

INDICAÇÃO DE MONOGRAFIA PARA BANCA

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei o acadêmico Vinicius Piocco Dal Pont, no desenvolvimento de sua monografia intitulada A importância da comunicação interna nas empresas da região de comércio de confecção do vestuário de Criciúma - SC, bem como indico a monografia para análise da banca examinadora.

Criciúma, 14 de outubro de 2016.



Nome do professor

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
EMPRESAS**

VINICIUS PIUCCO DAL PONT

**ESTRATÉGIAS E CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS DO
RAMO DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA
2016**

VINICIUS PIUCCO DAL PONT

**ESTRATÉGIAS E CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS DO
RAMO DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, como requisito parcial para a obtenção de aprovação na referida disciplina sob a orientação da Professora Me. Luciane de Carvalho Pereira.

CRICIÚMA

2016

VINICIUS DAL PONT

**ESTRATÉGIAS E CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS DO
RAMO DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO EM CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 01 de 12 de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Jorge Antônio Marcelino - UNESC

Prof. Cristiane Dias - UNESC

Prof. Luciane de Carvalho Pereira - UNESC

CRICIÚMA

2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e amigos pelo apoio e disposição e, principalmente, aos meus pais que nunca mediram esforços para proporcionar aos filhos uma formação de qualidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais que, mesmo em momentos de fraqueza, continuaram a me apoiar e não mediram esforços para que eu pudesse continuar essa jornada acadêmica até o fim.

Agradeço também aos meus irmãos que, mesmo nas horas mais difíceis, nunca deixaram de me dar todo o apoio possível e sempre me incentivaram, cada um do seu jeito.

Aos professores que me mostraram o caminho correto a seguir como acadêmico e como profissional da área de administração e que sempre mostraram que, com comprometimento, tudo é possível.

À minha orientadora, Professora Luciane de Carvalho Pereira, que me apoiou desde o início e me fez acreditar que seria possível concluir este trabalho, mesmo quando pensei em desistir.

Sem esquecer todos os meus amigos que, quando precisei, sempre estiveram ao meu lado e não me deixaram desistir dos meus objetivos.

E também, quero agradecer a Deus, que permitiu que eu conhecesse todas essas pessoas que sempre me deram todo o apoio necessário para chegar até aqui, que me mostrou o melhor caminho para seguir.

Se falares a um homem numa linguagem que ele compreenda, a tua mensagem entra na sua cabeça. Se lhe falares na sua própria linguagem, a tua mensagem entra-lhe diretamente no coração.

Nelson Mandela

PONT, Vinicius Piucco Dal. **ESTRATÉGIAS E CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS DO RAMO DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA – SC.** 2016.61 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

RESUMO

A comunicação empresarial interna é uma ferramenta muito importante, pois com ela é possível agilizar as tomadas de decisões das empresas, e também mantém um bom nível de relação entre os gestores e os colaboradores da organização, assim criando um ambiente de trabalho saudável, mantendo as equipes unidas e focadas nos objetivos propostos pelas empresas. Este estudo teve como principal objetivo mostrar as estratégias e canais de comunicação interna nas empresas. Trata-se de um assunto que pode não ser considerado importante por alguns gestores das empresas, porém com a presente pesquisa foi possível levantar aspectos que mostram os motivos que justificam a importância da comunicação interna nas empresas. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho caracterizou como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação e de campo, quanto aos meios de investigação. A população alvo foi delimitada por 157 empresas de comércio e confecção do vestuário localizadas em Criciúma, Santa Catarina. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e técnica de coleta de dados através de questionário via *Google Docs*, enviado por e-mail às empresas participantes. A análise dos dados permitiu entender por que motivo a comunicação interna é tão importante para as empresas de comércio de confecção do vestuário e qual a sua influência no clima organizacional e nos objetivos das organizações.

Palavras-chave: Comunicação Empresarial. Comunicação Interna. Barreiras da Comunicação. *Feedback*.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa Etária.	44
Gráfico 2 - Grau de Escolaridade	45
Gráfico 3 - Qualificações Profissionais	46
Gráfico 4 - Meios de Comunicação Utilizados pelas Empresas	47
Gráfico 5 - Influência das Novas Tecnologias e Redes Sociais na Comunicação Interna	49
Gráfico 6 - Influência da Cultura Organizacional da Comunicação Interna	50
Gráfico 7 - Dificuldades da Comunicação Interna	51
Gráfico 8 - Desafios da Comunicação Interna	52
Gráfico 9 - Barreiras da Comunicação Interna Enfrentadas pelas Empresas	53
Gráfico 10 - Relação da Comunicação Interna com os Objetivos da Organização	Error! Bookmark not defined.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Passos para a comunicação interna de qualidade.....	24
Quadro 2 - Três tipos de barreiras à comunicação.	30
Quadro 3 - Propósitos do feedback.....	33
Quadro 4 - Orientações para quem dá o Feedback	33
Quadro 5 - Dicas de como receber o Feedback.....	34
Quadro 6 - Objetivos da Comunicação Interna.	35
Quadro 7 - Estruturação da População.....	41
Quadro 8 – Formula para o Calculo do Tamanho da Amostra.....	42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema de comunicação de mão dupla.	32
------------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 COMUNICAÇÃO	19
2.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	21
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA	23
2.3.1 Meios de comunicação interna	25
2.3.2 Comunicação e tecnologia de informação	27
2.4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL	28
2.5 DIFICULDADES E BARREIRAS PARA A COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS..	29
2.6 FEEDBACK PARA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	31
2.7 OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA	35
2.8 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.2 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	39
3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO.....	41
3.1.3 Plano de Coleta de Dados	42
4 ANÁLISE DOS DADOS	44
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	44
4.2 IMPORTÂNCIA E MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	46
4.3 NOVOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO.....	48
4.4 INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL	49
4.5 DIFICULDADES COM A COMUNICAÇÃO INTERNA	51
4.6 BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	53
4.7 A IMPORTÂNCIA DO <i>FEEDBACK</i>	53
4.8 RELAÇÕES DA COMUNICAÇÃO INTERNA COM OS OBJETIVOS DAS ORGANIZAÇÕES	54
4.8.1 Solução de problemas 5,26%	54

4.8.2 AGILIDADE 10,53%	54
4.8.3 TRABALHO EM EQUIPE 15,79%	55
4.8.4 ESTABELECEER REGRAS/ COMPORTAMENTO 15,79%	55
4.8.5 CLIMA ORGANIZACIONAL 15,79%	55
4.8.6 ALCANÇAR OBJETIVOS/ CONHECER AS ESTRATÉGIAS – 36,84%	56
4.8.7 ANÁLISE DA QUESTÃO ABERTA	56
4.9 ANÁLISE GERAL DOS DADOS DA PESQUISA	57
5 CONCLUSÃO	59

1 INTRODUÇÃO

A comunicação sempre foi algo fundamental para o ser humano, pois é através dela que consegue interagir com outras pessoas, e para uma empresa não é diferente, pois uma das premissas das empresas é a interação com seus colaboradores para que a convivência entre os mesmos se torne saudável.

De acordo com Angeloni (2010), a comunicação interna empresarial é um processo delicado, onde qualquer ruído, por menor que ele seja, ou qualquer informação omitida pode distorcer completamente o contexto de uma mensagem. Sendo assim, pode-se entender que a comunicação interna é integrada as comunicações que se passam no interior do sistema organizacional, ou seja, ela oferece suporte às decisões da empresa.

Desta forma, a comunicação empresarial, quando utilizada da maneira correta, pode beneficiar a empresa de muitas formas, mas a principal forma é no clima organizacional, pois a comunicação interna, possibilita agilizar os processos e a troca de informações entre os setores da empresa.

A presente pesquisa procurou conhecer quais os principais canais de comunicação interna que são utilizados pelas empresas de comércio e confecção do vestuário localizadas em Criciúma/SC, também buscou analisar a importância das novas tecnologias e estratégias nos processos de comunicação.

A comunicação interna tem um papel fundamental nas empresas, pois é através dela que se transmite aos colaboradores as políticas, normas, estratégias e os objetivos da empresa. Assim, este estudo foi realizado buscando comprovar a importância da comunicação interna para as empresas de comércio e confecção do vestuário em Criciúma/SC.

Este trabalho apresenta, em seu primeiro capítulo a situação problema, onde percebe-se que o setor empresarial de comércio de confecção do vestuário precisa da comunicação para o processo de decisão, este capítulo também contém os objetivos geral e específicos, e também a justificativa do tema, onde é possível entender o motivo da escolha deste tema e deste setor.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórica e também contém os principais autores que estão relacionados com os tópicos estudados para a concretização desta pesquisa e análise dos dados, dessa forma foi encontrado as

informações necessárias sobre o tema geral e os tópicos que a situação problema proporcionou.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos e identifica a delimitação da população alvo da pesquisa, mostrando a quantidade correta de entrevistados para poder identificar o objetivo geral desta pesquisa com maior chance de assertividade.

O quarto capítulo apresenta a análise dos dados coletados através de gráficos para obter uma melhor visualização das informações. Logo após este capítulo as considerações finais apresentam uma conclusão sobre o estudo e pesquisa realizados, após todos os capítulos vem as referências dos autores citados durante todo o processo de elaboração do trabalho. Este estudo contém o Apêndice A com o instrumento de pesquisa utilizado no período de levantamento de dados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A Relevância do tema pode ser constatada quando a falta de comunicação pode levar muitas empresas a dificuldades e barreiras, que se apresentam na forma do colaborador entender as informações passadas, na forma de ouvir, na filtragem de informações ou até na linguagem utilizada para repassar a mensagem.

De acordo com Argenti (2006), a comunicação empresarial é necessária dentro de uma organização, pois ela tem um papel fundamental, que nada mais é que, a troca de informações entre os gestores e os demais colaboradores da empresa ou também somente entre os colaboradores ou gestores entre si. É por meio da comunicação empresarial que é possível descobrir que atividade o empregado está exercendo, ou quais informações são necessárias para o processo de decisão.

Pode-se perceber através dos muitos autores que tratam do tema comunicação que, sem ela, ficariam inviáveis muitos processos organizacionais. A região de Criciúma, no extremo sul catarinense, vive um momento de grande desenvolvimento de empresas de confecção do vestuário, que de certa forma, as informações chegam distorcidas a todos os setores desse segmento de empresa, muitas vezes até na hora da compra de matéria-prima chegam informações erradas

e isso gera uma compra errada que afeta o setor de produção e também pode afetar a entrega dos pedidos aos clientes.

Geralmente as confecções têm pouco tempo entre; desenvolver a piloto, aprovação e produção final, então as dificuldades não são acompanhadas quando deveriam, assim, os problemas comumente aparecem no primeiro corte da produção. Sendo inevitável o prejuízo e o trabalho desnecessário para consertar um erro, que poderia ter sido evitado (BOND; ANDRADE, p. 4. 2009).

Bond e Andrade (2009), ainda afirmam que cabe ao profissional saber se expressar através da linguagem escrita ou falada, para evitar o retrabalho e distorções nas informações, pois para o processo de comunicação acontecer de forma correta, é preciso utilizar uma linguagem de fácil entendimento para todos os colaboradores.

Grouard e Meston (2001) afirmam que a comunicação precisa de muita organização e apoio, e ela acontece o tempo todo e em vários lugares ao mesmo tempo e também é fundamental para mudança. Assim, é possível notar que a comunicação é um processo que pode influenciar as empresas a mudarem suas ações e processos de decisão.

O processo de comunicação é necessário para todas as organizações, pois é nesse momento que as informações são passadas a diante, porém muitas empresas não levam a comunicação a sério, então, além da comunicação, todos os outros processos da empresa podem ser atrasados por causa da falta de comunicação. Os gestores precisam se comunicar com os demais colaboradores da empresa para entenderem tudo que está acontecendo e por que está acontecendo, isso poderá evitar o retrabalho e as falhas nos processos e estratégias da empresa.

Muitas empresas possuem dificuldades na comunicação interna, pois a mesma é muito importante para o processo produtivo, logo, ela precisa ser eficaz para que não haja erros e atrapalhe toda a programação da empresa.

Seguindo nesse contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **qual as estratégias e canais de comunicação interna nas empresas de confecção do vestuário de Criciúma/SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar as estratégias e canais de comunicação interna utilizadas em empresas de confecções na região de Criciúma/SC

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais estratégias e canais de comunicação interna utilizados pelas empresas de comércio e confecção do vestuário da Região de Criciúma em Santa Catarina;
- b) Aplicar instrumento de pesquisa para conhecer os recursos, métodos e tecnologias utilizados na comunicação interna;
- c) Conhecer as estratégias e canais de comunicação interna nas empresas de comércio e confecção do vestuário na região de Criciúma/SC.

