

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

**RAFFAELA RENÊ PAGNAN**

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO DESEMPENHO DAS  
ATIVIDADES DE UMA CONFECÇÃO E FACÇÃO TÊXTIL**

**CRICIÚMA**

**2018**

**RAFFAELA RENÊ PAGNAN**

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO DESEMPENHO DAS  
ATIVIDADES DE UMA CONFECÇÃO E FACÇÃO TÊXTIL**

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

Orientador: Prof. MSc. Nelson Savi

**CRICIÚMA**

**2018**

**RAFFAELA RENÊ PAGNAN**

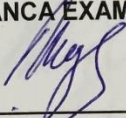
**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO DESEMPENHO DAS  
ATIVIDADES DE UMA CONFECÇÃO E FACÇÃO TÊXTIL**

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

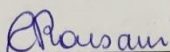
Orientador: Prof. MSc. Nelson Savi

Criciúma, 26 de Junho de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**



\_\_\_\_\_  
Prof. Nelson Savi - Mestre - (UFRGS) - Orientador



\_\_\_\_\_  
Prof. Cleusa Maria Souza Ronsani - Especialista - (UNESC)



\_\_\_\_\_  
Prof. Michele Domingos Schneider - Mestre - (UNESC)

**CRICIUMA**

**2018**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pelas graças concedidas ao longo da minha trajetória acadêmica e profissional, pois sem Ele os ganhos e oportunidades não seriam possíveis.

Aos meus pais, por terem dedicado boa parte de seu tempo em minha educação, sempre me incentivando para que buscasse cada vez mais conhecimento, me auxiliando nesses quatro anos de curso, apoiando minhas escolhas e acreditando no meu potencial.

Agradeço aos meus colegas, por todos os momentos que passamos juntos compartilhando conhecimentos, fazendo novas amizades e buscando novos aprendizados.

Sou grata ao professor orientador Nelson Savi, que me auxiliou ao longo deste trabalho e contribuiu com seu conhecimento para que este estudo chegasse até aqui, e aos professores em geral, pois cada um contribuiu de alguma forma para que esses anos de curso valessem a pena.

Por fim, gostaria de agradecer a empresa que permitiu a realização deste estudo e a todos os colaboradores da empresa que colaboraram com as respostas do questionário, proporcionando a concretização desta pesquisa.

## RESUMO

PAGNAN, Raffaella Rene. **Os impactos da comunicação interna do desempenho das atividades de uma confecção e facção têxtil.** 2018. 67 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A comunicação está presente em todas as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Dessa forma, a comunicação interna torna-se cada dia mais importante, seja para atingir as metas dentro da organização ou para melhorar o relacionamento entre os colaboradores no ambiente de trabalho. Assim, este trabalho tem por objetivo principal compreender os impactos da comunicação interna no desempenho operacional da empresa em estudo. Nesta pesquisa a metodologia utilizada foi a pesquisa de campo e bibliográfica, a abordagem qualitativa e também a descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário contando com 17 questões, sendo todas perguntas objetivas. O mesmo foi aplicado para toda a população da empresa, na qual é composta por 85 colaboradores, sendo um censo. Os questionários possuem questões sobre o perfil dos participantes, relacionamento com a equipe e satisfação dos colaboradores em relação a comunicação interna. Seguido da análise dos dados, onde foi apresentado graficamente e verificado alguns pontos positivos para a organização como o baixo índice de rotatividade, o relacionamento das equipes de trabalho e a comunicação interna. Além de pontos negativos como a falta de reuniões e melhorias nos meios de comunicação da empresa. E por fim a conclusão onde foram apresentadas sugestões de melhorias.

