

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

ELAINE BEZ BIROLO CASAGRANDE

**ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO NA CIDADE DE JACINTO
MACHADO - SC**

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2010

ELAINE BEZ BIROLO CASAGRANDE

**ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO NA CIDADE DE JACINTO
MACHADO - SC**

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

Orientadora: Prof^a. Msc. Soraia Regina Naspolini Coral

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2010

ELAINE BEZ BIROLO CASAGRANDE

**ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO NA CIDADE DE JACINTO
MACHADO - SC**

Relatório de Estágio aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 03 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Soraia Regina Naspolini Coral - Mestre - (UNESC) - Orientadora

Prof. Maicon Aléssio - Especialista - (UNESC)

Prof. Leopoldo Pedro Guimarães Filho - Mestre - (UNESC)

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por me dar condições de alcançar mais essa etapa em minha vida e aos meus pais pelo apoio, dedicação e incentivo que tiveram em todos os momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por sempre estar ao meu lado, dando-me forças para seguir em frente e não desistir nos obstáculos que apareceram e principalmente por conceder a realização desse sonho.

Aos meus pais, Sebastião e Márcia, que me educaram com todo carinho e dedicação para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje.

Aos familiares e amigos que estiveram presente, dando coragem para alcançar mais esta conquista.

A todas minhas colegas de faculdade, em especial minhas amigas Daiane, Tássia e Andréia, que fomos companheiras nesses anos e que juntas passamos por vários momentos de sorrisos e lágrimas.

A minha professora orientadora Soraia Regina Napolini Coral que acompanhou e ajudou na elaboração e concretização deste trabalho.

Aos professores que nos passaram seus conhecimentos e lições de vida, sempre nos estimulando para seguirmos em frente, mostrando que tudo é possível, basta querer.

A empresa em estudo que disponibilizou tempo para aplicação da pesquisa.

Enfim, a todos os que de alguma forma contribuíram e me apoiaram na realização de mais uma etapa em minha vida.

“Se você parte da idéia de que a equipe trabalha melhor se for pressionada, desista de ter uma boa comunicação: passarinho não canta enquanto o gato está olhando.”

Julio Ribeiro

RESUMO

CASAGRANDE, Elaine Bez Birolo. **Análise dos processos de comunicação interna em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Jacinto Machado – SC.** 2010. 68p. Relatório de estágio do curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A comunicação é a peça fundamental para as organizações. Comunicação é um processo de troca de conhecimento e informação entre as pessoas. Ela só ocorre quando a mensagem chega ao seu destino de forma compreensível. O presente estudo tem como objetivo avaliar os processos e meios de comunicação e sua eficácia mostrando a relevância da comunicação interna para a empresa e seus colaboradores. A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Jacinto Machado – SC. A pesquisa aconteceu no período de 24 de setembro a 30 de setembro de 2010. Mostrando a importância da comunicação no relacionamento dos colaboradores juntamente com o nível de comunicação entre os superiores e subordinados e vice e versa, identificando ainda as formas de comunicação usada na empresa. Os entrevistados responderam a um questionário com 16 perguntas sendo que 4 abertas e 12 fechadas. Percebeu-se na pesquisa que o bom relacionamento parte de uma boa comunicação, da maneira que se transmite as informações e no planejamento do processo de transmissão dessas informações. Ficou claro que a boa comunicação é importante para o relacionamento dos colaboradores, trazendo benefícios para a organização, melhorando a rotina do trabalho, melhorando a qualidade e a produtividade na empresa.

Palavras-chave: Comunicação. Organização. Relacionamento.

ABSTRACT

CASAGRANDE, Elaine Bez Birolo. **Analysis of internal communication processes in a food company in the city of Jacinto Machado - SC.** 2010. 68p. Report stage of the course of the Executive Secretary of the Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Communication is the cornerstone for organizations. Communication is a process of exchanging knowledge and information between people. It only occurs when the message arrives at its destination in an understandable way. This study aims to evaluate the processes and media and their effectiveness shows the importance of internal communications for the company and its employees. The survey was conducted in a food company in the city of Jacinto Machado - SC, 24 to 30 September 2010, showing the importance of communication in the relationship of employees with the level of communication between superiors and subordinates and vice versa, also identifying ways of communication used in business. Respondents answered a questionnaire with 16 questions of which 4 open and 12 closed. It was felt in research that a good relationship part of good communication, the way he conveys the information and planning the process of transmission of such information. It was clear that good communication is important for the relationship of employees, bringing benefits to the organization, improving the routines of work, improving quality and productivity at the company.

Keywords: Organization. Relationship. Communication.

RESUMEN

Casagrande, Elaine Bez Birolo. **Análisis de los procesos de comunicación interna en una empresa de alimentos en la ciudad de Jacinto Machado - SC.** 2010. 68p. Informe para el cumplimiento del curso del Secretario Ejecutivo de la Universidad del Extremo Sur Catarinense, UNESC, Criciúma.

La comunicación es la piedra angular para las organizaciones. La comunicación es un proceso de intercambio de conocimientos e información entre las personas. Sólo se produce cuando el mensaje llega a su destino en una forma comprensible. Este estudio tiene como objetivo evaluar los procesos y medios de comunicación y su eficacia se muestra la importancia de las comunicaciones internas de la empresa y sus empleados. La encuesta fue realizada en una empresa de alimentos en la ciudad de Jacinto Machado - SC, 24 a 30 septiembre de 2010, que muestra la importancia de la comunicación en la relación de los empleados con el nivel de comunicación entre superiores y subordinados y viceversa, también la identificación de formas de comunicación utilizadas en los negocios. Los encuestados respondieron a un cuestionario con 16 preguntas de las que se abren 4 y 12 cerrado. Se consideró en la investigación que una parte buena relación de una buena comunicación, la forma en que transmite la información y la planificación del proceso de transmisión de dicha información. Estaba claro que la buena comunicación es importante para la relación de los trabajadores, trayendo beneficios a la organización, la mejora de las rutinas de trabajo, mejorando la calidad y la productividad en la empresa.

Palabras claves: Organización. Relación. Comunicación.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01: Pessoas como pessoas e pessoas como recursos.....	20
Quadro 02: Sistema de comunicação: modelo básico.....	22
Figura 01: Sexo.....	41
Figura 02: Idade	42
Figura 03: Escolaridade	43
Figura 04: Setor que ocupa na empresa	44
Figura 05: Relacionamento entre os colaboradores	45
Figura 06: Meios de comunicação que é usado na empresa.....	46
Figura 07: Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa.....	47
Figura 08: Nível de comunicação dos superiores para os subordinados.....	48
Figura 09: Nível de comunicação dos subordinados para os superiores.....	49
Figura 10: Como está a comunicação interna.....	50
Figura 11: Você entende as informações que recebe.....	51
Figura 12: Os meios de comunicação interno precisam ser melhorados ou mudados.....	52
Figura 13: Classificação da distribuição das informações na empresa.....	53
Figura 14: As formas de comunicação existentes na empresa são suficiente para o processo de comunicação entre os setores.....	54
Figura 15: A importância da comunicação para a empresa e para os funcionários.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Sexo.....	41
Tabela 02: Idade	42
Tabela 03: Escolaridade	43
Tabela 04: Setor que ocupa na empresa	44
Tabela 05: Relacionamento entre os colaboradores	45
Tabela 06: Meios de comunicação que é usado na empresa.....	46
Tabela 07: Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa.....	47
Tabela 08: Nível de comunicação dos superiores para os subordinados.....	48
Tabela 09: Nível de comunicação dos subordinados para os superiores.....	49
Tabela 10: Como está a comunicação interna.....	50
Tabela 11: Você entende as informações que recebe.....	51
Tabela 12: Os meios de comunicação interno precisam ser melhorados ou mudados.....	52
Tabela 13: Classificação da distribuição das informações na empresa.....	53
Tabela 14: As formas de comunicação existentes na empresa são suficiente para o processo de comunicação entre os setores.....	54
Tabela 15: Sugestões para melhorar a comunicação interna.....	55
Tabela 16: A importância da comunicação para a empresa e para os funcionários.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema	13
1.2 Delimitação do tema	13
1.3 Situação problema	13
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo geral	14
1.4.2 Objetivos específicos.....	14
1.5 Justificativa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Organização	16
2.2 Recursos humanos	17
2.2.1 Gestão de pessoas.....	19
2.2.2 Relacionamento Interpessoal.....	20
2.3 Processos de comunicação	21
2.3.1 Meios de comunicação interno	25
2.3.2 Fluxos de comunicação na organização.....	27
2.3.3 Formas de comunicação	29
2.3.4 Tipos de comunicação.....	31
2.3.5 Comunicação interna	32
2.3.6 A importância da comunicação interna.....	33
2.4 Caracterização das empresas do setor/segmento alimentício	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 Abordagem metodológica e tipo de pesquisa	38
3.2 Caracterização do ambiente da pesquisa	39
3.3 População e amostra	39
3.4 Instrumento de coleta de dados	40
3.5 Análise e forma de apresentação de dados	40
4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA	41
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE 1	64

1 INTRODUÇÃO

Numa empresa, 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 sua força humana. A comunicação interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações. Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões, representa uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações.

Sabe-se que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

Nesse sentido, entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional.

Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações. A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente uma “anti-comunicação” no que é essencial/necessário. Porém não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado.

Portanto, o trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação eliminando assim, os afastamentos e as falhas na comunicação.

O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal é condição imprescindível ao bom andamento da organização. A falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países.

Esta pesquisa sobre o processo de comunicação interna em uma empresa do ramo alimentício está dividida em partes, sendo que a primeira apresenta a delimitação do tema, caracterização do problema, os objetivos gerais e específicos e a justificativa.

A seguir é apresentado a fundamentação teórica, com foco na comunicação interna, seus meios e processos, abordando outros temas como organizações, recursos humanos, gestão de pessoas, relacionamento interpessoal.

Na última parte são apresentados os procedimentos metodológicos, a abordagem metodológica e o tipo de pesquisa, caracterização do ambiente da pesquisa, população que será estudada e o instrumento de dados.

1.1 Tema

Comunicação interna

1.2 Delimitação do tema

Análise dos processos e os meios de comunicação interna em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Jacinto Machado – SC.

1.3 Situação problema

A comunicação vive nas organizações, de um modo ou de outro, estava e sempre estará presente no dia-a-dia da empresa. O que a diferencia é sua evolução nos últimos anos, pois alguns anos atrás, não era dada a devida importância.

A complexidade e dificuldade da comunicação na empresa decorrem dos fatores que a envolvem e da diversidade de tipos de comunicação existentes dentro de uma organização, tais como as diferenças de classe e de cultura, os níveis hierárquicos da empresa e a comunicação formal e informal.

A comunicação interna tem como propósito criar uma ponte que liga os setores e os funcionários com a empresa, gerando o conhecimento necessário para que se alcance as metas estabelecidas e promova o desenvolvimento e o crescimento da organização.

Neste caso faz-se necessário verificar quais os processos e meios de comunicação utilizados e se os mesmos são eficazes nos setores da empresa?

1.4 Objetivos

Os objetivos aqui apresentados têm como finalidade alcançar os resultados que se pretende com o trabalho.

1.4.1 Objetivo geral

Avaliar os processos e meios de comunicação utilizados em uma empresa do ramo alimentício.

1.4.2 Objetivos específicos

- Entender a importância da comunicação;
- Levantar os meios de comunicação utilizados atualmente;
- Identificar as formas de comunicação;
- Mostrar a relevância da comunicação no relacionamento dos colaboradores;
- Apontar os benefícios da comunicação interna para a organização.

1.5 Justificativa

Comunicação é a base de todos os processos administrativos, portanto é necessário fazer bom uso dela, trabalhando de forma planejada e organizada, assim procedendo, surgirá vários pontos positivos para a empresa.

Atualmente as empresas estão sendo mais transparentes e abertas, criando mais canais de comunicação com a sociedade, conquistando, respeitando e satisfazendo os consumidores, agregando valores e posicionando-se bem diante da sociedade, buscando equilíbrio nos interesses da sociedade com os da organização.

Enfim, parte das empresas começaram a perceber que a comunicação interna vem sendo um dos instrumentos mais importantes na organização, podendo produzir uma forte ligação entre os empregados com a organização, influenciando a conquista de suas metas e objetivos.

Quanto mais ativa a comunicação interna se mostrar, maior o envolvimento e dedicação dos colaboradores, assim ocasionando a motivação e o reconhecimento para com os funcionários, estimulando-os a realizar suas tarefas com eficiência, conseqüentemente aumentará o grau de produtividade. Uma comunicação interna bem sucedida destaca o valor da empresa e de seu produto, pois o público interno tem crédito ao falar de sua empresa para o público externo.

O presente estudo torna-se relevante para a empresa em questão, já que se propõe a avaliar os processos e meios de comunicação entre o setor administrativo e o setor de produção, mostrando a importância para o bom relacionamento entre os colaboradores, resultando em maior produtividade e automaticamente lucratividade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

No presente capítulo será apresentado teorias de alguns autores, as quais darão sustentação à pesquisa.

2.1 Organização

A organização é um sistema de atividades coordenadas por dois ou mais indivíduos. A cooperação entre eles é essencial para a existência da organização. A organização só existe quando as pessoas são capazes de se comunicarem, quando estão dispostas a colaborar com a ação, a fim de realizar um objetivo comum (CHIAVENATO, 2003).

As organizações permitem satisfazer as necessidades dos indivíduos. As organizações foram criadas para cumprir objetivos que os indivíduos isolados não podem alcançar. Quando duas ou mais pessoas se unem para resolver um problema, estão aumentando as suas forças e passam a formar uma organização. Assim, as organizações são formadas por pessoas com habilidade de trabalhar eficazmente com outros (CHIAVENATO, 2003).

A fim de atingir certos objetivos, as pessoas se agrupam em organizações para transpor as suas limitações individuais e obter sinergia de esforços por meio do esforço conjunto. A união faz a força. À medida que as organizações são bem-sucedidas no alcance dos objetivos, elas tendem a sobreviver e a crescer. Ao crescer, as organizações necessitam de maior número de pessoas para a execução das suas atividades e, certamente, de mais pessoas capazes de supervisionar e gerenciar outras. Todas essas pessoas, ao ingressarem nas organizações, naturalmente perseguem objetivos individuais diferentes dos objetivos daquelas que originalmente formaram as organizações. (CHIAVENATO, 2003, p. 128)

Ainda na idéia de Chiavenato (2002), na medida em que a organização vai crescendo se faz um crescimento de pessoas. Para que essas pessoas sejam bem administradas, cresce os níveis hierárquicos. Acontecendo isso, ocorre o distanciamento entre as pessoas, esse distanciamento muitas vezes conduz a um conflito entre objetivos pessoais dos participantes e os organizacionais. Assim vão sendo as organizações bem sucedidas.

