal de comunicação em jornais, revistas, boletins, etc. É uma comunicação onde ocorre interferência de ruídos, pois não existe contato direto entre receptor, emissor e sua fonte de informações.

A comunicação também pode ser dividida em níveis hierárquicos podem ser mandadas escritas ou orais. A comunicação interpessoal é feita de escrita ou falada, ainda existem estudos que procuram as vantagens e as desvantagens das duas formas. A maioria das pessoas prefere a comunicação oral, porém, para empresas as escritas ficam guardadas de forma precisa e exata. Em cada área existe um tipo de comunicação realizada utilizada, pois dentro das empresas temos os níveis de instrução. Quando a comunicação for nível institucional é mais formal e adequada ao topo de hierarquia, ou seja, funcionários de alto cargo e conhecimento. Mas quando se refere a um departamento pode ser utilizada uma linguagem formal, porém ela tem prioridade entre contatos de superior e subordinado, sendo menos específica que o nível institucional, onde se refere ao nível intermediário que se refere a

cada departamento e a todos seus funcionários. E também existe a comunicação interpessoal que é de nível operacional da forma com que os funcionários se comunicam diariamente de suas vivências. Veja na figura abaixo:

Figura 2: Pirâmide hierárquica da comunicação dentro da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

### 1.3.2.1. Fluxo da comunicação

Os fluxos da comunicação exercem grande influência sobre a eficácia do processo. São eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por que atravessa a comunicação. Sua complexidade depende do tipo de organização, podendo-se aduzir que companhias complexas, com graus variados de hierarquia, apresentam mais ruídos no processo comunicativo. A recíproca é verdadeira. (TORQUATO, 2002, p.39).

As mensagens podem correr diversos trajetos para chegar ao seu receptor oficial, porém existem meios definidos para cada empresa, onde ela tem seu organograma de subordinação, no qual quem é subordinado e quem é superior nas tomadas de decisão.

No fluxo descendente tem fluência de cima para baixo da hierarquia, não inclui troca de informações face a face com o chefe e seu subordinado, sendo assim, uma forma mais formal de obter retornos de resultados através de relatório administrativos, manuais de política e de procedimentos, jornais internos da empresa, cartas aos empregados, relatórios de desempenhos, etc. Essa comunicação apresentam informações onde não tenham controvérsias sendo mais informativo, onde não há retorno direto do funcionário ao superior. As comunicações existentes nas bases tem maior índice de conflitos e problemas, pois os

subordinados são tem maior diversidade sociocultural e estão mais propícios a estarem dispersos nas atividades.

“O fluxo de comunicação ascendente é responsável pelo encaminhamento aos níveis superiores da organização, de informações funcionais e operativas que saem das bases, com resultados dos estágios dos programas, anseios, expectativas e sugestões”. (TORQUATO, 1986, p. 54).

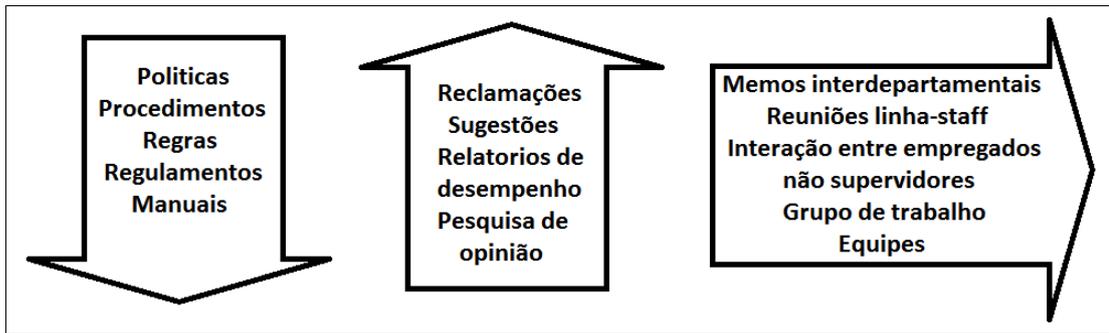
O fluxo ascendente é feita numa hierarquia invertida, onde a comunicação vem de baixo para cima, envolvendo uma forma menos formal de comunicação, no qual é preciso de um líder para dominar as conversas informais em corredores e evitar que a situação perca o controle.

O fluxo lateral ou horizontal é uma das formais mais críticas, pois as informações passadas de forma interdepartamental, podendo assim ligar e unir os componentes de uma organização serve como força coordenadora e integradora dentro da estrutura empresarial. Esse fluxo também é estratégico, onde trabalha com objetivos e metas. Contudo, tem alguns pontos negativos, porque tende a reter informações como segredo, assim tendo vantagem competitiva entre os níveis gerenciais. Porém o funcionário que tem a comunicação mais aberta (sem reter informações) tem maior facilidade e menos problemas de comunicação.

O fluxo diagonal é onde o supervisor passa a informação para o funcionário direto da base, onde ele existe um dialogo direto entre eles independente do setor. Essa comunicação é mais vista em empresas com menos burocracias exigidas. Sendo assim, mais rápida e transparente, mas podem ter ruídos que atrapalhem essa comunicação, principalmente se o funcionário for o qual se dirigir ao chefe.

O fluxo lateral ou horizontal é uma das formais mais críticas, pois as informações passadas de forma interdepartamental podendo ajudar a ligar e unir os componentes de uma organização e serve com força coordenada e integradora dentro da estrutura empresarial. Sendo assim um fluxo intermediário por ser uma comunicação no departamento específico.

Figura 3: Processos em departamentos



Fonte: SIKULA., Andrew F. Personnel administration and human resources management. New York.

John Wiley

#### 1.4. Veículos de comunicação

A comunicação faz parte do dia a dia das pessoas, ela está em todos os lugares. Existem diversas formas de comunicação para diversos tipos de situação. Os veículos de comunicação servem para divulgar as notícias e estão espalhados por vários meios de comunicação, como a internet, a televisão, rádio, jornais e revistas. Abaixo estão citados vários veículos de comunicação, segundo a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial):

- Blogs corporativos – tem por finalidade agilizar e gera diálogo com públicos estratégicos, segmentada e diferenciada, é uma comunicação informal;
- Boletim institucional – o conteúdo é essencialmente específico e voltado a um ou mais elementos do público externo (clientes, comunidade, fornecedores, entre outros) ou público interno (trabalhadores e seus familiares, por exemplo);
- Campanhas de e-mail marketing– é um instrumento semelhante às páginas da internet (são transmitidas pelo sistema de correio eletrônico) e são utilizadas para divulgação de mensagens rápidas como, por exemplo, mensagens de última hora e campanhas promocionais;
- Campanhas de marketing viral - planejadas para uma forte divulgação das mensagens a partir de um conjunto de fatores que usam o ambiente digital para realizar um “boca-a-boca” virtual. Tem por finalidade o estabelecimento de relacionamentos exclusivamente no ambiente digital para formação de banco de dados, comunidades de relacionamentos e interesses, lançamento de produtos e serviços, etc.;