**Palavras-chave:** Comunicação. Comunicação interna. Organização. Relacionamento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de comunicação.....	21
Figura 2 - Barreiras à comunicação. ....	24
Figura 3 - Sexo.....	41
Figura 4 - Idade.....	42
Figura 5 - Escolaridade. ....	42
Figura 6 - Qual o seu setor de trabalho.....	43
Figura 7 - Tempo de serviço na empresa.....	44
Figura 8 - Qual sua renda mensal.....	45
Figura 9 - Como você avalia seu relacionamento com sua equipe de trabalho. ....	46
Figura 10 - Você acredita que existem muitos conflitos de relacionamento no seu setor. ....	47
Figura 11 - Você tem liberdade para opinar e expressar suas ideias.....	48
Figura 12 - Como é a comunicação entre você e sua/seu encarregada (o).....	49
Figura 13 - Como é a comunicação entre você e a gerência da empresa. ....	50
Figura 14 - Como você avalia a comunicação interna da empresa.....	51
Figura 15 - Qual sua opinião em relação aos meios de comunicação existentes na empresa. ....	52
Figura 16 - São realizadas reuniões no seu setor de trabalho, contendo informações atualizadas. ....	53
Figura 17 - Você entende as informações que recebe dos seus superiores.....	54
Figura 18 - Você recebe informações claras e objetivas o suficiente para desempenhar sua função.....	55
Figura 19 - Como você recebe as informações que precisa dentro da empresa. ....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição dos elementos.....	21
Quadro 2 - Barreiras à comunicação.....	24
Quadro 3 - Estrutura do questionário aplicado.....	38
Quadro 4 - Grau de satisfação de acordo com a alternativa.....	40

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
AMREC	Associação dos Municípios da Região Carbonífera
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SC	Santa Catarina
SIG	Sistema de Informações Gerencial



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	16
<b>2.1.1 A importância da gestão de pessoas nas organizações.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2 Cultura organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3 Clima organizacional.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.4 Trabalho em equipe.....</b>	<b>19</b>
2.2 COMUNICAÇÃO.....	19
<b>2.2.1 O processo de comunicação.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2 Obstáculos para uma comunicação eficaz.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3 Aspectos para desenvolver um processo de comunicação eficaz.....</b>	<b>25</b>
2.3 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	26
<b>2.3.1 A importância da comunicação nas organizações.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2 Comunicação empresarial.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.3 Comunicação interna.....</b>	<b>29</b>
2.4 FORMAS DE COMUNICAÇÃO.....	31
<b>2.4.1 Veículos e canais de comunicação nas organizações.....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.2 Ferramentas de comunicação nas organizações.....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.3 Fluxo das comunicações.....</b>	<b>33</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>35</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	36
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	37
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	39
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>41</b>
4.1 PERFIL PROFISSIONAL.....	41
4.2 RELACIONAMENTO.....	46

4.3 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	49
4.4 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	56
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>64</b>
APÊNDICE A.....	65

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais as empresas precisam se fortalecer perante ao mercado, como forma para se resguardar das crises e de outros fatores que afetam os vários segmentos da indústria e manter-se à frente da concorrência. Para isso é essencial conhecer o mercado, as tendências do setor, os métodos de gestão da organização e os maquinários e equipamentos disponíveis (SEBRAE, 2018).

Assim, neste trabalho daremos ênfase ao setor da indústria têxtil, que não é diferente, pois a cada dia surgem novas máquinas, métodos de trabalho mais modernos e a moda mundial que também contribui para essas mudanças. De acordo com o Sebrae (2018), uma característica deste segmento é a variedade, tanto em relação aos processos produtivos e matérias primas, como também a concorrência.

A indústria têxtil tem quase 200 anos no país, onde o Brasil é o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo e quarto maior produtor de malhas do mundo. Contando com 1,5 milhão de empregados diretos e 8 milhões indiretos (ABIT, 2018).

Em relação ao setor têxtil no estado de Santa Catarina, este encontra-se entre as quatro atividades industriais mais representativas do estado e destaca-se nacionalmente, possuindo uma representatividade de 21% sobre o setor no país, sendo que os tecidos de malha a participação chegam a 40% sobre o setor nacional (FIESC, 2018).