Conforme Chiavenato (2002, p. 26), “as organizações são sistemas extremamente complexos”. Pelo fato de serem composta de atividades humanas, nos diversos níveis. Personalidade, normas, valores, atitudes. Essa complexidade se dá com a compreensão dos fenômenos da organização, e assim por um lado

tornando a vida do administrador difícil. Pelo fato também das organizações passarem por transformações a cada dia, introduzindo novidades na tecnologia, modificando os produtos ou serviços, alterando o comportamento das pessoas, estão sempre expondo as suas novas idéias em sua estrutura e nos seus processos.

Existem organizações de diversos ramos de atividade e que utilizam diferentes tecnologias para produzir bens ou serviços de vários tipos, que são vendidos de varias maneiras diferentes para os mais variados mercados e clientes, que são consumidos pelos mais diversos consumidores. Assim as organizações localizam-se em diferentes ambientes, modificando-se com o tempo, as estratégias e comportamentos diferentes, alcançando diferentes resultados. Isso tudo, além de sua enorme diversidade, as organizações apresentam uma incrível complexidade (CHIAVENATO, 2002).

Esse conjunto de diversidade de organizações é o que visa todo o funcionamento da sociedade, e permite a satisfação das necessidades básicas das pessoas. Também as necessidades sociais, culturais e de qualidade de vida, todas são atendidas pelas diversas organizações (KUNSCH, 2003).

Peter Drucker apud Kunsch (2003, p. 20), “a função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos. As organizações tornam-se fundamentais para a sociedade em todos os países desenvolvidos, devido à passagem de conhecimento para conhecimentos”.

Conforme Chiavenato (2003, p. 47)

A organização não busca unicamente um só objetivo, pois precisa satisfazer uma enorme quantidade de requisitos e exigências que são impostos a ela não somente pelo ambiente externo, mas também pelos seus participantes. Esses objetivos não são estáticos, mas dinâmicos e em contínua evolução, alterando as relações (externas) da organização com o seu ambiente e (internas) com seus participantes e sendo continuamente reavaliados e modificados em função das mudanças do ambiente e da organização interna dos participantes.

Assim toda organização tem sua finalidade, tendo noções sobre os porquês de sua existência e o que ela realiza. Suas metas, seus objetivos e como deseja formar o ambiente interno para seus participantes (CHIAVENATO, 2003).

2.2 Recursos humanos

Recursos Humanos são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos na organização (CHIAVENATO, 1983).

Conforme Chiavenato (1983, p.105), “os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se em uma constante interação social.” Assim para explicar e justificar o comportamento humano nas organizações, a teoria das relações humanas passou a estudar intensamente essa interação social.

O comportamento das pessoas é influenciado pelo meio ambiente e pelas atitudes e normas informais que existe nas equipes da empresa. O estudo das relações humanas permitiu ao administrador melhores resultados de seus funcionários, onde cada indivíduo é encorajado a exprimir-se livre e sadiamente, pois cada pessoa tem uma maneira diferente de pensar, sendo que numa empresa são várias personalidades diferentes para serem compreendidas (CHIAVENATO, 1983).

Tomasi e Medeiros (2007, p. 14), afirmam que:

A cultura e o contexto social exercem forte influencia sobre o indivíduo e, conseqüentemente, interferem na comunicação das pessoas. A cultura manifesta-se no repertório de todo comunicador. Ele é composto de signos, de conhecimentos e de crenças. O repertório de signos é constituído sob a influencia da interação social e a forma de o indivíduo dar sentido ao que o circunda. O repertório de conhecimentos é composto pelo conjunto de aprendizagens do indivíduo, pela experiência que forma em contato com o mundo. O repertório de crenças é formado no meio familiar e convívio com vários grupos que influenciam seus julgamentos morais, éticos e estéticos.

Nas palavras de Gil (2001, p. 19), as relações humanas “constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas”.

A importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade, por elas terem maior número de pessoas, as relações tendiam a ser mais impessoais e essa situação conduzia a retornos desfavoráveis na administração de pessoal. (GIL, 2001)

A valorização das relações humanas no trabalho ocorreu após constatação da necessidade de considerar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Assim, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser reconhecidas na administração pessoal (GIL, 2001).

2.2.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas tem como objetivo tornar a relação entre o capital e o trabalho, a mais produtiva e menos conflituosa possível (TACHIZAWA, FORTUNA e FERREIRA, 2004).

As pessoas precisam ser vistas como parceiras das organizações. Elas oferecem conhecimentos, habilidades, competências e, o mais importante à inteligência que proporciona decisões racionais no rumo dos objetivos globais. Neste sentido, os empregados são os parceiros mais íntimos da organização, essas pessoas constituem parte do capital intelectual da organização (CHIAVENATO, 2004).

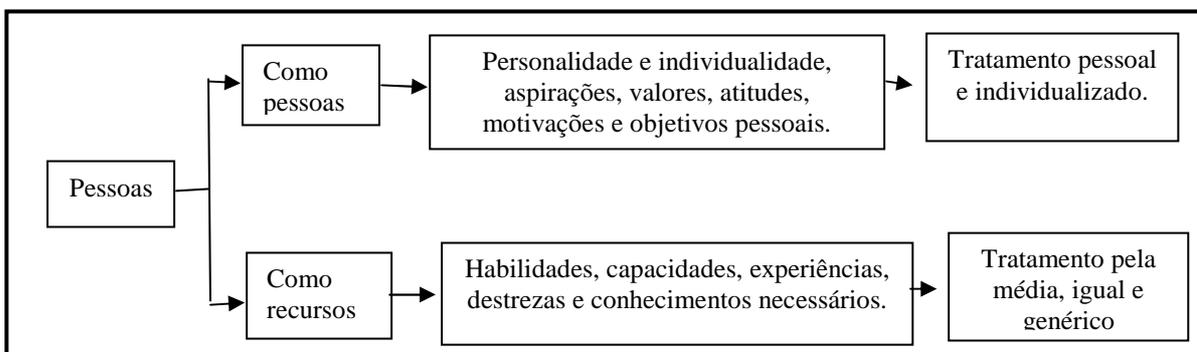
Hoje a tendência das organizações é fazer com que as pessoas, em qualquer nível dentro da organização sejam administradores e não meramente executores de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela faz parte da organização sendo um elemento que pode ajudar na solução de problema (CHIAVENATO, 2003).

A gestão de pessoas classifica-se segundo Chiavenato (2004), em três aspectos fundamentais:

- As pessoas como seres humanos, cada um com sua personalidade própria, diferentes entre si, cada um com sua história diferenciada, habilidades, conhecimentos e competência adequadas à organização. Pessoas como pessoas e não como instrumentos da organização. (CHIAVENATO, 2004).
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, como instrumentos da organização, capazes de doar suas inteligências, competências, talentos e aprendizagem para sua constante mudanças e novos desafios. (CHIAVENATO, 2004).
- As pessoas como parceiras da organização, capazes de levá-la ao sucesso. Como parceiros elas fazem investimentos, se tem comprometimento, responsabilidade, dedicação, a fim de ter um retorno para si como o salário, crescimento profissional, carreira, etc. (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2003), a atual gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, ao mesmo tempo, como importantes recursos organizacionais, mas rompendo o estilo tradicional de tratá-las simplesmente como

meios de produção. Pessoas como pessoas e não meramente pessoas como recursos ou insumos.



Quadro 01: Pessoas como pessoas e pessoas como recursos

Fonte: Chiavenato, 2003, p. 80

Conforme Gil (2001, p. 17) "gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

2.2.2 Relacionamento Interpessoal

As relações interpessoais desenvolvem-se através do processo de interação (MOSCOVICI, 1985).

Moscovici (1985, p. 25) diz que:

Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades.

Ainda para Moscovici (1985), sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão o aumento de interação e cooperação, refletindo positivamente nas atividades, dando maior produtividade. No entanto, sentimentos negativos de antipatia e rejeição provocarão à diminuição das interações, ao afastamento, pouca comunicação, refletindo negativamente nas atividades, com provável diminuição da produtividade.

Na visão de Costa (2004), a produtividade do grupo e sua eficácia na organização estão relacionadas não apenas com a habilidade e competência de

seus membros, mas ainda com a solidariedade nas relações interpessoais. Trata-se das necessidades interpessoais em cada integrante no grupo como: a necessidade de ser incluso no grupo, a necessidade de ter um controle no grupo e a necessidade da valorização no grupo.

As relações interpessoais é apontada como um dos elementos que ajudam na formação do relacionamento sólido do indivíduo com a organização, sua importância é reconhecida tanto para a organização com o aumento da produtividade, quanto para os indivíduos na qualidade de vida no trabalho (COSTA, 2004).

O relacionamento interpessoal entre os funcionários da organização pode manter ou transformar o ambiente de trabalho mais harmonioso, permitindo um trabalho em equipes e mais cooperativo (MOSCOVICI, 1985).

2.3 Processos de comunicação

Uma comunicação eficaz é fundamental para a organização alcançar o sucesso de seu objetivo e seus métodos gerenciais. Caso o superior não consiga comunicar-se com seus funcionários, suas funções gerenciais não terão o sucesso esperado. Caso o funcionário não compreenda o que é passado no local de trabalho, suas chances de alcançar a meta esperada serão poucas ou nenhuma (MONTANA e CHARNOV, 2003).

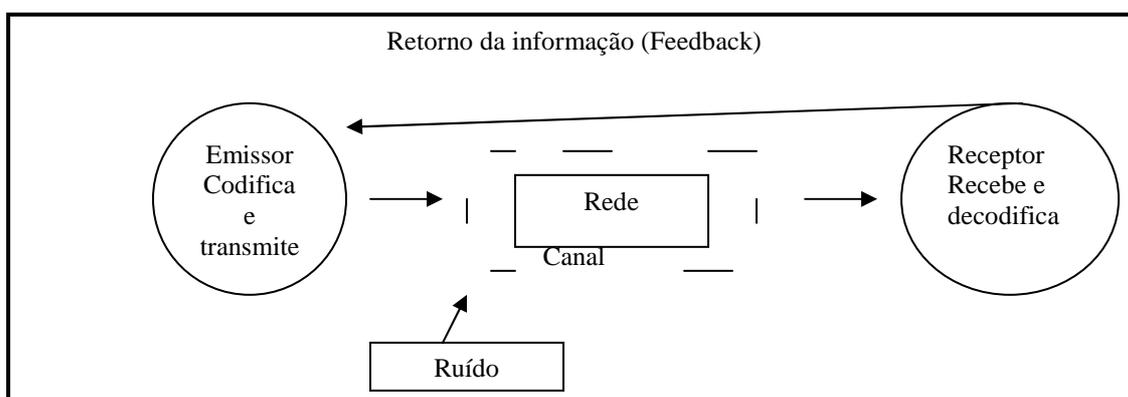
A comunicação assume duas dimensões diferentes dentro da estrutura empresarial contemporânea: a perspectiva organizacional, que examina como a estrutura organizacional em si promove ou atrapalha a comunicação eficaz, e a perspectiva interpessoal, que examina a eficácia da comunicação como uma função do processo básico que envolve duas pessoas. Ambas as perspectivas são necessárias, porque uma empresa está estruturada para promover comunicação eficaz, mas se os funcionários dessa empresa tiverem pouca habilidade de comunicação, será difícil uma comunicação eficaz. O inverso também é verdadeiro: os indivíduos podem ser comunicadores altamente eficazes e mesmo assim não conseguem ser eficazes se a estrutura organizacional em si atrapalha a comunicação. (MONTANA e CHARNOV, 2003, p. 311)

Para que uma comunicação eficaz aconteça o processo de comunicação exige a presença de um emissor, um receptor, o canal e a mensagem. Além disso, são necessários mais três processos para que ela se estabeleça, e tais processos envolvem: composição, interpretação e resposta (TOMASI e MEDEIROS, 2007)

Conforme Tomasi e Medeiros (2007), a composição é um procedimento pelo qual o emissor transforma informações em mensagens, atribuindo signos ao conteúdo de sua intenção. É o processo que envolve a codificação de uma mensagem. A interpretação é o processo pelo qual o destinatário entende a mensagem, atribuindo definições aos significantes que percebe na mensagem. A mensagem deve estar ajustada ao canal que a conduzirá ao destinatário. Para ser efetiva e alcançar o resultado que se espera, a mensagem deve ser conduzida adequadamente.

Conforme Chiavenato (2003, p. 110)

Em todo sistema de comunicação, a fonte serve para fornecer sinais ou mensagens. O transmissor opera as mensagens emitidas pela fonte no sentido de codificá-las, isto é, transformando-as em formas adequadas ao canal. O canal leva a mensagem sobre a nova forma para um local distante. O receptor procura decodificar e decifrar a mensagem enviada ao canal e transforma-a numa forma adequada e compreensível ao destino ou destinatário. O ruído perturba a mensagem no canal e nas demais partes do sistema. Porém, para comunicar sinais ou mensagens, o processo de comunicação exige que a fonte pense e codifique suas idéias com palavras ou símbolos, para que estes sejam transmitidos rumo ao canal, de onde o destino recebe, codifica as palavras ou símbolos para poder entendê-los e interpreta-los como idéias ou significados. A comunicação somente se efetiva quando o destino interpreta e compreende a mensagem. Isso significa que a comunicação é um processo de mão dupla e envolve necessariamente retroação.



Quadro 02: Sistema de comunicação: modelo básico

Fonte: Silva, 2007, p. 78

Segundo Montana e Charnov (2003), a comunicação começa com a codificação da mensagem. Em seguida ela é passada pelo filtro do indivíduo e é enviada. A emissão é um processo de onda de rádio, que pode ser influenciada pelos fatores atmosféricos, que são os ruídos. Quando a mensagem é recebida ela passa pelos filtros do receptor e então é decodificada.

A comunicação é um processo complexo porque varias fontes dentro da organização podem estar concorrendo e enviando mensagens ao mesmo tempo, muitas vezes sendo contraditória (HAMPTON, 1991).

Hampton (1991), afirma ainda que de fato tão complexo que é apenas controlável em partes. Afinal de contas, um gerente, não pode controlar todas as fontes de comunicação nem ser responsável ou capaz de controlar todas as distorções introduzidas nas mensagens que passam através do sistema. Isso porque as informações geradas na empresa podem passar por algumas distorções quando não são transmitidas adequadamente, e quando são más interpretadas pelo receptor.