1.3 JUSTIFICATIVA

A comunicação interna tem uma função importante dentro das organizações, pois quando for utilizada de forma correta, o colaborador irá manter bem informado a respeito da empresa, suas funções, sua preocupação com o meio ambiente e com a sociedade ao seu redor, e se essas informações forem passadas a diante de uma forma limpa e sem distorções os colaboradores irão conseguir trabalhar de forma correta, sem erros e sem retrabalho.

A escolha do tema justifica-se devido à sua importância em todos os tempos e situações que envolvem as empresas. A área de estudo foi escolhida em função da experiência do pesquisador durante muitos anos de trabalho junto a empresas deste ramo.

O presente estudo é viável, pois envolve baixo investimento além do fato de que o pesquisador possui vários contatos e relações com empresas do ramo de confecção adquiridos ao longo de sua experiência profissional.

O tema da pesquisa é oportuno pois a internet e as redes sociais criam um novo cenário de meios de comunicação mais rápidos e eficazes, e algumas empresas estão se adaptando a esses novos meios de comunicação, porém a

maioria ainda se mantém com os meios antigos e precisam ficar atentas para essas novas tecnologias e redes sociais por que as mesmas podem agilizar a comunicação interna.

Conforme Kunsch (2010), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que compatibiliza os interesses da empresa e dos empregados, ou seja, com a troca de informações e participação de todos, os objetivos dos empregados e da empresa se tornam o mesmo.

Porém, a comunicação interna não deve apenas conceder informações relacionadas aos negócios e a empresa para suprir o público interno, ela também deve conceder informações sobre o ambiente externo, pois quando um colaborado não enxerga o ambiente externo, ele se torna dependente do ambiente interno, e isso pode se tornar um problema para a empresa.

De acordo com Kunsch (2010), as falhas no processo de comunicação interno podem gerar conflitos entre os colaboradores, e se a empresa não mantiver os olhos abertos, a mesma irá perder muito. Toda comunicação bem executada e consegue fluir de forma correta entre todos os colaboradores e setores da empresa só tem a agregar na resolução dos problemas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentadas teorias de diversos autores, para que a pesquisa realizada tenha uma sustentação. Portanto, para realizar este trabalho alguns assuntos foram abordados, começando por comunicação eficaz, comunicação empresarial, comunicação interna e seus meios, relação entre comunicação interna e tecnologia da informação, comunicação empresarial e cultura organizacional, as dificuldades e barreiras para a comunicação nas empresas, real importância do feedback para comunicação empresarial e a importância da comunicação interna nas empresas. Essa fundamentação foi produzida, com base, nos conceitos de diversos autores e obras com o objetivo de encontrar os conceitos na área de comunicação necessários para realizar a pesquisa.

2.1 COMUNICAÇÃO

A definição de comunicação é muito complexa, pois não se trata de uma coisa, e sim de um processo que envolve muitas pessoas. Esse processo é composto por cinco articulações, que devem estar presentes de forma correta e em ordem para a comunicação ocorrer, são elas: “Quem – Diz o quê? - Para quem? – Por que meio? – Com que efeito?”. Cada uma com sua definição, abaixo pode-se identificar cada uma delas (CULLIGAN; DEAKINS; YOUNG, 1988).

O processo de comunicação é definido em cinco articulações, sendo a primeira ‘Quem?’, é o comunicador, é ele que leva as informações e de capacidade dele fazer com que o ouvinte ou leitor preste atenção na mensagem que ele está passando no momento. A segunda articulação, ‘Diz o quê?’ se refere à mensagem que está sendo passada. Para ser passada com eficácia, a comunicação entre o comunicador e os comunicados deve ser de forma atraente as necessidades de quem está recebendo a mensagem, para que não haja informações distorcidas. A terceira articulação, ‘Para quem?’ se refere a quem está recebendo a mensagem, pois se você compreender as necessidades de quem está recebendo a mensagem, o receptor irá se envolver com a mensagem e irá compreendê-la de melhor forma. A quarta articulação, “Por que meio?” , é o meio da mensagem, o meio de comunicação que será utilizado para passar a mensagem, e para funcionar de forma correta, o administrador precisa por em prática a singularidade da persuasão verbal

como um canal de comunicação. E por último, a quinta articulação que é ‘Com que efeito?’ que se trata do clímax do processo, onde a verdadeira comunicação exige que o receptor acredite ou faça alguma coisa. Isso deve ser uma busca de motivação, se não a comunicação não irá acontecer, pois a mesma exige ida e volta, e você sempre irá precisar de um feedback para saber se o processo obteve sucesso ou não (CULLIGAN; DEAKINS; YOUNG, 1988).

De acordo com Faria e Suassuna (1982) “a palavra comunicar vem do latim comunicar e, com a significação de pôr em comum”. Logo, o processo de comunicação acontece quando duas pessoas ou mais trocam informações entre si, e essas pessoas podem reagir a mensagem demonstrando sua opinião diante da informação trocada.

Comunicação é a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada. (FARIA; SUASSUNA, 1982, p. 01).

A comunicação eficaz é essencial para as empresas conseguirem alcançar seus objetivos com sucesso e para executar seus métodos de trabalho da melhor forma possível, ou seja, caso o gerente não consiga passar suas informações para seus funcionários, suas funções gerenciais não terão o sucesso esperado, ou caso o funcionário não compreenda as informações no ambiente de trabalho, suas chances de bater suas metas serão resumidas a praticamente nenhuma. (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Segundo Culligan, Deakins e Young (1988), o administrador deve se comunicar de forma hábil e eficaz, pois isso é parte central de seu papel em uma organização. Em qualquer empresa, sempre haverá problemas de comunicação, e se caso essa ação for mal sucedida, essa interação humana irá gerar um péssimo resultado para a organização.

Quando uma mensagem vai ser repassada para outra pessoa e essa mensagem é distorcida ou é deixada de fora alguma parte da mesma, chama-se filtragem. Isso ocorre em muitos casos de comunicação da diretoria para a produção, ou seja, de cima para baixo, e ele pode se apresentar tanto com o emissor, quanto com o receptor da mensagem. (MONTANA E CHARNOV, 2003)

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 interpretá-los como ideias 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. (CHIAVENATO 2003, p. 110)

Conforme o pensamento de Chiavenato (2003), o processo de comunicação começa entre o emissor e o receptor da mensagem, onde o emissor passa as informações por algum meio de comunicação (sendo a fala, e-mail, telefone ou etc.), logo o receptor recebe a mensagem, onde ele a interpreta e isso irá gerar um *feedback*. O *feedback* é a parte mais importante do processo de comunicação, pois é nesse momento que o emissor percebe se a mensagem foi interpretada de forma correta, se ele não filtrou nenhuma parte necessária e se não houve nenhum ruído que possa atrapalhar o entendimento da mensagem, no *feedback* também é possível expressar sua opinião sobre a informação que foi passada. O *feedback* é o reverso de todo o processo de comunicação, ou seja, é quando o receptor reagi de alguma forma a mensagem do emissor. Sem o *feedback*, os gestores das empresas não saberiam se as informações foram recebidas e realizadas com sucesso. Na maioria dos casos dos processos de comunicação, quanto maior o *feedback* mais eficaz foi a troca de informações no processo.

2.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial para fins de estudo neste trabalho pode ser considerada como o conjunto dos processos de comunicação que estão relacionados às empresas como um todo, ou seja, interna e externamente. Já a

Comunicação interna refere-se a um processo ligado aos colaboradores e gestores das organizações.

Segundo Argenti (2006), a comunicação no ramo empresarial atinge todos em uma organização, desde a diretoria até a parte produtiva, pois se caso o processo de comunicação não ocorra de forma eficiente, poderá ocorrer falhas e é por isso que o mesmo deve ser analisado da melhor maneira possível para que a comunicação no ambiente empresarial ocorra de forma eficiente para evitar transtornos futuros.

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 atrapalhar a comunicação. (MONTANA e CHARNOV, 2003, p. 311)

Quando a comunicação é eficaz, e tende a ser cada vez mais, os colaboradores e a empresa tendem a se manter mais unidos, estimulando que lutem juntos pelos objetivos comuns da organização e também que trabalhem como uma equipe, fazendo com que os funcionários divulguem os produtos da empresa por meio da propaganda “boca a boca”, fazendo com que isso impulse os clientes a se interessarem mais pelos produtos e/ou serviços prestados pela empresa.

A comunicação necessita de organização e apoio. Ela ocorre durante todo o tempo e em todos os lugares, é autodifusora e vital para o processo da mudança. Assim sendo, é essencial garantir que ela consiga cumprir sua função adequadamente. (GROUARD e MESTON, 2001, p.306)

Conforme Angeloni (2010) vive-se na era da informação e também do conhecimento, e para uma empresa poder acompanhar tais mudanças nos ambientes organizacionais, as informações precisam ser coletadas, monitoradas, armazenadas e utilizadas em todo o processo gerencial, ou seja, a empresa precisa dispersar essas informações.

A comunicação empresarial não é mais uma atividade que as empresas deixam de praticar em um momento de crise ou quando estão com falta de recursos para se firmar no mercado, ela se tornou extremamente importante para sensibilizar a empresa das opiniões internas e externas sobre suas ações e sobre o que ela é. Essa nova postura, aderida pelas empresas na atualidade é consequência de um mundo que está sempre sob mudança, ou seja, a competitividade ganha muito espaço, dando a todos os tipos de consumidores um maior acesso a informação e poder de escolha. (BUENO, 2002).

Comunicação corporativa é uma atividade estratégica e sistêmica, isto é, uma atividade constante, que não deve ser utilizada somente nos momentos de crise ou para apagar incêndios. É estratégica, pois deve ser planejada a longo prazo, influenciando várias decisões da empresa. Deve ter como objetivo, criar, manter ou mudar a imagem da empresa junto ao público, por que imagem é tudo que é pensado sobre uma empresa, ou seja, é o que está na cabeça das pessoas. (BUENO, 2002)

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

De acordo com Rêgo (2002, p. 54), a comunicação interna empresarial tem sua missão definida da seguinte maneira:

Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. Desta forma, ela é definida em consonância com a realidade do público interno de uma organização. Faz-se entender o porquê não existem programas de comunicação prontos, uma vez que este depende dos objetivos, metas e estratégias que são previamente definidas, sendo esta somatória dos esforços individuais que levará ao sucesso do processo comunicacional empresarial.

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação interna seria um setor planejado, que teria seus objetivos bem definidos para poder gerar uma interação entre a organização e seus funcionários. Logo, pode-se perceber que a comunicação interna funciona paralelamente com a circulação normal da comunicação passa por todos os setores da empresa.

Já para Jordão (2006), a comunicação interna pode ser entendida como um fornecimento de informações e entrega de mensagens, para os funcionários, que possam apoiar a estratégia comercial da organização.

Para que a comunicação possa existir, a mesma exige que, os funcionários de uma organização possuam total comprometimento, para que nada seja deixado para trás ou fique distorcido. (GROUARD e MESTON, 2001)

Conforme Angeloni (2010), toda comunicação interna de qualidade deve passar pelos passos demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1 - Passos para a comunicação interna de qualidade.

Passos para comunicação interna de qualidade
Disposição da direção em abrir todas as informações;
Autenticidade, usando a verdade como princípio;
Rapidez;
Respeito às diferenças individuais;
Implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias;
Utilização de novas tecnologias.
Competência

Fonte: Adaptado de Angeloni (2010).

A comunicação interna tem grande importância na vida das empresas, pois sem ela as informações não iriam para frente e os objetivos gerais da organização iriam ser deixados de lado. Desse jeito, quando a comunicação interna é bem explorada faz com que todos os colaboradores sejam se mantenham informados, e quando isso ocorre, a motivação dos colaboradores cresce, fazendo com que eles corram atrás de suas metas, e faz com que o atendimento ao cliente fique melhor e mais eficaz, ou seja, a empresa só tem a melhorar quando a comunicação interna é eficaz. (ANGELONI, 2010)

2.3.1 Meios de comunicação interna

De acordo com Kunsch (2003), os meios de comunicação interna nas empresas são feitos para propagar a comunicação no ambiente de trabalho interno, o que irá proporcionar a interação de todos os setores da empresa.