- Comunicação organizacional - é um campo de conhecimento cada dia mais amplo que tem uma grande confluência entre o objeto de estudo da teoria das organizações, as organizações em geral e a teoria da comunicação humana. Dessa forma, a comunicação organizacional está além do sistema social e tecnológico, que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no campo de atuação das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade;
- Diversidade em comunicação – o principal elemento da comunicação é a diversidade cultural. O contato de profissionais de origens e experiências diferentes está na base da comunicação construtiva de toda atividade nessa área estratégica de uma sociedade democrata que se mostre congruente e produza resultados que favoreçam o bem de todos;
- Fluxo bidirecional - proporciona a interação entre os usuários da rede, estabelecendo comunicação entre as partes conectadas, o diálogo pode ocorrer em tempo real ou não, sem danificar o conteúdo ou a atualidade da comunicação;
- Hot sites – é um conjunto de páginas da internet temporárias, ou seja, após a realização do objetivo elas são retiradas da rede. Tem por objetivo ações de comunicação e estratégia mercadológica, como por exemplo, promoções, cadastramento e atualização de bancos de dados e lançamento de produtos;
- Indicadores de avaliação em ambiente digital - são divididos em dois conjuntos de informações, o primeiro é quantitativo e se refere ao número de acessos, visitantes únicos e relacionamentos realizados no ambiente, são medidas por sistemas de auditoria digital. O segundo conjunto é qualitativo se refere à análise de conteúdo que os canais de comunicação possuem com os usuários, um exemplo é enquete de sugestões e pesquisas qualitativas feitas com o público, entre outras;
- Internet - conjunto de páginas de rede eletrônica que o seu conteúdo tem por finalidade a reunião e a existência de um ambiente digital de sistemas comunicacionais direcionados para o relacionamento, propagação de mensagens e realização de transações com os diversos públicos externos da organização;
- Intranet - conjunto de páginas de rede eletrônica que o seu conteúdo tem por finalidade a reunião e a existência de um ambiente digital de sistemas comunicacionais direcionados para o relacionamento, propagação de mensagens e realização de atividades operacionais com o público interno da organização. Deve

ser organizado de forma clara e conexa para que o público-alvo possa reconhecer o sistema independente dos processos e local do ponto de acesso;

- Jornal institucional - publicação com conteúdos informativos, interpretativos, opinativos e de entretenimento, direcionada a um ou mais componentes do público externo (clientes, comunidade, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, etc.) ou público interno (trabalhadores e familiares, por exemplo);
- Jornal mural - meio de informação corporativo direcionado ao público interno da empresa, o foco é em temas como negócios da empresa, recursos humanos, saúde, segurança, responsabilidade social, meio ambiente, entre outros;
- Memória empresarial – são as sensações, lembranças e experiências, tanto boas, quanto ruins, que as pessoas adquirem de seu relacionamento com a empresa;
- Serviço de mensagens multimídia – diz respeito ao sistema de distribuição de mensagens de imagem e áudio por meio de redes de comunicação sem fio;
- Boletim informativo digital - designado aos diversos públicos da organização (interno ou externo), com períodos regulares, circulando em ambientes digitais, em que o conteúdo tem a temática definida e constante;
- Portal corporativo - plataforma unificada de entrada, seleção e relacionamento, cujo objetivo, é existir no ambiente digital com sistemas comunicacionais voltados para o relacionamento, disseminação de mensagens e realização de transações com todos os públicos estratégicos da organização (interno, externo, comunidade, etc.), com oferta de conteúdos especiais para cada público. Deverá ser elaborado de maneira clara e lógica, para que cada público-alvo possa reconhecer os canais e a proposta estratégica de relacionamento com este ambiente digital;
- Publicação especial – não tem período estabelecido, é direcionada a um ou mais públicos, com tema social, cultural ou comemorativo;
- Responsabilidade histórica – são as reponsabilidades da empresa como um todo, verificadas ao longo do tempo da existência dela e qual sua visão para o futuro, abrange desde o setor comercial, ambiental, social até o cultural;
- Revista institucional - o conteúdo tem por objetivo principal dar visibilidade aos projetos da empresa, pode conter vários temas e ser direcionada ao público interno (trabalhadores e seus familiares) ou ao público externo (clientes, fornecedores, comunidade, governo, etc.);

- Salas de imprensa virtuais – são páginas da internet utilizadas pelas empresas em que a assessoria de imprensa se comunica e relaciona com a mídia. Podem também divulgar seus produtos e serviços, possibilitando maior agilidade no relacionamento, assim como, antecipar o conteúdo;
- Sistema de gerenciamento do conhecimento – é a gestão do conhecimento direcionado para acrescentar experiências e conhecimentos de toda a organização ao longo de sua existência, auxilia a gerir competências intelectuais e a memória da empresa;
- Sistemas de mensagens e conteúdos para receptores sem fio – sua elaboração é destinada ao relacionamento de fidelização constante através de comunicação em celulares, como por exemplo, a promoção de ofertas;
- Sistemas de mensagens em rede– é utilizado para o compartilhamento de informações em tempo real, esse sistema permite agilidade no processo de decisão, reuniões à distância por meio da rede, entre outros;
- Vídeo institucional – o objetivo é a promoção institucional, no vídeo a empresa mostra seus produtos e serviços, projetos nas comunidades. Auxilia na integração e na motivação, gera envolvimento com os objetivos da empresa, auxilia nas estratégias de negócio, o clima organizacional também é beneficiado. Direcionado ao público interno (funcionários e seus familiares) ou ao público externo (clientes, comunidade, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, etc.).

Diante dos veículos existentes e citados acima, muitos já são aderidos nas empresas na atualidade. Entre eles alguns são de comunicação formal e outros informais, mas a empresa é quem escolhe qual usar e a maneira que lhe convém mais. Por exemplo, algumas empresas fazem vídeos informativos sem padrões pré-determinados e outras empresas criam um padrão a ser seguido ao mesmo vídeo informativo. Cada empresa tem uma necessidade maior e um foco de como trabalhar.

## **CAPÍTULO 2 – A importância da comunicação interna na organização**

Este capítulo apresenta os conceitos de alguns escritores acerca do tema abordado. A comunicação é a ação de transmitir uma mensagem e, possivelmente, receber outra mensagem como resposta. Comunicar é compartilhar diversas informações entre si, este ato tornou-se indispensável para quem vive em sociedade.

Conforme Matos (2004), a comunicação interna é um fator de importância estratégica para empresa, pois é fundamental no resultado dos negócios. É um fator de humanização das relações de trabalho e desenvolve uma identidade da organização junto a seu público interno.

Diversos conflitos e desentendimentos, equívocos, acidentes, problemas de gestão, nas organizações são causados, muitas vezes, pela comunicação mal realizada ou pela falta de comunicação.

De acordo com Curvello (2012), a comunicação organizacional constitui elemento vital para a construção de um universo simbólico que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, contribui para aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da organização.

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p. 22)

Para Matos (2004), as empresas que pretendem crescer têm que adotar uma atitude transparente diante de seu público interno, divulgando constantemente sua cultura, valores e projetos. É necessário mostrar claramente sua filosofia e missão econômica e social por meio da comunicação interna. A Comunicação Organizacional pode ser considerada um importante instrumento para as empresas, e pode auxiliar significativamente para a realização dos objetivos mercadológicos e institucionais da organização, devendo sempre ser direcionada ao profissionalismo.

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa. (RUGGIERO, 2002).

