

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

**VANESSA ALBINO**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA DE UMA EMPRESA  
FABRICANTE DE MATÉRIA-PRIMA PARA PRODUTOS CERÂMICOS**

**CRICIÚMA  
2014**

**VANESSA ALBINO**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA DE UMA EMPRESA  
FABRICANTE DE MATÉRIA-PRIMA PARA PRODUTOS CERÂMICOS**

Relatório de Estágio, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadores: Prof. Ma. Jucélia da Silva Abel  
Prof. Me. Kristian Madeira  
Prof. Ma. Nara Cristine Cechella

**CRICIÚMA**

**2014**

**VANESSA ALBINO**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA DE UMA EMPRESA  
FABRICANTE DE MATÉRIA-PRIMA PARA PRODUTOS CERÂMICOS**

Relatório de Estágio, apresentado para  
obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Secretariado Executivo da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 03 de dezembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup>. Jucélia da Silva Abel - Mestre - (Unesc) - Orientadora

Prof<sup>a</sup>. Maria Cristina Keller Frutuoso - Mestre - (Unesc) - Avaliadora

Prof<sup>a</sup>. Nara Cristine Thomé Palacios Cechella - Mestre - (Unesc) - Orientadora

**Dedico este trabalho ao meu Deus, à minha irmã Simone Albino, à minha afilhada Ana Julia e àqueles que acreditam em mim.**

## **AGRADECIMENTOS**

Minha maior e eterna gratidão sempre será a Deus que, desde o momento em que o desejo de cursar uma graduação nasceu em meu coração, esteve ao meu lado, me apoiando, me fortalecendo, me disciplinando. O amor e a fidelidade que Ele dispensou a mim, não só nos quatro anos de estudo, mas também em toda a minha vida, não podem ser comparados com nenhum outro sentimento, prazer ou emoção que exista neste mundo. Ele foi o pai que sempre me aguardava ao final de cada dia para me dar carinho e me confortar até que eu pegasse no sono, e foi o amigo que sempre ouviu com atenção quando eu descrevia os acontecimentos diários, quando eu, em desabafo, relatava o cansaço decorrente do trabalho e do estudo, e quando eu, simplesmente, chorava. Em todo tempo, Ele foi o provedor de tudo o que eu precisava para me manter firme e inabalável. Obrigada, paizinho.

De forma geral, agradeço minha família e meus amigos por me ajudarem em todos os sentidos. Mas, excepcionalmente, agradeço minha irmã, Simone Albino, que sempre fez o papel de mãe. Ela que me ajudou muito, financeiramente e emocionalmente, que nunca permitiu que algo me faltasse, que fez dívidas para que eu não precisasse parar os estudos, que suportou minhas reclamações, que fazia o impossível se tornar possível só para me ver bem. Ela foi a pessoa que mais me compreendeu. Ela conseguia entender meus anseios, meus sonhos, minhas ideias. Amar e ajudar a ela e sua família estará em meus planos, para sempre.

Agradeço também, aos meus colegas de curso, que me ajudaram nos momentos mais difíceis, principalmente, às minhas amigas Priscila Monteguti, Tatiane Buratto e Tatiani Ávila, que sempre me acolheram de forma generosa e sincera. Sem dúvida, são pessoas usadas por Deus nesta terra.

Por fim, sou grata aos professores do curso, por todo conhecimento a mim transmitido, e aos meus orientadores que me disponibilizaram seu tempo, e instruíram-me, tornando-se parte essencial na elaboração deste trabalho.

Muito obrigada.

*"Não fazemos a mínima ideia de quantas vezes a simples sabedoria salvou nossa vida ou quantas vezes ela ainda o fará no futuro."*

*Stormie Omartian*

## RESUMO

Este trabalho tem como tema a comunicação interna empresarial. A comunicação entre uma organização e seu público interno tem grande relevância, pois é por meio de uma comunicação interna eficiente que uma empresa cria um melhor ambiente de trabalho e influencia na conduta de seus colaboradores, tendo como resultado a eficácia do negócio. O objetivo deste estudo foi analisar a qualidade da comunicação interna de uma empresa fabricante de matéria-prima para produtos cerâmicos, localizada no município de Içara/SC, fazendo um levantamento dos meios utilizados para estabelecer a comunicação entre a empresa e os funcionários, e identificando as deficiências existentes no processo comunicativo. Devido à atuação da acadêmica como estagiária na empresa em questão, foram identificadas algumas falhas de comunicação no setor em que a mesma atuou, o que incitou a uma análise da comunicação interna em toda a empresa. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratório, descritivo, e de levantamento, que iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, sobre o tema, e foi concluída com uma análise das informações obtidas com o levantamento de dados referentes a qualidade da comunicação no ambiente interno da organização. Para a coleta de dados sobre o nível de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna na empresa, foi aplicado um questionário a uma considerável quantidade de funcionários de todos os setores. Com a aplicação do questionário pretendeu-se saber quais canais de comunicação interna são utilizados na empresa e, por meio de dez perguntas objetivas e uma subjetiva, pretendeu-se verificar a qualidade da comunicação interna. Os resultados obtidos em cada questão estão representados neste trabalho em forma de gráfico e tabelas. O resultado da pesquisa, de forma geral, foi positivo, com algumas melhorias a serem consideradas.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Qualidade. Colaboradores.

## RESUMEN

Este trabajo tiene como tema la comunicación interna empresarial. La comunicación entre una organización y su público interno tiene gran relevancia, pues es por medio de una comunicación interna eficiente que una empresa crea un mejor ambiente de trabajo e influencia en la conducta de sus colaboradores, teniendo como resultado la eficacia del negocio. El objetivo de este estudio fue analizar la calidad de la comunicación interna de una empresa fabricante de materia-prima para productos cerámicos, ubicada en el municipio de Içara/SC, haciendo un levantamiento de los medios utilizados para establecer la comunicación entre la empresa y los funcionarios, e identificando las deficiencias existentes en el proceso comunicativo. Debido a la actuación de la académica como estajearía en la empresa en cuestión, fueran identificadas algunas fallas de comunicación en el sector en que la misma actuó, lo que incitó a un análisis de la comunicación interna en toda la empresa. Para eso, fue realizada una pesquisa de carácter cualitativo, exploratorio, descriptivo, y de levantamiento, que se empezó con una pesquisa bibliográfica, sobre el tema, y fue concluida con un análisis de las informaciones obtenidas con el levantamiento de datos referentes a calidad de la comunicación en el ambiente interno de la organización. Para la colecta de datos sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores en relación a la comunicación interna en la empresa, fue aplicado un cuestionario a una considerable cantidad de funcionarios de todos los sectores. Con la aplicación del cuestionario se pretendió saber cuáles canales de comunicación interna son utilizados en la empresa y, por medio de diez preguntas objetivas y una subjetiva, se pretendió verificar la calidad de la comunicación interna. Los resultados obtenidos en cada cuestión están representados en este trabajo en forma de gráfico y tablas. El resultado de la pesquisa, de forma general, fue positivo, con algunas mejorías que deben ser consideradas.

**Palabras-clave:** Comunicación interna. Calidad. Colaboradores.

## ABSTRACT

The subject of this work is the corporate internal communication. The communication between an organization and its internal public has a large relevance because is through of an efficient internal communication that a company creates a better working ambience and influences the behavior of its employees, resulting in the business efficiency. The aim of this study was to analyze the internal communication's quality of a company producer of raw material for ceramic products, located in Içara/SC, doing a survey about the ways used to establish the communication between the company and the employees, and identifying the deficiencies existent in the communicative process. Due the academic's acting like a trainee in the company in question, some communication failures were identified in the sector where she had worked, what prompted an analysis of the internal communication throughout the company. For this, was realized a research with a qualitative, exploratory, descriptive character and a survey research that started with a bibliographic research about the subject, and it was completed with an analysis of the informations obtained through the data survey about the communication's quality in the organization's internal ambience. For the data collect about the employees' satisfaction level regarding internal communication in the company was applied a questionnaire to a considerable quantity of employees from all sectors. Through the questionnaire application was intended to know which internal communication's channels are used in the company, and through ten objective questions and one subjective question was intended verify the internal communication's quality. The results obtained in each question are represented in this work as graph and charts. The research's result, generally, was positive, with some improvements to be considered.

**Key-words:** Internal Communication. Quality. Employees.

## LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 01: Canais de comunicação utilizados.....	32
Tabela 01: Caracterização da amostra .....	28
Tabela 02: Escolaridade x Setor .....	29
Tabela 03: Telefone x Setor .....	30
Tabela 04: Quadro de avisos x Setor .....	31
Tabela 05: Jornal Informativo x Setor.....	31
Tabela 06: Memorando x Setor .....	32
Tabela 07: E-mail x Setor .....	33
Tabela 08: Reuniões internas x Setor .....	33
Tabela 09: Intranet x Setor .....	34
Tabela 10: Manuais x Setor.....	35
Tabela 11: Messenger x Setor .....	36
Tabela 12: Resultado da aplicação do questionário.....	37
Tabela 13: Comunicação entre os membros do setor.....	38
Tabela 14: Comunicação entre os setores da empresa .....	39
Tabela 15: Eficácia dos canais de comunicação utilizados.....	40
Tabela 16: Tempo hábil de chegada das informações.....	41
Tabela 17: Clareza das informações concedidas pela empresa .....	42
Tabela 18: Informações sobre as normas a serem seguidas na empresa .....	43
Tabela 19: Transmissão de informações dos superiores para os funcionários .....	44
Tabela 20: Espaço concedido pela empresa para comunicar a opinião .....	45
Tabela 21: Disponibilidade de informações para o desempenho das atividades .....	46
Tabela 22: Compartilhamento de informações sobre os acontecimentos .....	47

## LISTA DE SIGLAS

XML	Extensible Markup Language
NF	Nota Fiscal
CT-e	Conhecimento de Transporte eletrônico

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 TÍTULO.....	13
<b>1.1.1 Tema</b> .....	<b>13</b>
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	13
1.3 OBJETIVOS .....	13
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 COMUNICAÇÃO .....	15
2.2 EMPRESA.....	16
2.3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	17
<b>2.3.1 Comunicação interna</b> .....	<b>18</b>
2.3.1.1 Comunicação interna e a crítica .....	19
2.3.1.2 Canais de comunicação interna .....	20
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>21</b>
3.1 AMBIENTE DE TRABALHO.....	21
3.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....	22
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>23</b>
4.1 PESQUISA .....	23
4.2 TIPOS DE PESQUISA .....	23
<b>4.2.1 Quanto à Natureza</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2.2 Quanto à Abordagem</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2.3 Quanto aos Objetivos</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos</b> .....	<b>25</b>
4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	25
4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	27
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>28</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	28
5.2 RESULTADO DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	30
<b>5.2.1 Canais de comunicação utilizados na empresa</b> .....	<b>30</b>
<b>5.2.2 Resultados das perguntas qualitativas</b> .....	<b>36</b>

5.2.2.1 Comunicação entre os membros do setor.....	38
5.2.2.2 Comunicação entre os setores da empresa .....	39
5.2.2.3 Eficácia dos canais de comunicação utilizados .....	40
5.2.2.4 Tempo hábil de chegada das informações.....	41
5.2.2.5 Clareza das informações concedidas pela empresa .....	42
5.2.2.6 Informações sobre as normas a serem seguidas na empresa .....	43
5.2.2.7 Transmissão de informações dos superiores para os funcionários .....	44
5.2.2.8 Espaço concedido pela empresa para comunicar a opinião .....	45
5.2.2.9 Disponibilidade de informações para o desempenho das atividades .....	46
5.2.2.10 Compartilhamento de informações sobre os acontecimentos na empresa .	47
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>51</b>
APÊNDICE A - Questionário .....	52

## 1 INTRODUÇÃO

Sendo a comunicação a forma de as pessoas estabelecerem suas relações e assim, desenvolverem suas atividades, é importante enfatizar a comunicação interna empresarial, visto que é um fator determinante para o desenvolvimento de uma empresa.