Segundo Leite (2006), o processo de comunicação interna e todos os seus meios devem ser mostrados de um modo eficaz e também muito atrativo para que realmente consiga cumprir sua missão de unir os funcionários em pró da organização.

É fundamental para as empresas saber utilizar todos os canais e técnicas de comunicação que estão dentro da organização para seu desenvolvimento, porém, infelizmente diversas empresas apenas possuem técnicas e canais, mas não aprenderam a utiliza-los de forma correta (TAVARES, 2007).

Conforme Angeloni (2010) existem muitos meios de comunicação disponíveis, que podem ser descritos da seguinte forma: meios e tecnologias de comunicações orais, escritos, audiovisuais, pictográficos e simbólicos.

Na comunicação interna, os mais utilizados são os meios e tecnologias de comunicação oral, escrito e audiovisual. Segundo Angeloni (2010) cada um tem uma forma diferente de ser apresentado. Os meios e tecnologias de comunicação oral podem ser:

- Palestras;
- Seminários;
- Reuniões;
- Conversas informais;
- Telefone.

Esses meios são os mais utilizados nas empresas, pois são os meios de comunicação que mais funcionam, por tratarem diretamente com as pessoas. Angeloni (2010) diz que os meios e tecnologias de comunicação escritos são:

- Cartas;
- Memorandos;
- Manuais;
- Redes sociais;

- Quadros de avisos;
- Mala direta.

Esses meios de comunicação podem ser muito eficientes para qualquer empresa, pois podem ser muito ágeis e práticos, evitando ter que parar algum setor da empresa para informar o que está acontecendo ou o que precisa ser feito. E, por último, os meios audiovisuais são filmes.

Atualmente, os meios digitais e redes sociais dominam o processo de comunicação empresarial pela sua eficiência, rapidez e facilidade para passar informação aos setores das empresas, evitando muitos e-mails e memorandos espalhados pela empresa. Em qualquer ramo de negócios, as redes sociais são usadas para divulgar e interagir com o público, mostrando tudo que a empresa faz e isso gera uma relação de extrema importância para ela, afinal o sem o cliente a empresa não obterá lucro.

Segundo Coelho (2016), o investimento das empresas na comunicação interna pode evitar que aconteça uma perda de motivação nas equipes e pode fazer com que as equipes se engajem melhor nas propostas de trabalho da empresa. As redes sociais corporativas podem ajudar em muitos processos dentro de uma organização, entre os principais processos que a mesma pode ajudar, está nas quantidades de e-mails, o retrabalho a falta de comunicação interna eficiente, pois as redes sociais agilizam todo esse processo, evitando que seus funcionários se sobrecarreguem lendo muitos e-mails no fim de um dia cansativo, evitando assim certo retrabalho. Essas redes sociais ajudam a economizar tempo com e-mails, telefonemas e nas buscas por informações em vários setores da empresa. Elas oportunizam as empresas a criarem um relacionamento entre todos os colaboradores, onde todos podem compartilhar informações através de murais, salas de bate papo online ou nas próprias redes sociais atuais, como o "*Whats App*". Com todas essas oportunidades, é possível enviar vídeos, músicas para campanhas e diversos tipos de documentos sem precisar aguardar um retorno por e-mail, que na maioria das vezes demora. Com o uso da rede social corporativa, a equipe consegue disseminar o conhecimento da empresa que é armazenado, e assim facilita a gestão do conhecimento, gerando bons resultados para as empresas.

As redes sociais podem ser um grande benefício para as empresas, pois elas colocam as mesmas em contato com outras empresas de outros setores com os mesmo objetivos, e talvez isso consiga melhorar seu atendimento ao cliente e

também sua relação com seus fornecedores, motivando ainda mais seus funcionários a fazerem o melhor pela empresa. Interagir de forma moderna com seus funcionários, clientes e fornecedores pode melhorar a visão de todos que estão ao redor de sua empresa.

2.3.2 Comunicação e tecnologia de informação

Tecnologia de Informação ou TI é um conjunto de recursos tecnológicos destinados ao armazenamento, processamento e à transmissão de informações. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2009, p. 14)

De acordo com Terciotti e Macarenco (2009), a tecnologia da informação (TI), promove uma revolução na parte de comunicação dentro das empresas, com relação ao público interno, a TI promove uma troca de informações rápida e precisa, facilitando o trabalho dos colaboradores no ambiente de trabalho, não o deixando sobrecarregado.

De acordo com os autores, os recursos de TI são muitos e todos os anos surgem novos aplicativos ou programas, eles afirmam que as organizações devem utilizar os seguintes recursos:

- *Email;*
- *MSN;*
- *Orkut;*
- *Second Life;*
- Vídeo conferência (web conferência);
- *Blogs.*

Porém, algumas dessas redes sociais foram extintas ou acabaram ficando para trás, como o *Second life*, o *MSN* e o *Orkut*. Mas como a tecnologia da informação está em constante desenvolvimento, surgiram novas tecnologias de comunicação à altura, como por exemplo:

- *Whats App;*
- *Skype;*
- *Facebook;*
- *Instagram;*
- *Snap Chat.*

Com essas novas tecnologias, as informações são passadas a diante de uma forma muito mais rápida, evitando pausas no trabalho para reuniões sobre um assunto que pode ser passado rapidamente. Contudo, algumas empresas ainda resistem a aderir às novas tecnologias da informação por medo, ou por causa de sua cultura organizacional.

A comunicação interna precisa ser eficaz, mas muitas vezes ela pode ser falha ao ser repassada no 'boca-a-boca' e também pode ser lenta. Por isso, a TI é essencial para o relacionamento da empresa com seus colaboradores, clientes, parceiros estratégicos e fornecedores, também é muito importante na competitividade, onde os processos de decisão ficam mais rápidos e com isso a empresa se torna mais competitiva.

2.4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Maximiano (2000) diz que cultura organizacional é um conjunto de hábitos, crenças e valores que comunidades e grupos sociais ou empresariais criam e repassam a seus participantes e também para as futuras gerações de integrantes, logo pode-se afirmar que cultura organizacional nada mais é que a moldura na qual os fatos, objetos e indivíduos são interpretados e avaliados.

Para Chiavenato (2005), a cultura organizacional de uma empresa representa a forma informal e não escrita capaz de orientar o comportamento de todos os membros dessa organização no dia-a-dia de trabalho e também de direcionar todas as suas ações tendo em vista que o mesmo cumpra com seus objetivos organizacionais, logo a cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças que são definidas por meio de regras, valores e expectativas que são compartilhadas por todos os colaboradores de uma determinada empresa.

Portanto, como explica Marras (2000), conclui-se que a cultura organizacional de uma empresa, está completamente ligada as premissas básicas que criaram seus objetivos e suas políticas, assim orientando todas as ações e decisões dessa empresa, também definindo o comportamento de seus colaboradores no ambiente de trabalho, dessa forma pode-se afirmar que a cultura organizacional de uma empresa, pode favorecer a otimização dos processos e das atividades exercidas pela empresa.

Cultura organizacional e comunicação empresarial interna podem estar ligadas de forma estreita, sendo que a comunicação empresarial interna irá ajudar a manter e irá colaborar com a formação da cultura organizacional, de forma positiva ou negativa, das organizações. Ou seja, a cultura organizacional só será efetivada quando o público interno da empresa entenda, participe e desempenhe um comportamento que traga a mudança proposta pela organização, aonde esse comportamento vem de uma comunicação interna de qualidade. (MARCHIORI, 1955)

2.5 DIFICULDADES E BARREIRAS PARA A COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS

A comunicação é uma habilidade, e como qualquer outra habilidade precisa ser desenvolvida para que com a prática ela se aprimore e possa ser utilizada da melhor maneira possível, e assim conseguir vencer os desafios que terá que enfrentar. (CHAVES e *et al*, 2006)

Ainda de acordo com os autores citados no parágrafo anterior, a comunicação enfrenta muitas barreiras no seu processo de desenvolvimento, e essas barreiras são nada mais que, elementos que interferem e distorcem todo o processo de comunicação, ou seja, dificulta e/ou impede um entendimento correto da mensagem enviado do emissor para o receptor.

Angeloni (2010) diz que, as barreiras podem ser originadas pelas organizações, nas tecnologias ou nos próprios seres humanos, que muitas vezes não prestam a devida atenção na mensagem e distorcem a mesma completamente. O autor ainda cita quais as principais barreiras da comunicação às empresas enfrentam que são:

- Estrutura organizacional, ou seja, hierarquias rígidas que dificultam a comunicação entre todos os níveis hierárquicos;
- Reações emocionais, como por exemplo, sentimento de amor ou raiva, que podem levar a pessoa a entender ou interpretar a mensagem de forma errada;
- A falta de atenção, como por exemplo, não ouvir, escutar mal, prestar atenção somente em partes que sejam do interesse individual da pessoa ou complexidade e tamanho da mensagem.

De acordo com Casado (2002), as principais tendências e desafios das pessoas que interagem nas comunidades empresariais são:

- Sobrecarga de informações, ou seja, excesso de informação que é repassada, ela é tão prejudicial quanto a falta da mesma, por isso as empresas que utilizam e-mails de forma excessiva, geram muita sobrecarga sobre seus colaboradores;
- Tipo de informação haverá maior ou menor dificuldade para entender determinado tipo, forma ou conteúdo da mensagem;
- Filtragem de informações, que ocorre em muitos casos de comunicação, ou seja, se refere a manipulação da informação, quanto maior o nível hierárquico da empresa, maior chance de filtragem a mensagem irá ter;
- Linguagem, dentro das empresas, existe muitas diferenças de linguagem, formação, nível social e níveis de escolaridade, e com toda certeza, isso pode gerar problemas de linguagem e entendimento dentro da organização.

E de acordo com Chiavenato (1998), existem três tipos de barreiras diante da comunicação humana, essas barreiras são classificadas da seguinte forma, como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Três tipos de barreiras à comunicação.

Barreiras Humanas	Barreiras Físicas	Barreiras Semânticas
Limitações Pessoais	Ambiente físico	Interpretação de Palavras
Hábitos de Ouvir	Interferência Física	Translação de Linguagem
Emoções	Falhas mecânicas	Significado dos Sinais
Preocupações	Ruídos Ambientais	Significado dos Símbolos
Sentimentos Pessoais	Distância	Decodificação de Gestos
Motivações	Ocorrências Locais	Sentido das Lembranças

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1998, p. 98.

As Barreiras pessoais são intervenções que decorrem das emoções, limitações e valores humanos de cada pessoa existente na organização. Esse perfil de barreira pode limitar ou até mudar o contexto da mensagem, atrapalhando o entendimento dos receptores, as barreiras pessoais ocorrem com muita frequência

no ambiente de trabalho, pois toda pessoa possui sentimentos e isso pode limitar o processo de comunicação. (CHIAVENATO, 1998, p. 98)

As Barreiras físicas são obstáculos que surgem no ambiente onde o processo de comunicação acontece. Alguns exemplos constantes podem explicar melhor sobre essa barreira, como, o abrir de uma porta, um barulho constante, ruídos na comunicação por telefone ou até a distância física entre as pessoas envolvidas no processo de comunicação. (CHIAVENATO, 1998, p. 98).

As Barreiras Semânticas são as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita. As palavras ou outras formas de comunicação podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado. As diferenças de linguagem constituem barreiras semânticas entre as pessoas. (CHIAVENATO, 1998, p. 98).

2.6 FEEDBACK PARA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Percebe-se a importância do *feedback* dentro da comunicação empresarial, pois esta ferramenta permite que os gestores da empresa tenham mais assertividade com os retornos proporcionados pelo feedback de seus colaboradores, podendo assim identificar erros e também identificar aprendizagem causados pela experiência ou falta da mesma.

De acordo com Terciotti e Macarenco (2009), existem dois conceitos muito utilizados de *feedback*, que são:

- *Feedback* como resposta do receptor ao emissor da mensagem;
- *Feedback* como instrumento de comunicação e de avaliação, para poder ajudar o colaborador ou a empresa de modo geral para melhorar seu desempenho e/ou motivação.