A comunicação se tornou necessária para a sobrevivência de qualquer organização, mas antigamente não era totalmente valorizada. Só que com o tempo a tecnologia se desenvolveu muito, trazendo informações mais fáceis a todo o momento, conseqüentemente

facilitando a tomada de decisões. Com esse desenvolvimento foram criadas novas necessidades, como exemplo o surgimento de sistemas específicos para comunicação na empresa dentro de todos os departamentos (desde a captação de matéria prima até o pós venda).

Estabelecendo contato entre funcionário e empresa, foram criadas as formas mais diretas de comunicação, sendo elas as reuniões de feedback, murais colaborativos, reuniões em grupo, entre outros métodos inovadores. O que mais traz informações ao colaborador é o feedback, pois em forma pessoal supervisor consegue expor os resultados para dele e quais os pontos fortes e fracos existentes.

Segundo Matos (2004), o feedback é uma ferramenta que reestabelece a comunicação, de forma objetiva e direta, mesmo assim sempre sendo sujeita a interpretações diferentes e entendida segundo a subjetividade do receptor, por isso é importante o retorno, pois assim o emissor saberá quais informações e de que forma o receptor entendeu a mensagem.

Sendo assim, a implantação do feedback de forma correta pode ajudar na reflexão do funcionário diante as suas atividades desenvolvidas, podendo então melhorar seu desenvolvimento, e/ou também melhorando a satisfação do funcionário por saber de sua realização eficiente e eficaz. Com a satisfação o colaborador procura também a saberem se a atividade esta sendo efetiva, pois está motivado a tomar atitudes de melhoria cada dia mais.

Para Matos (2004), para que existir uma boa comunicação é obrigatório ter um propósito, quer dizer, um objetivo estabelecido, saber quem é o receptor, planejar a forma de abordar a comunicação com o receptor, ser claro, direto e objetivo, ter atitudes coerentes com a mensagem sendo passada, transmitir informações e entende-las, dar retornos é primordial, evitar termos técnicos, como o item mais importante é saber ouvir seus colaboradores. Por isso, esses itens estão diretamente ligados às atividades de gestão, onde exige simplicidade, consistência e determinação para ter uma comunicação boa e transparente, por essas ações, os funcionários são reconhecidos como parceiros tendo mais motivação, criatividade e um bom desempenho, por que as pessoas jamais estarão dispostas a se esforçar por algo que não acreditam, porque quando a pessoa acredita no seu trabalho e acredita na importância que tem dentro da empresa ela faz as atividades com seu melhor desempenho.

## 2.1. Propósitos da comunicação na organização

A Comunicação interna é implantada para melhorias de resultados, mas além do lado empresarial é importante também ao seu funcionário. Pois ela ajuda a melhorar as relações entre eles e também motiva o seu funcionário. Sendo assim a empresa se torna mais atrativa e agradável aos funcionários, ela pode fazer a interação entre empresa e colaborador e também interação entre colaboradores. Na interação entre empresa e colaboradores são feitas as vias de sugestões, críticas, pedidos; isso acaba deixando a empresa com um relacionamento mais transparente, quando ocorre esse tratamento transparente a empresa acaba sendo melhor ao seu funcionário, pois quando se tem um dialogo aberto com a empresa, o funcionário se sente mais a vontade de resolver os problemas existentes e também ajuda a empresa a resolver a falta de informação repassada aos funcionários, onde ocasiona a diminuição de fofocas e comentários maliciosos, por causa transparência o funcionário sabe a quem recorrer quando precisa de alguma informação por isso reduz os boatos maldosos.

No caso de interação de colaboradores é a troca de ideias constante para que as informações não fiquem paradas nos departamentos e sejam analisadas para efetivação de ideia. Sendo assim, todas as pessoas tem envolvimento e pensam em melhorias e soluções para problemas existentes em geral.

Sendo também uma das práticas diárias mais comuns em cargos de gerência e também uma das mais necessárias, pois é tendo um líder torna as atividades mais eficazes e eficientes, por isso é necessário informa-la constantemente o que deve ser feito, como, quando, etc. Assim os funcionários tem uma resposta sobre desempenho em equipe e individual. Então a gerencia tem dois propósitos principais que são:

Proporcionar informação e compreensão necessária para que as pessoas possam conduzir-se nas tarefas; e  
Proporcionar atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos. (CHIAVENATO, 2000, p. 328)

Com a comunicação interna implantada a empresa só tem benefícios, onde o funcionário trabalha mais satisfeito, o ambiente corporativo sem problemas e conflitos sobre falta de informação, os boatos diminuem, o funcionário se sente melhor no ambiente de trabalho e também mais motivado, no qual compromete de forma positiva o rendimento produtivo dele. A empresa com a implantação das ferramentas de comunicação melhora também a visão externa que os funcionários passam, onde mostraram também o quão

satisfatório é uma empresa que tem suas sugestões adquiridas e leva em conta a opinião do funcionário.

## **2.2. Fatores para Interesse do colaborador**

Observa-se que com uma boa estratégia de comunicação interna os colaboradores sentem-se mais motivados. Dois tipos de diálogos podem contribuir com a motivação:

- A interação entre os funcionários: para que a comunicação interna de uma organização seja efetiva é necessária a troca de ideias a todo o momento entre os colaboradores. Isso pode ser facilitado com a criação de ambientes para conversarem entre si, desta forma, a informação não fica isolada em um setor. Como a criação desses ambientes colabora com a troca de informações e ideias, o colaborador tem a oportunidade de doar e receber sugestões de melhorias em trabalhos direcionados à empresa. Isso auxilia para que todos desenvolvam soluções de melhoria nos trabalhos da organização.
- A interação entre organização e funcionário: os comunicados que a empresa emite aos colaboradores devem ter um canal para envio de pedidos, críticas e sugestões. A relação deve ser aberta e transparente, pois, traz benefícios para o colaborador que passará a enxergar a organização como um ambiente propício à comunicação aberta. Ainda temos outro benefício com a comunicação aberta na organização que é o de auxiliar a eliminar a falta de informação, reduzir as fofocas e as conversas maldosas devido ao colaborador procurar informações de fontes oficiais.

Com a elaboração de um projeto de comunicação interna, torna-se possível realizar essa interação na organização e melhorar a motivação empresarial. É preciso determinar qual a mensagem a ser transmitida aos funcionários e os meios utilizados.

## **2.3. Problemas sobre a falta de comunicação**

Quando a empresa tem falta de comunicação entre os colaboradores causam transtornos, onde acabam perdendo tempo com soluções para reverter uma situação de desentendimento sobre boatos e informações falsas, que pode acabar comprometendo desde a produtividade a acontecer conflitos cada vez piores.

Sendo assim as empresas tem ideias para melhoria de atividades, onde motivam o funcionário por reconhecer seu desempenho e importância. Com a motivação acontecendo melhora também a produtividade da empresa, segundo SILVA(2013, p. 24):

Portanto, para motivar os colaboradores, de forma geral, é necessário mais que salários. Um bom pacote de benefícios diretos e indiretos é importante para um ambiente de trabalho adequado e para o desenvolvimento das atividades dos colaboradores, que propiciará um melhor desempenho.

Ou seja, um funcionário para estar motivado, não é apenas o salário que tem que o satisfazer, mas condiz com o seu ambiente de trabalho. Que proporcionará então um melhor desempenho, e conseqüentemente aumento de produtividade.