De acordo com Pinto (1994), para alcançar o sucesso no mercado, além dos fatores acima citados, a organização precisa de um quadro de funcionários competentes que conheça as normas, obrigações e os objetivos da empresa, para que assim todos realizem suas atividades em sincronia para atingir as metas que são traçadas pela mesma. Para isso, todos precisam estar bem informados para que os procedimentos aconteçam da maneira correta, afinal essas informações podem influenciar nas tomadas de decisões, dessa forma torna-se importante que haja uma comunicação interna eficiente e sem falhas.

A comunicação interna é toda a comunicação que se estabelece numa organização entre seus profissionais, onde a mesma para ser eficaz deve passar por um processo de troca de informações, em que a mensagem precisa ser enviada, recebida, compreendida e receber o feedback (SILVA, 2010).

Dessa forma, este trabalho tem a proposta de compreender os impactos da comunicação interna em uma empresa do setor têxtil, levantar as fragilidades existentes através de uma pesquisa de campo e bibliográfica e posteriormente desenvolver ações de melhorias caso necessário, fazendo com que todos que fazem parte dela entendam a importância da mesma no gerenciamento de pessoas e resultados.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Num ambiente tão competitivo como o mercado de trabalho, as empresas precisam encontrar uma forma de manter-se à frente e conquistar clientes tornando fiéis à mesma. Uma das formas de passar boa imagem da organização é através da comunicação (CUNHA; BASTO; GUGELMIN, 2013).

Em qualquer segmento uma empresa necessita de uma comunicação interna eficaz para que tudo aconteça sem nenhuma alteração, além de construir uma cultura organizacional, estabelecendo suas metas e objetivos a serem atingidos, motivando assim seus colaboradores e consequentemente influenciando em sua produtividade (CUNHA; BASTO; GUGELMIN, 2013).

Uma informação alterada pode provocar vários problemas no relacionamento interno e externo da empresa. As falhas na comunicação podem impactar no desempenho dos colaboradores, pois quanto menos informações em relação à organização, mais chances de ocorrerem procedimentos incorretos, boatos ou outras situações que prejudicam o rendimento da equipe ou até mesmo possam causar problemas de convívio (PIMENTA, 2006).

Segundo dados da ABIT (2018), a indústria têxtil tem quase 200 anos no país, sendo que o Brasil é o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo e quarto maior produtor de malhas do mundo.

Comparando ao ano anterior, a produção têxtil indica crescimento de 1% em 2017, contra -5,3% do ano de 2016. Sendo que a perspectiva de faturamento do setor têxtil e de confecção brasileiro em 2017 é de R\$ 135 bilhões, significando um aumento de 4,6% em relação a 2016 (SEBRAE, 2018).

Ainda de acordo com o Sebrae (2018), em Santa Catarina o setor têxtil vestuarista é um grande gerador de empregos, predominando empresas de micro e

pequeno porte, juntamente com grandes empresas líderes. A maioria dessas empresas concentrando-se nas regiões do Vale do Itajaí e região Sul.

A empresa onde será realizado o estudo é uma Confecção e Fecção Têxtil localizada em Cocal do Sul – SC que tem como atividade principal a costura e acabamento de mostruários de malha e tecidos planos, no qual tem parceria com grandes marcas reconhecidas dentro do mercado têxtil brasileiro.

Por ter setores distintos e um quadro de colaboradores elevado, muitas vezes ocorrem problemas por falhas na comunicação ou pela falta de informações, gerando transtornos entre esses setores e os colaboradores entre si. A falta dessas informações por muitas vezes prejudica no faturamento da organização, devido ao setor de produção não transmitir a informação para o setor fiscal, resultando em transtornos para os profissionais envolvidos e atrasos no faturamento. Diante disso, o bom funcionamento das atividades é de extrema importância, já que cada setor depende do outro.