A comunicação interna influencia, significativamente, no progresso de uma organização, seja qual for sua natureza, pois é por meio dela que os colaboradores se relacionam e difundem informações relevantes ao desenvolvimento das atividades no ambiente de trabalho.

O processo comunicativo dentro de uma empresa é uma questão de estratégia e como tal, deve fazer parte do planejamento estratégico da organização. Para alcançar os resultados esperados, a administração de uma empresa precisa dar atenção à comunicação com seus colaboradores e à comunicação entre os próprios funcionários.

Uma boa e eficiente comunicação no ambiente empresarial soluciona impasses, acelera processos e produção, qualifica produtos e serviços, capacita profissionais, garante a satisfação dos clientes e a competitividade, maximiza os lucros e viabiliza o marketing por parte do público interno para o público externo.

Neste trabalho é apresentado o resultado de uma pesquisa sobre comunicação interna empresarial, realizada em uma empresa fabricante de matéria-prima para produtos cerâmicos, localizada no município de Içara/SC. A pesquisa teve como base estudos bibliográficos de autores que escreveram sobre o assunto em questão, conceituando e aliando empresa e comunicação. Os procedimentos metodológicos utilizados tiveram como finalidade, analisar a comunicação interna da referida empresa.

Neste relatório, a acadêmica, que realizou o estágio para conclusão de curso na empresa estudada, esclarece o resultado da pesquisa tendo como referência suas percepções sobre falhas na comunicação interna no setor em que atuou.

A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de um questionário aos colaboradores da empresa estudada, a fim de coletar dados e obter as informações necessárias para a análise qualitativa. Dessa forma, a acadêmica conclui como está a qualidade da comunicação interna na empresa em geral.

## 1.1 TÍTULO

Análise da comunicação interna de uma empresa fabricante de matéria-prima para produtos cerâmicos.

### 1.1.1 Tema

Comunicação interna empresarial.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

As atividades desenvolvidas pela acadêmica durante o período de estágio estavam diretamente ligadas à comunicação, visto que o trabalho da estagiária abrangia atendimento ao público externo e interno da empresa. No entanto, percebia-se que a falta de comunicação interna dificultava o bom desempenho do trabalho dentro da organização.

Observava-se que a retenção de informações era uma prática comum no ambiente de trabalho e que resultava em processos confusos, perda de tempo, imagem de desorganização da empresa e baixa qualidade no atendimento, tanto ao público externo, quanto ao público interno.

Os problemas de comunicação identificados no ambiente de atuação da estagiária incitaram a uma observação da comunicação interna em toda a organização, a fim de verificar se havia outros equívocos decorrentes de falhas no processo comunicativo nos demais setores da empresa.

A partir disso, procurou-se saber: como se caracteriza a comunicação interna na empresa em seu âmbito geral?

## 1.3 OBJETIVOS

Para elaboração e aplicação desta pesquisa, foram definidos os objetivos e as questões a serem abordadas no estudo.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar a qualidade da comunicação interna da empresa estudada.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Levantar os meios e os procedimentos de comunicação utilizados;
- Identificar as deficiências existentes no processo comunicativo atual;
- Verificar a qualidade da comunicação interna.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

Sendo a comunicação a base para o relacionamento entre as pessoas e para o bom desempenho do trabalho dentro de uma organização, faz-se necessário que a mesma seja utilizada de forma clara de modo que simplifique e otimize os processos e as atividades, além de contribuir diretamente para a qualidade no atendimento. Para estabelecer uma boa comunicação, é preciso pensar em canais eficientes e na correta utilização dos mesmos.

Esta pesquisa visou a analisar a comunicação interna de uma empresa fabricante de matéria-prima para produtos cerâmicos, fazendo um levantamento dos meios de comunicação utilizados e uma análise dos pontos fortes e fracos, demonstrando possíveis consequências provenientes de falhas no processo comunicativo.

A partir desta análise, foi possível projetar o aperfeiçoamento do modelo de comunicação interna existente na empresa, a fim de que haja maior interatividade entre os colaboradores e uma melhoria significativa no processo comunicativo de forma que as falhas identificadas sejam corrigidas, beneficiando o trabalho de todos e propiciando uma imagem de organização da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de angariar conhecimento sobre o tema deste trabalho, segue um referencial teórico sobre empresa e comunicação interna empresarial.

### 2.1 COMUNICAÇÃO

De acordo com Faria e Suassuna (1982, p. 2), "a palavra comunicar vem do latim *communicare*, com a significação de "por em comum". Assim, comunicação é o processo de transmissão de informação de uma pessoa para outra. O processo de comunicação, segundo Tomasi e Medeiros (2007), acontece por meio da existência de um emissor, de um receptor, de um canal e de uma mensagem. Além disso, para que a comunicação ocorra, são necessários processos complementares: a composição, que é a forma como a mensagem é formulada; a interpretação, que é o entendimento da mensagem; e a resposta, que é o retorno esperado do receptor. A comunicação é a forma de os humanos interagirem entre si, portanto, as relações entre as pessoas somente acontecem por meio da comunicação.

Para Tavares (2007), a comunicação pode acontecer das seguintes formas: oral; escrita; simbólica; gestual. Independente da maneira como é propagada, o objetivo da comunicação é transmitir mensagens a fim de gerar informação. Conforme Tomasi e Medeiros (2007, p. 11), "a comunicação não pode ser pensada como um fenômeno de mão única, mas como um sistema interacional". Para que a comunicação seja um sistema interacional, o receptor de uma mensagem deve ser também emissor, garantindo a reciprocidade entre os interlocutores.

A comunicação é entendida como o processo de transmissão da informação que, por sua vez, caracteriza a organização. Sobre comunicação e organização, o entendimento de Tomasi e Medeiros (2007, p. 6) é de que "a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação". A sociedade é repleta de organizações. E todos os tipos de organização têm a comunicação como necessidade fundamental para sua atuação e desenvolvimento. É por meio da adequada utilização da comunicação que uma organização, seja qual for sua natureza, evolui.

## 2.2 EMPRESA

Uma empresa é uma organização privada com fins lucrativos que, de acordo com Rego (1986, p. 13), trata-se de uma "unidade socioeconômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço". Rego diz ainda que a empresa "é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica". Para concluir, o autor cita que o objetivo de uma empresa é gerar lucros por meio da relação de troca entre produtor e consumidor.

Sobre a contribuição desse tipo de organização para com a sociedade, Rego (1986) afirma que uma empresa contribui por meio da geração de empregos, da descoberta de processos e de avanços tecnológicos, além de fornecer produtos e/ou serviços que contribuem com o progresso socioeconômico.

Tratando-se da constituição de uma empresa, Simeray (1976) afirma que, para que a mesma possa alcançar seus objetivos, é preciso que tenha um conjunto de recursos, materiais e humanos, como, edifício, equipamentos, estoques, tesouraria e pessoal.

A partir desses recursos, é possível administrar o negócio de uma empresa e organizar a mesma de forma eficiente a fim de gerar produtos e/ou serviços eficazes. Ainda, segundo Simeray, o conjunto dos meios materiais e humanos estabelece a organização de uma empresa. E as pessoas que nela atuam, e suas relações, correspondem à estrutura da mesma.

Sob a visão de Bethlem (2004) toda empresa tem um poder que impõe seus desejos e aspirações aos membros da organização ou os influencia a adotar esses anseios, a fim de desenvolver o negócio e alcançar as metas projetadas.

Esse poder pode ser identificado nos mais altos cargos de uma organização, como o grupo societário, a presidência e a diretoria. E de acordo com Bethlem, é esse poderio que define os objetivos, as estratégias, as políticas, os procedimentos, os programas e as estruturas da empresa a qual administram.

Contudo, uma empresa é conduzida por meio de sua cultura. Bethlem, citando a visão de Taylor sobre cultura, escreve que é o conjunto de conhecimentos, crenças, leis, costumes, capacidades e hábitos adquiridos pelos membros de um determinado grupo. Sendo assim, a cultura de uma empresa determina os objetivos, os valores e o comportamento de seus membros e, conseqüentemente, da organização como um todo.

## 2.3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Sobre a importância da comunicação no ambiente organizacional, Argenti (2006, p. 27) diz que "a maioria dos gerentes aprendeu a pensar de maneira estratégica sobre seu negócio como um todo, mas poucos pensam estrategicamente sobre o que gastam mais tempo fazendo - se comunicando".

O autor Tavares (2007) complementa essa ideia dizendo que o processo comunicativo deve fazer parte do planejamento estratégico. A comunicação não pode ser considerada somente como um processo operacional. Tomasi e Medeiros (2007, p. 64) confirmam isso dizendo que a comunicação empresarial é "uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, relacionada aos mais altos escalões da empresa; tem por objetivo criar, manter ou mudar para favorável, se for negativa, a imagem da empresa junto ao seu público".

O planejamento da comunicação empresarial deve ser feito pensando-se no público a ser atingido por ela, e conforme a explicação de Argenti (2006), a comunicação envolve todos em uma organização, desde o mais novo assistente até o diretor geral. Por isso, é preciso pensar na melhor forma de estabelecer comunicação no âmbito empresarial.