Bispo (2012), afirma que existem dez sinais que identificam algum problema de comunicação interna na empresa, cada sinal é nomeado conforme as circunstâncias, seguem abaixo as definições:

- À deriva: Quando nenhum funcionário assume responsabilidade sobre as atividades, sendo assim demonstra estar vagando sozinho como um barco à deriva.
- Espírito de equipe: A empresa não pode exigir um espírito de equipe se não dos instrumentos para a comunicação entre os funcionários, pois a base dela é a comunicação para que sejam unidos como equipe.
- O líder: A falta de um líder pode ocasionar problemas entre funcionários, então a função dele é identificar as deficiências da comunicação na sua equipe para corrigi-las.
- Retrabalho: Refazer atividades é consequência da falta de comunicação, onde o funcionário fica perdido e procura fazer funções por conta própria, ou o departamento pede para adiantar sem ter as informações de condições básicas para fazer.
- Desempenho Prejudicado: Por causa do “retrabalho” acabam tendo prejuízos e desgastes tanto em equipe quanto individual, sendo assim além da desmotivação, existe também o desgaste físico e funcional da tarefa no qual prejudica a empresa.
- Conflitos: Como o retrabalho é consequência de um erro, esse erro sempre tem alguém ou algo por trás, nenhum funcionário normalmente assume a

posição de falha diante ao líder, então isso vai gerando um erro atrás de erro sendo difícil de controlar.

- Fofocas: As fofocas são fatores que crescem através dos conflitos quando os conflitos não estão acabados, abrem portas aos “falatórios” que geram as fofocas sobre os dois lados afetados do conflito.
- Resistência a mudanças: Funcionários normalmente são resistentes quando o assunto é mudança interna, pois eles já estavam adaptados com as exigências da empresa, com as atividades existentes sendo cumpridas ou não, eles já estão acomodados, e quando chega a mudança ocorre um caos. Ter que entender e lidar com algo novo acaba sendo mais complicado quando não está com a comunicação totalmente ativa, prejudicando a empresa.
- Imagem da empresa: A imagem da empresa fica comprometida aos erros quando afetam outras pessoas ou outras empresas, sendo assim a empresa passará a imagem de ter sempre problemas e os afetados irão informar outras pessoas e outras empresas que poderiam ser parceiras.
- Rotatividade de profissionais: Quando falta comunicação os funcionários não se sentem a vontade, sendo assim é um estímulo aos funcionários saírem do emprego. Funcionários preferem estabilidade e visão de futuro, e quando a empresa não proporciona nenhuma vantagem a rotatividade é grande, assim desestimulando os funcionários.

Muitas empresas consideram a comunicação interna um fator de extrema importância, mas, existem várias organizações que ainda não possuem uma área estruturada para atender ao público interno. O que ocorre em várias empresas é a comunicação interna ficar sob a responsabilidade do setor de recursos humanos.

De acordo com Clemen (2005), “se considerarmos a posição estratégica que a comunicação ocupa na gestão empresarial e, especialmente, o papel da comunicação interna em transmitir aos funcionários os objetivos, a missão e os valores da empresa, gerando motivação, produtividade e resultados...”.

Para evitar o problema da falta de motivação os objetivos, a missão e os valores da organização devem ser transmitidos de forma clara e alcançar todos os setores. Os colaboradores devem ser aliados e responsáveis também pelo sucesso e desempenho da

empresa. A comunicação interna é importante para ter-se dos colaboradores um bom desempenho, motivação e também a retroalimentação.

## **CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO**

### **3.1. Metodologia da pesquisa**

Neste capítulo será realizada uma pesquisa de campo com o objetivo de investigar com maior profundidade a comunicação dentro das organizações caracterizada como um estudo de caso.

Para isso, foi utilizado dois instrumentos de coleta de dados: a entrevista e o questionário. A entrevista será realizada com o Wagner Luís Valeraque é o gerente de negócios por ser uma pessoa que conhece a empresa e é o líder de todo o departamento, sabendo então qual é sua importância na comunicação interna ele ajuda a efetividade da comunicação.

O questionário foi realizado com 25 pessoas, onde apenas 17 responderam o questionário, que ocupam a função de suporte no dia 28 de setembro de 2015. Resolvemos aplicar o questionário com o objetivo de estabelecer os pontos fracos e fortes da comunicação da empresa entre funcionários e entre empresa e funcionários.

### **3.2. Descrição da empresa**

A empresa escolhida foi a SóFolha, abaixo seguem as informações de apresentação da mesma:

Razão Social: Sófolha Soluções Corporativas LTDA – EPP

Nome Fantasia: Sófolha Soluções Corporativas

Endereço: Rua São Luiz, nº 238

Cidade: Marília –SP – CEP: 17.500-005

Fone: (14) 2105-5500

Site: [www.sofolha.com.br](http://www.sofolha.com.br)

Ramo de atividade principal: Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não – customizáveis

CNPJ: 01.055.651/0001-41

Inscrição estadual: 438.271.370.116

Horário de funcionamento: das 08h00min às 17h30min

Proprietária: Marilena de Almeida Rego Germano

Início das Atividades: 08 de fevereiro de 1.996

Número de Funcionários: 25

Figura 4: Fachada Sófolha



Fonte: SóFolhaSoluções Corporativas (2015)

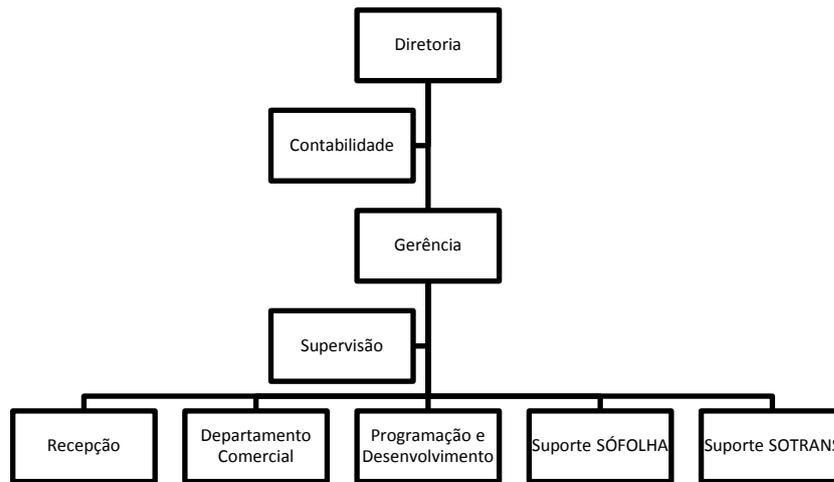
A SóFolha Soluções Corporativas atua no mercado desde fevereiro de 1996, cedendo os direitos de uso dos seus sistemas por meio de contrato, cujo instrumento acorda o produto cedido, os serviços disponíveis ao cliente, os períodos de reajuste entre outros.

Reconhece sua responsabilidade para com as informações no período de vigência de contratos, devido a isso, garante o atendimento aos clientes até mesmo após eventual interrupção do contrato dessas informações; todos os componentes utilizados no desenvolvimento dos sistemas são licenciados, regularizados e informados nos próprios sistemas.

No começo de suas atividades, a empresa denominava-se SóFolha Informática. Desde 2012, a empresa utiliza a nova razão social e a nova proposta visual: SóFolha Soluções Corporativas, com objetivos que visam adequar a marca corporativa com a estruturação real e diversificada do portfólio da empresa e dotar de coerência e competitividade à arquitetura de marcas, para fazer frente à expansão e diversificação global que a empresa pretende realizar.