Verificando a atual situação da empresa em estudo, percebe-se que ela se mostra bem estruturada dentro do setor da confecção, melhorando cada vez mais suas parcerias, portanto este estudo tende a auxiliar e trazer benefícios para a mesma.

Este trabalho tem como situação problema: De que forma a comunicação interna impacta no desempenho das atividades de uma confecção e fecção têxtil?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Compreender os impactos da comunicação interna no desempenho operacional de uma confecção e fecção têxtil, localizada em Cocal do Sul-SC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar de que forma ocorre a comunicação interna entre os setores;
- b) Levantar as fragilidades existentes no processo de comunicação interna, a partir da percepção dos profissionais da empresa em estudo;
- c) Apresentar ações de melhorias para o processo de comunicação interna.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

No ambiente organizacional atual, as empresas modificam-se com frequência com o intuito de melhorar suas atividades, através de tecnologias avançadas que resultam em maior agilidade, otimização de recursos e organização. Assim como a melhoria na comunicação interna nos setores da organização e também entre seus gestores e colaboradores (ARGENTI, 2006).

Vivemos em um mundo que é movido por informações e temos diversos jeitos de transmiti-las: falando, escrevendo ou através de imagens. Visto isso, torna-se difícil a organização desenvolver-se e alcançar o sucesso no mercado sem investir na comunicação interna, afinal ela agrega à imagem da empresa e faz com que os colaboradores desempenhem suas funções de maneira eficiente.

Segundo Chiavenato (2004), a comunicação interna é a base para que tenhamos processos bem-sucedidos na organização, pois ela influencia no clima organizacional, portanto, é relevante que a organização saiba de que maneira essa comunicação acontece e como as informações chegam até seus colaboradores. No entanto, para que isso aconteça de forma eficaz ela precisa ser adotada por todos os funcionários em todos os setores.

Com a concorrência acirrada e as crises econômicas, torna-se indispensável buscar ferramentas que auxiliem no fortalecimento da organização. A comunicação é uma maneira de proporcionar isso, através da motivação dos profissionais, afinal a empresa precisa ser bem reconhecida internamente para depois ser também reconhecida pelo público externo. Dessa forma, quanto mais ativa for à comunicação interna, maior será também o envolvimento e o empenho dos colaboradores, que estarão mais motivados e por consequência o grau de produtividade irá aumentar, as falhas irão diminuir, influenciando assim positivamente a lucratividade da empresa e a satisfação de todos os envolvidos (OLIVEIRA; OLIVEIRA; CARNIELLO, 2011).

Este estudo proporcionará a pesquisadora um conhecimento mais aprofundado sobre o tema abordado, devido às pesquisas feitas, juntamente com a aplicação das habilidades desenvolvidas no curso de Administração. Bem como torna-se importante também para a empresa, pois a mesma poderá aperfeiçoar a comunicação existente com/entre seus colaboradores por meio da identificação das falhas.

Sendo assim, esta monografia tem por finalidade avaliar os métodos utilizados na comunicação interna da empresa em estudo, por meio de coleta de informações de colaboradores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados conceitos que nortearão o embasamento teórico, visando à contextualização do tema e necessário para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, tendo como base os seguintes autores: Chiavenato, Robbins, Pimenta, Lacombe, Suassuna e Faria, Tavares, entre outros.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES

Segundo Pimenta (2006), pode-se definir como organização uma unidade socioeconômica que está direcionada a produção de bens ou serviços, no entanto, sua função produtiva está ligada diretamente ao âmbito sócio-cultural que engloba a geração de empregos, os incentivos ao desenvolvimento da tecnologia e ciência, além das melhorias de processos. Influenciando assim o progresso e desenvolvimento da comunidade que está implantada.

Robbins (2002), conceitua organização como uma unidade social estruturada que é constituída por duas pessoas ou mais, que buscam alcançar um objetivo em comum. Nela existem indivíduos que monitoram as atividades de outros e tem responsabilidades que visam atingir as metas dessa organização, são os administradores ou executivos.