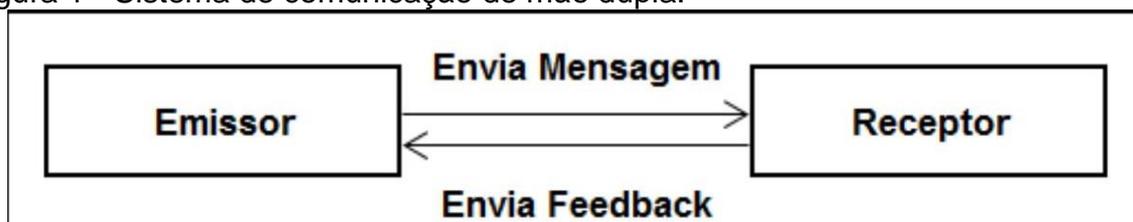
Ainda de acordo com Terciotti e Macarenco (2009), o *feedback* como ferramenta de pesquisa e avaliação pode construir uma das partes mais importantes do processo de comunicação, pois o feedback é o meio pelo qual todos os colaboradores e a empresa melhoram seu trabalho através do aprendizado que os seus erros proporcionaram.

Conforme Pimenta (2009), o *feedback* é definido como uma reação ao ato de comunicação, ou seja, o receptor irá proporcionar ao emissor uma resposta para

que o mesmo possa compreender se a mensagem foi aprovada ou não, e também se a mesma foi entendida de forma correta e coerente.

A Figura 1 abaixo ilustra o sistema de comunicação dupla, ou seja, quando o *feedback* é usado e o receptor proporciona uma resposta ao emissor da mensagem.

Figura 1 - Sistema de comunicação de mão dupla.



Fonte: Adaptado de Pimenta (2009)

Ainda conforme Pimenta (2009), após a mensagem ser entregue ao seu destinatário, surge um novo processo que passa por seis etapas, que são: Concepção da mensagem, Codificação da mensagem, Seleção da mensagem, decodificação da mensagem, interpretação da mensagem e por último vem o *feedback*.

Ainda de acordo com o autor Pimenta (2009), as três primeiras etapas são realizadas pelo emissor, e as outras são realizadas pelo receptor, logo o *feedback* pode ser definido como uma reação ao ato de comunicação, ou seja, um retorno que demonstra se o receptor conseguiu interpretar a mensagem de forma correta, sem filtrar muitas informações importantes.

Matos (2009) afirma que a falta de *feedback* no processo de comunicação empresarial interna pode impedir que a qualidade e a produtividade de todos os processos e projetos no ambiente de trabalho possam ser melhoradas. As maiores empresas de auditorias de qualidade internacionais identificaram esse problema no processo de comunicação.

Matos (2009) ainda afirma que o *feedback* é responsável por assegurar a realimentação da comunicação e também do fluxo de mensagens, sendo assim a comunicação pode ser definida como um ato que necessita do envolvimento e compreensão entre o emissor e o receptor. A comunicação apenas poderá ocorrer se houver *feedback*, pois sem ele o emissor não terá como verificar se a mensagem

compreendida pelo receptor está adequada e se a mensagem foi transmitida com a eficácia desejada.

Terciotti e Macarenco (2009) afirmam que existem alguns propósitos do *feedback*, o Quadro 3 abaixo demonstra estes propósitos.

Quadro 3 - Propósitos do feedback.

Propósitos do <i>Feedback</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Orientação do Foco de Pessoas; • Incentivo ou reforço de um bom desempenho; • Incentivo à busca do desenvolvimento profissional; • Incentivo à mudança de comportamento adequado; • Busca continuada da eficácia.

Fonte: Adaptado de Terceotti e Macarenco (2009).

Logo, é possível perceber que se não houver retorno na comunicação, à mesma estará incompleta e poderá ser falha, o *feedback* pode ser a melhor maneira de compreender o que o receptor entendeu sobre a mensagem transmitida, de que forma ele entendeu e como ele passará a informação a diante sem causar distorções prejudiciais ao conteúdo da mensagem.

Oportunidade significa que o *feedback* deve ser dado no momento oportuno, de preferência logo após a ocorrência do acontecimento que o motivou. Objetividade, nesse caso, quer dizer que o feedback deve ser isento de subjetividade e impressionismo e baseado em fatos concretos, principalmente os efeitos que o acontecimento teve sobre os indivíduos e/ou a empresa. (TERCIOTTI e MACARENCO, 2009, p. 6)

Quando o receptor dá o *feedback*, Cohen e Fink (2003) propõem algumas orientações e cuidados para que o feedback não seja algo forçado, os mesmos estão listados no Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - Orientações para quem dá o Feedback.

Orientações para quem dá o <i>Feedback</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Examinar seus próprios motivos; • Considerar a disposição do outro para ouvir o <i>feedback</i>; • Dar o <i>feedback</i> prontamente; • Descrever e não avaliar;

- Tratar de especificidades, não generalidades;
- Oferecer o *feedback*, não impor;
- Oferecer o *feedback* com espírito de contribuição;
- Evitar sobrecarga de informações;
- Destacar os custos de um comportamento para o outro;
- Observar qualquer reação do outro que confirme ou desminta o que foi dito;
- Recorrer a reação para ilustrar argumentos é uma forma poderosa de reforçar o que está sendo dito.

Fonte: adaptado de Cohen e Fink (2003).

Porém, ao receber o *feedback* o processo é um pouco mais delicado, pois nem sempre ele é positivo. Então, para evitar reações inadequadas, é necessário entender que o *feedback* é uma ferramenta de retorno, ou seja, ele traz mudança e ele também pode proporcionar oportunidades de os gestores reexaminar suas opções ou estratégias profissionais. (TERCIOTTI E MACARENCO,2009)

Dessa forma, Matos (2009), oferece algumas dicas de como receber o *feedback*, mesmo que ele não seja agradável e sem desmotivar ou magoar o colaborador, para que o mesmo continue transmitindo o feedback, para que os gestores consigam sempre melhorar algo na empresa. No Quadro 5 abaixo podemos entender essas dicas.

Quadro 5 - Dicas de como receber o Feedback.

Dicas de como receber o <i>Feedback</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir cuidadosamente e evite interromper; • Saber que é incomodo e, às vezes, até doloroso. Respire fundo para relaxar e escutar; • Fazer perguntar se precisar esclarecer alguns aspectos; • Reformular o que o outro está dizendo, para que confira se entendeu e ouviu; • Reconhecer o que é correto e adequado no <i>feedback</i>. Concordar que seus relatórios estão atrasados é bem diferente de concordar que você é irresponsável;

- Assimilar, com calma o que ouviu. Peça tempo para pensar se necessário.

Fonte: Quadro adaptado pelo autor de Matos (2009).

Portanto, o *feedback* deve ser utilizado de forma constante dentro das empresas como um instrumento de comunicação e também como instrumento de avaliação que irá permitir aos gestores e gerentes uma oportunidade de corrigir os erros cometidos até então. Com o *feedback* concluído pode-se proporcionar um ambiente de trabalho favorável para os clientes e para os colaboradores. Também pode-se perceber que sem o contato humano, o feedback não acontece, pois ele é fundamental na troca de informações, por que permite um dialogo aberto onde todas as partes envolvidas no processo possam divulgar seus desejos e também possam ser compreendidas, tornando a comunicação interna muito mais eficaz e fazendo com que os objetivos da empresa possam ser mais claros e alcançados mais facilmente.

2.7 OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Conforme Santiago (2003), um sistema integrado dentro de uma empresa faz com que seus colaboradores façam suas atividades, com mais motivação e que sejam cientes de suas responsabilidades, pois com esse sistema integrado, recebem as informações de seus superiores no tempo certo e sem sobrecarga de informações e também com uma linguagem adequada. Com isso também é possível, com uma linguagem adequada, se comunicar com os níveis hierárquicos superiores da empresa, ou seja, fazer o processo de comunicação inverso.

A comunicação interna possui muitos objetivos, porém muitas empresas não cumprem esses objetivos por não ter um processo de comunicação eficaz dentro da empresa, sendo assim o clima do ambiente de trabalho pode se tornar desfavorável para os colaboradores. O Quadro 6 mostra quais os principais objetivos da comunicação interna.

Quadro 6 - Objetivos da Comunicação Interna.

Objetivos da Comunicação Interna

- Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento;
- Criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações, graças à energia criativa de seus recursos humanos;
- Direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas;
- Contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos, construindo as bases de uma cultura proativa e fundamentalmente direcionada ao foco comercial;
- Cristalizar os ideais de inovação e mudanças, pela apresentação ordenada e sistemática dos conceitos e princípios da integração sistêmica;
- Criar elementos de sinergia intersetores, contribuindo para o desenvolvimento do conceito do trabalho cooperativo;
- Aperfeiçoar processo e técnicas operativas, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis que permitam ao funcionário captar, absorver e internalizar os inputs (as entradas, as mensagens) dos sistemas normativo, tecnológico e operativo.
- Reforçar o sistema de decisões, por meio de um conjunto de informações que sirvam para melhorar padrões e critérios decisórios na organização;
- Apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão destacando-se entre eles o conceito de unidades de negócios (modelo descentralizado que propicia aos departamentos e setores certa autonomia para a realização de metas e objetivos);
- Abrir as comunicações ascendentes, permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização;
- Despertar sentimento de vitória e orgulho em todos os segmentos, fazendo-os conscientes de que o sucesso da organização dará a cada um a contrapartida para o sucesso pessoal;

- Apresentar a linha de produtos de forma que funcionários de todos os níveis conheçam os produtos de sua organização;
- Permitir aos níveis gerenciais uma maior compreensão, melhor acompanhamento e interpretação das tendências sociais e uma leitura crítica mais adequada dos cenários políticos e econômicos, por meio de comunicações especializadas;
- Oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização, facilitando a apreensão das abordagens e promovendo maior engajamento de setores, áreas e departamentos;
- Exibir imagem forte, pela passagem de um conceito de fortaleza em movimento capaz de superar as dificuldades e os problemas.

Fonte: Adaptado de Torquato (2004 p. 54-55).

Toda empresa que ouve seus funcionários, que se comunica com os mesmos e recebe o *feedback* das informações e mensagens enviadas, tem uma maior probabilidade de ter um clima organizacional e um ambiente de trabalho estável, onde todos trabalham pela empresa, sabendo seus objetivos e tendo algo a mais para motiva-los na sua jornada de trabalho.

2.8 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS

Conforme define Marchiori (2004), a comunicação interna é importante, pois as empresas buscam um diferencial no amplo mercado de trabalho, logo, valorizar os colaboradores se tornou algo muito importante, para que as empresas possam atingir seus objetivos e também possam construir relações harmoniosas para fortalecer seu público interno.

“A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao dialogo, a troca de informação e de experiências e a participação de todos os níveis.” (KUNSCH, p. 160, 2003).

Os colaboradores devem receber sempre que possível de seus superiores um fluxo de mensagens capaz de suprir suas necessidades. Porém, os superiores devem receber de seus colaboradores um fluxo de mensagens que seja

capaz de oferecer algumas ideias e melhorias sobre algo que está acontecendo ou que já aconteceu na empresa. (Chiavenato, 2003)

Conforme Santiago (2003), as empresas que possuem sistemas internos de comunicação de qualidade, alcançam seus objetivos e metas de forma mais eficaz, seus planejamentos estratégicos ficam em condições melhores, pois, todas as informações de base chegam com mais fluidez e confiabilidade aos cargos gerenciais. Também consegue manter o processo produtivo mais dinâmico, uma vez que as direções chegam aos seus executivos de forma completa.

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)

De acordo com Leite (2006), a comunicação interna é importante para uma empresa porque no presente momento os colaboradores são parceiros da empresa, quanto mais informados eles estiverem, mais comprometimento pela parte dos mesmos irá existir dessa forma sua visão sob a missão da empresa será mais ampla, podendo oferecer mais conhecimento sob as tarefas que exerce. As ações que são geradas na empresa precisam, de alguma forma, fazer sentido para os funcionários, para que eles saibam que o seu trabalho representa algo para a empresa, para suas tarefas continuarem tendo o mesmo valor, isso sempre será encontrado no processo de comunicação interna.

A comunicação interna é importante para as empresas, pois, é nesse processo que os cargos de cima se encontram com os cargos inferiores, onde o *feedback* acontece e os colaboradores expressam suas opiniões sobre o que está acontecendo, se algo está errado, se é possível melhorar em algum quesito, é na comunicação interna que o lado motivacional dos funcionários é tocado. As empresas precisam da comunicação interna para sobreviver, pois sem ela, o trabalho de seus funcionários ficará sem sentido, e com esse processo é possível esclarecer tudo que a empresa deseja de seus colaboradores, por isso o processo de comunicação interna deve ser eficaz, simples e com o mínimo de ruídos possível.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Marconi e Lakatos (2000), método é uma atividade que faz com que o indivíduo consiga realizar seu objetivo, ou seja, são atividades racionais e sistemáticas que auxiliam as tomadas de decisão.