Para Minicucci (1995, p. 248) apud Tomasi e Medeiros (2007, p.63) diz ainda que, “uma boa organização deverá possuir um sistema de comunicação eficiente”, visto que dificilmente há um aspecto da tarefa do administrador que não envolva comunicação.

Conforme Tomasi e Medeiros (2007, p. 13), “se a linguagem utilizada não está ao alcance do receptor, a comunicação não se efetiva.” Cada receptor tem sua forma de linguagem, um receptor formal exige linguagem formal; um receptor não formal exige mensagem não formal.

Ainda para Tomasi e Medeiros (2007), outro fator ressaltante no processo de comunicação é a percepção do indivíduo. Toda pessoa tem uma maneira própria de perceber a realidade. Por isso, para que uma estratégia de comunicação alcance o efeito desejado, é preciso ter ao menos uma idéia da tática de recepção do outro.

O processo de comunicação tem os seguintes elementos:

O Emissor ou a fonte da mensagem é onde inicia a comunicação. Em uma organização o emissor é a pessoa em que tem a informação, a necessidade ou desejo e o propósito de comunicá-la a outra pessoa. No entanto o emissor é o que inicia a comunicação (STONER e FREEMAN, 1994).

Conforme Dubrin (2003, p.205), “a autoridade e a experiência percebidas do transmissor são fatores importantes que influenciam a quantidade de atenção que a mensagem receberá”.

A codificação acontece quando o emissor traduz uma série de símbolos a informação a ser transmitida. A codificação é necessária, pois a informação só pode ser transmitida através de representações de símbolos (STONER e FREEMAN, 1994).

A codificação dá forma as idéias e aos objetivos, elabora uma mensagem através de códigos e regras, e a transmite pelo canal até o receptor. A principal forma de codificação é a linguagem (MEDEIROS, 1989).

A mensagem é uma forma física onde o emissor codifica a informação. A mensagem tem várias formas onde pode ser captada e compreendida pelos sentidos do receptor. A mensagem é a informação codificada mandada pelo emissor para o receptor (STONER e FREEMAN, 1994).

Para Dubrin (2003, p. 205), “o centro da comunicação é a mensagem, um propósito ou uma idéia a serem transmitidos”.

A mensagem é o resultado do processo de codificação, é o resultado da reação do indivíduo diante do que acontece ao seu redor, do que ouve, do que lê. Seria aquilo que é transmitido para o receptor. No entanto para que a mensagem possa chegar ao receptor é preciso coerência entre a mensagem e o comportamento do emissor (MEDEIROS, 1989).

O canal é o meio de transmissão de um indivíduo a outro. Para que a comunicação seja eficiente e eficaz, o canal deve ser adequado à mensagem. O canal é o meio de comunicação entre o emissor e um receptor (STONER e FREEMAN, 1994).

Schuler (p. 105,2004) apud Tomasi e Freeman (2007, p. 21) afirmam que “o meio, o canal físico para veicular a mensagem, representa papel determinante no processo de comunicação. Ele é que possibilita que a mensagem chegue ao receptor-alvo no momento oportuno, com a intensidade e freqüência desejadas”.

O receptor é a pessoa que recebe a mensagem do emissor. Sem chegar a mensagem ate o receptor a comunicação não acontece. Então o receptor é a pessoa na quais seus sentidos captam a mensagem do emissor (STONER e FREEMAN, 1994).

A decodificação é o processo no qual o receptor interpreta a mensagem e a traduz em informações significativas(STONER e FREEMAN, 1994).

O ruído é qualquer fator que atrapalhe, confunda ou interfira a comunicação. O ruído acontece em qualquer estágio do processo de comunicação, pode ocorrer durante a passagem no canal, na codificação e na decodificação (STONER e FREEMAN, 1994).

Silva (2007, p. 78) diz que “muitas vezes, o ruído além de causar incômodo ou aborrecimento, também da origem a erros, exigindo a repetição de

parte ou de toda a mensagem. A repetição da informação contida na mensagem é denominada redundância”.

Para Montana e Charnov (2003), o ruído se situa entre a emissão e a recepção da mensagem podendo distorcê-la. O ruído, portanto não faz parte nem do emissor nem do receptor, mas é dever do emissor amenizar o ruído para garantir a eficácia da comunicação.

A filtragem é um processo que apresenta tanto com o emissor quanto com o receptor da mensagem. Ocorre quando é passada uma mensagem para outra pessoa e essa mensagem é distorcida ou é deixada de fora alguma parte. Isso ocorre muito em casos de comunicação de cima para baixo ou de baixo para cima, ocasionando riscos para a empresa (MONTANA e CHARNOV, 2003).

Feedback é o reverso do processo de comunicação que ocorre quando o receptor expressa alguma reação à mensagem do emissor. Na maioria das comunicações, quanto maior o feedback mais eficaz tende a ser o processo da comunicação. Sem o feedback os administradores não poderiam saber se as instruções dadas foram recebidas e realizadas com sucesso (STONER e FREEMAN, 1994).

No processo de comunicação, o feedback auxilia a fonte a examinar os resultados obtidos na transmissão da mensagem, em relação aos objetivos iniciais (MEDEIROS, 1989).

2.3.1 Meios de comunicação interno

Segundo Tavares (2007), saber utilizar as várias técnicas e os canais de comunicação dentro da organização é fator fundamental para seu desenvolvimento, infelizmente muitas empresas apenas possuem algumas técnicas e canais, mas não sabem utiliza-los de maneira planejada.

Conforme Leite (2006), o processo de comunicação interna e seus meios precisam ser disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente exerçam sua missão de unir os funcionários da organização.

Para facilitar o processo de comunicação interna, Tavares (2007), mostra alguns meios e técnicas de comunicação:

Publicações internas: (house organs, boletins, jornais e revistas) São publicações da empresa para o público interno. A área de comunicação é

responsável pela elaboração, precisa da aprovação dos demais departamentos da empresa. É necessário determinar uma pauta que seja importante para o público interno. Melhorando a comunicação interna, informando não somente assuntos para a direção da empresa, mas sim sobre temas importantes para todos os funcionários, incentivando a participação dos mesmos no processo de produção (TAVARES, 2007).

Memorando: é um tipo de comunicação utilizada entre os setores. Deve passar os recados, com finalidade específica. Precisa ser claro, direto e objetivo. Tem como objetivo: passar as informações, sugestões, solicitações, notificações, etc. (TAVARES, 2007).

Rádio interna: depende muito da estrutura da empresa e dos departamentos, a rádio é um excelente canal de comunicação. É uma forma rápida e prática de passar as informações (TAVARES, 2007).

Circular: é uma correspondência, desenvolvida em mais de uma via, dirigida a vários destinatários (pessoas/órgãos). Normalmente para recomendar ou ordenar algo (TAVARES, 2007).

Relatório: É um documento escrito, passa informações, fatos, estatísticas, projetos, etc. com o objetivo de melhorar os processos relacionados a produtos, serviços e procedimentos de uma organização. É importante o uso de uma linguagem formal (TAVARES, 2007).

Correio eletrônico: A comunicação *on line* está muito presente nas empresas. O correio eletrônico pode ser usado tanto entre público interno quanto entre empresas e público externo. É ágil e preciso na comunicação, ótimo para passar informações urgentes e convocar reuniões (TAVARES, 2007).

Newsletters: É um boletim informativo, sua regra básica é a objetividade. Os textos devem ser concisos e focar a informação (TAVARES, 2007).

Murais: São meios de informações visuais dentro da empresa. É importante que coloquem em locais de grande fluxo de pessoas. Um detalhe importante seria fazer um trabalho de conscientização com os funcionários para que participem do processo de comunicação, lendo semanalmente os murais (TAVARES, 2007).

Intranet: É uma rede interna com os mesmos princípios da internet. Pode ser usada para pesquisas com o público interno, está protegida de invasões externas, as informações são passadas de forma eficiente e ágil (TAVARES, 2007).

Entrevistas: É uma conversa planejada e estruturada que tem como objetivo obter informações, sondar opiniões, sentimentos e atitudes dos funcionários. A entrevista pode ser gravada ou escrita. Procurar esclarecer as respostas para ver se foram registradas corretamente (TAVARES, 2007).

Palestras: É uma maneira de passar o conhecimento ou informações que seja importante para o desenvolvimento profissional quanto para a motivação dos funcionários. Elaborar palestras com temas interessantes como: saúde, qualidade de vida, atendimento ao cliente, marketing, etc.(TAVARES, 2007).

Reuniões: São encontros de pessoas para chegar a determinados objetivos. Serve para colher ou fornecer informações da empresa, tem um feedback imediato (TAVARES, 2007).

Telefones: São distribuídos aparelhos de telefones para todos os departamentos da empresa, onde os funcionários possam entrar em contato direto com o lugar desejado (TAVARES, 2007).

2.3.2 Fluxos de comunicação na organização

A comunicação está presente em todos os tipos e formas de organização, tanto que se pode dizer que é através da comunicação que se faz uma organização (TOMASI e MEDEIROS, 2007).

Segundo Silva (2007), existem dois canais internos de comunicação em uma empresa: os verticais e horizontais. Os verticais seriam os dirigentes para os subordinados ou os subordinados para os dirigentes, que se classificam em: de cima para baixo (descendente) ou de baixo para cima (ascendente). Os horizontais seriam entre os departamentos.

Para Montana e Charnov (2003), a estrutura da comunicação na organização inclui um canal a mais. A comunicação transversal (diagonal).

Comunicação vertical descendente: Conforme Stoner e Freeman (1994), a comunicação vertical consiste em uma comunicação para baixo ou para cima. A comunicação para baixo começa do topo e vai descendo através dos níveis de gerencia, supervisores e operários.

Segundo Montana e Charnov (2003), a administração usa esse canal de comunicação para controlar e dirigir o desempenho dos funcionários.

Para Stoner e Freeman (1994), os principais objetivos da comunicação de cima para baixo são aconselhar e informar seus subordinados, dando aos colaboradores da organização informações da política da organização e seus objetivos.

Montana e Charnov (2003) afirmam que, os executivos normalmente enviam memorando ou fazem discursos, presumindo que todos na organização receberam a mensagem. Todavia não é isso que acontece e os níveis inferiores reclamam pela falta de informações. Normalmente isso ocorre pela falta de filtragem na comunicação, tanto dos superiores quanto dos funcionários. Também pode ser que os superiores não avaliem corretamente a quantidade de informação passada para os funcionários, transmitindo menos do que o necessário.

Comunicação vertical ascendente: Conforme Stoner e Freeman (1994), a comunicação para cima, começa na produção e vai subindo através de seus supervisores e gerentes. A principal função da comunicação para cima é fornecer informações do que está acontecendo na produção para seus níveis superiores.

Para Montana e Charnov (2003), a mesma forma que a filtragem aparece na comunicação de cima para baixo, ela está presente na comunicação de baixo para cima. O funcionário que informa ao superior sobre o sucesso obtido, faz de vontade própria, mas no momento em que tem que informar algo não favorável ao superior, o funcionário passa a utilizar a filtragem, censurando a mensagem, não ocasionando benefícios para as tomadas de decisões necessárias na organização, que dependem de informações válidas.

Comunicação horizontal e diagonal: Segundo Stoner e Freeman (1994), a comunicação horizontal geralmente ocorre entre os membros dos departamentos da empresa, ou então entre um grupo de trabalho e outro. O principal propósito desta comunicação é ter um meio direto para se comunicarem com o administrador sem ter que estar passando pelos vários níveis de superioridade para solucionar problemas na organização, também beneficia o relacionamento entre os membros da organização.

Conforme Montana e Charnov (2003), a comunicação horizontal ou lateral ocorre entre funcionários do mesmo nível hierárquico. Já a comunicação diagonal ocorre entre dois níveis hierárquicos. Ainda que essas formas de comunicação não sigam o organograma tradicional das organizações, elas são fundamentais para o funcionamento da organização contemporânea.

Ainda para Montana e Charnov (2003), as vantagens dessas formas de comunicação são: distribuem as informações rapidamente; servem para conectar os departamentos, que pouco contato tem; permitem que os indivíduos que contem conhecimentos diversificados, possam contribuir para soluções de problemas ou então adquirir mais conhecimento. Suas desvantagens seria a interferência na rotina normal da organização e pelo fato de que não podem ser controladas pela organização.

2.3.3 Formas de comunicação

Para Dubrin (2003), a comunicação nas organizações ocorre de diversas formas, mudando conforme o contexto, essas formas podem ser verbais ou não verbais.

Comunicação verbal: Conforme Frolidi e O'Neal (2002), a comunicação verbal é fundamental para que o processo de transmissão de uma idéia se efetive com precisão, ou seja, que a mensagem possa ser transmitida coerente e organizada.

A comunicação verbal envolve transmissão e trocas de conhecimentos e experiências. Ela adquire duas formas na empresa: interna, quando ocorre dentro da organização, com os indivíduos que trabalham nela e externa, quando ocorre entre a organização e os funcionários envolvendo mais pessoas de fora da empresa (MEDEIROS, 1989).

A forma mais usada para transmitir uma mensagem é a comunicação verbal, essa forma de transmissão apresenta duas maneiras: escrita e oral (ROBBINS, 2004).

Segundo Pimenta (2006), expressar-se por meio de palavras escritas é muito comum e necessária entre os profissionais em uma empresa. A comunicação escrita tem como objetivos: obter e fornecer informações; promover uma ação específica; promover, manter e encerrar relacionamentos comerciais. Dentre os tipos mais comuns de veículos de comunicação escrito administrativo temos: cartas, circular, memorando, relatório, boletim, manual, jornal e revista.

Conforme Pimenta (2006), na comunicação escrita, alguns elementos do processo sofrem mudanças: o emissor passa a ser o remetente e o receptor, destinatário. Além disso, é necessário que ambos dediquem-se cada um a sua

tarefa. O remetente escrever a mensagem compreensível, e o destinatário compreendê-la. A partir da compreensão do destinatário, ele estará apto a produzir uma resposta.

Conforme Robbins (2004), a comunicação oral é a principal forma para a transmissão de mensagens. É a forma mais rápida para receber o feedback da mensagem.

Comunicação não-verbal: Conforme Dubrin (2003), a comunicação não-verbal é a transmissão de mensagens através de outros meios que não são as palavras. A linguagem do corpo refere-se a esses meios de comunicação não-verbal.