Os autores Tomasi e Medeiros (2007) afirmam que a comunicação empresarial é o processo pelo qual as informações são compartilhadas com o propósito de estruturar, organizar e administrar o negócio, e é fundamental que a comunicação organizacional seja articulada de forma a contribuir com a construção da imagem da empresa.

Visto isso, e segundo a visão de Argenti (2006), sabe-se que muitas empresas tentam aperfeiçoar sua reputação utilizando dos mais diversos tipos de propaganda corporativa, mas esquecem-se de investir na eficácia da comunicação, que pode aliar ainda mais empresa e colaboradores, convencer investidores a acreditar mais no negócio e fazer com que clientes se interessem mais pelo produto ou serviço oferecido.

Vale ressaltar as palavras de Argenti (2006, p. 28), que diz que "a comunicação de qualquer espécie é um processo contínuo, em vez de um processo com princípio e fim". Por isso, a comunicação empresarial deve ser analisada e aprimorada em todo tempo, seguindo as mudanças, as inovações e as necessidades que possam surgir em decorrência da atuação de uma organização.

### 2.3.1 Comunicação interna

A comunicação interna é a difusão de informações no ambiente interno empresarial. Trata-se de um processo organizado pela administração e compartilhado com os setores de uma empresa. Tavares (2007, p. 14) confirma isso dizendo que “a comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa)”.

Além disso, a comunicação interna também acontece nas relações entre as pessoas que atuam em uma organização, pois, conforme Faria (1982), por causa do trabalho, interagem entre si, de modo que uma função está vinculada à outra, o que causa a interdependência entre os colaboradores.

Mais do que apenas transmitir informações, a comunicação interna é uma ferramenta utilizada para envolver os integrantes de uma organização.

Contudo, muitas empresas deparam-se com problemas e equívocos que, muitas vezes são consequência de falhas ou de falta de comunicação interna. Os problemas mais comuns, segundo Torquato, (2002, p. 163) estão relacionados a "retenção de informação por parte de determinados grupos, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, indefinição de fontes".

De acordo com Torquato (2002), muitas vezes, os colaboradores de uma empresa não têm informações suficientes para a realização de seu trabalho, o que resulta em processos confusos, perda de tempo e baixa produtividade.

Além disso, Argenti (2006) diz que as pessoas que trabalham em uma organização não querem ficar desinformadas sobre os diversos acontecimentos no dia-a-dia dos negócios. Os colaboradores querem, cada vez mais, participar de todos os processos dentro da empresa.

Conforme Argenti (2006, p. 173), “a comunicação interna eficaz deve reforçar as crenças dos funcionários de que eles são ativos importantes para a empresa”. Por ser uma ferramenta de eficácia, a comunicação deve estar presente no âmbito organizacional e ser utilizada de forma que estabeleça equalização e integração de objetivos. É importante que todos os colaboradores participem de todos os níveis e de todos os processos organizacionais, independente da função. Devem estar conectados e sentir que são partes essenciais para o desenvolvimento dos negócios e para o alcance das metas.

### 2.3.1.1 Comunicação interna e a crítica

De acordo com Torquato (2002), em quase toda sua totalidade, a comunicação interna nas empresas concentra-se em comunicar o âmbito positivo das organizações a fim de gerar integração entre a empresa e os colaboradores. Por isso, os comunicadores internos não buscam e nem expõem críticas relacionadas a métodos, processos e formas de atuação. Contudo, o autor reconhece que essa posição é produto da cultura empresarial, que, em geral, baseia-se em preconceitos e posições contrárias ao discurso crítico. Por isso, é temerário, para as empresas, a exposição dos aspectos negativos do trabalho.

No entanto, segundo o autor, a crítica no ambiente interno empresarial é necessária para o equilíbrio entre as partes, pois, conforme Torquato (2002, p. 210), "do confronto de posições nasce a luz; do diálogo aberto e nem sempre cordial podem surgir ideias criativas; da espontaneidade criativa das pessoas brotam soluções". Ainda sob o entendimento do autor, o mundo está mudando e a cultura empresarial ascendente está sofrendo transformações e sendo substituída, gradativamente, por uma cultura racional e lógica. As organizações precisam parar de somente querer agradar os olhos e suavizar os ouvidos dos colaboradores. A verdade sobre o ambiente interno e suas variáveis deve ser uma premissa para a obtenção de resultados.

As empresas, do mesmo modo que comunicam as informações positivas a seus colaboradores, precisam ser comunicadas sobre as questões negativas do ambiente de trabalho, sob a visão das pessoas que nelas atuam.

A comunicação interna não deve ser apenas um processo de transmissão de informações dos superiores para os funcionários. Mas deve ser também, uma oportunidade por meio da qual os colaboradores comuniquem suas ideias, opiniões e percepções referentes ao ambiente no qual estão inseridos.

As empresas precisam deixar a verdade ser exposta a fim de organizar o ambiente de trabalho e alcançar seus objetivos de forma transparente e sincera.

Torquato (2002, p. 210) complementa dizendo que "a eficácia de um sistema de trabalho é o resultado de elaborações corretas e adequadas de soluções e respostas que não comportam desvios".

Sendo assim, a comunicação interna deve ser utilizada para transmitir todo o tipo de informação, positiva ou negativa, e por meios de todos.

### 2.3.1.2 Canais de comunicação interna

Para que a comunicação interna se estabeleça, é necessária a utilização de canais, ou seja, de meios pelos quais o emissor transmita a mensagem a ser decodificada pelo receptor.

Tomasi e Medeiros (2007, p. 21) afirmam que "o canal físico para veicular a mensagem, representa papel determinante no processo de comunicação". O canal que difundi a informação tem grande relevância no processo de comunicação, pois é ele que faz com que a mensagem chegue ao receptor-alvo de forma objetiva.

Uma mensagem precisa ser veiculada adequadamente para que seja alcançado o objetivo para o qual é transmitida. Por isso, o canal de veiculação dessa mensagem é um fator estratégico importante, que se não for pensado e tratado com atenção, pode tornar a informação inócua ou fazer com que a mesma não chegue ao receptor no tempo esperado, e também, conduzir a interpretações indesejadas.

Para a escolha do canal a ser utilizado, Tomasi e Medeiros (2007) explicam que se deve considerar aspectos relevantes como: rapidez na transmissão; volume de informações; flexibilidade da linguagem; quantidade de receptores que receberão a mensagem; interatividade. Para os autores, existem diversos tipos de canais de comunicação interna, alguns mais formais e outros menos formais.

Os autores Faria e Suassuna (1982) citam alguns exemplos de canais utilizados para comunicar as informações no ambiente interno empresarial. São eles: quadros de avisos; cartas; memorandos; manuais; caixas de sugestões; reuniões.

Para Torquato (2002, p. 201), "os jornais internos, boletins e mesmo revistas constituem expressiva e importante parcela da comunicação interna".

A autora Vieira (2007) diz que o *e-mail* é um canal que dá grande dimensão às possibilidades de comunicação e que é um dos meios mais utilizados devido a rapidez que oferece. A autora acrescenta que o uso do *messenger* interno traz agilidade na comunicação pois "substitui o uso do ramal para respostas rápidas e diretas, sobretudo entre pessoas em diferentes localidades".

Segundo Argenti (2006, p. 179), "o advento das intranets empresariais [...] forneceu um novo canal para se chegar aos funcionários de forma rápida e abrangente, com notícias sobre eventos e iniciativas importantes da gerência." Os canais de comunicação interna são de grande relevância para uma organização, pois é por meio deles que se pode administrar o fluxo da informação.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Conforme histórico disponível no *site* da empresa, a organização surgiu da união entre uma fabricante de colorifícios e uma mineradora. Essa fusão possibilitou fornecer aos clientes desde a matéria-prima bruta até o *design* dos produtos cerâmicos, garantindo o domínio de todo o processo produtivo. A constituição da empresa foi consolidada com a incorporação da unidade de produção de corantes e pigmentos. Anos depois, a empresa adquiriu o controle acionário de duas empresas produtoras de argilas brutas e especiais destinadas à indústria cerâmica, aumentando suas reservas.

Hoje, com sede em Içara/SC, a empresa atua em vários Estados do Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do país, e além do mercado nacional, fornece produtos para empresas de toda América Latina. Para prestar um bom atendimento a seus clientes, a empresa conta com uma equipe de assistentes técnicos qualificados e preparados para verificar e atender as necessidades do consumidores.

Os produtos desenvolvidos pela empresa compreendem fritas, bases serigráficas, pré-moídos, granilhas, esmaltes, engobes e corantes. Além disso, a empresa dispõe da mineração que atua no segmento de minerais industriais com destaque para matérias-primas cerâmicas.

#### 3.1 AMBIENTE DE TRABALHO

A empresa estudada tem fábrica e escritório na mesma localidade. Na fábrica, ficam as linhas de produção e os laboratórios de pesquisa, análise e desenvolvimento de produtos. No escritório, ficam os departamentos de recursos humanos, financeiro, de contabilidade e controladoria, de suprimentos, de importação e logística, de exportação, de mineração, comercial, de qualidade, de informática, de marketing e também a diretoria da empresa.

O resultado objetivado por essa empresa é consequência de um processo em que todos os setores estão interligados formando uma cadeia onde um depende do outro para que as atividades sejam realizadas com êxito e eficácia. Desde a venda dos produtos até a verificação da satisfação dos clientes em relação aos mesmos, todos os setores envolvem-se integral ou parcialmente.

### 3.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A acadêmica realizou o estágio na referida empresa atuando como recepcionista e telefonista. Suas atividades específicas abrangeram:

O atendimento telefônico: receber ligações e transferir para o setores responsáveis por cada assunto;

A efetuação de ligações nacionais e internacionais: fazer ligações, conforme a necessidade dos colaboradores;

A recepção de clientes, fornecedores e do público em geral: receber as pessoas na empresa e encaminhá-las ao setor/colaborador responsável;

O controle de entrada e de saída de correspondências e de malotes: registrar e enviar, por correio, todos os tipos de correspondências emitidas pelos colaboradores e receber, por correio, e registrar todos os tipos de correspondências destinadas aos setores, assim como, enviar e receber os malotes contendo correspondências relacionadas a filial no Sudeste do país;

O auxílio ao setor fiscal (solicitação de arquivos XML aos fornecedores): para lançamento de notas fiscais no sistema, a contabilidade exige que os fornecedores e prestadores de serviços enviem os arquivos XML (arquivos eletrônicos) de NF e de CT-e, e a estagiária é quem solicitava esses arquivos.