Assim, uma empresa vai além de ser uma unidade produtiva de bens/serviços por meio de um grande sistema que interliga normas, políticas, trabalho e capital. Seu objetivo ultrapassa gerar bens financeiros entre produtor e consumidor, pois ela desempenha uma função social seja em qualquer segmento (REGO, 1986).

De acordo com Barnard (1971), as organizações são sistemas conduzidos através das interações entre pessoas e da cooperação entre elas. Nelas é fundamental que haja comunicação e disposição para colaborar nas atividades e por fim atingirem o objetivo proposto.

Toda empresa necessita de alguma noção de direção, sendo assim seus objetivos e metas que deseja atingir dependerão da sua finalidade e da razão de sua existência, uma organização sem essa direção não tomará o rumo que ela decidir e sim o que a situação determinar e ficará à deriva, dessa forma as chances de fracasso aumentam (CHIAVENATO, 2003).



Chiavenato (2003), considera que existem indivíduos que provocam impactos nas tomadas de decisões nas organizações, são eles: os colaboradores, os investidores e acionistas, os fornecedores de matérias primas, os clientes e consumidores externos, o governo e a sociedade. Assim pode se dizer que as empresas precisam agir com flexibilidade, de vez em quando excluindo algum parceiro e incluindo outros, buscando manter o equilíbrio nesse processo.

### **2.1.1 A importância da gestão de pessoas nas organizações**

Uma das principais responsabilidades dos administradores consiste em fazer com que os membros da equipe vistam a camisa da organização, reconhecendo seu papel dentro da empresa e cooperando com os demais. Para isso é função do administrador também selecionar, integrar e treinar esses profissionais para trabalhar como uma verdadeira equipe (LACOMBE, 2011).

Chiavenato (2004), menciona que as organizações são dependentes de pessoas para monitorá-las e executar funções para avançar e alcançar o sucesso. Não existe empresa sem colaboradores, por isso a importância de entender a administração de recursos humanos. É possível considerar as pessoas de duas maneiras: pessoas como pessoas – com personalidade, características próprias, valores, atitudes e pessoas como recursos – com habilidades, conhecimentos para tarefa organizacional e capacidades.

Lacombe (2011), cita que a organização deve definir o seu posicionamento diante o tratamento dado a seus colaboradores, sabendo que as pessoas são recursos ativos, pois possuem valor inestimável quando são bem escolhidas e treinadas. Por muitas vezes o sucesso da organização depende da sua capacidade de selecionar e posicionar indivíduos para no futuro esses assumirem maiores responsabilidades dentro da empresa.

### **2.1.2 Cultura organizacional**

De acordo com Cohen e Fink (2003), a cultura organizacional está diretamente relacionada as coisas que são feitas dentro da organização, como o clima vigente, os costumes, a forma como os indivíduos agem, como se sentem e as normas

de comportamento. Além disso, dependendo da cultura da região, algumas crenças podem influenciar na cultura organizacional.

“É pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam.” (MARRAS, 2005, p. 289).

Cada empresa possui sua cultura organizacional, dessa forma, trabalhar, participar das atividades, construir uma carreira dentro de uma empresa é compartilhar da sua cultura. A maneira como os indivíduos interagem entre si, o seu comportamento e as suas atitudes, são fatores que fazem parte da cultura da organização (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Cardoso (2014), a cultura organizacional é a representação da identidade da organização, que é transferida aos colaboradores, onde estes também compartilham da identidade da organização. Desta maneira são estabelecidas as relações que definem a estrutura e seu plano de comunicação.

Em uma organização onde a cultura é difundida e as normas e valores são compartilhados por todos colaboradores, pode-se perceber um clima mais harmônico, de maior comprometimento e além disso a existência de um sentimento de “um por todos e todos por um” nas relações (MARRAS, 2005).