Os estudos de alguns psicólogos têm mostrado que, no convívio social, importa muito que fazemos, ou deixamos de fazer no momento em que falamos. Pois as emoções são transferidas sem palavras, antes de serem comunicadas na linguagem oral. Ansiedade, decepção, alegria, tranquilidade, agressividade, equilíbrio, e tantas outras emoções são expressas através de gestos, tom de voz, expressões faciais e dos olhos, posturas, toques, etc (PIMENTA, 2006).

Para Dubrin (2003), a comunicação não-verbal geralmente suplementa a escrita, a fala, e a linguagem de sinais. Ela tem como propósito expressar o sentimento implícito na mensagem. A comunicação não-verbal incorpora uma grande gama de comportamentos. No entanto, pode ser dividida em oito categorias:

- Ambiente: o espaço físico onde ocorre a transmissão da mensagem e seu significado. Exemplos: a escolha de um restaurante para uma reunião de negócios ou até mesmo a decoração do escritório da empresa. (DUBRIN , 2003)
- Posicionamento do corpo: O posicionamento do corpo em relação a uma outra pessoa é usado para transmitir uma mensagem. Exemplos: quando uma pessoa anda para perto de uma outra pessoa é um indicador de aceitação ou então um olhar casual, descontraído, também indica aceitação. (DUBRIN , 2003)
- Postura: é uma outra atitude muito usada pelas pessoas. Exemplos: quando uma pessoa inclina-se na direção de outra pessoa insinua uma forma favorável em relação a informação transmitida. Caso inclinar-se para trás, ela está insinuando o oposto. Manter-se na posição reta geralmente insinua autoconfiança, enquanto se relaxar a postura transmitti a imagem de baixa autoconfiança. (DUBRIN , 2003)

- Gestos das mãos: os gestos com as mãos normalmente são usados para afirmar ou não uma mensagem. Exemplos: com o dedo polegar para cima indica que está tudo bem, já com ele para baixo indica desaprovação. (DUBRIN , 2003)
 - Expressões e movimentos faciais: a expressão do rosto de uma pessoa e os movimentos com a cabeça pode indicar aprovação, desaprovação ou descrença. (DUBRIN , 2003)
 - Tom de voz: os aspectos da voz, como volume, altura, velocidade e qualidade da fala podem passar confiança, nervosismo ou entusiasmo. (DUBRIN , 2003)
 - Roupas, modo de vestir e aparência: a imagem em que uma pessoa passa geralmente comunica mensagens como: “Essa ocasião é muito importante para mim”. Exemplos: quando uma pessoa usa suas melhores roupas e cuida de sua aparência para participar de uma reunião de negócios, de uma entrevista de emprego, ou até mesmo um encontro especial, é a maneira como ela se apresenta que mostra o grau de importância que esse momento transmite para ela. (DUBRIN , 2003)
 - Espelhamento: significa criar um relacionamento com outra pessoa através da imitação de seus movimentos do corpo, tom de voz e linguagem. (DUBRIN , 2003)
- Muitos dos sinais não-verbais podem causar equívocos. Como exemplo, quando uma pessoa sorri normalmente indica que está tudo bem, mas às vezes um sorriso pode indicar que a pessoa está ansiosa ou nervosa. (DUBRIN, 2003).

2.3.4 Tipos de comunicação

Uma organização não consegue sobreviver na sociedade sem a comunicação, e para que a organização faça uma comunicação de sucesso, precisa estar apta para os dois tipos de comunicação existente dentro das organizações, a formal e a informal, esses precisam que sejam avaliados com atenção (CALDAS, 2009).

Comunicação formal: é o meio de relacionamento formalizado no trabalho. As comunicações formais acontecem mais com as ordens de serviço, instruções, questionários, etc. Obedecendo as vias oficiais da organização (PIRES e MENEZES, 1978).

Segundo Tavares (2007, p. 49), “comunicação formal entende-se toda e qualquer forma de comunicação que é documentada”. Exemplos: ata de reunião, e-mail, memorando, circular, ofício, etc.

A comunicação formal é relacionada com o sistema de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem a responsabilidades dos participantes da organização (KUNSCH, 2003).

A mensagem é transmitida e recebida pelos canais formais estabelecidos no organograma da empresa na sua estrutura organizacional e deriva da alta administração (CALDAS, 2009).

Comunicação informal: é um meio de relacionamento não formalizado, isto é, aquele simples relacionamento entre os integrantes de uma certa organização, não se identificado com as obrigações e direitos inerentes ao cargo que se ocupa (PIRES e MENEZES, 1978).

Conforme Tavares (2007, p. 49), “comunicação informal tem como principal característica a informalidade e não-documentação”. Exemplos: bate-papo, fofocas, conversas fora do ambiente de trabalho sem registros, como por exemplo, em festas e encontros, etc.

De acordo com Gary Kreeps (apud KUNSCH, 2003, p. 83), “uma das razões básicas para o sistema de comunicação informal nas organizações é a necessidade de os membros obterem informações sobre a organização e como afetarão suas vidas as mudanças na mesma”. Isso explica que os funcionários precisam de informações seguras e confiáveis, onde muitas vezes a forma de comunicação formal não proporciona informações suficientes para satisfazer as dúvidas desses funcionários.

É através da comunicação informal que os superiores de uma organização podem mensurar os resultados mais rápidos sobre opiniões e insatisfações dos colaboradores (CALDAS, 2009).

2.3.5 Comunicação interna

A comunicação interna são os relacionamentos dentro da organização, são os processos de interação da organização com os funcionários. Ela é responsável pela circulação das informações, comunicando tanto na forma vertical quanto na horizontal (LEITE, 2006).

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa. (DAVIS e NEWSTROM apud KUNSCH, p.161, 2003)

Para Kunsch (2003), a comunicação interna é um setor planejado com seus objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados. Portanto, a comunicação interna ocorre com a circulação normal da informação de todos os setores da organização, permitindo seu funcionamento.

A comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e os funcionários. Por isso, entendemos que a comunicação interna abrange:

- A comunicação entre departamentos, órgãos, unidades.
- A comunicação entre pessoas dos mesmos departamentos, órgãos unidades.
- A comunicação entre chefias.
- A comunicação entre funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes (TAVARES, 2007).

A comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, além de saber comunicar é importante saber ouvir. Os cinco “C s” de uma comunicação interna eficaz são: consciente, contínua, clara, curta e completa (MARQUES apud MELO, 2006).

Segundo o autor Bahia (2002 apud CENERINI, 2009), a comunicação interna tem como objetivo principal a integração dos colaboradores, ou seja, pretende transmitir as ações, decisões e pensamentos da empresa para seus colaboradores, com clareza e rapidez.

Conforme Pasqualini (2006 apud CENERINI, 2009), afirma que além da comunicação interna comunicar os acontecimentos e notícias para os funcionários da empresa, ela tem como objetivo de “firmar uma imagem positiva da empresa para seus colaboradores”, contribuindo para o desenvolvimento e para um clima positivo, favorável para o cumprimento das metas e objetivos da empresa.

2.3.6 A importância da comunicação interna

A comunicação interna é considerada importante, porque as empresas buscam um diferencial no mercado de trabalho, com isso, a valorização dos funcionários torna-se intensa, para que sejam atingidos os objetivos e principalmente na construção de relacionamentos harmoniosos fortalecendo as relações do público interno (MARCHIORI, 2004).

Segundo Rhodia (apud KUNSCH, 2003, p. 154), “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis”.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, p. 160, 2003)

Conforme Chiavenato (1983), os funcionários devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos funcionários um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma idéia adequada do que está acontecendo.

As empresas que possuem bons sistemas internos de comunicação conseguem alcançar melhores condições de planejamento estratégico, pois as informações da base chegam com mais fluidez e confiabilidade ao topo da pirâmide organizacional. Também conseguem fazer com que o processo produtivo seja mais dinâmico, uma vez que as diretrizes chegam a quem as executa de forma íntegra (SANTIAGO, 2003).

Para a doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori apud Leite (2006), a busca da valorização da comunicação interna deve ser vista como uma estratégia dos empresários que desejam o sucesso de suas organizações. Pelo fato de ser pela comunicação que a organização recebe e oferece informações, construindo o conhecimento para a tomada de decisões mais acertadas.

Tavares (2007, p. 25) afirma que, “o gerenciamento de comunicação ajuda no gerenciamento de atitudes: à medida que os funcionários passam a ter

mais informações sobre o negócio da empresa, estarão mais motivados a tomar iniciativas nos processos de produção”.

Segundo Leite (2006), a comunicação interna se torna importante para uma organização porque atualmente os funcionários são parceiros da organização, quanto mais informados estiverem, mais envolvidos e comprometidos com a organização estarão, ampliando sua visão para a missão da organização, dando-lhe mais conhecimento dos processos de suas tarefas. As ações geradas na organização precisam fazer sentido para os funcionários, o que o seu trabalho representa para a organização no todo, qual a importância de suas tarefas realizadas, isso na maioria das vezes será encontrado no processo de comunicação interna.

O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio, o sistema de comunicação supre todas as unidades-departamentos, pessoas - da empresa com informação. Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem, sem a informação necessária, as pessoas e os departamentos dentro da empresa funcional mal, o que na certa leva a uma espécie de ineficiência final para elas e para a empresa como um todo. (HAMPTON, p249, 1991)

Conforme Argenti (2006), os gerentes precisam reconhecer que, se contribuírem as informações para os funcionários e aprenderem a ouvi-los, eles se introduzirão mais com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa, assim capazes de realizar mais as metas da organização.

Uma comunicação interna participativa, por meio de todos os instrumentos de comunicação disponível, manterá o funcionário por dentro dos assuntos da organização envolvendo-o. Além de informar dos fatos ocorridos fora da organização, tendo um olhar dentro e outro fora da organização, acompanhará conscientemente as mudanças. Assim deixando de ser um mero número do cartão eletrônico de entrada e saída, mas sim alguém que exerce suas funções como parceiro da organização (KUNSCH, 2003).

Argenti (2006, p. 172), “uma sólida comunicação interna - impulsionando a lealdade e a produtividade da força de trabalho – continuará a desempenhar um papel central na manutenção de funcionários e no sucesso geral da empresa”.

Uma empresa com um sistema de comunicação interna integrado faz com que seus funcionários desenvolvam suas atividades, mais motivados e cientes de suas responsabilidades, pois recebem as informações de seus superiores no tempo e quantidade certa, com uma linguagem adequada e tem a possibilidade de se

comunicar no sentido inverso, ou seja, levar as suas sugestões e até mesmo, reclamações aos níveis hierárquicos superiores da empresa (SANTIAGO, 2003).

2.4 Caracterização das empresas do setor/segmento alimentício

Indústria é um conjunto de atividades produtivas que um grupo realiza, de modo organizado, com a ajuda de ferramentas e máquinas. Quase tudo o que o homem consome, sejam alimentos ou utensílios, passa pelo processo de industrialização. (INDÚSTRIA, 2010)

A indústria alimentícia foi uns dos principais setores que iniciou o primeiro movimento industrial no final do século XIX. No final da primeira guerra mundial a indústria alimentícia era o segundo maior setor industrial no Brasil. Ao longo das décadas seguintes, a industrialização no Brasil se aprofundava e o parque industrial se tornava mais diversificado e complexo, enquanto a indústria alimentícia diminuía (BIRCHAL, 2004).

A indústria de alimentos tem passado por várias mudanças no decorrer dos anos, buscando liderança no mercado e buscando a diferenciação dos produtos, como forma de captar novos consumidores com menor elasticidade de preço e maior elasticidade de renda, permitindo maiores margens de preço no produto (NEVES, et al., 2000 apud TOLEDO et al., 2004).

As indústrias assim classificadas têm como característica a elaboração de produtos manufaturados, destinados ao consumo final, são dependentes de outras indústrias ou fornecedores de insumos e equipamentos (BIRCHAL, 2004).

A base da competitividade da indústria de alimentos esteve e está ligada na agricultura. Como a maioria dos insumos utilizados é perecível, para a competitividade foi e continua sendo importante manter um fluxo contínuo de abastecimento das matérias-primas, sem formar muito estoque (BIRCHAL, 2004).

Embora seja demonstrada a participação da indústria alimentícia na economia brasileira, esse setor carece de informação sobre os níveis de eficiência produtiva, no qual operam as empresas de diversos setores (TUPY, 2010).

A eficiência produtiva de uma empresa do ramo alimentício é medida pela eficiência técnica e da escala. Essa eficiência técnica é considerada quando para certo tipo de produção é minimizado os insumos utilizados. A eficiência escala é

considerada quando a produção do produto é proporcional aos insumos utilizados nessa produção. (TUPY, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O presente capítulo tem como objetivo esclarecer os processos metodológicos e científicos utilizados para a realização da pesquisa, descrevendo os passos de desenvolvimento. Neste capítulo serão evidenciados os tipos de pesquisa e o instrumento de coleta de dados.

A pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático no qual proporciona respostas aos problemas definidos. A pesquisa é solicitada quando não se tem informação suficiente para resolver tal problema ou então quando a informação que se tem está em desordem que não possa ser relacionada ao problema (GIL, 2002).

Para Oliveira (1999) a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as questões que existem em todas as áreas do conhecimento humano, envolvendo a abertura dos horizontes e a apresentação de diretrizes fundamentais, que podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento.

A pesquisa tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem nas suas mais diferentes manifestações e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais (OLIVEIRA, p.118,1999).

3.1 Abordagem metodológica e tipo de pesquisa

Tendo em vista que este trabalho focaliza na comunicação interna, dentro de diversos tipos de pesquisa existentes, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e descritiva, com abordagem quali-quantitativa.

Em relação o tipo de pesquisa quanto aos procedimentos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, sua principal vantagem está no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla.

Para Oliveira (1999, p.119) “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.” Neste caso foi pesquisado em livros de diversos

autores, com finalidade de adquirir mais conhecimento e informação sobre o estudo abordado.

A respeito dos objetivos da pesquisa foi utilizada a pesquisa descritiva, pois, conforme Gil (2002, p.42) “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Ainda na idéia de Gil (2002) a pesquisa descritiva estuda as características de um grupo. São incluídas as pesquisas que levantam opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Quanto à forma de abordagem do problema foi adotada à pesquisa qualitativa para que possa ser mostrada a visão dos funcionários em relação aos processos de comunicação interna na empresa.

Segundo Oliveira (1999), as pesquisas qualitativas possuem facilidade em descrever a complexidade de um determinado problema ou hipótese, analisar a interação de certas variáveis, compreender e qualificar os processos dinâmicos, prestar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Conforme Oliveira (1999), a pesquisa quantitativa tem objetivos de quantificar opiniões, em forma de coleta de dados, através de questionários.