O auxílio ao setor pessoal (organização de memorandos e documentos): organizar, por ordem de matrícula e data, os memorandos emitidos pelos colaboradores da matriz e das duas filiais, assim como, organizar os documentos referentes ao pagamento de salários e horas extras;

O recebimento e arquivamento de currículos para posterior análise do setor de recursos humanos: receber currículos na recepção, carimbá-los com a data do dia do recebimento e guardá-los, para, quando necessário, encaminhá-los ao setor de recursos humanos.

Além de suas atividades, a acadêmica desempenhou algumas funções secretariais, pois assessorava outros departamentos de acordo com a necessidade dos demais colaboradores.

## 4 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa foram utilizados procedimentos metodológicos, incluindo o tipo de pesquisa realizada, a população e a amostra abordada, e o instrumento de coleta de dados utilizado.

### 4.1 PESQUISA

De acordo com o esclarecimento da autora Andrade (2010, p. 109), "pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos".

Neste caso, a pesquisa foi empregada a fim de problematizar a questão da comunicação interna na empresa estudada, assim como verificar outras dificuldades apresentadas a partir do estudo.

### 4.2 TIPOS DE PESQUISA

A fim de designar a pesquisa adequada ao problema do estudo em questão, foi apresentada a tipologia da mesma de acordo com a natureza, a abordagem, os objetivos e os procedimentos técnicos.

#### 4.2.1 Quanto à Natureza

Quanto à natureza, o entendimento de Andrade (2010) é que uma pesquisa pode ser pura ou básica. A pesquisa pura, conforme afirmação de Andrade (2010, p. 111) é "uma pesquisa realizada pela primeira vez, que venha a contribuir com novas conquistas e descobertas para a evolução do conhecimento científico". E a pesquisa básica, segundo Andrade (2010, p. 111), "trata-se de pesquisa fundamentada em trabalhos mais avançados, publicados por autoridades no assunto, e que não se limita à simples cópia das ideias".

A natureza da pesquisa realizada neste estudo é a de pesquisa básica, pois teve como base trabalhos desenvolvidos sobre o mesmo tema. Tratou-se da ampliação do conhecimento existente sobre o assunto em questão.

#### **4.2.2 Quanto à Abordagem**

Quanto à abordagem de uma pesquisa, Vianna (2001) diz que pode ser quantitativa ou qualitativa. De acordo com a explicação de Vianna (2001, p. 121), a pesquisa quantitativa "deverá envolver dados numéricos, trabalhados a partir de procedimentos estatísticos variados e adequados a cada situação específica". E quanto à pesquisa qualitativa, Vianna (2001, p. 122) explica que essa abordagem "analisará cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada".

Vianna (2001) ressalta ainda que uma pesquisa pode ser de abordagem mista, ou seja, pode ser quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo.

A pesquisa desenvolvida é de abordagem qualitativa, pois teve o objetivo de verificar, junto aos colaboradores, a qualidade da comunicação interna da empresa estudada e identificar possíveis falhas na comunicação, assim como suas respectivas causas.

#### **4.2.3 Quanto aos Objetivos**

Quanto aos objetivos do estudo, Vianna (2001) afirma que uma pesquisa pode ser exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, segundo Vianna (2001, p. 130) visa a "entender uma situação, um fato, um problema, um caso, a partir de estudos feitos por diferentes autores ou vivenciados por várias pessoas".

A pesquisa descritiva, conforme Vianna (2001, p. 131), possibilita o "estudo detalhado de uma determinada situação-problema ou fato, para elencar e relacionar as variáveis que interferem em suas relações, sem manipulá-las". De acordo com Vianna (2001), para aplicar esse tipo de pesquisa deve-se utilizar de técnicas como questionários, entrevistas, observação sistemática, entre outras, a fim de coletar os dados relevantes à descrição do caso do estudo.

Com base nestes conceitos, a pesquisa realizada foi de caráter exploratório e descritivo, pois visou a compreender a questão da comunicação interna organizacional por meio de um aprofundamento em outros estudos sobre o tema, relatar as ocorrências constatadas no ambiente interno da empresa estudada e delinear problemas na comunicação entre os colaboradores.

#### 4.2.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos de uma pesquisa, os autores Cervo e Bervian (2002, p. 65) descrevem a pesquisa bibliográfica como um tipo de pesquisa que "procura explicar um problema a partir de referências teóricas [...] busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema".

Para Gil (1991, p. 56), a pesquisa de levantamento é uma pesquisa que "procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, [...] obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados".

A fim de aprofundar os conhecimentos sobre o tema deste estudo, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, a partir de livros sobre comunicação em seus aspectos gerais e comunicação interna organizacional.

À continuação do estudo, foi desenvolvida uma pesquisa de levantamento para obter informações relativas à qualidade da comunicação interna na empresa em questão. Este levantamento foi feito por meio de uma pesquisa com os colaboradores da empresa.

#### 4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conforme o entendimento de Barros e Lehfeld (2000, p. 86), geralmente "as pesquisas são realizadas através de amostras [...] porque nem sempre é possível obter as informações de todos os indivíduos ou elementos que compõem o universo ou a população que se deseja estudar".

Para selecionar a amostra abordada nesta pesquisa, foi utilizada uma fórmula que, segundo Barbetta (2005), consiste no cálculo do tamanho de uma amostra em relação à sua população.

O cálculo de Barbetta é dado conforme as seguintes expressões:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad n = \frac{n_0 * N}{n_0 + N}$$

Explicando a constituição da fórmula, Barbetta diz que  $N$  é o tamanho (número de elementos) da população,  $n$  é o tamanho (número de elementos) da amostra,  $n_0$  é uma primeira aproximação do tamanho da amostra e  $E_0^2$  é o erro amostral máximo tolerável.

Sobre o erro amostral, Barbetta (2005, p. 59) diz que se trata da "diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar". O autor continua dizendo que "para a determinação da amostra, o pesquisador precisa especificar o *erro amostral tolerável*, ou seja, o quanto ele admite errar na avaliação dos parâmetros de interesse". Segundo Barbetta, o erro amostral máximo permitido é de 5%.

Com base no que foi dito, o primeiro cálculo efetuado foi para encontrar uma primeira aproximação do tamanho da amostra. Para isso, utilizou-se de um erro amostral tolerável de 5%, conforme a expressão:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad n_0 = \frac{1}{0,05^2}$$

$$n_0 = 400$$

Após encontrar a primeira aproximação do tamanho da amostra, foi realizado o cálculo para determinar o tamanho real da mesma considerando-se o tamanho  $N$  da população, que neste caso, é composta por 160 colaboradores que estão distribuídos entre os setores administrativos, a fábrica e os laboratórios.

$$n = \frac{n_0 * N}{n_0 + N} \quad n = \frac{400 * 160}{400 + 160}$$

$$n = \frac{64000}{560} \quad n = 114$$

Conforme o resultado expresso acima, a amostra abordada pela pesquisa foi constituída por 114 colaboradores.

#### 4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 89), "a escolha do instrumento de pesquisa [...] dependerá do tipo de informação que se deseja obter ou do tipo de objeto de estudo". Para obter informações sobre a realidade e a qualidade da comunicação interna da empresa estudada, o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário que foi respondido pelos colaboradores da empresa.

Barros e Lehfeld (2000) afirmam que o questionário é o meio mais utilizado para obter as informações necessárias ao desenvolvimento de uma pesquisa, pois permite reflexão sobre as questões, abrange maior quantidade de pessoas, otimiza tempo e facilita a tabulação dos dados.

No questionário aplicado, os colaboradores não precisaram identificar-se, pois, sob a visão de Filho e Santos (1998, p. 103), o questionário "pode valer-se do anonimato, permitindo desta forma, que os dados obtidos correspondam fielmente aos anseios do informante". Sem a necessidade de identificação pessoal, os colaboradores tiveram maior liberdade para responder as perguntas de acordo com as suas reais percepções.

Sobre a elaboração de um questionário, Barros e Lehfeld (2000, p. 90) explicam que "o questionário pode possuir perguntas fechadas ou abertas e ainda a combinação dos dois tipos". Conforme os autores, as perguntas fechadas "são aquelas questões que apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas". E as perguntas abertas "são aquelas perguntas que levam o informante a responder livremente com frases ou orações".

Com o objetivo de otimizar o tempo de resposta dos colaboradores, o questionário elaborado para aplicação desta pesquisa tinha 10 perguntas fechadas, cada uma com 4 opções de resposta, e 1 pergunta aberta.

A acadêmica aplicou a pesquisa entregando os questionários pessoalmente aos colaboradores.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A tabela abaixo mostra as características dos 114 pesquisados.

IDADE	n	%
18 a 28 anos	48	42,1
29 a 39 anos	33	28,9
40 a 50 anos	23	20,2
Acima de 51 anos	10	8,8
<b>SEXO</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Masculino	88	77,2
Feminino	26	22,8
<b>ESCOLARIDADE</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Ensino Fundamental incompleto	10	8,8
Ensino Fundamental completo	0	0,0
Ensino Médio incompleto	6	5,3
Ensino Médio completo	39	34,2
Ensino Superior incompleto	16	14,0
Ensino Superior completo	43	37,7
<b>SETOR</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Administrativo	36	31,6
Assistência Técnica	10	8,8
Laboratório	17	14,9
Manutenção	8	7,0
Produção	43	37,7
<b>TEMPO NA EMPRESA</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	20	17,5
1 a 5 anos	30	26,3
6 a 10 anos	40	35,1
11 a 15 anos	21	18,4
Acima de 16 anos	3	2,6

Tabela 01: Caracterização da amostra

Conforme a tabela apresentada, a maioria dos pesquisados tem entre 18 e 28 anos de idade, representando 42,1% da amostra e, predominantemente, são do sexo masculino, sendo 77,2% homens e 22,8% mulheres. Este resultado deu-se pelo fato de a empresa pertencer ao ramo industrial, o qual comumente emprega mais homens que mulheres, pela necessidade da força fabril.

Em relação à escolaridade, pode-se associar o nível de instrução do pesquisado ao setor em que trabalha, conforme a tabela:

Escolaridade	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
F. incompleto	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	10 (100%)	10
F. completo	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0
M. incompleto	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	6 (100%)	6
M. completo	4 (10,2%)	0 (0,0%)	6 (15,4%)	8 (20,5%)	21 (53,8%)	39
S. incompleto	6 (37,5%)	6 (37,5%)	4 (25,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	16
S. completo	26 (60,5%)	4 (9,3%)	7 (16,3%)	0 (0,0%)	6 (13,9%)	43
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 02: Escolaridade x Setor

Conforme mostra a tabela 02, a escolaridade influencia na atividade desenvolvida, pois os pesquisados com maior nível de instrução (superior incompleto e completo) estão locados no setor administrativo, na assistência técnica e nos laboratórios, com a exceção de que, 6 dos 43 colaboradores que têm ensino superior completo, atuam no setor produtivo, mas como gerentes e supervisores. Em contrapartida, a maioria dos pesquisados com menor nível de instrução (fundamental e médio) atuam na produção e na manutenção, com a exceção de que, 6 dos 39 colaboradores que têm ensino médio completo, trabalham nos laboratórios e 4, no setor administrativo.