### **2.1.3 Clima organizacional**

De acordo com Lacombe (2011), o clima organizacional está relacionado com a colaboração entre os colegas no trabalho, a motivação, a facilidade nas comunicações internas, pois ele mostra o grau de satisfação em relação ao ambiente interno da organização, dessa forma o clima organizacional é influenciado por fatores como a cultura da empresa.

Chiavenato (2004) também menciona que quando existe motivação nos indivíduos dentro da empresa, o clima organizacional tende a aumentar, resultando em satisfação, interesse e animação entre os colaboradores. Caso contrário, quando o clima organizacional se apresenta baixo, é perceptível que as pessoas se tornem desinteressadas, insatisfeitas e até mesmo agressivas.

A qualidade do ambiente que é percebida pelos colaboradores é repercutida no clima organizacional. Diante disso, quando se proporciona um ambiente onde as pessoas trabalhem de maneira eficaz, desenvolvendo suas

competências, sendo reconhecidas e gratificadas, havendo ampla comunicação em todos os sentidos e feedbacks, torna-se possível criar um clima organizacional favorável para todos (LACOMBE, 2011).

Dessa forma pode-se afirmar que existe uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional, pois um tem influência sobre o outro (CHIAVENATO, 2004).

#### **2.1.4 Trabalho em equipe**

Lacombe (2011) conceitua equipe como um grupo de indivíduos que operam colocando os objetivos do grupo acima de seus próprios interesses e tem uma meta em comum.

O trabalho em equipe atribui um papel significativo no processo produtivo ou na prestação de serviços, pois contribui com ideias auxiliando na solução de problemas. Assim, os integrantes da equipe incentivam entre si a partilha de conhecimento para resolver falhas e compartilham a responsabilidade pelo desempenho do grupo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Segundo Cohen e Fink (2003), os grupos de trabalho são uma parte importante em qualquer empresa, embora muitos acreditem que as organizações são compostas por várias pessoas exercendo diferentes atividades separadamente, no entanto estes estão envolvidos em algum tipo de grupo. Dessa forma, poucas tarefas podem ser executadas individualmente, quando as atividades são mais complexas é necessária a divisão do trabalho, distribuindo tarefas, buscando assim aproveitar os talentos e habilidades de cada indivíduo.

## **2.2 COMUNICAÇÃO**

Rego (1986), menciona que a comunicação é a transferência de informações que ocorrem entre duas ou um grupo de pessoas. Sendo ela um sistema aberto que é organizado por vários elementos que proporcionam a ligação entre os diversos setores da organização, determinando condições de trabalho para atingir as metas traçadas.

De acordo com Suassuna e Faria (1982), a palavra comunicar vem do latim *communicare*, que quer dizer por em comum, deste modo pode-se considerar que o

processo de comunicação precisa ser compreensível, de maneira que possamos propor em comum, ideias, experiências e outros. Sendo definida pelo ato de transmitir uma mensagem ou informações a um grupo ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido possa atingir o objetivo através da aplicação da ação desejada.

Segundo Chiavenato (2003), que define comunicação como a maneira de transmitir a informação e a percepção de um indivíduo para o outro, não sendo possível um indivíduo sozinho se comunicar, pois a comunicação necessita de pelo menos duas ou mais pessoas, formando uma ponte de significados entre elas.

Comunicar não é a única, mas pode ser considerada a principal maneira pela qual se dá a interação humana, assim, torna-se possível trocar idéias, expressar opiniões e sentimentos, adquirir conhecimentos, interagir com as demais pessoas, conduzir o comportamento *da* e *na* sociedade, enfim, transforma-se num fio condutor dos interrelacionamentos pessoais. (SENGER; OLIVEIRA, 2003, p.115)

Rego (1986), argumenta ainda que a comunicação possui poder de influência sobre um indivíduo ou um grupo para outros, pois transfere ideias e impulsiona o poder expressivo.