3.2 Caracterização do ambiente da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma empresa do Ramo Alimentício, localizada na Rua Albino Zanatta, Bairro Gávea, na cidade de Jacinto Machado. Fundada no ano de 1973, atualmente está composta por 50 funcionários.

A referida empresa comercializa em alguns estados brasileiros como, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, Goiás, Mata Grosso do Sul, Mata Grosso, Rondônia e Acre.

3.3 População e amostra

A população da empresa atualmente é de 50 funcionários, sendo assim foi realizada a pesquisa com um censo de 50 funcionários.

3.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com dezesseis perguntas, doze delas são fechadas e quatro abertas.

3.5 Análise e forma de apresentação de dados

A pesquisa foi realizada no período de 24 a 30 de setembro de 2010, os resultados obtidos foram demonstrados através de gráficos e tabelas elaborados no programa Excel para um melhor entendimento, junto com a análise individual, tendo como análise geral os resultados obtidos.

4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

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

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

Tabela 01: Sexo

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Masculino	21	42%
Feminino	29	58%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

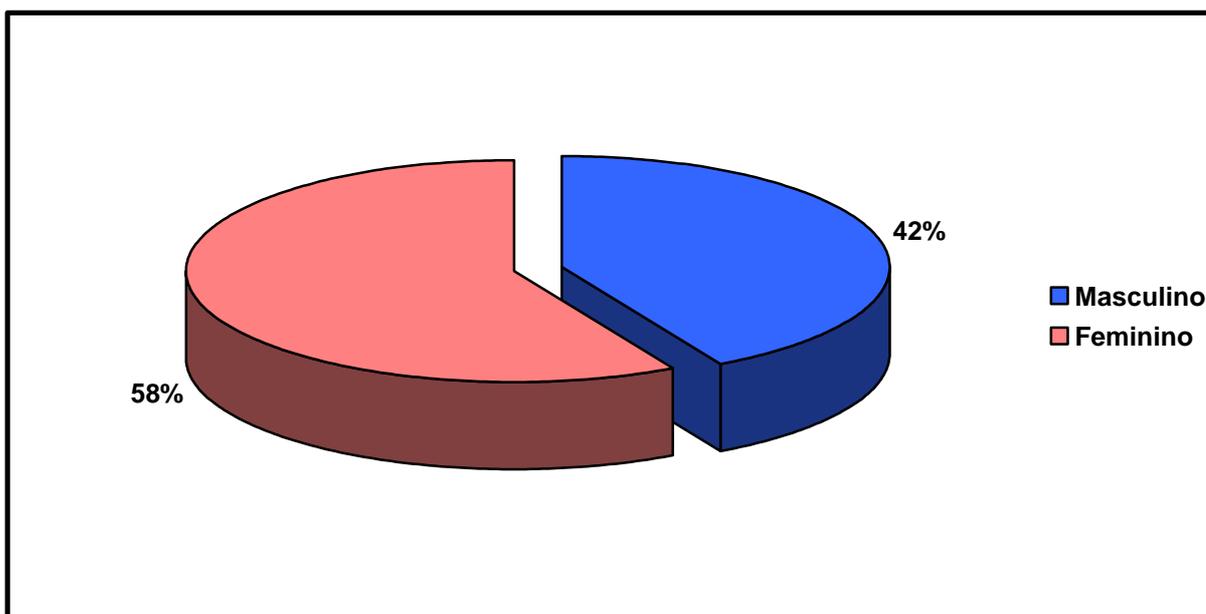


Figura 01: Sexo

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Dos pesquisados 58% são do sexo feminino e 42% do sexo masculino.

A segunda pergunta questionou a idade dos pesquisados, e obteve-se os dados a seguir:

Tabela 02: Idade

Respostas	Quantidade	Porcentagem
18 a 29 anos	12	24%
30 a 39 anos	23	46%
40 a 49 anos	13	26%
Acima de 50 anos	2	4%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através pesquisa

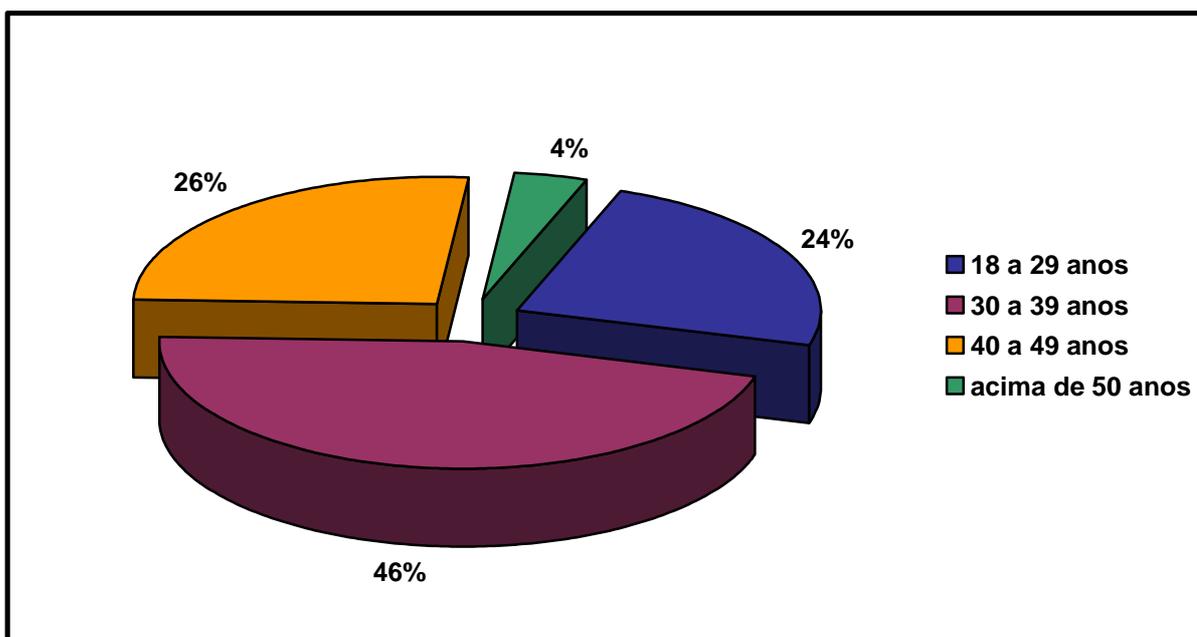


Figura 02: Idade

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

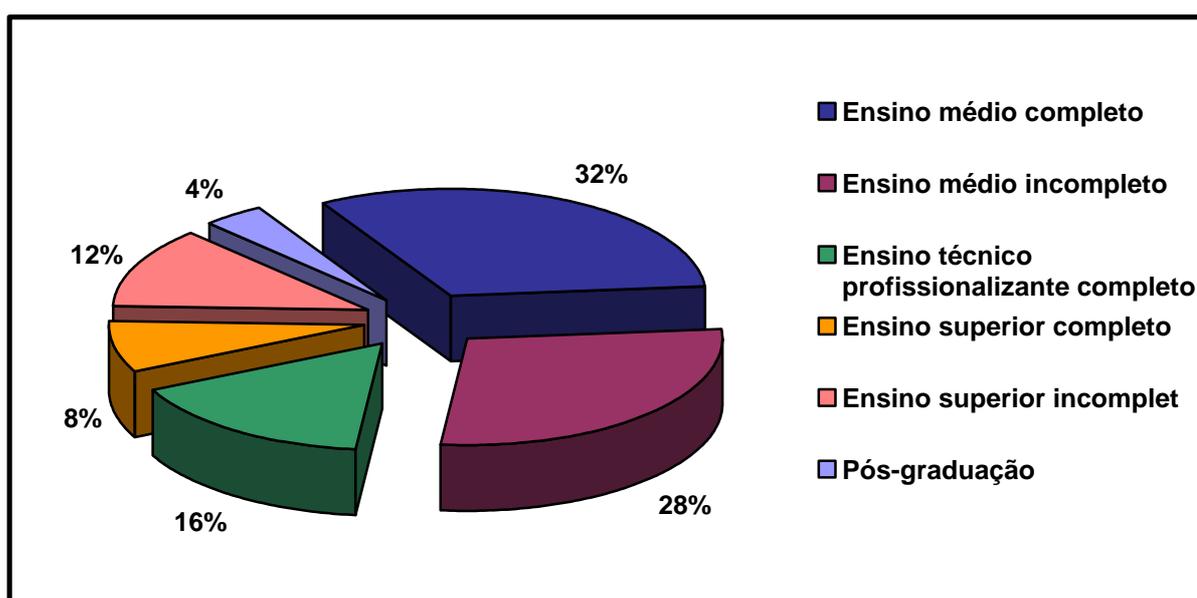
Os resultados mostram que 46% dos pesquisados atingem a idade de 30 a 39 anos, 26% de 40 a 49 anos, 24% de 18 a 29 anos, 4% de acima de 50 anos.

A terceira pergunta referiu-se à escolaridade dos pesquisados, e obteve-se os dados a seguir:

Tabela 03: Escolaridade

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Ensino Fundamental Completo	0	0%
Ensino Fundamental incompleto	0	0%
Ensino médio completo	16	32%
Ensino médio incompleto	14	28%
Ensino téc. profissionalizante completo	8	16%
Ensino téc. profissionalizante incompleto	0	0%
Ensino superior completo	4	8%
Ensino Superior incompleto	6	12%
Pós-graduado	2	4%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

**Figura 03:** Escolaridade

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A pesquisa mostrou que 32% dos pesquisados possui o ensino médio completo, 28% possui o ensino médio incompleto, 16% com o ensino técnico profissionalizante completo, 8% possui o ensino superior completo, 12% com o ensino superior incompleto e 4% possui pós graduação.

A quarta pergunta referiu-se ao setor que os pesquisados ocupam na empresa:

Tabela 04: Setor que ocupa na empresa

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Produção	43	86%
Administração	7	14%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

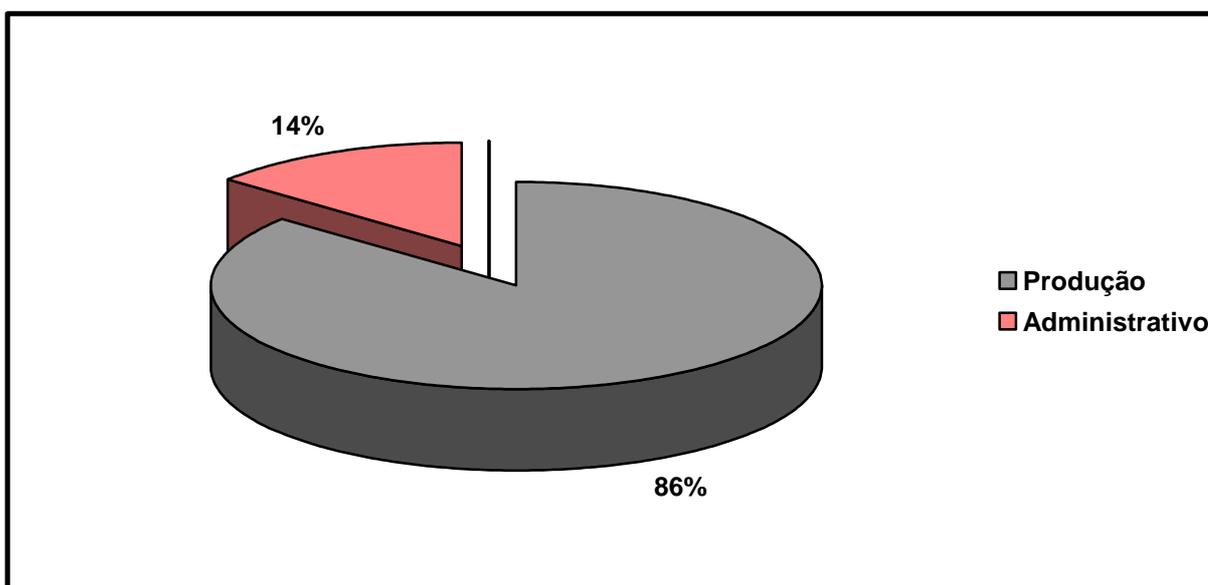


Figura 04: Setor que ocupa na empresa

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Os resultados demonstram que 86% dos pesquisados trabalham no setor de produção enquanto 14% trabalham no setor administrativo.

A pergunta a seguir questionou o relacionamento entre os pesquisados e obteve-se os dados a seguir:

Tabela 05: Relacionamento entre os colaboradores

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Ótimo	10	20%
Bom	15	30%
Regular	14	28%
Ruim	7	14%
Péssimo	4	8%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

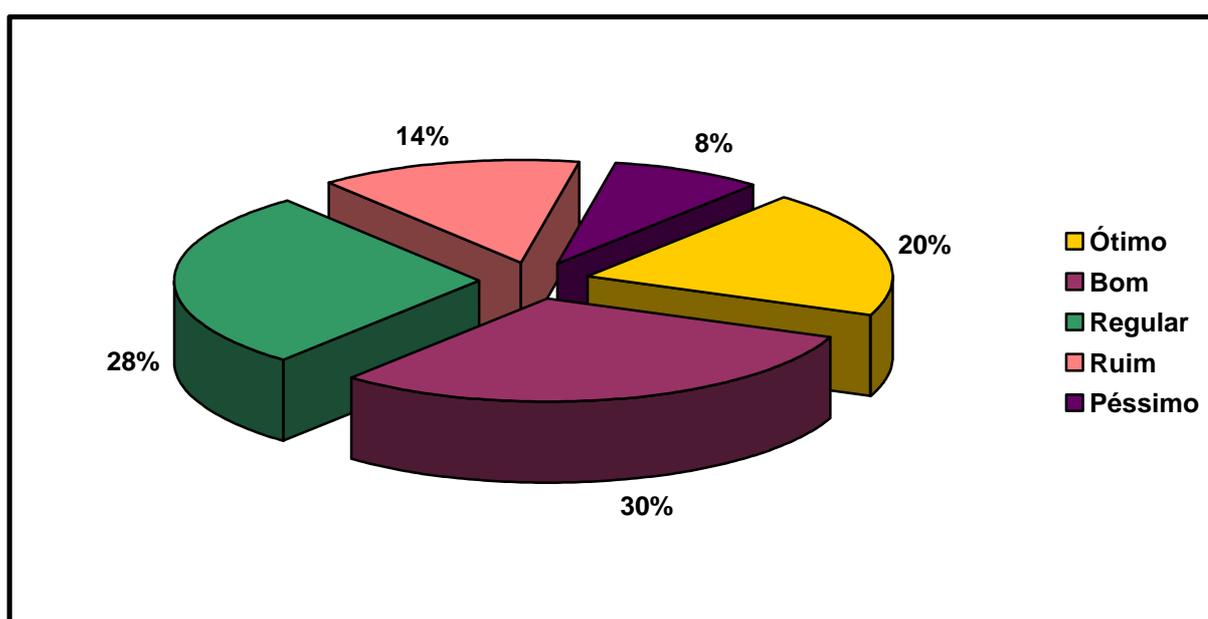


Figura 05: Relacionamento entre os colaboradores

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

De acordo com a pesquisa os resultados mostram que 30% dos pesquisados consideram o relacionamento bom, 28% regular, 20% ótimo, 14% ruim e 8% péssimo.