A palavra grega *methodos* vem da justaposição de *meta* e *hodos*, ou seja, “através ou ao longo do caminho”. Metodologia seria, portanto, o estudo ou a ciência do caminho, se pretendendo que este seja uma trilha racional para facilitar o conhecimento, além de trazer implícita a possibilidade de, como caminho, servir para que diversas pessoas o percorram, isto é, que possa ser repetidamente seguido. Quando usa-se a expressão “método científico”, o que se quer designar é, geralmente, a estrutura da parte do processo de conhecimento em que são elaboradas e testadas hipóteses que dizem respeito à ciência (MAGALHÃES, 2005, p. 226).

Para Martins e Theóphilo (2009), a palavra metodologia é utilizada para se citar uma disciplina, tendo como principal objetivo identificar o estudo comparado aos métodos empregados. O autor ainda diz que a metodologia tem como principal objetivo aperfeiçoar os critérios aplicados durante uma pesquisa. Sendo que a palavra método, traduzida do grego é definida como ‘o caminho para se atingir um objetivo ou se chegar a um fim’.

3.2 DELINEAMENTO DE PESQUISA

De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida baseada em materiais que já estão prontos, e sua principal vantagem é o fato de permitir que o pesquisador possa ter uma cobertura muito ampla de fenômenos para pesquisar.

Oliveira (1999, p. 119) diz que “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

O termo *delineamento*, bastante utilizado na literatura é muitas vezes associado apenas às pesquisas com planejamentos rígidos, típicos das ciências naturais – uso dos clássicos planejamentos experimentais. Consideramos mais apropriado o uso da expressão *estratégias de pesquisa* para designar as diferentes maneiras de abordar e analisar dados empíricos

no contexto das Ciências Sociais Aplicadas (MARTINS, THEÓPHILO, 2009, p.37).

Quanto aos fins de investigação, o meio de pesquisa utilizado para a elaboração deste trabalho foi o descritivo, que segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007), afirmam que a pesquisa descritiva observa, registra e correlaciona fatos e/ou fenômenos. A pesquisa descritiva busca cobrir, com a maior precisão possível, a regularidade que esses fenômenos acontecem, buscando também suas características. Ainda de acordo com os autores, o ato de observar é insuficiente para relatar estatisticamente a finalidade da ciência ou qualquer outra coisa. Além de observar, é necessário coletar dados, registrar todo o processo de pesquisa, ou seja, utilizar a técnica científica.

Caracterizada pelos objetivos, esta pesquisa foi utilizada de modo descritiva, e conforme Gil (1991), as pesquisas descritivas tem um objetivo principal, que se define por descrever as características de uma população delimitada, ou algum fenômeno.

O levantamento dos dados ou *survey* acontece através de entrevistas, utilizando interrogações diretas as pessoas cujo comportamento e opinião se deseja conhecer (GIL, 2002). O estudo foi feito com base em entrevistas semiestruturadas com colaboradores, de diferentes cargos, idades e formação acadêmica, de empresas de confecção na região de Criciúma/SC para descobrir por que motivo a comunicação interna é tão importante para as empresas.

Quanto ao meio de investigação, o meio utilizado para a realização desta pesquisa de campo foi a pesquisa bibliográfica. De acordo com Cervo, Bervian e Da Silva (2007 p.60) pesquisa bibliográfica se define como:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

Segundo Marconi e Lakatos (2008 p. 69), pesquisa de campo é definida por “aquela que é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para qual se procura uma resposta, ou de

uma hipótese que queira se comprovar, ou ainda descobrir novas relações ou fenômenos entre elas”.

3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa foi estruturada de acordo com o quadro abaixo, que relata o objetivo geral da pesquisa, seu período, a extensão, a unidade de amostragem e o elemento da pesquisa.

Quadro 7 - Estruturação da população.

Objetivos Geral	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento de Pesquisa
Identificar as estratégias e canais de comunicação interna nas empresas de comércio e confecção do vestuário em Criciúma/SC	Segundo semestre de 2016	Região de Criciúma/SC	Empresas do cenário de comércio e confecção varejista	Responsáveis pelo setor comercial e de vendas das empresas

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2016).

A pesquisa foi enviada para 157 empresas de comércio e confecção varejista na região de Criciúma/SC, em busca de descobrir quais as estratégias e canais de comunicação interna nas empresas. As demais empresas não retornaram com a pesquisa.

A amostra foi estratificada, devido ao grande número de empresas de comércio e confecções varejistas na região alvo de estudo.

Quadro 7 - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra.

População Infinita	População Finita
$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$
<p>N = tamanho da população n = tamanho da amostra n_0 = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra E_0 = erro amostral tolerável</p>	

Fonte: Adaptado de Barbetta (2001, p. 60).

Desta forma, utilizando-se do número total de empresas que se encaixavam nesta pesquisa (157), e com 45 respondentes, o erro amostral constatado nesta pesquisa foi de 14,9%, conforme cálculo de erro amostral definido por Barbetta (2001).

Segundo Diehl e Tatim (2004), estratificar uma amostra quer dizer que o pesquisador irá optar por extrair somente uma parte da população estudada de acordo com as necessidades da pesquisa.

Conforme o site Econodata (2016), a região de Criciúma comporta diversas empresas no ramo de comércio e confecções do vestuário e acessórios, porém como a amostra será estratificada, a pesquisa utilizará somente uma parte da população total.

3.1.3 Plano de Coleta de Dados

Para a elaboração e realização deste trabalho, foram utilizados na pesquisa informações de dados primárias e secundárias.

De acordo com Andrade (2001), as fontes primárias são obras ou textos originais sobre determinado assunto, essas fontes podem dar origem a outras obras que irão formar uma literatura sobre aquele determinado assunto. Ainda de acordo com o autor citado acima, os recursos fotográficos, desenhos, pinturas, músicas, esculturas e objetos de arte em geral, podem ser considerados fontes de pesquisa primária.

Conforme Andrade (2001), fontes secundárias são construídas com base nas fontes primárias, e também com base em pesquisas bibliográficas. As fontes secundárias podem se basear em teses, artigos, pesquisas, fontes de internet ou qualquer outro dado que possa ser encontrado sobre determinado assunto.

A técnica quantitativa foi utilizada através de um questionário com estrutura de perguntas abertas e fechadas para poder identificar a opinião dos entrevistados a respeito do tema em estudo.

De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006), toda pesquisa quantitativa é preciso de um instrumento para entender e medir as hipóteses ou variáveis de interesse para a pesquisa. Ainda de acordo com os autores, as

questões fechadas apresentam alternativas de resposta, ou seja, os entrevistados devem se limitar somente as respostas propostas, já as questões abertas que não delimitam respostas, possuem muitas respostas diferentes, ou seja, as categorias de respostas são muito elevadas.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar de forma compreensiva e para ter melhor visualização dos dados, a análise será feita através de gráficos e a técnica de coleta de dados na pesquisa foi à técnica quantitativa.

A investigação quantitativa oferece a possibilidade de generalizar todos os resultados de uma maneira mais ampla, e nos concede um maior controle sobre os fenômenos e um ponto de vista de contagem e magnitude em relação a todos eles. Sendo assim, oferece uma maior possibilidade de réplica e um foco maior nos pontos específicos de tais fenômenos, além de facilitar a comparação entre estudos similares (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2006)

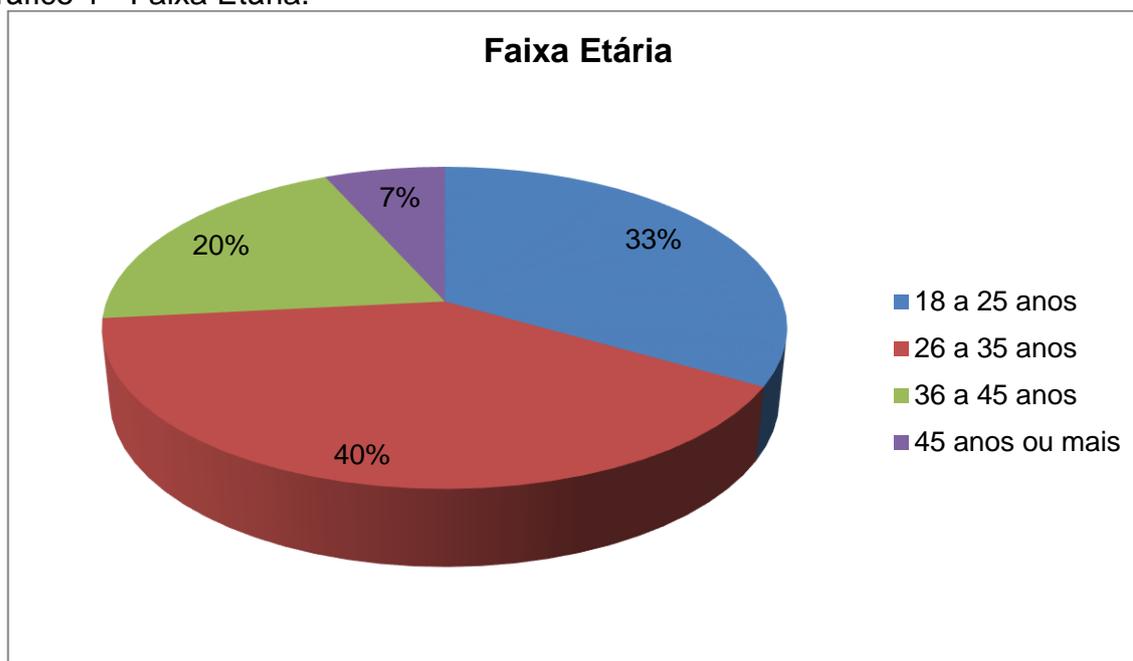
4 ANÁLISE DOS DADOS

Através da pesquisa realizada, com os dados coletados foi possível analisá-los para poder obter as respostas sobre o principal questionamento deste trabalho que é descobrir qual a real importância da comunicação interna nas empresas de comércio de confecções em Criciúma/SC.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Nesta etapa do trabalho, os resultados da pesquisa serão analisados através de gráficos para o trabalho ficar de uma forma mais compreensível e fácil de entender. A pesquisa foi enviada a 157 empresas da região de Criciúma, sendo que 45 responderam a mesma.

Gráfico 1 - Faixa Etária.

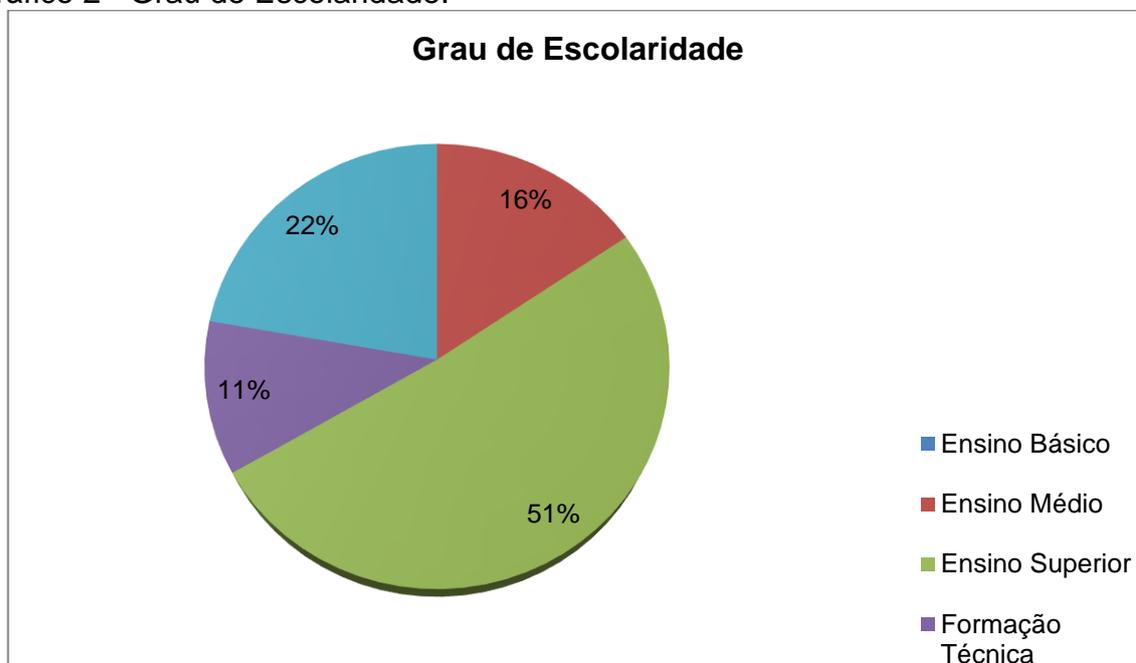


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com o gráfico 1 os resultados da pesquisa apontam que as empresas pesquisadas possuem colaboradores em todas as faixas etárias, porém a grande maioria está entre as faixas de 26 a 35 anos (40%) e 18 a 25 anos (33%), isso mostra que os colaboradores da empresa são jovens, alguns mais e outros

menos. Também é preciso lembrar que nem todos os colaboradores que responderam as pesquisas estão em cargos gerenciais.