De acordo com Lacombe (2011), pode-se definir comunicação como uma mensagem que abrange a transferência de conteúdos intelectuais e emocionais, sendo um fluxo duplo que contém um emissor e um receptor, onde esse receptor ao receber a informação responde-a posteriormente, visto que essa mensagem pode ser informada por meio de documento, comunicação visual ou sonora.

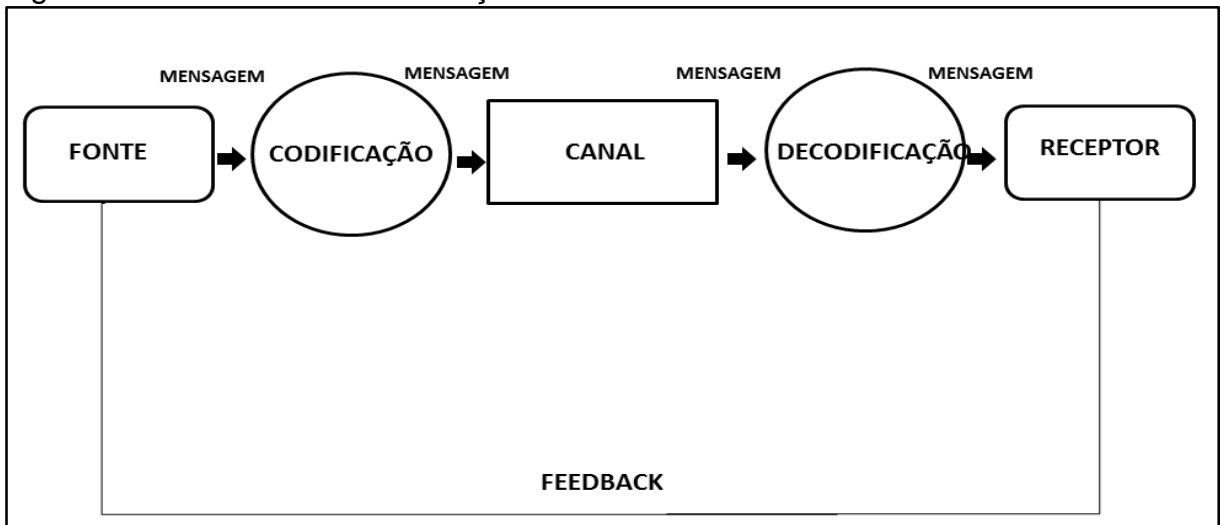
O principal objetivo da comunicação é transmitir uma mensagem até seu destino, de forma que influencie no comportamento proposto desejado (SUASSUNA; FARIA, 1982).

### **2.2.1 O processo de comunicação**

Segundo Chiavenato (2003), o processo da comunicação acontece no momento em que o emissor transmite a informação para o receptor e toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas, sendo a que envia e a que recebe a mensagem.

De acordo com Robbins (2002), pode-se compreender a comunicação como um fluxo que é composto por sete elementos principais, sendo elas: a fonte da comunicação, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor e o feedback. Conforme o modelo da Figura 1.

Figura 1 - Processo de comunicação.



Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Cada elemento do processo de comunicação é essencial para que ocorra uma comunicação eficiente, dessa forma cada um deles serão explicados no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Definição dos elementos.

<b>Elementos</b>	<b>Definição</b>	<b>Autores</b>
Mensagem	É o produto codificado pelo emissor, ela é influenciada pelo código ou pelos símbolos que empregamos para transmitir a informação.	Robbins (2002)
Fonte ou Emissor	É quem emite a mensagem para alguém, podendo ser para um ou mais receptores.	Chiavenato (2003)
Codificação	É a estruturação da ideia, onde se transforma a intenção da comunicação em um código conhecido.	Suassuna e Faria (1982)
Canal	É meio que a mensagem será transmitida, ele deve garantir o contato entre emissor e receptor.	Chiavenato (2003)
Decodificação	É a interpretação da mensagem pelo receptor, é a forma como a mensagem é traduzida.	Robbins (2002)
Receptor	É a quem se destina a mensagem, podendo ser uma pessoa ou mais, sendo que o mesmo precisa ter habilidades de escuta e leitura.	Robbins (2002)
Feedback	Representa a última ação no processo comunicativo, sendo ele o retorno da interpretação das informações recebidas, o feedback pode ser uma consequência positiva ou negativa que	Suassuna e Faria (1982)