Quando perguntados a respeito dos meios de comunicação que utilizam na empresa, tem-se:

Tabela 06: Meios de comunicação que é usado na empresa

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Reuniões mensais	7	14%
Telefone	10	20%
Mural	31	62%
Intranet	0	0%
Jornais/revistas	0	0%
Outros	2	4%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

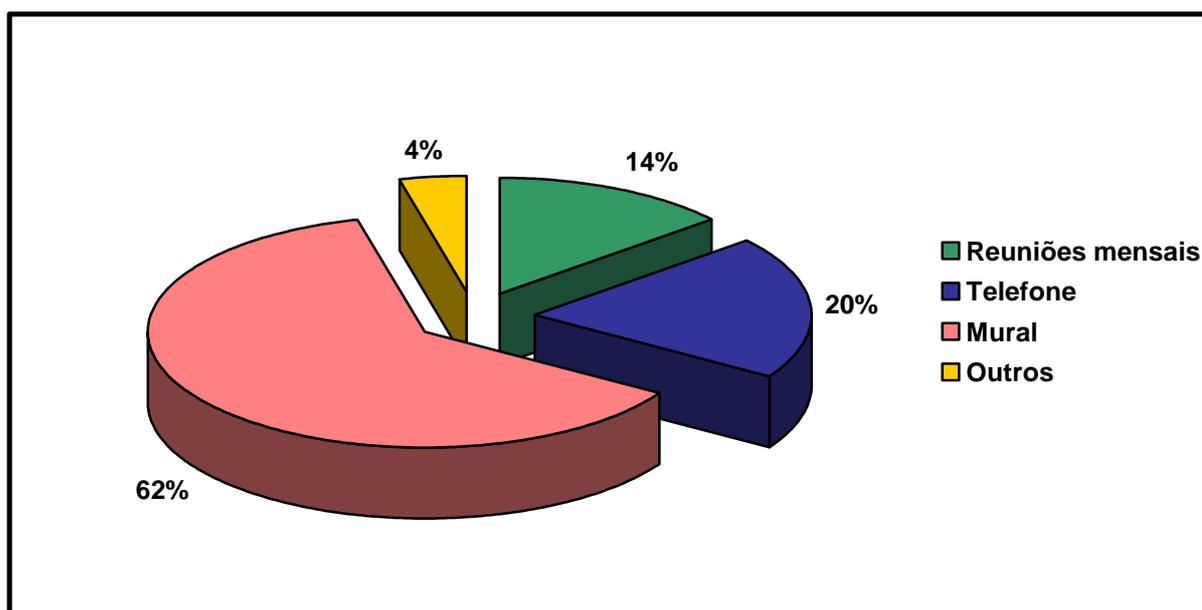


Figura 06: Meios de comunicação usados na empresa

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

Conforme a pesquisa 62% afirma ser mural, 20% telefone, 14% são reuniões mensais e 4% outros como site.

A pergunta sete referiu-se ao questionamento sobre onde os pesquisados da empresa encontram as informações que desejam saber sobre a mesma, e obteve-se as seguintes respostas:

Tabela 07: Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Através do encarregado	21	42%
Conversas nos corredores	3	6%
Mural	15	30%
Diretoria da empresa	5	10%
Colegas de trabalho	6	12%
Outros	0	0%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

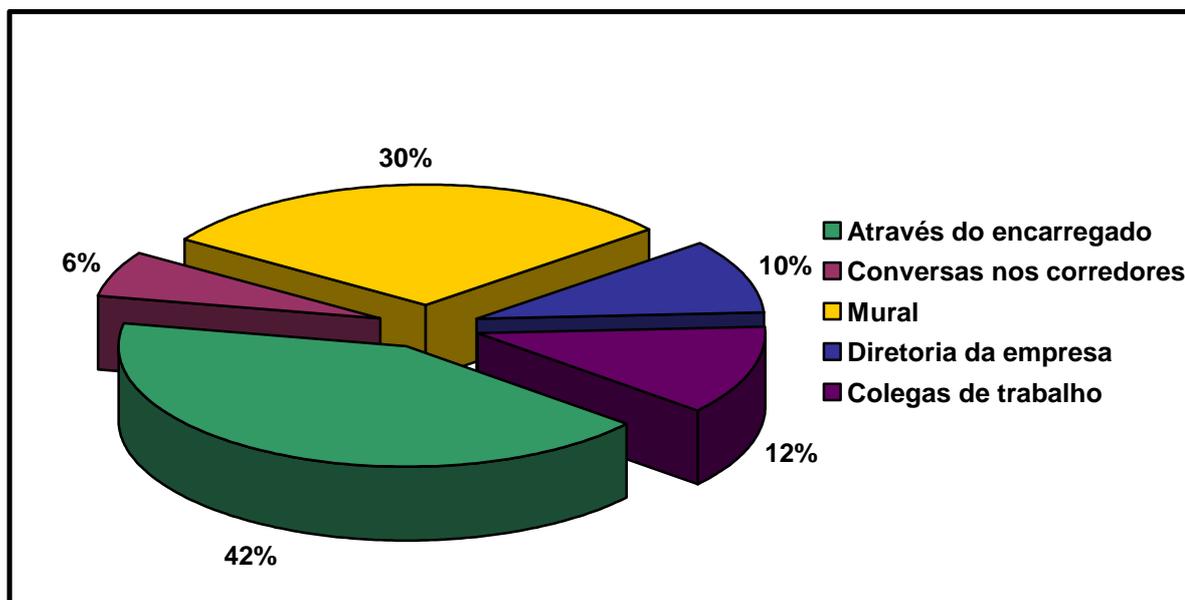


Figura 07: Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Dos pesquisados 42% encontram as informações através do encarregado, 30% nos murais, 12% com os colegas de trabalho, 10% diretoria da empresa, 6% em conversas nos corredores.

Quando questionados sobre o nível de comunicação que tinham com de seus superiores, as respostas foram:

Tabela 08: Nível de comunicação dos superiores para os subordinados

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Ótimo	8	16%
Bom	18	36%
Regular	13	26%
Ruim	7	14%
Péssimo	4	8%
Total	50	100%

Fonte: Dados elaborados através da pesquisa

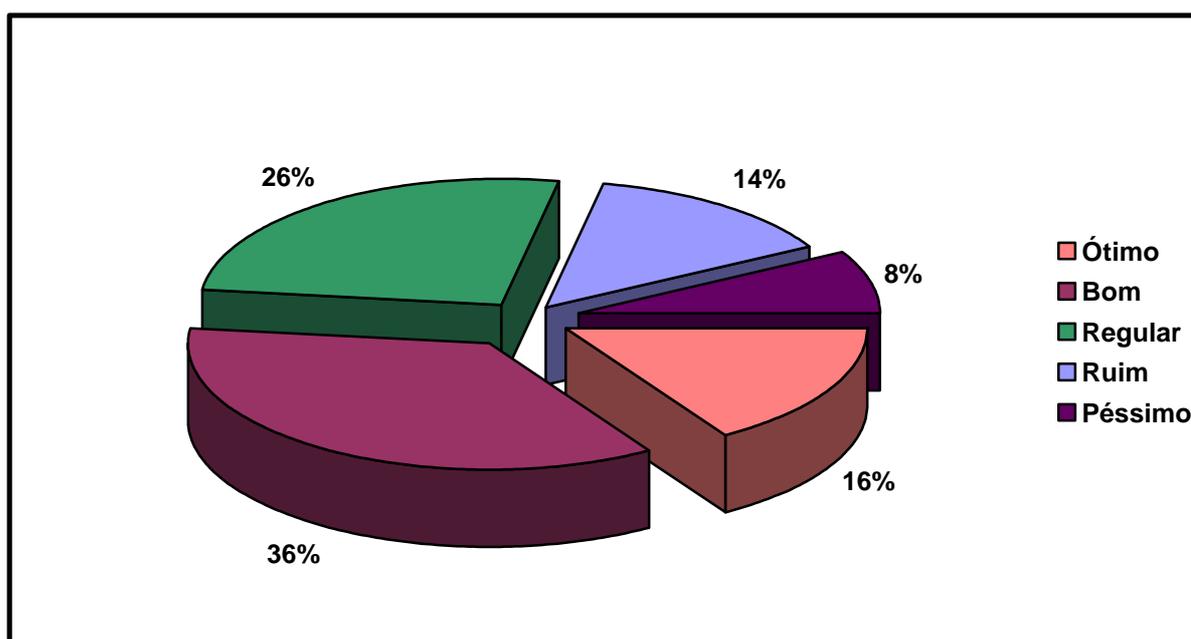


Figura 08: Nível de comunicação dos superiores para os subordinados

Fonte: Dados elaborado pela pesquisadora

Em relação ao nível de comunicação dos superiores para os subordinados 36% consideram bom, 26% regular, 16% ótimo, 14% ruim e 8% péssimo.

E quando perguntados sobre seu nível de comunicação em relação aos seus superiores, obteve-se:

Tabela 09: Nível de comunicação dos subordinados para os superiores

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Ótimo	10	20%
Bom	19	38%
Regular	10	20%
Ruim	9	18%
Péssimo	2	4%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

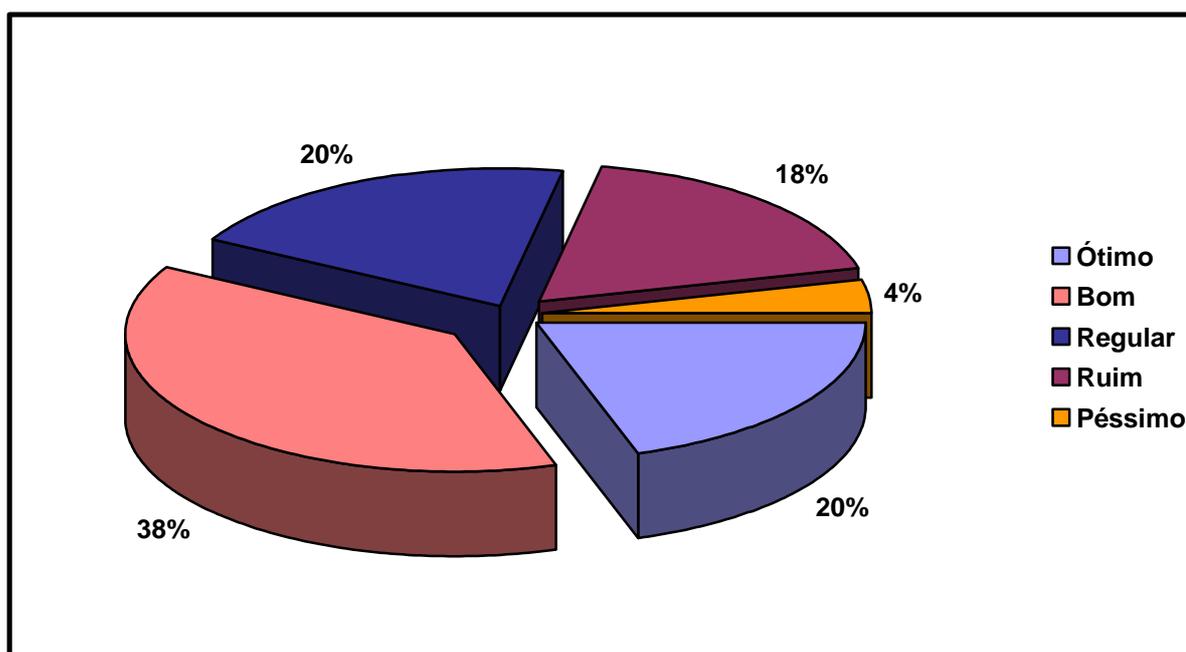


Figura 09: Nível de comunicação dos subordinados para os superiores

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A pesquisa mostra que 38% consideram bom o nível de comunicação dos subordinados para os superiores, 20% ótimo, 20% regular, 18% ruim e 4% péssimo.

A décima pergunta referiu-se ao como está a comunicação interna na empresa. As respostas foram:

Tabela 10: Como está a comunicação interna

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Ótimo	17	34%
Bom	18	36%
Regular	9	18%
Ruim	5	10%
Péssimo	1	2%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

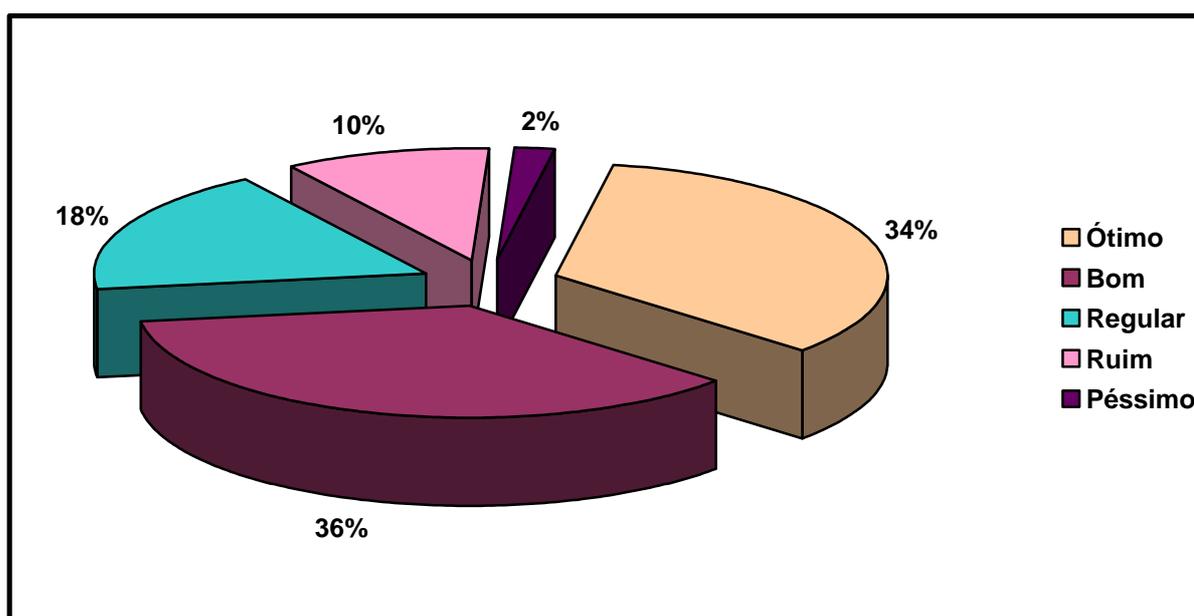


Figura 10: Como está a comunicação interna

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A pesquisa demonstrou que 36% dos pesquisados consideram a comunicação interna boa, 34% ótima, 18% regular, 10% Ruim, 2% Péssimo.