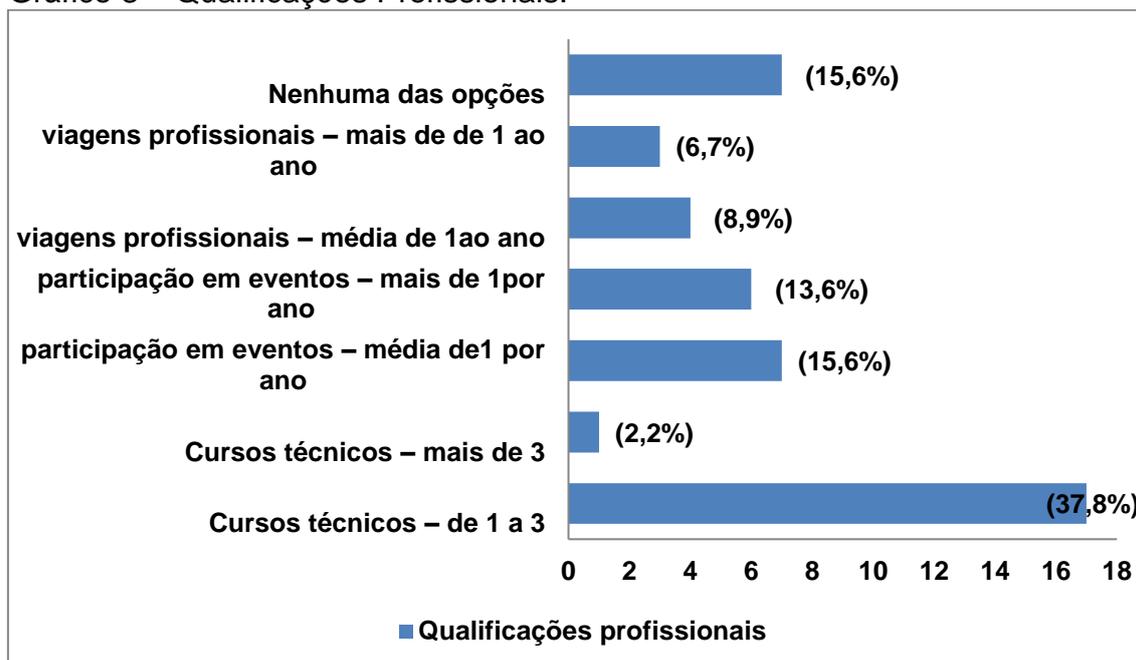
Gráfico 2 - Grau de Escolaridade.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No gráfico 2, pode-se perceber que dos 45 pesquisados 23 (51%) estão cursando ou já cursaram o ensino superior, e 10 (22%) dos pesquisados já estão cursando ou já cursaram uma pós-graduação, ou seja, das empresas pesquisadas, a maioria mostra um grau de escolaridade mais exigente na hora da contratação.

Gráfico 3 – Qualificações Profissionais.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como mostra o gráfico 3, percebe-se que (37,8%) dos colaboradores das empresas pesquisadas possuem de 1 a 3 cursos técnicos, porém esses cursos podem não ser especificamente da área de atuação atual dos colaboradores, e também pode-se notar (15,6%) que participam em eventos que podem ser proporcionados pelas empresas ou por seus fornecedores (treinamentos ou palestras), porém temos uma grande porcentagem (15,6%) que não possuem cursos técnicos, que não participam de eventos ou que façam viagens profissionais e isso pode ser ruim para as empresas e para os próprios colaboradores que podem ficar desatualizados sobre os novos processos e meios de comunicação que surgem no ramo empresarial.

4.2 IMPORTÂNCIA E MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A questão quatro perguntou se na empresa que trabalha independente do cargo que ocupa, se o entrevistado acredita que a comunicação interna é importante para exercer suas funções no ambiente de trabalho, de acordo com os resultados 100 % acreditam que a comunicação é importante para as funções de trabalho dos colaboradores, ou seja, não existe empresa que não necessite comunicar seus funcionários sobre o que os mesmo devem fazer, quais suas metas, funções diárias

e etc., pois quando há comunicação entre a empresa e seus colaboradores há mais chances das estratégias e ações da empresa darem certo e quem sabe a comunicação de alguma forma possa beneficiar o colaborador com mais motivação para exercer suas funções dentro da empresa.

Gráfico 4 – Meio de Comunicação Utilizados pelas Empresas.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como pode-se perceber no gráfico 4, essa é uma questão na qual pode-se assinalar mais de uma das opções, a maioria das empresas utilizam os e-mails para se comunicar com fornecedores, clientes e seus colaboradores, o que muitas vezes pode ser ruim pois a caixa de e-mail pode ficar lotada e isso pode gerar uma sobrecarga de informações, fazendo com que as respostas para os mesmos demorem a chegar. Também é possível notar que muitas empresas utilizam o Skype, que é como uma rede de bate-papo online, onde é possível realizar chamadas por vídeo e conversar por áudio, o que é interessante para muitas empresas, pois é possível fazer reuniões por esse programa sem ter que deslocar todos os setores para a sala de reuniões e as informações chegam rapidamente e podem ser entendidas facilmente, já que se caso houver uma dúvida, as pessoas podem perguntar no chat. E também é notável a presença do telefone na maioria das empresas, porém, com os novos meios de comunicação chegando, o telefone pode acabar ficando um pouco de lado.

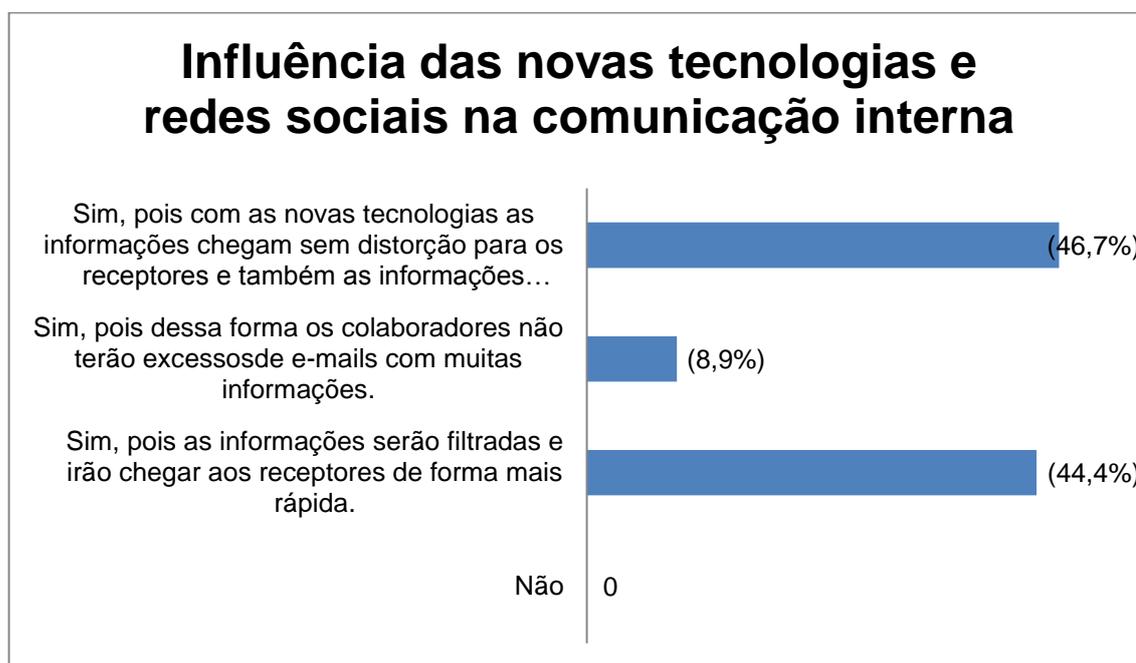
4.3 NOVOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Nos dias atuais, é comum surgir novos meios de comunicação, para evitar o trabalho de ter que se mover até os funcionários para dar um simples recado, como por exemplo: o antigo, mas sempre útil Skype, o Email que é tradicional nas empresas de qualquer ramo, o Instagram e o Facebook que para as empresas de confecção é excelente, pois ajuda a divulgar seu produto e a instigar o desejo das pessoas a comprarem, porém os mesmos são utilizados pelo departamento de marketing das empresas, o Whats App que hoje é essencial na vida das pessoas, e também poderá ser algo extremamente importante para as empresas, principalmente para as que possuem representantes comerciais, que precisam receber informações de forma rápida e precisa quando estão em locais distantes.

Com todas essas novas tecnologias surgindo às empresas precisam se adaptar para que não fiquem para trás e para que seus meios de comunicação estejam sempre evoluindo e melhorando para se tornarem mais eficazes.

Já as novas tecnologias, como Facebook e Whats App, vem com tudo para remodelar os meios de comunicação, o Facebook é possível postar as novidades das empresas, as campanhas de marketing e divulgar seus produtos, fazendo com que os clientes fiquem mais interessados pela marca que a empresa carrega, e o Whats App veio para facilitar ainda mais a comunicação entre as empresas e seus colaboradores e fornecedores, já que é um meio de comunicação simples e fácil de ser usado, e muitas vezes evita ruídos, pois as conversas são instantâneas e para os que não gostam de perder tempo digitando, é possível mandar áudios com apenas um toque, o que facilita muito as conversas rápidas dentro da empresa, evitando deslocamento dos gestores até algum setor específico. Com isso pode-se perceber que as novas tecnologias aceleram o processo de comunicação interna nas empresas.

Gráfico 5 - Influência das novas tecnologias e redes sociais na comunicação interna.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com as respostas obtidas no gráfico 5, pode-se notar que a maioria dos entrevistados acredita que as novas tecnologias fazem com que as informações cheguem mais rapidamente aos seus receptores, evitando muitos ruídos e distorções, aumentando a eficácia da comunicação interna dentro da empresa. Porém, 8,9% afirma que os novos meios de comunicação apenas auxiliam no excesso de informações por e-mail, e não afirmam que os e-mails podem ser interpretados por um contexto diferente gerando divergências de informações.

4.4 INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode interromper o processo de comunicação interno de uma empresa, pois muitas vezes os gestores não aceitam opiniões dos funcionários. Porém, nem sempre isso acontece, pois muitas empresas utilizam a cultura organizacional a seu favor e isso gera bons resultados as empresas.

Luz (2003) defende a cultura organizacional, que influencia o comportamento de todos os colaboradores uma organização, causando o cotidiano dessa organização, bem como suas decisões, a atribuição de seus funcionários, os meios de relacionamento com seus parceiros comerciais e seu estilo de liderança e vários outros aspectos.

Gráfico 6 - Influência da cultura organizacional na comunicação interna.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com o gráfico 6, a opção mais assinalada foi “Sim, pois na empresa onde trabalho todas as ações que eu exerço são ordens diretas dos gestores e gerentes e, muitas vezes, os mesmos não aceitam opiniões” (48,9%), onde se percebe que muitos colaboradores acreditam que a cultura organizacional atrapalha as ações da empresa, pois os gestores não aceitam as opiniões dos demais colaboradores.

Porém, outras empresas que participaram desta pesquisa, assinalaram a resposta “Sim, mas mesmo atrapalhando de certa forma, a cultura organizacional pode nos impulsionar de forma positiva” (26,7%) ou seja, as mesmas acreditam que a cultura organizacional pode impulsionar os funcionários para agir de acordo com as propostas da empresa, evitando problemas e discussões.

E a opção que obteve menos escolhas foi “Sim, a cultura organizacional atrapalha muito, pois muitas vezes a empresa não aceita o comportamento das pessoas, e acaba desmotivando os colaboradores” (6,7%).