Dos 114 pesquisados, 35,1% estão de 6 a 10 anos na empresa, e 26,3% estão de 1 a 5 anos. Portanto, as respostas expressas nos questionários têm validade e veracidade, pois os pesquisados atuam na empresa há um tempo considerável, que os permite ter um conhecimento fundamental da organização.

## 5.2 RESULTADO DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

### 5.2.1 Canais de comunicação utilizados na empresa

O gráfico a seguir mostra os canais de comunicação utilizados na empresa e define os que foram votados como os mais utilizados.

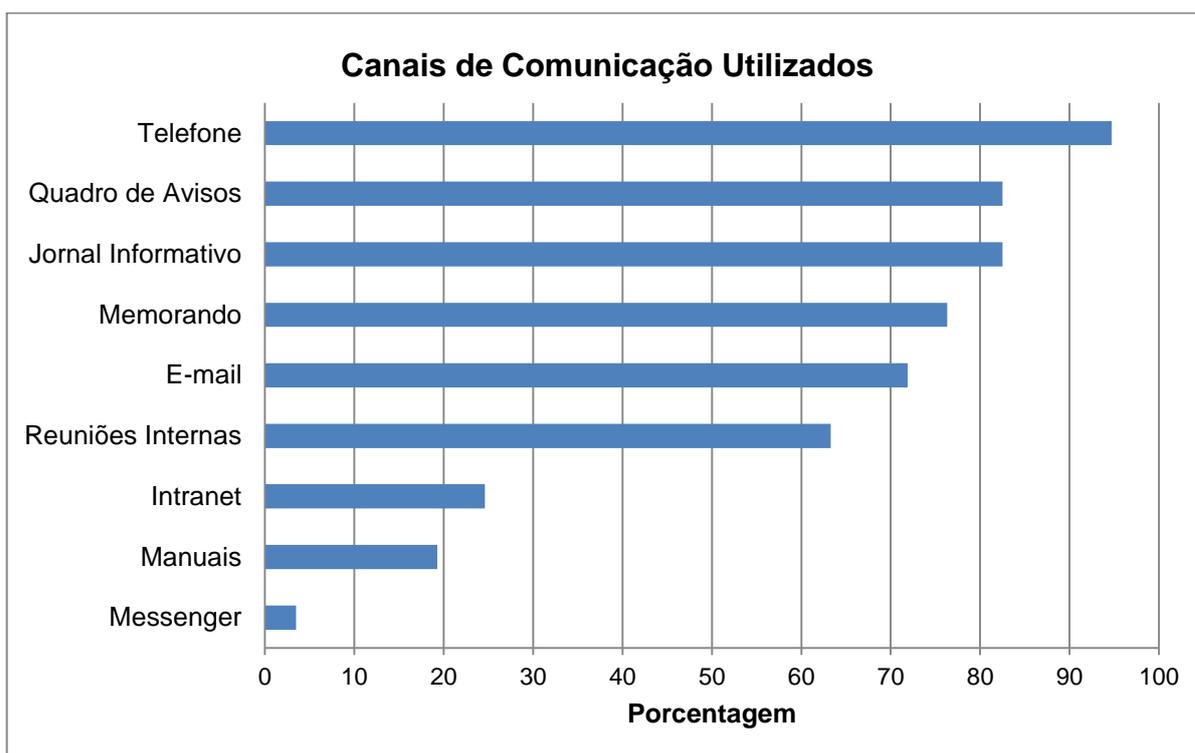


Gráfico 01: Canais de comunicação utilizados

Conforme o gráfico, o canal de comunicação mais utilizado na empresa é o telefone, que atingiu o percentual de 94,7% das opções de resposta. A tabela 03 associa o uso desse meio de comunicação com os setores da empresa.

	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
<b>Telefone</b>						
Sim	36 (33,3%)	10 (9,2%)	17 (15,7%)	7 (6,5%)	38 (35,2%)	108
Não	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (16,7%)	5 (83,3%)	6
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 03: Telefone x Setor

Por ser um instrumento de fácil manuseio e proporcionar comunicação instantânea, o telefone é utilizado por, praticamente, todos os colaboradores. Apenas 5 das 43 pessoas que trabalham na produção, e 1 das 8 pessoas que atuam na manutenção não fazem uso desse canal.

Os autores Faria e Suassuna (1982) falam dos meios para comunicar informações no âmbito empresarial e defendem que um meio de comunicação eficiente é parte da rotina de trabalho e é um método funcional padronizado. Neste caso, o telefone encaixa-se na descrição dos autores, pois na empresa, é utilizado de forma padrão, onde os colaboradores comunicam-se por meio de ramais.

O quadro de avisos e o jornal informativo se igualaram, representando um percentual de 82,5% das opções de canais utilizados (Gráfico 01). As tabelas 04 e 05 fazem a associação entre esses canais e os setores.

Quadro	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Sim	30 (31,9%)	9 (9,6%)	15 (15,9%)	6 (6,4%)	34 (36,2%)	94
Não	6 (30,0%)	1 (5,0%)	2 (10,0%)	2 (10,0%)	9 (45,0%)	20
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 04: Quadro de avisos x Setor

Jornal	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Sim	30 (31,9%)	9 (9,6%)	14 (14,9%)	7 (7,4%)	34 (36,2%)	94
Não	6 (30,0%)	1 (5,0%)	3 (11,0%)	1 (9,0%)	9 (45,0%)	20
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 05: Jornal Informativo x Setor

Esses dois meios de comunicação são disponibilizados para todos os funcionários da empresa.

Há quadro de avisos no escritório, no refeitório, nos laboratórios e na fábrica. Todos os comunicados emitidos pelo setor pessoal são fixados nesses quadros, de modo que todos os colaboradores tenham acesso.

Da mesma forma, o jornal informativo, que descreve as notícias e informações da empresa, é distribuído, bimestralmente, para todos os funcionários.

Considera-se que os pesquisados que representam os 17,5% que não assinalaram essas duas opções de resposta, como meios de comunicação utilizados, não usufruem desses canais ou, por algum motivo, não estão tendo acesso aos mesmos, ou não identificaram os mesmos como meios comunicativos. Neste caso, pode-se analisar a logística de distribuição dos quadros e dos informativos, a fim de verificar se, realmente, estão acessíveis a todos.

Na pesquisa, 76,3% dos funcionários assinalaram o memorando como um meio de comunicação utilizado na empresa (Gráfico 01). A tabela 06 une as variáveis, memorando e setor.

Memorando	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Sim	25 (28,7%)	8 (9,2%)	15 (17,2%)	7 (8,0%)	32 (36,8%)	87
Não	11 (40,7%)	2 (7,4%)	2 (7,4%)	1 (3,7%)	11 (40,7%)	27
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 06: Memorando x Setor

O memorando utilizado na empresa é padronizado e é disponibilizado a todos os colaboradores. Esse documento serve para registrar e justificar atrasos, ausências, folgas, horas extras e afins. Os funcionários registram a ocorrência no memorando e o entregam para seu gerente e este, assina e encaminha o documento ao setor pessoal.

A utilização desse documento é importante porque é um meio de informar ao setor pessoal, as ocorrências durante o período de trabalho e, assim, o setor pessoal consegue ajustar adequadamente a folha ponto de cada colaborador.

Estima-se que a parte que não assinalou essa opção de resposta (23,7%), de fato não utiliza esse documento, mesmo estando disponível a todos, ou não o identificou como memorando.

O *e-mail* foi votado como canal de comunicação por 71,9% dos pesquisados (Gráfico 01). A tabela 07 mostra os setores que mais utilizam esse recurso para comunicar as informações no ambiente de trabalho.

E-mail	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Sim	36 (43,9%)	10 (12,2%)	17 (20,7%)	7 (8,5%)	12 (14,6%)	82
Não	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (3,1%)	31 (96,9%)	32
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 07: E-mail x Setor

Rego (1986) salienta sobre um canal de comunicação que seja um instrumento oficial, pelo qual são transmitidas tanto as informações descendentes como as ascendentes e assegura o funcionamento ordenado dos processos dentro de uma organização. Visto isso, o *e-mail* pode ser considerado esse tipo de canal, pois é um instrumento que viabiliza o fluxo de informações na empresa, garantindo a comunicação entre os colaboradores.

A empresa estudada dispõe de um *e-mail* padrão o qual os colaboradores podem acessar com seu endereço e senha. Por meio desse canal, os usuários podem comunicar-se com seus superiores e com os demais colegas de trabalho. O *e-mail* facilita o processo comunicativo, pois envia e recebe, rapidamente, as informações, e permite que as mesmas fiquem registradas.

De acordo com a tabela 07, a maioria dos funcionários da fábrica não tem acesso ao *e-mail*. Isto se dá pelo fato de esse canal não ser necessário para a realização das atividades de produção.

As reuniões internas funcionam como um meio de comunicação para 63,3% dos funcionários pesquisados (Gráfico 01). A tabela 08 define em que setores trabalham esses colaboradores e mostra o percentual de funcionários em cada setor, que não compartilham e nem obtêm informações por meio desses encontros.

Reuniões	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Sim	29 (40,8%)	9 (12,7%)	13 (18,3%)	4 (5,6%)	16 (22,5%)	71
Não	7 (16,3%)	1 (2,3%)	4 (9,3%)	4 (9,3%)	27 (62,8%)	43
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 08: Reuniões internas x Setor

As reuniões entre os superiores e os demais colaboradores, e entre os próprios colaboradores são realizadas a fim de expor resultados, analisar erros e acertos, discutir melhorias, etc. As reuniões internas na empresa estudada são realizadas de forma extraordinária, de acordo com as necessidades, e por meio delas, os colaboradores obtêm as informações e o conhecimento necessários sobre o desenvolvimento das atividades e do negócio da organização.

Como visto na tabela 08, 40,8% dos funcionários que assinalaram essa opção como meio de comunicação utilizado, pertencem ao setor administrativo. Nesse setor, as reuniões entre os funcionários são necessárias, visto que é o setor responsável pela tomada de decisão final.

A intranet, que é uma rede privada e acessível apenas aos funcionários da empresa, está sendo utilizada como canal de comunicação, por 24,6% dos colaboradores pesquisados (Gráfico 01). A tabela 09 mostra em que setores esses funcionários atuam.