Quando perguntou-se aos pesquisados se eles entendiam as informações que recebiam, obtivemos as seguintes respostas:

Tabela 11: Você entende as informações que recebe

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Por completo	11	22%
Incompleto	7	14%
Parcialmente	26	52%
Difícilmente	6	12%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

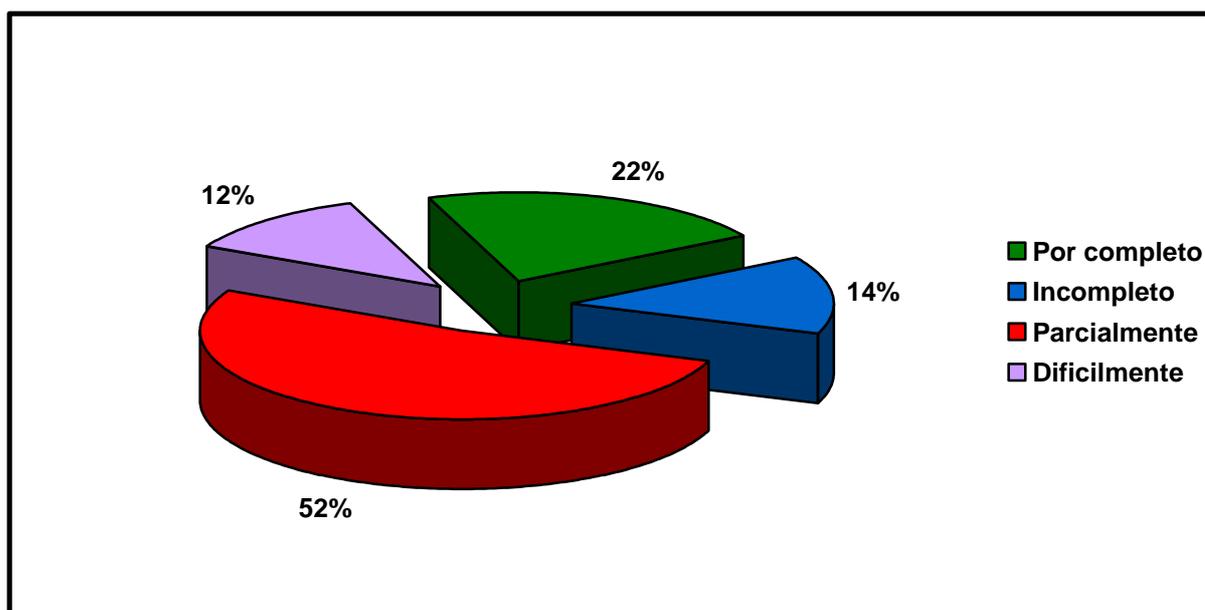


Figura 11: Você entende as informações que recebe

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Conforme o resultado do questionário pode-se dizer que 52% entendem as informações parcialmente, 22% por completo, 14% incompleto e 12% dificilmente.

A pergunta a seguir refere-se aos meios de comunicação interno e se estes precisam ser melhorados ou mudados na empresa. As respostas foram:

Tabela 12: Os meios de comunicação interno precisam ser melhorados ou mudados

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Tem que melhorar	21	42%
Tem que mudar	6	12%
Está bom assim	23	46%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

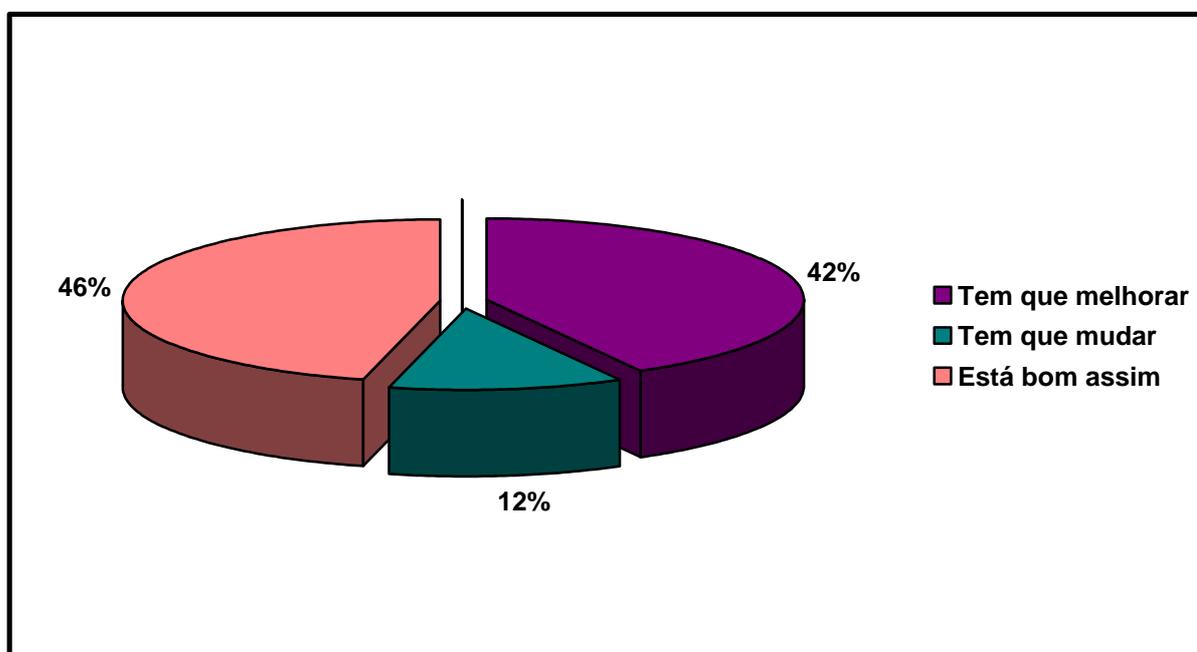


Figura 12: Os meios de comunicação interno precisam ser melhorados ou mudados

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Dos pesquisados 46% acreditam que os meios de comunicação interno está bom assim porque estão recebendo as informações de modo compreensível, 42% acreditam que tem que melhorar porque a empresa precisa inovar sempre melhorando a cada dia, pois ainda falta alguns métodos que pode ajudar na comunicação como jornais internos mensais. Assim como trabalhos com as equipes visando cada vez mais a aproximação entre os colaboradores e 12% dizem que têm que mudar porque os colaboradores precisam de mais informações diretas, precisa ter mais pessoas responsáveis para repassar as informações da forma correta.

Quando perguntados como os funcionários classificam a distribuição de informações na empresa, obteve-se as seguintes respostas:

Tabela 13: Classificação da distribuição das informações na empresa

Respostas	Quantidade	Porcentagem
De fácil acesso	33	66%
De difícil acesso	17	34%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

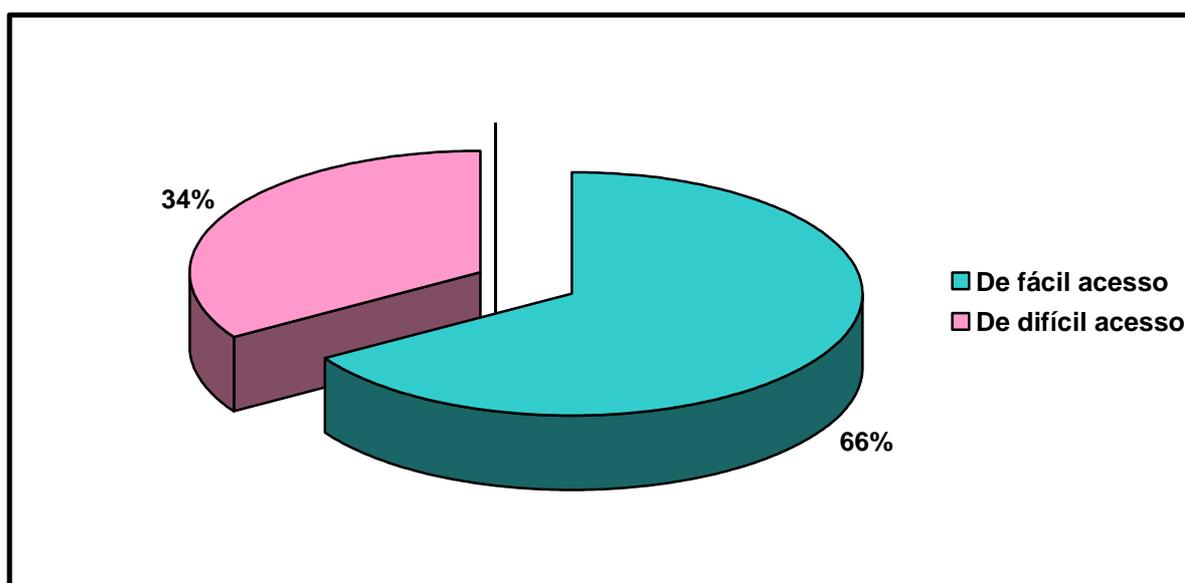


Figura 13: Classificação da distribuição das informações na empresa

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A pesquisa realizada mostra que 66% classificam a distribuição de fácil acesso enquanto 34% acham a distribuição das informações de difícil acesso.

A pergunta quatorze, questionou se as formas de comunicação existentes na empresa são suficientes para o processo de comunicação entre os setores. E os pesquisados deram as seguintes respostas:

Tabela 14: As formas de comunicação existente na empresa são suficientes para o processo de comunicação entre os setores

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Sim	27	54%
Não	9	18%
Às vezes	14	28%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

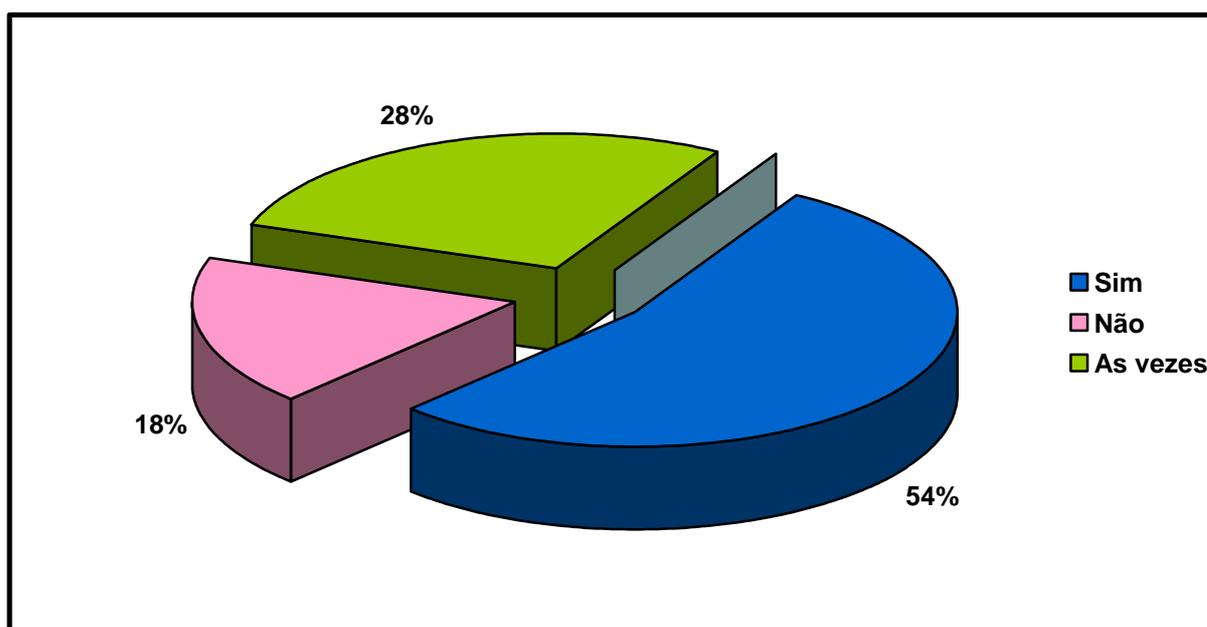


Figura 14: As formas de comunicação existente na empresa são suficientes para o processo de comunicação entre os setores

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Dos pesquisados 54 % acreditam que essas formas de comunicação são suficiente para um bom processo de comunicação, 28% que as vezes são suficiente e 18% acreditam que não são suficiente.

Na questão 15 (aberta), os pesquisados teriam que sugerir propostas para melhorias na comunicação interna. As respostas que seguem, compilam as respostas que foram propostas:

Tabela 15: Sugestões para melhorar a comunicação interna

Sugestões	Quantidade	Porcentagem
Reuniões mensais com toda a empresa;	19	38%
Palestras motivacionais para estimular os colaboradores;	6	12%
Mais comunicação formalizada;	10	20%
Acesso à tecnologia;	1	2%
Adição de mais murais e atualizados;	2	4%
Colocar mais encarregados, para que cada um esteja presente em seu setor;	3	6%
Reuniões periódicas entre o encarregado da produção e os funcionários;	9	18%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

Dos 50 questionários 38% sugeriram reuniões mensais com toda a empresa, 20% mais comunicação formalizada, 18% reuniões periódicas entre o encarregado da produção e os funcionários, 12% palestras motivacionais para estimular os colaboradores, 6% sugeriram colocar mais encarregados para que cada um esteja presente em seu setor, 4% sugeriram mais murais e suas atualizações 2% gostariam de ter mais acesso a tecnologia.