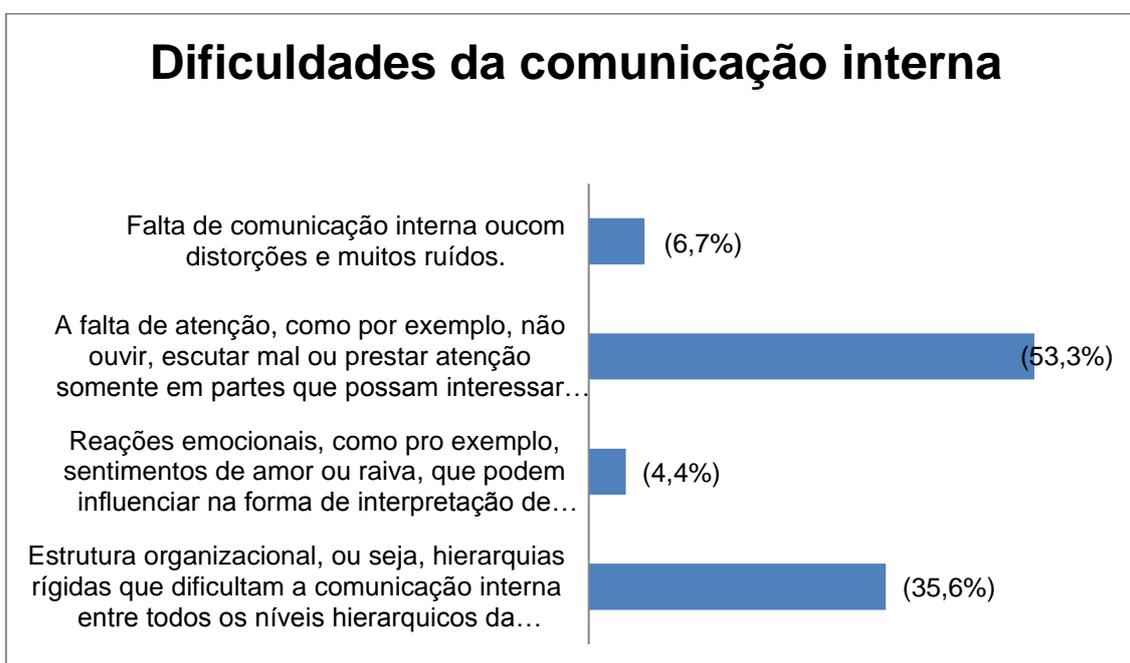
De acordo com as informações obtidas com os resultados da pesquisa, a maioria das empresas acreditam que a cultura organizacional atrapalha ou afeta de alguma forma as ações dos seus colaboradores, ou seja, as ações sempre vêm de cima para baixo, dos gestores aos outros setores da empresa. E de certa forma os gestores se adaptaram a cultura organizacional da empresa e isso pode afetar a

vida da mesma, sendo que os gestores e gerentes, muitas vezes, não aceitam opinião dos funcionários que exercem funções e cargos abaixo dos deles, e muitas vezes por não aceitar essas observações dos colaboradores, os gestores insistem em políticas e ações comerciais que podem não gerar resultados positivos para a empresa. Porém, algumas empresas acreditam que mesmo atrapalhando, a cultura organizacional pode impulsionar os colaboradores de forma positiva, pois muitas empresas têm como cultura ouvir seus funcionários antes de colocar algo em prática, ou antes, de produzir algo, e isso pode gerar ótimos resultados para empresa.

Conclui-se que os resultados podem sim ser afetados pela cultura organizacional da empresa, podendo ser positivos ou negativos, dependendo de como a empresa está agindo diante de seus colaboradores.

4.5 DIFICULDADES COM A COMUNICAÇÃO INTERNA

Gráfico 7 - Dificuldades da comunicação interna.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com o gráfico 7, pode-se perceber que a falta de atenção é um dos principais problemas enfrentados pela comunicação interna empresarial das empresas estudadas, ou seja, os colaboradores não prestam à devida atenção as mensagens recebidas, ou não ouvem, ou prestam atenção somente em partes que

possam ser de seu interesse, e isso pode afetar todo o processo produtivo da empresa. Outro problema enfrentado pela empresa seria as estruturas organizacionais, que possuem hierarquias muito rígidas e dificultam toda a comunicação interna entre os outros níveis hierárquicos da empresa. Podemos perceber também, que a maioria das empresas acredita que as reações emocionais não atrapalhem muito na interpretação das mensagens.

Gráfico 8 - Desafios da comunicação interna empresarial.



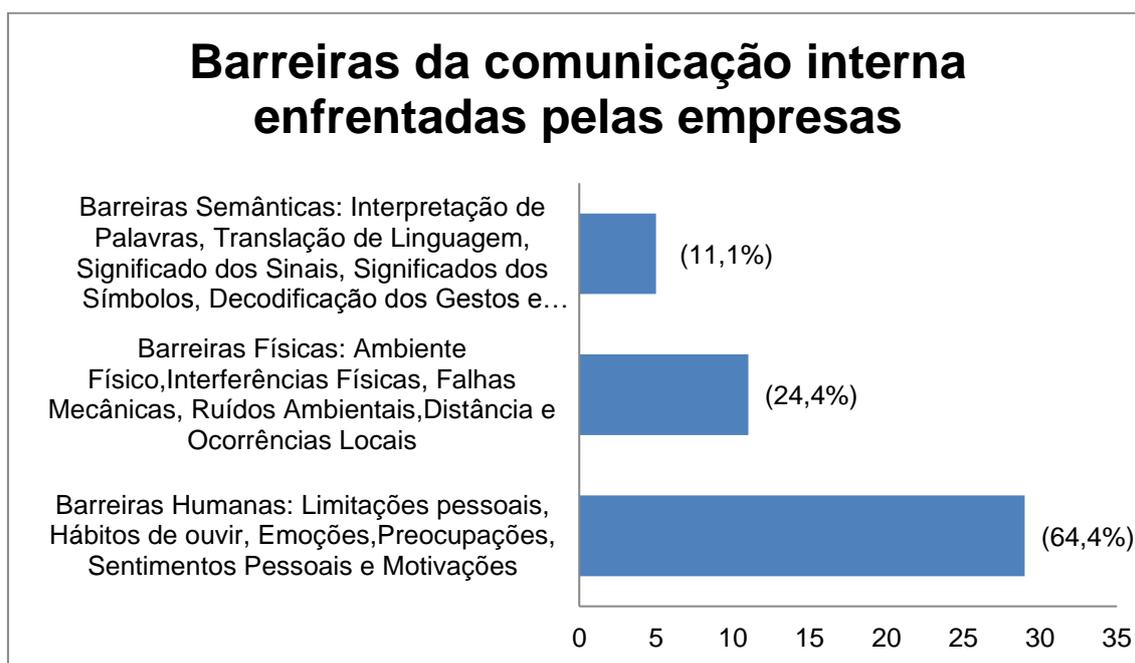
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Segundo os resultados obtidos com o gráfico 8, a sobrecarga de informações é o maior desafio das empresas no processo de comunicação, pois quando há muitas informações os colaboradores não conseguem assimilar nenhuma, e isso poderá atrasar todos os outros processos da empresa, e com toda certeza, isso não será bom para ela. A falta de recursos e canais de comunicação adequada também pode ser um grande problema, pois as informações podem ganhar muita distorção ao ser enviada pelos meios de comunicação errados, e também a linguagem se tornou um grande problema nos últimos anos, pois com a imigração, muitas pessoas que falam idiomas diferentes vieram para o Brasil, e na hora de se comunicar isso pode ser um pouco complicado, assim como o nível de escolaridade das pessoas pode também interferir nesse processo, pois muitas vezes eles não conseguem interpretar o contexto da mensagem de forma correta.

4.6 BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Pode-se perceber que na maior parte das empresas entrevistadas, as principais dificuldades na hora de se comunicar são as limitações pessoais, os hábitos de ouvir, as emoções, preocupações, sentimentos pessoais e motivações.

Gráfico 9 - Barreiras da comunicação interna enfrentadas pelas empresas.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Também é possível analisar no gráfico 9 que as barreiras físicas, mesmo que em menor número, podem atrapalhar o processo de comunicação empresarial seja através do barulho produzido pelo ambiente ou pelos acontecimentos ao redor daquele local. Por fim, as barreiras semânticas também podem atrapalhar, mesmo que poucas empresas acreditem nisso, a linguagem é complicada no ambiente de trabalho, podem surgir muitas palavras que as pessoas não saibam o significado e isso pode atrasar o processo de comunicação.

4.7 A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK*

A questão seguinte perguntou se o entrevistado acredita que o *feedback* (reação do receptor diante a mensagem) é importante para uma comunicação saudável dentro da empresa, todas as empresas pesquisadas concordam que o

feedback é importante para uma comunicação saudável dentro das empresas, pois é com ele que os emissores conseguem perceber se os receptores das mensagens entenderam seu conteúdo de forma correta e o assimilaram por completo, sem deixar nenhuma parte da mensagem para trás. Também é com o *feedback*, que novas ideias podem surgir, sendo algo totalmente novo ou sendo algo para remodelar uma estratégia comercial ou uma ação que começou de maneira errada. Logo se percebe que a comunicação interna das empresas precisa de *feedback* sempre, pois assim é possível ter toda a certeza de que as informações foram passadas a diante de forma correta.

4.8 RELAÇÕES DA COMUNICAÇÃO INTERNA COM OS OBJETIVOS DAS ORGANIZAÇÕES

A última questão perguntou pelo qual motivo a comunicação interna é importante para a execução dos objetivos da empresa e para os objetivos pessoais, foi questionado e as respostas possuem diferentes contextos. Percebe-se que nem todas as empresas optaram por responder a pergunta, do total de 45 empresas, 19 respostas foram obtidas com a opinião pessoal sobre a importância da comunicação interna, por esse motivo as mesmas estão descritas nos tópicos abaixo:

4.8.1 Solução de problemas 5,26%

“Quando há comunicação, as possibilidades de encontrar erros nas políticas, nas estratégias e nas ações da empresa são maiores e quando há um bom feedback dos funcionários é possível encontrar soluções para os problemas.”

4.8.2 Agilidade 10,53%

*“Troca de informações e agilidade no serviço;”
leva a um desvio de entendimento causando morosidade ao processo”;*

4.8.3 Trabalho em equipe 15,79%

E também, quando há comunicação entre duas pessoas ou mais, é possível encontrar objetivos em comum para realiza-los em equipe, e isso é ótimo para as empresas;”

“Para que a empresa trabalhe em conjunto;”

“A comunicação é importante para saber a opinião dos colaboradores da empresa em relação às políticas e estratégias comerciais, ou seja, para receber o feedback em relação as ações da empresa.”

4.8.4 Estabelecer regras/ comportamento 15,79%

“Para não haver divergências nas informações passadas;”

“A comunicação é importante para estabelecer regras, limites, objetivos e metas das empresas para seus colaboradores, para não gerar mau comportamento entre os colaboradores;”

“A comunicação é de extrema importância para as empresas, pois sem ela ninguém saberá o que fazer como fazer e de que forma devemos nos comportar diante do ambiente de trabalho imposto pela empresa;”

4.8.5 Clima organizacional15,79%

“Apesar de todas as barreiras impostas no ambiente de trabalho, a comunicação continua sendo importante para o ambiente interno e externo das empresas, pois com ela o relacionamento da empresa com os clientes, colaboradores e funcionários irá fluir;”

“Sem comunicação as empresas não conseguem criar um ambiente de trabalho favorável;”

“Toda empresa precisa se comunicar de alguma forma, ou com seus colaboradores, com seus clientes ou até com seus fornecedores. Hoje em dia é impossível crescer como empresa sem a comunicação interna, pois seus funcionários são a vida da sua empresa e sem eles você não irá conseguir chegar a lugar algum”

4.8.6 Alcançar objetivos/ conhecer as estratégias – 36,84%

“Devido à comunicação interna é possível interligarmos diferentes setores da organização, a fim de alcançarmos os objetivos comuns da empresa;”

“Por que uma empresa pode ser pensada como um coletivo de pessoas que trabalham por um mesmo objetivo, mesmo que tenham diferentes funções de trabalho. Se não há comunicação saudável entre todos os setores, os objetivos da empresa e até mesmo os objetivos pessoais do funcionário, podem ficar comprometidos;”

“Por que muitas vezes por falta de comunicação, o objetivo ou a ordem dada não fica claro para algum funcionário da empresa, fazendo assim algo inapropriado ou atrasando os objetivos;”

“A organização e seus colaboradores devem trabalhar como um só para realizar os objetivos gerais da organização, por isso a comunicação interna é tão importante para qualquer empresa de qualquer setor;”

“A comunicação é importante para qualquer empresa, pois sem ela os objetivos e estratégias definidas pela empresa poderão não ser cumpridos e isso pode interromper o processo produtivo;”

“A comunicação é importante para motivar os funcionários a trabalhar pela empresa e por seus objetivos, e também para deixar claro aos empregados suas estratégias;”

“É muito importante no sentido de se atingir o objetivo desejado. Uma comunicação ruim, truncada.