Intranet	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Sim	13 (46,4%)	4 (14,3%)	9 (32,1%)	0 (0,0%)	2 (7,1%)	28
Não	23 (26,7%)	6 (7,0%)	8 (9,3%)	8 (9,3%)	41 (47,7%)	86
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 09: Intranet x Setor

A intranet é uma rede semelhante à internet e possibilita aos usuários navegarem por diversos campos e a obterem as mais diversas informações. É como um site de busca, porém, de uso exclusivo dos membros da organização.

Na empresa em questão, a intranet disponibiliza informações (relativas à organização) em forma de documentos, relatórios, banco de dados, agendas, manuais, etc. O acesso à intranet é permitido a todos os funcionários, no entanto, essa rede foi recentemente implantada no sistema da empresa e ainda está sendo atualizada de acordo com as necessidade da organização, por isso, apenas alguns colaboradores têm acesso, visto a urgência de algumas atividades. Conforme a tabela 09, o setor administrativo tem maior adesão à intranet, representando 46,4% do total de usuários.

Segundo Faria e Suassuna (1982), o manual é um instrumento comunicativo presente na rotina de trabalho que tem por finalidade evitar procedimentos errados por falta de orientação e eliminar dúvidas referentes às normas da organização e ao desenvolvimento das atividades.

Na pesquisa, 19,3% dos colaboradores assinalaram os manuais como meios de obter informações referentes às normas e procedimentos a serem seguidos na execução de suas atividades. A tabela 10 associa os usuários aos setores.

Manuais	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Sim	3 (13,6%)	7 (31,8%)	7 (31,8%)	4 (18,2%)	1 (4,5%)	22
Não	33 (35,9%)	3 (3,3%)	10 (10,9%)	4 (4,3%)	42 (45,6%)	92
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 10: Manuais x Setor

Na empresa estudada, não há grande quantidade de manuais. Os manuais disponíveis especificam as políticas de procedimentos de, apenas, algumas atividades. Esses manuais são destinados, especialmente, aos profissionais dos laboratórios e da assistência técnica, pois nos laboratórios, é preciso saber como manusear equipamentos e como executar as atividades químicas, e na assistência técnica, os profissionais precisam conhecer os processos de produção dos materiais a serem comercializados, por isso, a importância do uso desse tipo de documento, a fim de entender, detalhadamente, todos os procedimentos e processos.

A tabela 10 confirma que os profissionais da assistência técnica e dos laboratórios são os que mais utilizam manuais no desenvolvimento de suas atividades diárias (31,8%). Visto que esse tipo de documento está disponível a todos os funcionários desses dois setores, considera-se que, os 3 dos 10 assistentes técnicos, e os 10 dos 17 funcionários dos laboratórios que não assinalaram os manuais, como um meio utilizado para obter informações, não utilizam esse documento ou não o identificaram como um canal de comunicação interna.

O uso do *messenger* como canal de comunicação interna foi votado por 3,5% dos funcionários pesquisados. A tabela 11 mostra em que setores esses colaboradores trabalham.

Messenger	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Sim	3 (75,0%)	0 (0,0%)	1 (25,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4
Não	33 (30,0%)	10 (9,1%)	16 (14,5%)	8 (7,3%)	43 (39,1%)	110
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 11: Messenger x Setor

A empresa não dispõe de um *messenger* próprio para comunicação interna. Sendo assim, esse canal é inexistente.

Os colaboradores que afirmaram utilizar esse recurso (3 colaboradores do setor administrativo - 75,0% e, 1 colaborador que atua em laboratório - 25,0%), fazem uso de *chats* comuns como MSN e Skype, que são disponibilizados somente para aqueles cuja atividade inclui comunicação diária com clientes ou fornecedores. Nesse caso, a comunicação é externa, e esses tipos de *messenger* são utilizados por mais de 4 colaboradores.

### 5.2.2 Resultados das perguntas qualitativas

A tabela a seguir expõe os resultados obtidos por meio das respostas extraídas do questionário que foi respondido por 114 colaboradores da empresa estudada.

Os funcionários responderam 10 questões objetivas sobre a comunicação interna na empresa, incluindo a comunicação nos setores e a comunicação entre empresa e funcionário. Cada pergunta teve como opção de resposta, os níveis de avaliação: ótimo; bom; regular; ruim. Os funcionários pesquisados puderam assinalar apenas uma opção em cada pergunta.

A pergunta subjetiva ao final do questionário (11ª questão), que foi elaborada com a finalidade de abrir espaço para críticas ou sugestões específicas, não foi respondida por nenhum dos pesquisados.

De forma geral, em todas as perguntas, o nível de avaliação mais votado foi a opção “bom”, o que antecipa um resultado positivo para a empresa.

QUESTÃO	ÓTIMO		BOM		REGULAR		RUIM	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
COMUNICAÇÃO MEMBROS SETOR	52	45,6%	56	49,1%	4	3,5%	2	1,8%
COMUNICAÇÃO SETORES	18	15,8%	54	47,4%	37	32,5%	5	4,4%
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	34	29,8%	58	50,9%	18	15,8%	4	3,5%
TEMPO CHEGADA INFORMAÇÕES	24	21,1%	47	41,2%	38	33,3%	5	4,4%
CLAREZA NAS INFORMAÇÕES	30	26,3%	50	43,9%	29	25,4%	5	4,4%
INFORMAÇÕES SOBRE NORMAS	33	28,9%	58	50,9%	21	18,4%	2	1,8%
TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES	26	22,8%	57	50,0%	25	21,9%	6	5,3%
ESPAÇO PARA DAR OPINIÃO	32	28,1%	43	37,7%	32	28,1%	7	6,1%
DISPONIBILIDADE INFORMAÇÕES	30	26,3%	51	44,7%	27	23,7%	6	5,3%
COMPARTILHAR ACONTECIMENTOS	15	13,2%	46	40,4%	45	39,5%	8	7,0%

Tabela 12: Resultado da aplicação do questionário

A seguir, são expostas as análises do resultado de cada pergunta qualitativa, a fim de avaliar detalhadamente a opinião dos colaboradores. Além disso, associa-se o nível de satisfação com os setores em que atuam os colaboradores pesquisados.

### 5.2.2.1 Comunicação entre os membros do setor

A primeira pergunta qualitativa do questionário teve o intuito de induzir cada pesquisado a avaliar a comunicação entre os membros de seu setor. A tabela 13 demonstra essas avaliações e associa as respostas com os setores de atuação.

Avaliação	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Ótimo	23 (44,2%)	4 (7,7%)	7 (13,5%)	3 (5,8%)	15 (28,8%)	52
Bom	12 (21,4%)	6 (10,7%)	9 (16,1%)	5 (8,9%)	24 (42,8%)	56
Regular	1 (25,0%)	0 (0,0%)	1 (25,0%)	0 (0,0%)	2 (50,0%)	4
Ruim	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (100,0%)	2
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 13: Comunicação entre os membros do setor

A comunicação interna não se refere apenas à comunicação dos superiores com os funcionários de uma empresa. Refere-se também à comunicação entre os próprios colaboradores.

De acordo com Argenti (2006), a comunicação entre os funcionários é de suma importância, pois, independente da função ou responsabilidade de cada um, precisam estar conectados, alimentando um senso genuíno de comunidade. Quando há uma boa comunicação entre os funcionários, há um melhor desempenho das atividades e a rotina de trabalho consegue fluir de forma harmoniosa.

Conforme visto na tabela 12, 49,1% dos colaboradores pesquisados avaliaram como boa, a comunicação no setor em que atuam, e 45,6% avaliaram como ótima. A tabela 13 mostra que a maioria dos funcionários de cada setor assinalou a opção “bom”, com exceção do setor administrativo, cuja maioria assinalou a opção “ótimo”.

Contudo, percebe-se que os colaboradores estão, de forma geral, satisfeitos com a comunicação entre os membros do setor em que atuam, podendo claro, haver melhorias que contribuirão ainda mais para o bom relacionamento entre os funcionários e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do negócio da empresa em questão.

### 5.2.2.2 Comunicação entre os setores da empresa

Semelhante à primeira pergunta, a segunda questão teve o objetivo de fazer com que os colaboradores pesquisados avaliassem a comunicação entre os setores da empresa estudada. A tabela 14 associa as respostas com os setores em que os pesquisados trabalham.

Avaliação	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Ótimo	7 (38,9%)	1 (5,5%)	1 (5,5%)	0 (0,0%)	9 (50,0%)	18
Bom	14 (25,9%)	2 (3,7%)	7 (13,0%)	5 (9,2%)	26 (48,1%)	54
Regular	14 (37,8%)	7 (18,9%)	9 (24,3%)	2 (5,4%)	5 (13,5%)	37
Ruim	1 (20,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (20,0%)	3 (60,0%)	5
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 14: Comunicação entre os setores da empresa

Na tabela 12, pode-se ver que 47,4% dos funcionários pesquisados definem como boa, a comunicação entre os setores da empresa. Logo, 32,5% acreditam que a comunicação de um setor para outro está em um nível regular.

A tabela 14 define claramente que os funcionários da produção são os que mais votaram na opção "bom" para avaliar a comunicação entre os setores, enquanto boa parte dos funcionários dos demais setores votou na opção "regular".

Com isso, percebe-se que, os que trabalham no setor produtivo não encontram tanta dificuldade em relacionarem-se com os profissionais dos demais setores, visto que suas atividades estão concentradas nas linhas de produção, dentro da fábrica e, que seu contato mais frequente é com os supervisores, ou seja, esses funcionários não têm grande necessidade de estarem em contato com funcionários de outros setores, com exceção dos supervisores.

Por outro lado, os colaboradores dos demais setores, devido a suas atividades, sentem certa dificuldade na comunicação entre as áreas, pois precisam relacionarem-se com outros funcionários, como por exemplo, o pessoal dos laboratórios e da assistência técnica, que têm maior contato com o setor administrativo em consequência do desenvolvimento de suas atividades.

### 5.2.2.3 Eficácia dos canais de comunicação utilizados

O gráfico 01 mostra os canais de comunicação interna utilizados na empresa estudada e o percentual de utilização de cada um.

Na terceira pergunta, foi solicitado aos pesquisados avaliar a eficácia desses canais, que transportam as informações dentro da empresa, seja de forma descendente, ascendente ou entre os próprios colaboradores. A tabela 15 expõe os resultados obtidos em cada setor.