A nova marca corporativa responde ao alto valor aportado pela empresa em relação aos seus produtos, pela trajetória e liderança e o grau de reconhecimento e potencial que possui em seus segmentos.

Figura 5: Organograma de Departamentos



Fonte: SóFolha Soluções Corporativas (2015)

Conforme o organograma mostra, a entrevista foi com a área da gerencia que se encontra ao meio da hierarquia e o questionário foi aplicado á base da hierarquia, com os funcionários de função operacional.

### 3.3. Análise dos dados

Na entrevista com o gerente de negócios Wagner Luís Valera, no dia 28 de setembro de 2015, foi questionado qual era a visão aplicada dentro da empresa sobre a comunicação, sendo assim, em primeiro lugar se a comunicação interna era importante para melhorias de resultados e se contribuiria para a melhoria dos resultados, o gerente informou que acredita ser importante e com a boa comunicação pode ser melhor para todos, inclusive contribui no desenvolvimento de todas as atividades de uma empresa.

Logo perguntando quais as formas de comunicação já existente na empresa, o gerente informou que atualmente existem 3 formas utilizadas, que são os murais de recados, os e-mails oficiais e também contem telefones oficiais para cada colaborador da organização.

A próxima questão foi se ele acreditava ser eficaz e se no ponto de vista da empresa poderiam ter melhorias na comunicação entre organização e colaborador. Como resposta o gerente disse: “Acredito ser eficaz, não temos reclamações dos funcionários sobre os métodos utilizados no momento. A empresa se prontificaria a mudar caso fosse identificado alguma falha na comunicação da empresa”.

Continuando sobre a comunicação da empresa, foi questionado sobre qual era a forma que a empresa utilizava para transmitir informações para todos os funcionários independente

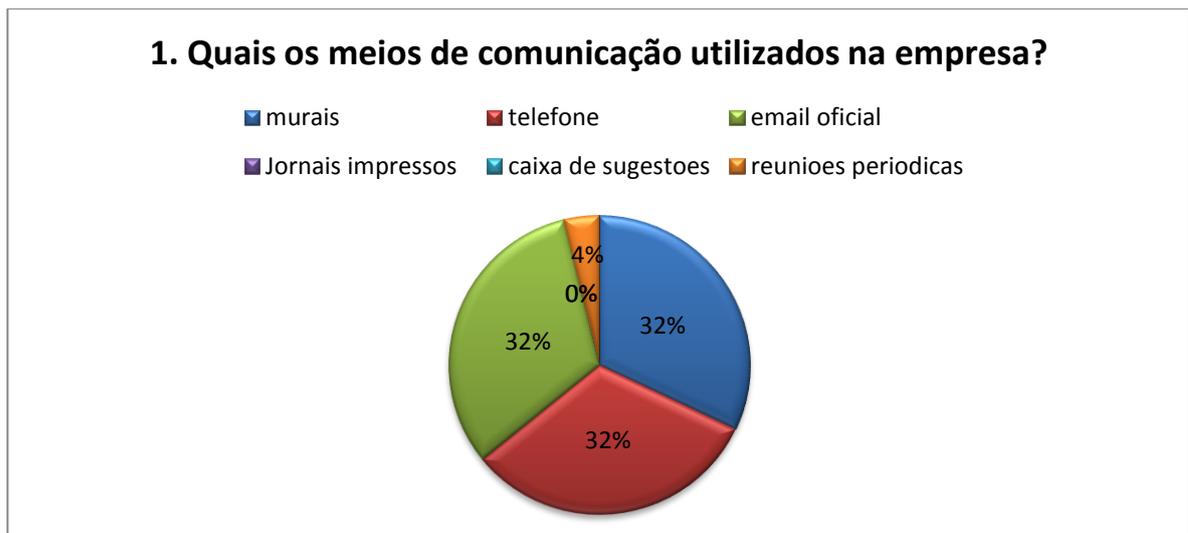
da área ou instrução educacional do colaborador e também visão dele quanto as informações passadas de forma clara para todos. Como resposta do gerente diz a empresa procura ter forma mais informal e direta em suas formas de dialogar com os colaboradores. E quanto a informação ser passada de forma clara e objetiva, o gerente afirmou que sim, que é de forma clara e direta as informações passadas.

Logo como ultima pergunta, foi questionado sobre a efetividade das ferramentas comunicativa caso elas falhassem, então o gerente informou que a empresa não conta com nenhum método substituto em caso de falhas.

Continuando a conversa com o Gerente de Negócios Wagner, ele fez um pedido para que depois do questionário aplicado, caso fosse constatado alguma falha na comunicação ou alguma forma de melhorar o relacionamento empresa e colaborador para que fosse enviado a ele para efetivar a melhoria do processo comunicativo.

A pesquisa com os colaboradores foi efetuada com o total de 25 pessoas. Sendo que apenas 17 pessoas de diversas áreas da empresa responderam ao questionário, onde tivemos as considerações de que a empresa tem meios de comunicação em murais, telefone e e-mail oficial foram os mais votados com total de 17 votos em cada, e dois votos em reuniões periódicas que provavelmente seja regra do departamento, onde mostra ter em todas as áreas da empresa conforme o gráfico abaixo:

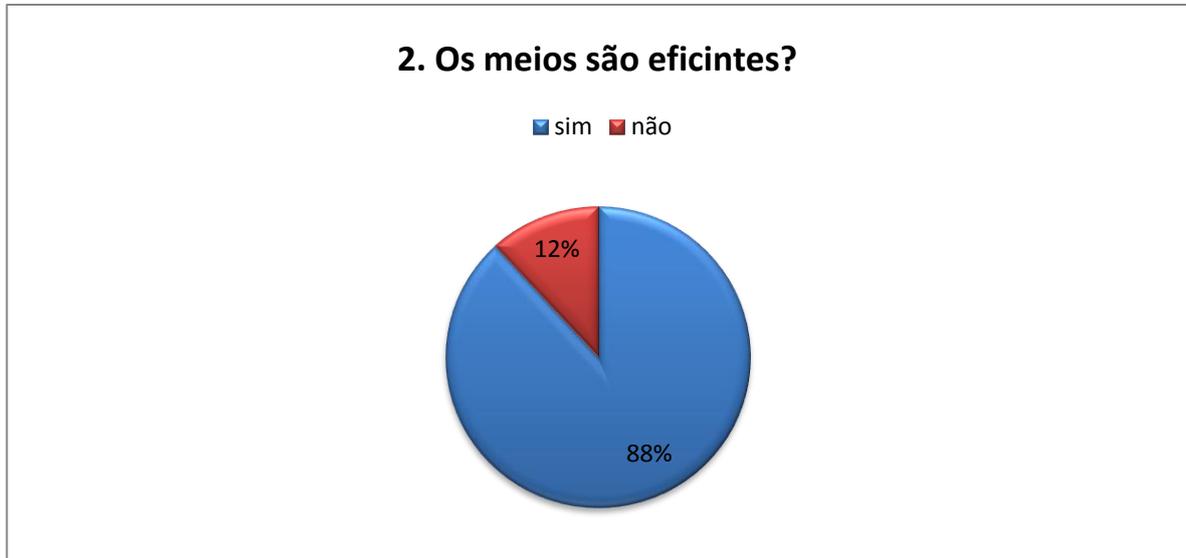
Gráfico 1: Resultado 1ª questão



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Na segunda questão sobre a opinião deles sobre esses métodos de comunicação já existentes na empresa e assim constatamos que a maioria da empresa acha que os métodos são eficazes, enquanto 2 pessoas acham que não, veja no gráfico abaixo:

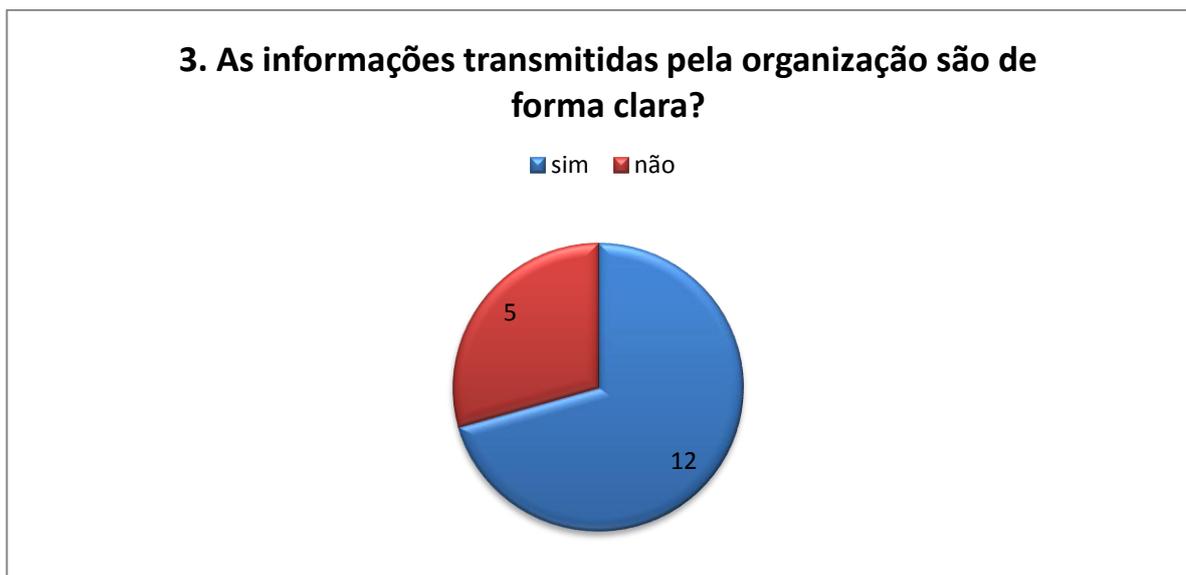
Gráfico 2: Resultados 2ª questão



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Segundo a maioria dos funcionários as informações são transmitidas de forma clara, contendo 12 votos, e 5 votaram que não. É um sinal que a comunicação não está sendo passada a todos os funcionários de forma efetiva, confira o gráfico abaixo:

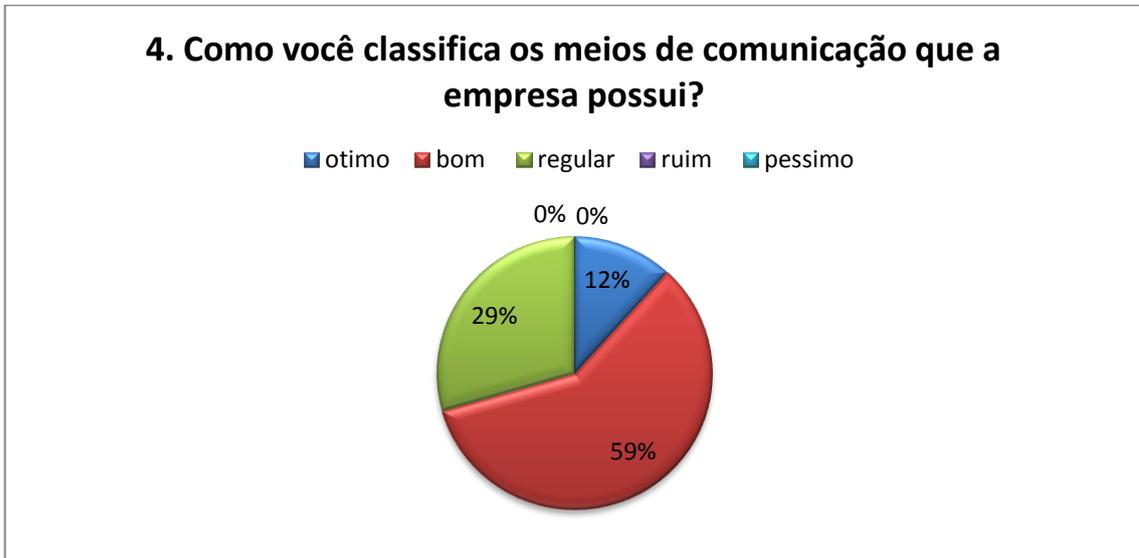
Gráfico 3: Resultados 3ª questão



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

A maioria dos funcionários confirmaram que acham bom os métodos de comunicação, sendo eles os definidos na questão 1, porém nenhum funcionário acha que a comunicação seja inferior a regular. Logo afirmamos que esta sendo suficiente a comunicação na empresa. Conforme o gráfico abaixo:

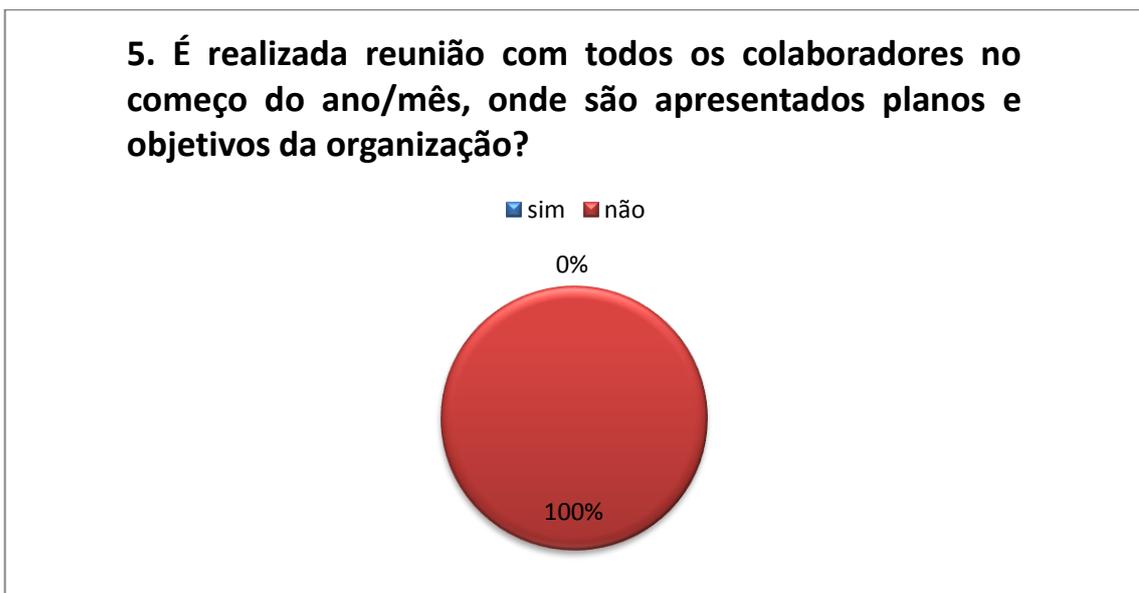
Gráfico 4: Resultados 4ª questão



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Segundo os funcionários não é efetuado nenhum tipo de reunião para apresentar os objetivos e expectativas da empresa com o próximo ano/mês, com unanimidade de 17 votos em não. Veja gráfico abaixo:

Gráfico 5: Resultados 5ª questão



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Segundo os funcionários não tem reunião sobre o encerramento do ano/mês, com total de 17 votos em não. Confira o gráfico abaixo:

Gráfico 6: Resultados 6ª questão



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Para a maioria dos funcionários é feito vistoria em todos os departamentos, vindo um supervisor ter dialogo direto em grupo de maneira informal, conforme o gráfico abaixo:

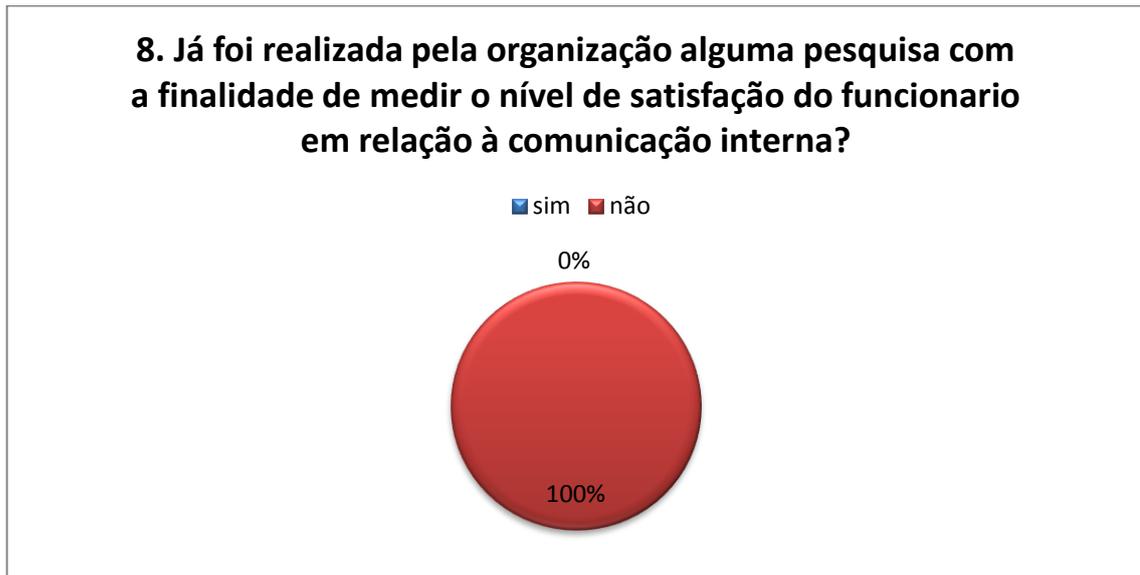
Gráfico 7: Resultados 7ª questão



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Não existem pesquisas para conferir se o funcionário está satisfeito com a comunicação da empresa. Conforme o gráfico abaixo:

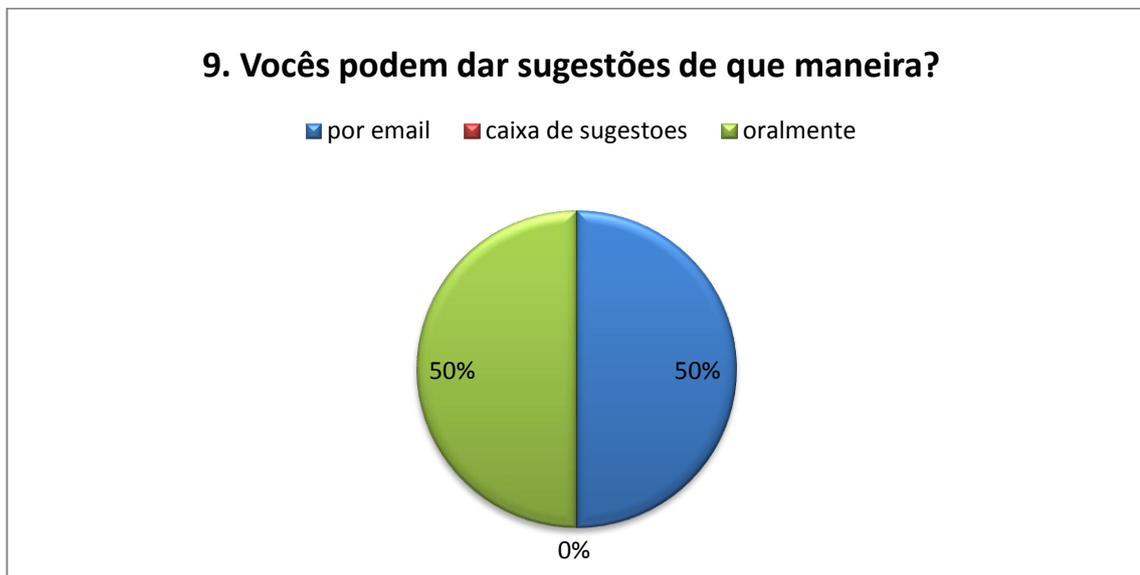
Gráfico 8: Resultados 8ª questão



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Segundo os funcionários eles podem sugerir de forma informal através dos e-mails e oralmente, mas não existe nenhum programa de sugestões para a empresa ter seu diálogo direto com os funcionários. Conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 9: Resultados 9ª questão



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Conforme o gráfico abaixo, a comunicação não está sendo atualizada de imediato, ou seja, as informações demoram a chegar para a base dos funcionários.

Gráfico 10: Resultados 10ª questão



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

No gráfico 11 afirmou que todas as pessoas gostariam de serem avaliados individualmente com um feedback.

Gráfico11: Resultados 11ª questão



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Com a análise dos dados o resultado da pesquisa foi o seguinte, a empresa SóFolha tem um processo de comunicação que funciona para seus funcionários, mas não são todos os funcionários que estão totalmente satisfeitos com os processos. Existem também

unanimidades em votos sobre a implantação de novos métodos que podem influenciar seus resultados finais.

Os pontos que podem melhorar são a empresa SóFolha pode implantar reuniões diretas entre funcionários ( de forma grupal) para mostrar quais os objetivos, expectativas e resultados de forma anual, semestral, trimestral, mensal ou semanal, isso pode ser definido pelo gerente da empresa. Também poderiam aderir à política de reuniões individuais para avaliar o desenvolvimento do funcionário de forma positiva ou não, pois assim o relacionamento entre empresa e funcionário é mais direto e efetivo. Sendo assim para o funcionário se sentiria mais valorizado. Também poderiam aderir a uma caixa de sugestões, onde os funcionários podem ajudar a terem ideias para atingirem a meta e objetivos a serem alcançados. Também poderiam implantar alguma forma substituição de comunicação para caso os e-mails, murais ou telefones não estarem funcionando ou atualizados. Podendo criar um site interno com os mesmos recados dos murais, dependendo do cargo podendo aderir celulares corporativos para os colaboradores em horário de trabalho para quando precisar de comunicação imediata que não ocorram falhas.