4.8.7 Análise das respostas da questão aberta

Por ser uma pergunta de caráter aberto, pode-se notar que as respostas são diferentes, porém a maioria delas falam que a comunicação é um processo que envolve todos os colaboradores da empresa, mostrando a importância que todo o corpo funcional da empresa tem nesse processo, conforme é possível visualizar no Gráfico 10.

Gráfico 10 – Relação da Comunicação Interna com os Objetivos da Organização.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Também é possível perceber que muitos dos entrevistados acreditam que a falta de comunicação pode atrasar os objetivos da empresa, ou seja, a comunicação é sim importante já que sem ela o colaborador não terá interação com os gestores da empresa e provavelmente as estratégias da empresa não serão aplicadas e isso poderá gerar muitos prejuízos para a mesma.

4.9 ANÁLISE GERAL DOS DADOS DA PESQUISA

No ramo de confecção é possível perceber que para os processos produtivos darem certo, é preciso um processo de comunicação eficaz e com o menor ruído possível, já que é preciso atenção na hora de produzir algo.

De acordo com Angeloni (2010), a comunicação interna pode melhorar todos os processos de uma empresa, pois com ela o processo de comunicação fica mais ágil, e quando bem utilizado pode evitar ruídos e trazer bons *feedbacks* para a empresa.

As empresas de confecção do vestuário dependem da comunicação interna e a mesma tem um papel extremamente importante, pois sem ela a produção pode acontecer de forma errada ou pode se produzir muito mais ou muito menos do que o esperado. Por isso é preciso que a comunicação dentro das empresas seja

precisa e que não tenha distorção, para que as informações cheguem aos setores desejados.

De acordo com Faria e Suassuna (1982), a comunicação é importante para se definir os objetivos e estratégias da empresa, e para esclarecer as dúvidas dos colaboradores, pois se algo não for compreendido ou interpretado de forma correta, os resultados podem atrapalhar os objetivos gerais da empresa.

Pode-se concluir que para qualquer empresa e em qualquer ramo a comunicação interna é necessária, pois com ela fica mais claro para os colaboradores qual o objetivo e estratégia que a empresa tem em mente para facilitar o trabalho de todos. Também é importante, pois quando há *feedback* é possível perceber o que foi entendido sobre as informações passadas, pode-se perceber se está havendo distorções ou se alguma barreira está realmente atrapalhando todo o processo de comunicação.

Quanto maior for a comunicação entre a empresa e seus colaboradores, maior será a chance dos processos e estratégias da empresa darem certo, pois com uma comunicação saudável e eficaz os processos ficarão mais seletos, e com isso será mais fácil agilizar os mesmos e fazer com que os colaboradores consigam cumprir os objetivos da empresa, seus objetivos pessoais e metas.

O *feedback* é extremamente importante, pois é aqui que os gestores podem perceber o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa, se todos prestassem a devida atenção nas informações passadas, não haveriam tantos erros nas empresas. E se cada funcionário oferecesse um *feedback* adequado, seria possível evitar tais erros, por que é nessa hora que o emissor da mensagem percebe se o receptor entendeu o contexto da mensagem, e também o colaborador pode utilizar o *feedback* como uma crítica construtiva a algo que ele acredita estar dando errado na empresa.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho visou identificar o motivo pelo qual a comunicação empresarial interna em empresas de comércio e confecção na região de Criciúma é tão importante, independentemente do cargo que o colaborador ocupa na empresa, todas as empresas que retornaram a pesquisa concordaram que a comunicação é importante para agilizar os processos dentro da empresa, e que ajuda os colaboradores a cumprir os objetivos propostos pela mesma.

O primeiro objetivo específico, que é identificar as principais empresas de comércio e confecção do vestuário da Região de Criciúma em Santa Catarina, foi possível verificar que existe uma gama enorme de empresas de comércio e confecção nessa região, são cerca de 430 empresas nesse segmento, onde cada uma possui especificações e culturas organizacionais diferentes, dessa forma, após calcular a amostragem, a pesquisa foi enviada a 54 empresas, onde 45 retornaram.

Analisando o segundo objetivo específico, que foi aplicar instrumento de pesquisa para conhecer os recursos, métodos e tecnologias utilizados na comunicação interna, pode-se perceber que os principais meios de comunicação interna utilizados pelas empresas de comércio e confecção do vestuário da região de Criciúma são os meios convencionais, que são: o e-mail e o telefone. Porém algumas empresas já se mostraram um pouco mais atualizadas e estão partindo para novos meios de comunicação que agilizam muito os processos internos nas empresas, são eles: o *whats app*, o *facebook* e o *skype*. Esse último já é um pouco mais antigo, porém ainda é muito utilizado em empresas da região. Sendo assim é possível perceber que a comunicação interna precisa ser ágil e eficaz, para não atrasar os objetivos da empresa.

O último objetivo específico que visava realizar uma análise para descobrir qual é a real importância da comunicação interna nas empresas de comércio e confecção do vestuário na região de Criciúma, concluiu-se que as empresas de comércio e confecção pesquisadas acreditam que a comunicação é importante em muitos aspectos, desde a hora que uma mensagem ou informação é passada até a hora do feedback.

Para finalizar a proposta deste trabalho, vale ainda ressaltar que a comunicação interna, apesar das suas barreiras e dificuldades, traz muitos benefícios para a empresa, podendo melhorar sua imagem de dentro para fora e

vice-versa. Sendo assim, é possível entender que a comunicação interna pode ser uma base para a melhoria e manutenção do clima organizacional e para estabelecer uma equipe forte e dedicada dentro da empresa e trazer bons resultados.

Como proposta para estudos futuros, percebe-se que há uma lacuna no mercado que possibilita ampliar esta pesquisa para um número maior de empresas da região, visto que os dados disponíveis são poucos e inconsistentes.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4. ed. rev. e amp. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001. 338 p.
- BOND, Janaina Andressa Maximiano; ANDRADE, Jose Ricardo Figueredo de. **COMUNICAÇÃO INTERNA NO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO DO VESTUÁRIO**. 2009. Monografia (Especialização) - Curso de Tecnologia em Moda e Estilo, UNIPAR - Universidade Paranaense, Cascavel, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/KNebnL>>. Acesso em: 06 out. 2016.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo, 2003.
- CASADO, Tânia. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; Da SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHAVES, Lúcio Edi; NETO, Fernando Henrique da Silveira; PECH, Gerson;
- CARNEIRO, Margareth Fabiola dos Santos. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. Editora FGV, 2006
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Elsevier, 2005.
- COELHO, Ana. **Redes sociais e comunicação empresarial**. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/vkRZTY>>. Acesso em: 19 set. 2016.
- CULLIGAN, Matthew J.; DEAKINS, C. Suzanne; YOUNG, Arthur H. **Administração de volta às origens: a arte perdida da liderança**. São Paulo: Best Seller, 1988.
- DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ECONODATA. **Empresas de CRICIUMA, SC de CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/mYS6eZ>>. Acesso em: 20 set. 2016.

FARIA, A. Nogueira de; SUASSUNA, Ney. **A comunicação na administração**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1982.

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2002.

GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em movimento**. São Paulo: Negócio, 2001.

JORDÃO, Daniel Oggero. **Comunicação Interna como estratégia de Endomarketing visando o planejamento estratégico da Caixa Econômica Federal**. 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/Wv7hiy>>. Acesso em: 13 set. 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. 417 p.

LEITE, Quézia de Alcântara Guimarães. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 2006, Disponível em: <<https://goo.gl/PjDCYo>>. acessado no dia 14 de setembro de 2016.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução à metodologia da pesquisa: caminhos da ciência e tecnologia**. São Paulo: Ática, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MARCHIORI, M.R. **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. Dissertação (Mestrado em Comunicação: Escola de Comunicações e Artes). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação Empresarial Sem Complicação**. Barueri, SP: Editora Manole, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

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

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**. Campinas: Editora Alínea, 2009.

RÊGO, F.G.T. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw – Hill, 2006.

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 em: <<https://goo.gl/bhqzGx>>. Acessado em: 24 de setembro de 2016.

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

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação Empresarial na Prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2004.

APÊNDICE A

Olá, tudo bem? Esta pesquisa faz parte do TCC intitulado: ***A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS DO RAMO DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA – SC*** do Curso de Administração de Empresas da UNESC. Sua participação é muito importante!

Por favor, responda com o máximo de sinceridade. Desde já agradeço! Acadêmico Vinicius Piucco Dal Pont.

OBS. Os seus dados e da empresa serão mantidos em sigilo.

1) Qual sua faixa etária?

18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos 45 anos ou mais

2) Qual seu grau de escolaridade?

ensino básico formação técnica

ensino médio ensino superior

pós graduação

3) Além dos estudos regulares, quais qualificações profissionais fazem parte do seu currículo?

cursos técnicos - de 1 a 3 cursos

cursos técnicos – mais de 3.

participação em eventos – média de 1 por ano

participação em eventos – mais de 1 por ano

viagens profissionais – média de 1 ao ano

viagens profissionais – mais de 1 ao ano

nenhuma das opções

4) Na empresa que você trabalha, independente do cargo que você ocupa, você acredita que a comunicação interna é importante para exercer suas funções no ambiente de trabalho?

Sim

Não

5) Quais meios de comunicação sua empresa mais utiliza para se comunicar com os fornecedores, clientes e com seus colaboradores?

Obs: Se for preciso, aqui pode ser escolhido mais de uma opção.

E-mail

Skype

Facebook

Whats App

Instagram

Outros: Citar: _____

6) Você acredita que as novas Tecnologias da Informação e redes sociais podem melhorar e agilizar a comunicação interna? Se sim, qual o motivo?

Não

Sim, pois as informações serão filtradas e irão chegar aos receptores de forma mais rápida.

Sim, pois dessa forma os colaboradores não terão excessos de e-mails com muitas informações.

Sim, pois com as novas tecnologias as informações chegam sem distorção para os receptores e também as informações chegam rapidamente a todos os setores da empresa.

7) Você acredita que a cultura organizacional da empresa possa atrapalhar a comunicação interna? De que forma?

Não

Sim, pois na empresa onde trabalho todas as ações que eu exerço são ordens diretas dos gestores e gerentes e, muitas vezes, os mesmos não aceitam opiniões.

Sim, a cultura organizacional atrapalha muito, pois muitas vezes a empresa não aceita o comportamento das pessoas, e acaba desmotivando os colaboradores.

Sim, mas mesmo atrapalhando de certa forma, a cultura organizacional pode nos impulsionar de forma positiva.

8) Qual a principal barreira que a sua empresa enfrenta diante da comunicação interna?

- () Estrutura organizacional, ou seja, hierarquias rígidas que dificultam a comunicação interna entre todos os níveis hierárquicos da empresa.
- () Reações emocionais, como por exemplo, sentimentos de amor ou raiva, que podem influenciar na forma da interpretação de uma mensagem.
- () A falta de atenção, como por exemplo, não ouvir, escutar mal ou prestar atenção somente em partes que possam interessar o receptor.
- () Falta de comunicação interna ou com distorções e muitos ruídos.

9) Quais os principais desafios que você enfrenta na hora de se comunicar dentro do seu ambiente de trabalho?

- () Sobrecarga de informações
- () Tipo de informação que será passada
- () Filtragem de informações
- () Linguagem (influenciada pela formação, nível social ou escolaridade)
- () Falta de recursos e canais de comunicação adequados.

10) Há três tipos de barreiras que as empresas enfrentam na hora da comunicação interna, são elas: Barreiras Humanas, Barreiras Físicas e Barreiras Semânticas. Qual delas a empresa que você trabalha enfrenta com maior frequência?

- () Barreiras Humanas: Limitações pessoais, Hábitos de ouvir, Emoções, Preocupações, Sentimentos Pessoais e Motivações
- () Barreiras Físicas: Ambiente Físico, Interferências Físicas, Falhas Mecânicas, Ruídos Ambientais, Distância e Ocorrências Locais
- () Barreiras Semânticas: Interpretação de Palavras, Translação de Linguagem, Significado dos Sinais, Significados dos Símbolos, Decodificação dos Gestos e Sentido das Lembranças.

11) Você acredita que o feedback (reação do receptor diante a mensagem) é importante para uma comunicação saudável dentro da empresa?