Avaliação	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Ótimo	13 (38,2%)	2 (5,9%)	5 (14,7%)	3 (8,8%)	11 (32,3%)	34
Bom	19 (32,7%)	7 (12,1%)	9 (15,5%)	2 (3,4%)	21 (36,2%)	58
Regular	3 (16,7%)	1 (5,5%)	3 (16,7%)	3 (16,7%)	8 (44,4%)	18
Ruim	1 (25,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (75,0%)	4
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 15: Eficácia dos canais de comunicação utilizados

Os autores Faria e Suassuna (1982) afirmam que um bom canal de comunicação é aquele que transmite as informações com rapidez, evita distorções e alcança, diretamente, o agente-recebedor fazendo com que a mensagem seja decodificada corretamente, tornando a informação eficiente para o desenvolvimento das atividades.

Ao analisar o resultado da tabela 12, onde mostra que 50,9% dos pesquisados consideram bons, os canais de comunicação utilizados na empresa e, 29,8% consideram ótimos, esses canais, conclui-se que os meios que a empresa utiliza para transmitir informações, de forma geral, são eficazes e atingem o objetivo de estabelecer a comunicação interna.

Analisando a tabela 15, vê-se que os funcionários, em sua maioria, estão satisfeitos com os meios pelos quais recebem as informações no ambiente de trabalho, pois a opção de resposta “bom” aparece como a mais votada pela maioria dos funcionários em cada setor, seguida da opção “ótimo”. Poucos funcionários votaram na opção “regular” e uma considerável minoria votou na opção “ruim”. Esse último não interfere no resultado positivo da questão.

#### 5.2.2.4 Tempo hábil de chegada das informações

A quarta questão do questionário visou saber se as informações chegam em tempo hábil para os colaboradores. A tabela 16 mostra as respostas, de acordo com cada setor.

Avaliação	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Ótimo	7 (29,2%)	2 (8,3%)	4 (16,7%)	2 (8,3%)	9 (37,5%)	24
Bom	19 (40,4%)	1 (2,1%)	4 (8,5%)	3 (6,4%)	20 (42,5%)	47
Regular	8 (21,0%)	7 (18,4%)	8 (21,0%)	2 (5,3%)	13 (34,2%)	38
Ruim	2 (40,0%)	0 (0,0%)	1 (20,0%)	1 (20,0%)	1 (20,0%)	5
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 16: Tempo hábil de chegada das informações

Conforme Rego (1986), a integração e o equilíbrio entre as partes que constituem uma organização, e o desenvolvimento do negócio, são obtidos por meio de um ágil e objetivo processo comunicativo.

Para que uma empresa se desenvolva, precisa fazer circular de forma ágil, todas as informações necessárias aos colaboradores, para o desenvolvimento do trabalho. As informações pertinentes às atividades, devem chegar aos funcionários em tempo hábil a fim de não causar atrasos e perdas na produção, garantindo o cumprimento das metas no tempo pré determinado.

Conforme mostra a tabela 12, 41,2% dos colaboradores consideram bom, o tempo em que as informações chegam até eles. A tabela 16 mostra que, dentro desse percentual, a maioria pertence aos setores produtivo e administrativo, que representam 42,5% e 40,4%, respectivamente, do total de pessoas que assinalaram a opção “bom” para avaliar o tempo hábil de chegada das informações.

A tabela 12 mostra ainda que, 33,3% dos pesquisados avaliaram como regular, o tempo de chegada das informações no ambiente de trabalho. Na tabela 16 vê-se que os assistentes técnicos e os funcionários dos laboratórios, em sua maioria, votaram na opção “regular” para avaliar esse quesito. Com isso, conclui-se que os colaboradores dessas áreas têm a necessidade de obterem as informações de forma mais rápida, devido ao processo de desenvolvimento de suas atividades.

### 5.2.2.5 Clareza das informações concedidas pela empresa

A quinta pergunta qualitativa referiu-se à clareza das informações que a empresa concede aos funcionários. Os pesquisados avaliaram a objetividade da comunicação descendente. A tabela 17 associa as respostas com os setores.

Avaliação	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Ótimo	6 (20,0%)	3 (10,0%)	5 (16,7%)	2 (6,7%)	14 (46,7%)	30
Bom	23 (46,0%)	2 (4,0%)	4 (8,0%)	2 (4,0%)	19 (38,0%)	50
Regular	7 (24,1%)	4 (13,8%)	7 (24,1%)	4 (13,8%)	7 (24,1%)	29
Ruim	0 (0,0%)	1 (20,0%)	1 (20,0%)	0 (0,0%)	3 (60,0%)	5
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 17: Clareza das informações concedidas pela empresa

Segundo Argenti (2006), para deixar clara uma mensagem, é preciso elaborá-la com cuidado a fim de que se estabeleça uma comunicação direta. O autor ressalta que deve-se primeiro, revelar o ponto principal da informação e depois explicar seus motivos, pois dessa forma, os receptores entenderão claramente sem que haja dúvidas a respeito do que foi dito.

Na tabela 12, pode-se ver que 43,9% dos funcionários pesquisados assinalaram a opção "bom" para avaliar a clareza das informações concedidas pela empresa. Conforme mostra a tabela 17, esse percentual é constituído, na maior parte, pela maioria dos funcionários dos setores administrativo e produtivo, representando 46,0% e 38,0%, respectivamente, do total de pesquisados que assinalaram essa opção de resposta.

Ainda na tabela 12, vê-se que 26,3% dos pesquisados assinalaram a opção "ótimo" e 25,4% assinalaram a opção "regular". Na tabela 17 vê-se que os funcionários que assinalaram a opção "regular" são a maioria dos profissionais da assistência técnica, dos laboratórios e da manutenção. Com isso, e fazendo uma associação com o resultado da questão anterior, percebe-se que os colaboradores desses setores sentem a necessidade de melhorias no repasse de informações no ambiente interno da empresa, ou seja, necessitam que as informações sejam mais objetivas e transmitidas em tempo hábil.

### 5.2.2.6 Informações sobre as normas a serem seguidas na empresa

Na sexta questão, os pesquisados responderam sobre o repasse de informações sobre as normas da empresa. Na tabela 18 vê-se os resultados obtidos em cada setor.

Avaliação	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Ótimo	11 (33,3%)	2 (6,1%)	5 (15,1%)	3 (9,1%)	12 (36,4%)	33
Bom	15 (25,9%)	7 (12,1%)	10 (17,2%)	3 (5,2%)	23 (39,6%)	58
Regular	9 (42,8%)	1 (4,8%)	2 (9,5%)	2 (9,5%)	7 (33,3%)	21
Ruim	1 (50,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (50,0%)	2
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 18: Informações sobre as normas a serem seguidas na empresa

De acordo com Faria e Suassuna (1982), o objetivo principal da comunicação dentro de uma organização, é produzir um estímulo capaz de influenciar no comportamento desejado. Visto isso, comunicar as normas corporativas faz com que os funcionários tenham consciência sobre o que podem ou não fazer dentro da organização, tanto em relação às atividades de trabalho, como também em relação a seu comportamento.

A disponibilização de informações pertinentes às normas a serem seguidas dentro de uma organização, é relevante, pois são as regras e normas que regem a conduta dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A empresa estudada comunica suas normas por meio de documentos escritos, contendo a descrição de cada norma e também as consequências do não cumprimento das mesmas.

De acordo com o resultado da tabela 12, 50,9% dos funcionários consideram bom, o repasse de informações sobre as normas a serem seguidas na empresa, seguido de 28,9% que consideram ótimo, esse aspecto.

A tabela 18 mostra que as opções de resposta “bom” e “ótimo” foram votadas pela maioria dos funcionários de cada setor, com isso, percebe-se que, de forma geral, os colaboradores recebem as informações necessárias sobre as normas de conduta no ambiente de trabalho.

### 5.2.2.7 Transmissão de informações dos superiores para os funcionários

A sétima pergunta teve o objetivo de saber o nível de satisfação dos funcionários em relação à transmissão de informações por parte de seus superiores. A tabela 19 mostra os resultados obtidos em cada setor.

Avaliação	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Ótimo	13 (50,0%)	1 (3,8%)	3 (11,5%)	2 (7,7%)	7 (26,9%)	26
Bom	12 (21,0%)	7 (12,3%)	9 (15,8%)	2 (3,5%)	27 (47,4%)	57
Regular	10 (40,0%)	1 (4,0%)	4 (16,0%)	4 (16,0%)	6 (24,0%)	25
Ruim	1 (16,7%)	1 (16,7%)	1 (16,7%)	0 (0,0%)	3 (50,0%)	6
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 19: Transmissão de informações dos superiores para os funcionários

Conforme Torquato (1992), a comunicação por parte das chefias é considerada peça-chave na batalha da produtividade, pois são os superiores os detentores das informações necessárias para a fluidez do processo operacional e decisório, e que evitam sistemas confusos, decisões vagarosas e perdas de energia.

A tabela 12 mostra que 50,0% dos colaboradores pesquisados avaliaram como boa, a transmissão de informações por parte dos superiores e, 22,8% avaliaram como ótima, essa questão. Isso mostra que, de forma geral, as chefias têm transmitido as informações necessárias para os funcionários desenvolverem suas tarefas e, para que os mesmos estejam informados sobre os fatos da empresa.

Contudo, uma parte dos pesquisados, representando um percentual de 21,9% (25 pesquisados), avaliou como regular, esse ponto. Na tabela 19 observa-se que desse total, 10 pertencem ao setor administrativo (40,0%) e que, se comparar com os resultados dos níveis “ótimo” e “bom”, percebe-se que a quantidade de funcionários que trabalham no escritório, dividiu-se quase que em mesmo número para os três níveis de avaliação (ótimo, bom, regular). Com isso, vê-se que um terço dos colaboradores do setor administrativo está muito satisfeito com a transmissão de informações por parte de sua gerência, outra parte está consideravelmente satisfeita e uma outra parte ainda, acredita que deve haver melhorias nesse quesito, de forma que seja aprimorada a comunicação descendente no setor.

### 5.2.2.8 Espaço concedido pela empresa para comunicar a opinião

Na oitava pergunta, o intuito era fazer com que os colaboradores pesquisados avaliassem o espaço concedido pela empresa para que os funcionários dêem opiniões e sugestões. Na tabela 20 têm-se as respostas de cada setor.

Avaliação	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Ótimo	11 (34,4%)	3 (9,4%)	4 (12,5%)	2 (6,25%)	12 (37,5%)	32
Bom	16 (37,2%)	1 (2,3%)	3 (7,0%)	2 (4,6%)	21 (48,8%)	43
Regular	7 (21,9%)	5 (15,6%)	8 (25,0%)	3 (9,4%)	9 (28,1%)	32
Ruim	2 (28,6%)	1 (14,3%)	2 (28,6%)	1 (14,3%)	1 (14,3%)	7
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 20: Espaço concedido pela empresa para comunicar a opinião

A comunicação interna não baseia-se apenas na comunicação descendente, mas também na comunicação ascendente, ou seja, na comunicação de baixo para cima, de forma que os funcionários possam falar aos seus superiores. Argenti (2006) afirma que os funcionários hoje, desejam que suas opiniões sejam solicitadas e que a gerência os escute e aja para atendê-los.