Quando questionados se consideram a comunicação importante para a empresa e para os funcionários e por que? Obteve-se:

Tabela 16: A importância da comunicação para a empresa e para os funcionários

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Sim	50	100%
Não	0	0%
As vezes	0	0%
Total	50	100%

Fonte: Dados obtidos através da pesquisa

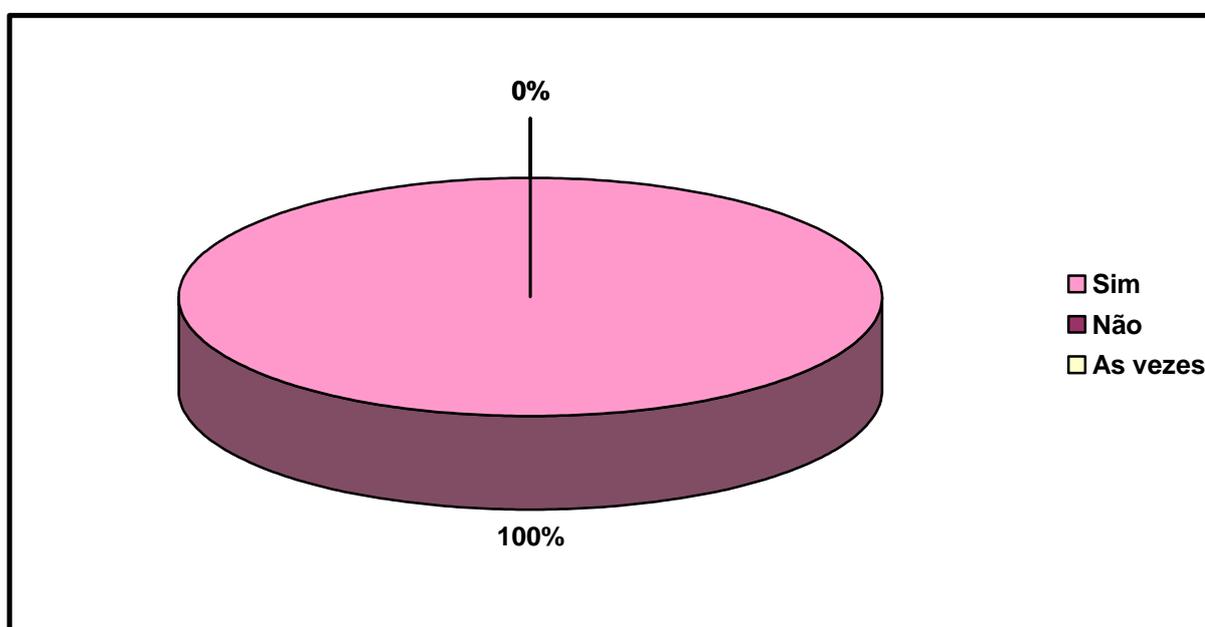


Figura 15: A importância da comunicação para a empresa e para os funcionários

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Nessa questão 100% dos pesquisados consideram a comunicação interna importante tanto para a empresa quanto para os funcionários, porque ela é fundamental para a empresa, para sua produtividade e lucratividade, pelo fato dela informar ao grupo os acontecimentos diários, é com ela que conseguimos fazer um bom trabalho de equipe, visando ter os mesmos objetivos, entendendo a visão e a missão da empresa. Por esse fato é necessário comunicar a todos os colaboradores quais os objetivos e resultados alcançados na organização. O relacionamento entre os colaboradores fica mais harmonioso com a comunicação, um ambiente melhor para conviver.

4.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Esta pesquisa teve a finalidade de responder aos objetivos deste estudo, que avaliou os processos e meios de comunicação utilizados em uma empresa do ramo alimentício.

Em toda empresa há situações de trabalho que precisam ser compartilhadas com duas ou mais pessoas, para que tais situações possam ser executadas de forma amigável necessita de uma boa interação dos colaboradores, desenvolvendo assim a comunicação, cooperação, respeito e amizade (MOSCOVICI, 1985). Conforme os colaboradores na empresa estudada, esse relacionamento está presente na empresa e é considerado bom. Assim tendo um bom relacionamento entre os colaboradores, resultará em benefícios na comunicação.

Em relação a comunicação percebeu-se que a empresa não disponibiliza muitos meios de comunicação, como visto na fundamentação teórica. Os mais usados pelos colaboradores são murais, telefones e algumas reuniões. Na visão de Leite (2006), o processo de comunicação interna e seus meios precisam ser disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente exerçam sua missão de unir os colaboradores da empresa.

No entanto a maneira mais utilizada pela empresa para transmitir as informações desejadas para os colaboradores é através do encarregado. Este as repassa para os subordinados ou então em conversa direta com a diretoria da empresa. Assim pode perceber-se que a forma de comunicar-se na empresa mais usadas pelos colaboradores é a comunicação oral, na qual utilizada de forma correta tem um bom desempenho. Diz o autor Robbins (2004), que a comunicação oral tem como vantagens o esclarecimento de dúvidas e um feedback imediato.

Muitos colaboradores também encontram informações com os colegas de trabalho e nas conversas de corredores. Esta forma não é muito adequada para a empresa, pois corre o risco de sofrer alterações e mal entendidos na mensagem com algum ruído como foi visto no processo de comunicação. Conforme Hampton (1990), o ruído interfere na transmissão da comunicação do emissor para o receptor, alterando ou modificando a mensagem.

Conforme Silva (2007), em uma organização existe vários fluxos ou canais de comunicação, estes fluxos transmitem as informações dentro da empresa,

dos superiores para os subordinados, dos subordinados para os superiores e também ocorrem entre os setores, funcionário para funcionário. Constatou-se na pesquisa que, os níveis de comunicação de baixo para cima, de cima para baixo e entre os setores foram considerados bons pelos colaboradores. Esse resultado favorece a empresa, pois demonstra que há relacionamento entre os setores, que tanto os superiores quanto os subordinados estão recebendo as informações desejadas sobre o andamento da empresa.

A comunicação interna da empresa, junto com o entendimento das informações recebidas teve um nível bom de aprovação dos colaboradores. Mesmo assim, existem motivos para o descontentamento de alguns colaboradores da empresa, onde acreditam que os meios de comunicação precisam ser melhorados e mudados, pelo fato da empresa estar crescendo e precisa estar sempre inovando com as tecnologias, utilizando mais métodos para facilitar a boa comunicação, visando em um bom relacionamento na empresa e no entendimento das ordens enviadas.

A pesquisa pode confirmar então, que a 'comunicação interna' é realmente importante e que o trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação eliminando assim, os afastamentos e as falhas na comunicação. O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional é condição imprescindível ao bom andamento da organização, pois por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente dos superiores com os seus subordinados e entre os próprios subordinados.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se com este trabalho que, a comunicação é uma peça necessária para o desenvolvimento da organização, ou seja, uma boa comunicação reflete no bom relacionamento entre os membros da empresa, assim podendo manter um clima mais harmonioso e de fácil convívio, aumentando o desempenho dos funcionários e a qualidade dos produtos realizados.

Vários são os fatores que influenciam a comunicação, e dependendo da eficácia na utilização de seus meios e processos atingir-se-á ou não uma comunicação eficaz. É preciso que cada pessoa saiba comunicar-se com seus colegas de trabalho de acordo com suas características, de forma que a transmissão aconteça tranquilamente. Para que isso ocorra é preciso que os responsáveis pela transmissão da mensagem tenham consciência e compreendam a necessidade da utilização adequadamente dos meios e processos de comunicação.

À medida que todos passam a se preocupar com a forma como se comunicam, buscando o aperfeiçoamento, a comunicação irá fluir de maneira adequada, evitando equívocos e impulsionando o trabalho. No entanto, para que isso ocorra é preciso que os superiores se empenhem e colaborem juntamente com seus subordinados, conscientizando-se que a comunicação interna eficaz é um sinônimo de integração e crescimento da empresa.

É importante que a comunicação seja autêntica e clara, evitando assim fofocas e mal entendidos. Se buscarmos nos comunicar de forma que sejamos realmente compreendidos, estaremos evitando falhas que normalmente acontece.

Neste sentido, elenca-se a seguir, algumas sugestões feitas pelos colaboradores na pesquisa efetuada na empresa para melhorar e sustentar a comunicação da empresa:

- Formalizar a comunicação da empresa, principalmente as colocações mais importantes referentes ao trabalho, assim evitaria dúvidas relacionadas a pedidos, encomendas, datas, etc.

- Realizar reuniões mensais com toda a empresa, informando suas metas e objetivos do mês para que todos possam estar por dentro do alcance da empresa.

- Realizar reuniões periódicas com os subordinados e o encarregado do setor, para que assim todos possam expressar suas idéias e opiniões, trocando informações.

- Colocar mais encarregados para que possam estar presente em seus setores quando solicitado.

- Organizar palestras motivacionais para todos os colaboradores da empresa, para que assim se sintam mais motivados e reconhecidos.

Em termos gerais, a comunicação interna em uma empresa é tarefa de solução árdua e os relacionamentos interpessoais e grupais um desafio diário. A distribuição do saber é caminho privilegiado para o desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas, transformando a organização, “o local de trabalho” num ambiente em que o aprendizado não se dissocia dos desejos de crescimento individual e da própria organização.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BIRCHAL, Sergio de Oliveira. **Empresa e indústria alimentícia no Brasil**. 2004. Disponível no site WWW.ceae.ibmecmg.br, acessado no dia 05 de outubro de 2010.

CALDAS, Priscyla. **Comunicação formal e informal**. 2009. Disponível no site: www.slideshare.net. Acessado no dia 29 de setembro de 2010.

CENERINI, Vanessa. **As ferramentas da comunicação interna**: um estudo sobre os veículos de comunicação nas organizações. 2009. Monografia (Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo). Centro Universitário de Maringá. Maringá. Disponível no site: www.cesumar.br, Acessado no dia 10 de outubro de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ªed. São Paulo, 1983.

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos humanos**. Editora Compacta, 7ªed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

COSTA, Wellington Soares da. **Humanização, relacionamento interpessoal e ética**. 2004. Disponível no site www.ead.fea.usp.br, acessado no dia 07 de setembro de 2010.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FROLDI, Albertina Silva, O'NEAL, Helen Frolidi. **Comunicação verbal**: um guia prático para você falar em público. São Paulo: Pioneira, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMPTON, David R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: Editora Mc Graw-Hill Ltda, 1990.

INDÚSTRIA. Geografia. 2010

Disponível em: [www.fisgall.com/guia do estudante](http://www.fisgall.com/guia%20do%20estudante)

acessado em: 20/10/10

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEITE, Quézia de Alcântara Guimarães. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 2006, Disponível no site www.universia.com.br, acessado no dia 07 de setembro de 2010.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Mudança cultural e responsabilidade das Relações Públicas**. Organicon: Revista Brasileira de Comunicação organizacional e Relações Públicas. São Paulo, 2004.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação empresarial**. São Paulo: Atlas, 1989.

MELO, Vanessa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. 2006, disponível no site www.faq.edu.br, acessado no dia 05 de outubro de 2010.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ªed. Editora Saraiva, 2003.

MOSCOVIVI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 3ªed. Rio de Janeiro: Editora S.A, 1985.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2ªed. São Paulo: Editora pioneira, 1999.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 5ª Ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.

PIRES, Jovelino; MENEZES, Diana. **Introdução à administração: Uma abordagem na forma de instrução programada**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1978.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2004.

SANTIAGO, Nelson Marcelo. **Comunicação interna nas empresas, causas e efeitos da não integridade da informação: a realidade de duas empresas de confecção da Região Metropolitana do Médio Vale do Itajaí**. 2003. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau. Disponível no site: <http://hdl.handle.net/10229/15903>. Acessado em: 05 de outubro de 2010.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ªed. Rio de Janeiro: JC editora, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e pratica.** São Paulo; Atlas, 2007.

TOLEDO, José Carlos de et al. **Gestão do processo de desenvolvimento de produto na industria de alimentos: análise preliminar.** 2004, disponível no site www.abepro.org.br, acessado no dia 26 de setembro de 2010.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial.** São Paulo; Atlas, 2007.

TUPY, Oscar. **Eficiência produtiva de empresas da indústria de alimentos no Brasil.** EMBRAPA, São Carlos-SP, 2010.
Disponível em: www.sober.org.br acessado em: 17/10/2010

APÊNDICE 1

Questionário aplicado aos funcionários



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

Questionário aplicado aos funcionários de uma empresa do ramo alimentício

Prezado(a) Senhor(a), para sistematização do meu Trabalho de Conclusão de Curso no curso de Secretariado Executivo na UNESC, necessito de sua colaboração ao responder o presente questionário, que dará subsídios para que eu conclua minha pesquisa, que tem como tema “**Análise do processo de comunicação interna em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Jacinto Machado.**”

Sua colaboração e sinceridade nas respostas são fundamentais para que os objetivos do estudo sejam alcançados.

Acadêmica: **Elaine Bez Birolo Casagrande**

1) Sexo

() Masculino

() Feminino

2) Idade

() 18 a 29 anos

() 30 a 39 anos

() 40 a 49 anos

() Acima de 50 anos

3) Escolaridade

() Ensino Fundamental completo

() Ensino Fundamental incompleto

() Ensino Médio completo

() Ensino Médio incompleto

() Ensino Técnico Profissionalizante Completo

() Ensino Técnico Profissionalizante incompleto

- Ensino Superior completo
- Ensino Superior incompleto
- pós graduado

4) Qual o setor em que você trabalha?

- Produção
- Administrativo

5) Como você considera o relacionamento entre os colaboradores da empresa?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

6) Quais os meios de comunicação da empresa que você utiliza?

- Reuniões mensais
- Telefone
- Mural
- Intranet
- Jornais/revistas
- Outros. Quais? _____

7) Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa?

- Através do encarregado
- Conversas nos corredores
- Mural
- Diretoria da empresa
- Colegas de trabalho
- Outros. Quais? _____

8) Como é o nível de comunicação dos superiores para os colaboradores?

- Ótimo
- Bom

- Regular
- Ruim
- Péssimo

9) Como é o nível de comunicação dos colaboradores com os superiores?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

10) O que você acha da comunicação interna de sua empresa?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

11) Você entende as informações que recebe de seus superiores?

- Por completo
- Incompleta
- Parcialmente
- Dificilmente

12) Você acha que os meios de comunicação interna da empresa precisam ser melhorados ou mudados? E por quê?

- Tem que melhorar
- Tem que mudar
- Está bom assim

13) Como você classifica a distribuição de informações na empresa?

- () De fácil acesso
- () De difícil acesso

14) As formas de comunicação existentes na empresa são suficientes para o processo de comunicação entre os setores?

- () Sim
- () Não
- () As vezes

15) O que você sugere para melhorar a comunicação interna da empresa?

16) Você considera a comunicação importante para a empresa e para os colaboradores? Por que?

- () Sim
- () Não