Também foi considerado os pontos aproveitados que são os métodos já utilizados por todos os funcionários, que são os murais, e-mails e telefones oficiais; esses métodos estão sendo efetivos para a atual atuação e tamanho da empresa. Eles já possuem um líder que pode evitar os conflitos internos e resolver problema.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho apresenta que a comunicação sempre existiu, não necessariamente de forma falada, mas através de gestos, sinais e outras maneiras existentes. Com isso os homens não conseguem viver sem o mínimo de comunicação. Sendo assim, a empresa não é diferente, ela precisa transmitir as comunicações entre departamentos, áreas, níveis hierárquicos e até mesmo com o cliente. Aborda a importância que a comunicação pode ter na organização caso seja bem implantada para os funcionários, sendo uma comunicação interna. Ela pode aumentar até mesmo o rendimento de produção de cada funcionário e conseqüentemente aumenta também o lucro.

A comunicação não existe se não tiver troca de informações entre si, o emissor passa a mensagem, o receptor recebe a mensagem e depois devolve ao emissor qual foi a mensagem concebida. Pois se não tiver o retorno ao emissor pode ocorrer que os ruídos atrapalhem toda a recepção da mensagem.

Dentro da empresa não pode deixar de fora um dos principais veículos, que é o líder. O líder consegue disseminar a informação com os colaboradores e evitar conflitos de informação. Ele sendo bem treinado e implantado nos lugares certos (nos departamentos que mais contem índice de problemas), então o líder ajuda ao crescimento diretamente. Pois ele pode também motivar seus funcionários a melhorarem seus desempenhos com uma simples conversa diária, reconhecendo e apontando seus pontos fortes e fracos.

Então se a empresa implanta todo o processo de comunicação interna, desde a emissão, controle e recepção da informação, quanto mais veículos maior é a existência da comunicação, seus funcionários se sentem mais a vontade com suas atividades e as desenvolve com maior satisfação. Procurando cada dia mais melhorar seu rendimento.

Apresentamos uma pesquisa em campo com uma empresa de pequeno porte. A empresa já tinha suas ferramentas de comunicação, mas não estava sendo tão eficaz, assim fizemos a sugestão de implantação de melhorias nos métodos e também de implantações novas. Com isso os funcionários acabam ficando mais motivados e trarão mais resultados para a empresa, a empresa não sabia que estava com essas limitações nas ferramentas utilizadas. Mas como não tinham uma pesquisa com os funcionários eles não sabiam que eles tinham interesse em melhorias.

As empresas que não tem comunicação constante com seus colaboradores acabam perdendo oportunidades de crescimento e de incentivar o seu colaborador a crescer também. Se todas as empresas tivessem um plano de comunicação bem estabelecido, os seus

funcionários além de mais empenhados eles iriam ajudar ao crescimento, pois sairia da empresa mostrando às pessoas externas o quão satisfatório é estar trabalhando e sendo reconhecido. Muitas empresas no Brasil todo sofrem com a difamação que um ex-funcionário ou um funcionário desmotivado faz de forma direta ou indireta sobre as atividades que ele executava.

Mas nesse trabalho foi possível apresentar que a comunicação pode ser o elemento que faltava para o crescimento da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Conceitos de Comunicação**. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>> Acesso em: 24 de maio de 2015.
- BISPO, Patrícia. **A comunicação muda uma empresa**. Portal de Recursos Humanos. Publicado 14 de julho de 2008. Disponível no site <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 15 de Set. 2015
- BISPO, Patrícia. **Sinais de falha na comunicação de uma equipe**. Portal de Recursos Humanos. Publicado 07 agosto 2012. Disponível no site <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 17 de julho de 2015.
- BOBERG, Alloyse. **A comunicação dos líderes**, Cultura Colaborativa. Publicado dia 28 de outubro de 2015. Disponível no site <<http://www.culturacolaborativa.com>>. Acesso em 17 de julho de 2015
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**, São Paulo, ed. Makron Books, 2000, 3ª Edição.
- CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**, Brasília, ed. Casa das Musas, 2012, 2ª Edição.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios da Administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- KIESLER, Sara. **Comunicação Eficaz na Empresa**. 8º Edição, ed. Campus 2003.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**. Como simplificar a prática da comunicação nas empresas, Rio de Janeiro, ed. Elsevier, 2004.
- MELO, Vanessa Pontes Chaves de, **A Comunicação Interna e sua Importância nas Empresas**. Disponível no site <<http://www.institutoidentidade.com.br>>. Acesso em 20 de julho de 2015.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. Portal de Recursos Humanos, Publicado dia 08 de outubro de 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/>>. Acesso em 12 de agosto de 2015

SILVA, K. F. da. et al **Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes**. Publicado em jan-jun de 2013. Disponível em: <<http://www.semar.edu.br>>. Acesso em 20 de outubro de 2015.

TORQUATO, Gaudênio. **Tratado de Comunicação. Organizacional e Política**, São Paulo, ed. Pioneira Thomson Learning 2002.

VECCHIO Alexandre. etal. **A eficiência da comunicação nas organizações**. Revista você S.A.. volume 4, 2004. Editora abril.

## APÊNDICE A – Questionário ao colaborador

1. Quais os meios de comunicação utilizados na empresa?

Murais  Telefone  E-mail Oficial  Jornais Impressos  Caixa de Sugestões  
 Reuniões Periódicas

2. Possui eficácia os meios utilizados?

Sim  Não

3. As informações transmitidas pela organização são de forma clara?

Sim  Não

4. Como você classifica os meios de comunicação que a empresa possui?

Ótimo  Bom  Regular  Ruim  
 Péssimo

5. É realizada reunião com todos os colaboradores no começo do ano, onde são apresentados planos e objetivos da organização?

Sim  Não

6. Ao final do ano a empresa realiza reunião para apresentar as metas e resultados atingidos?

Sim  Não

7. Os gestores percorrem as instalações da organização frequentemente para conversas informais com os colaboradores?

Sim  Não

8. Já foi realizada pela organização alguma pesquisa com a finalidade de medir o nível de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna?

Sim  Não

9. Os colaboradores podem dar sugestões de que maneira?

Por e-mail  Caixa de sugestões  Oralmente  
 Por outra forma.

10. Você acha que a comunicação entre a empresa e funcionário esta atualizada?

Sim  Não

11. Vocês gostariam de serem informados sobre os resultados atingidos pela empresa, como feedback individual?

Sim  Não

## APÊNDICE B –Entrevista

1. No seu ponto de vista, uma boa comunicação interna contribui para melhoria de resultados na empresa? Você a considera importante?

---

---

---

---

2. Quais os meios de comunicação utilizados na organização?

---

---

---

---

3. No seu ponto de vista os meios de comunicação existentes na empresa são eficazes? A empresa poderia fazer melhorias se necessário em algum dos pontos de comunicação?

---

---

---

4. Os meios de comunicação são para todos os colaboradores, então qual é a forma que vocês transmitem as informações para ambas as áreas, independente do nível de conhecimento e instrução do colaborador? O senhor acredita que esta sendo transmitido de forma clara?

---

---

---

5. Existe algum procedimento adotado para evitar ou eliminar falhas na comunicação interna? Qual?

---

---

---