Na tabela 12, vê-se que 37,7% dos pesquisados assinalaram a opção “bom” para avaliar o espaço concedido pela empresa para que os funcionários comuniquem suas opiniões e sugestões. Além disso, 28,1% assinalaram a opção “ótimo” e outros 28,1% assinalaram a opção “regular”. A tabela 20 mostra que esse último percentual é constituído, em parte, pela metade dos colaboradores da assistência técnica e dos laboratórios. Isso mostra que, enquanto metade dos profissionais desses setores considera bom e ótimo esse quesito, outra metade acredita que a abertura que a empresa dá aos funcionários para opinar e sugerir, não é tão eficiente, pelo menos para esses dois setores específicos.

Como a maioria dos colaboradores dos demais setores avaliou esse ponto de forma positiva, estima-se que se pode atentar para os setores que apresentaram mais votos na opção “regular”, de forma que se possa reestruturar o espaço da comunicação ascendente nesses setores, fazendo com que essa abertura seja, de fato, eficiente e que possibilite a interação entre as partes.

### 5.2.2.9 Disponibilidade de informações para o desempenho das atividades

Na antepenúltima questão qualitativa, foi solicitado aos profissionais avaliar a disponibilidade das informações necessárias para o cumprimento de suas atividades. A tabela 21 associa as respostas com os setores.

Avaliação	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Ótimo	10 (33,3%)	2 (6,7%)	5 (16,7%)	3 (10,0%)	10 (33,3%)	30
Bom	20 (39,2%)	4 (7,8%)	4 (7,8%)	2 (3,9%)	21 (41,2%)	51
Regular	5 (18,5%)	3 (11,1%)	6 (22,2%)	3 (11,1%)	10 (37,0%)	27
Ruim	1 (16,7%)	1 (16,7%)	2 (33,3%)	0 (0,0%)	2 (33,3%)	6
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 21: Disponibilidade de informações para o desempenho das atividades

É imprescindível, em uma organização, que os superiores disponibilizem todas as informações necessárias aos colaboradores, para que possam realizar suas atividades. Segundo Torquato (1992), a comunicação descendente assume uma feição operacional, de forma que as informações estratégicas, normativas, técnicas e operacionais tornam-se a base da dinâmica produtiva.

Conforme se vê na tabela 12, 44,7% dos profissionais consideram boa, a disponibilidade de informações para o desempenho de suas atividades. Vê-se também que, 26,3% consideram ótimo o repasse de informações operacionais e vê-se ainda que, 23,7% consideram que essa questão está em um nível regular. Analisando a tabela 21, vê-se que esse último percentual é formado, em sua maioria, por funcionários da produção (37,0%) e percebe-se que, os funcionários da assistência técnica, dos laboratórios e da manutenção, ficaram divididos, quase que em mesmo número, entre os níveis “bom”, “ótimo” e “regular”, diferente do setor administrativo, cuja maioria dos funcionários avaliou positivamente essa questão.

Portanto, percebe-se que, apesar do resultado positivo da pesquisa, há colaboradores das áreas voltadas para a produção que têm maiores expectativas em relação ao fluxo de informações operacionais. E mesmo que esses não representem a maioria na pesquisa, pode-se pensar em uma estratégia de aprimorar a comunicação descendente, de gênero operacional, para esses setores.

### 5.2.2.10 Compartilhamento de informações sobre os acontecimentos na empresa

A penúltima pergunta referiu-se ao compartilhamento de informações sobre as ocorrências no negócio da organização. A tabela 22 expõe os resultados obtidos em cada setor.

Avaliação	Setor					Total
	Administrativo	Assistência T	Laboratório	Manutenção	Produção	
Ótimo	6 (40,0%)	1 (6,7%)	1 (6,7%)	1 (6,7%)	6 (40,0%)	15
Bom	17 (36,9%)	3 (6,5%)	5 (10,9%)	3 (6,5%)	18 (39,1%)	46
Regular	12 (26,7%)	6 (13,3%)	11 (24,4%)	4 (8,9%)	12 (26,7%)	45
Ruim	1 (12,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	7 (87,5%)	8
<b>Total Amostra</b>						114

Tabela 22: Compartilhamento de informações sobre os acontecimentos na empresa

O compartilhamento de informações sobre o negócio da empresa é de suma importância para garantir a integração dos colaboradores com a organização, de forma que os mesmos sintam-se parte da empresa. De acordo com Argenti (2006), os superiores precisam entender que, se fornecerem as informações aos funcionários, eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização.

A tabela 12 mostra que, 40,4% dos funcionários pesquisados avaliaram como bom, o compartilhamento de informações referentes aos acontecimentos na empresa. No entanto, 39,5% avaliaram como regular, esse ponto. Esse resultado mostra que enquanto metade dos colaboradores está satisfeita com a questão do compartilhamento de informações, outra metade acredita que é necessário melhorar a interação com o público interno.

Na tabela 22, vê-se que a maioria dos funcionários da assistência técnica, dos laboratórios e da manutenção, assinalou a opção “regular” para avaliar esse quesito. Isso mostra que nesses setores, há uma considerável insatisfação em relação ao compartilhamento de informações, ou seja, os profissionais dessas áreas reconhecem que a empresa compartilha informações sobre o desenvolvimento do negócio, mas têm expectativas maiores em relação a isso. Os mesmos esperam por um aprimoramento nessa questão e por mais interação com o negócio em si.

## 6 CONCLUSÃO

Analisando os resultados da presente pesquisa, conclui-se que, a comunicação interna na empresa estudada, em seu âmbito geral, está em um nível satisfatório, visto que em todas as perguntas fechadas, o nível de avaliação “bom” foi o mais votado pelos funcionários pesquisados. Contudo, e segundo as análises do resultado de cada pergunta do questionário aplicado, percebe-se que em alguns setores, há certa insatisfação em relação a algumas questões pertinentes a comunicação no ambiente interno da organização.

Conforme as análises percebe-se que alguns profissionais da assistência técnica, dos laboratórios e da manutenção apresentaram certa insatisfação em relação à comunicação entre os setores da empresa, à velocidade em que as informações chegam até eles, à clareza das informações transmitidas, ao espaço concedido pela empresa para a opinião dos funcionários, à disponibilidade das informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho e ao compartilhamento de informações referentes ao negócio da empresa.

Apesar do resultado positivo da pesquisa, esse baixo nível de insatisfação deve ser considerado pelos altos escalões da empresa, pois o ideal é que todos os funcionários, de todos os setores, estejam satisfeitos com a comunicação no ambiente de trabalho. Esses poucos profissionais que avaliaram como “regular” as questões acima citadas, apesar de representarem minoria na pesquisa, são a maioria nos setores em que atuam. Portanto, é preciso rever o processo comunicativo nesses setores, para que haja melhorias nos pontos de insatisfação.

A eficiência da comunicação empresarial é o que pode solucionar os mais diversos problemas administrativos em uma organização, especialmente a eficiência da comunicação existente entre a empresa e seu público interno. Uma comunicação interna eficaz é aquela que torna funcionários em colaboradores estimulando-os a comprometerem-se com as metas e os objetivos do negócio.

Em suma, a empresa estudada, mesmo sendo uma grande organização, com uma grande estrutura operacional e sendo detentora de processos dos mais diversos gêneros, consegue fazer com que a comunicação entre empresa e funcionários se estabeleça de forma eficiente, e apesar de algumas exceções e da necessidade de aprimoramentos, consegue alcançar a eficácia por meio da comunicação interna.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 109, 111.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 4 ed. p. 27, 28, 173, 179.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5 ed. Florianópolis: UFSC, 2005. p. 59.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000. p. 86, 89, 90.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CERVO, Amado Luiz.; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. p. 65.

FARIA, A. Nogueira de. SUASSUNA, Ney. **A comunicação na administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982. p. 2.

FILHO, Domingos Parra; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Futura, 1998. p.103.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 56.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986. p. 13.

SIMERAY, J.P. **A estrutura da empresa**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 14.

TOMASI, Carolina. MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 6, 11, 21, 64.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 163, 201, 210.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001. p.121, 122, 130, 131.

VIEIRA, Maria Christina de Andrade. **Comunicação empresarial: etiqueta e ética nos negócios**. São Paulo: SENAC, 2007.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A - Questionário

**Pesquisa sobre a Comunicação Interna na Empresa**

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso, para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo da acadêmica Vanessa Albino e tem como objetivo saber a sua opinião sobre a comunicação interna na empresa. Não é necessário identificar-se. Obrigada.

**1. Idade**

- 18 a 28 anos
- 29 a 39 anos
- 40 a 50 anos
- acima de 51 anos

**2. Sexo**

- Masculino
- Feminino

**3. Escolaridade**

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior completo

**4. Setor**

- Administrativo
- Assistência Técnica
- Laboratório
- Manutenção
- Produção

**5. Tempo na Empresa**

- menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- acima de 16 anos

**Dos canais de comunicação listados abaixo, quais você identifica na empresa:**

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> e-mail    | <input type="checkbox"/> jornal informativo |
| <input type="checkbox"/> telefone  | <input type="checkbox"/> quadro de avisos   |
| <input type="checkbox"/> intranet  | <input type="checkbox"/> reuniões internas  |
| <input type="checkbox"/> manuais   | <input type="checkbox"/> messenger interno  |
| <input type="checkbox"/> memorando | <input type="checkbox"/> caixa de sugestões |

**COMO VOCÊ AVALIA:**

**1) A comunicação entre os membros do seu setor.**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

**2) A comunicação entre os setores da empresa.**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

**3) Os canais de comunicação pelos quais você recebe as informações.**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

**4) O tempo em que as informações chegam até você.**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

**5) A clareza nas informações concedidas pela empresa.**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

**6) As informações sobre as normas a serem seguidas na empresa.**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

**7) A transmissão de informações dos superiores para os funcionários.**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

**8) O espaço concedido pela empresa para que você comunique sua opinião.**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

**9) A disponibilidade de informações para o desempenho de suas atividades.**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

**10) O compartilhamento de informações sobre os acontecimentos na empresa.**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

**11) Caso você queira expor alguma sugestão ou reclamação, escreva abaixo:**

---

---

---

---