	dependerá da ideia que foi comunicada e também da técnica utilizada.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Chiavenato (2003), menciona que o processo de comunicação funciona como um sistema aberto em que ocorre uma perturbação indesejável que tende a distorcer e a modificar as mensagens transmitidas, sendo assim as informações requerem atenção ao serem enviadas, pois no transcorrer do caminho podem ser alteradas, chegando ao receptor completamente diferente de seu destino. Conforme será esclarecido na seção 2.2.2.

### **2.2.2 Obstáculos para uma comunicação eficaz**

Grande parte dos problemas relacionados a falha de comunicação são decorrentes de um processo comunicativo inadequado, onde o emissor transmite sua mensagem de maneira codificada de palavras, de tal modo que o receptor decodifica essas palavras em um novo pensamento. Nesse processo distorções podem ocorrer ou ruídos podem interferir (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

De acordo com Robbins (2002), existem barreiras que fazem com que a mensagem que é decodificada seja diferente daquela que foi expressa pelo emissor, são elas:

- a) Filtragem - que ocorre a manipulação da informação pelo emissor, para que ela seja vista de forma mais favorável para quem a recebe;
- b) Percepção seletiva – acontece quando o receptor coloca suas perspectivas e interesses no momento em que traduz a mensagem recebida;
- c) Sobrecarga de informação – ocorre quando se recebe informações em excesso e ultrapassa a capacidade de processamento das mesmas;
- d) Defesa – ocorre quando um indivíduo interpreta a mensagem como uma ameaça, tornando seu comportamento defensivo e reduzindo sua capacidade de entendimento;
- e) Linguagem – para cada sujeito as palavras têm significados diferentes, esse aspecto depende da cultura, educação e idade dos indivíduos envolvidos.

Além dos elementos acima citados, segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) existem outras causas que impedem que a comunicação seja eficaz nas organizações, sendo eles:

- a) Os níveis organizacionais - conforme a quantidade de departamentos e cargos forem maior e mais complexa, as chances das mensagens serem distorcidas aumentam, pois cada setor pode acrescentar ou retirar informações da mensagem;
- b) A autoridade da administração – ela dificulta a comunicação aberta entre subordinados e líderes de autoridade, pois os subordinados evitam expressar suas frustrações e problemas;
- c) A especialização – ela divide a organização em grupos de interesse, prejudicando a troca de ideias.

Chiavenato (2003), menciona que nem todos os sinais que são emitidos chegam ilesos ao seu destino, por meio de interferências ou até mesmo os boatos, o sinal pode ser atrapalhado. Conceituamos então os ruídos, que são obstáculos que tendem a distorcer a mensagem, resultando em divergências entre emissor e receptor. Cita também que existem três tipos de barreiras que prejudicam o processo comunicativo e fazem com que a mensagem recebida seja diferente de como foi enviada, são elas:

- a) Barreiras pessoais - são interferências que derivam das limitações, emoções e valores humanos de cada indivíduo, que acabam impedindo o entendimento da mensagem;
- b) Barreiras físicas – acontecem no ambiente em que ocorre o processo de comunicação, que dificultam o receptor ouvir o que está sendo falado;
- c) Barreiras semânticas - que ocorrem quando ouvimos algo que possui um significado diferente ou a mensagem que está sendo dada possui muitos termos técnicos.

Conforme mostra o Quadro 2.

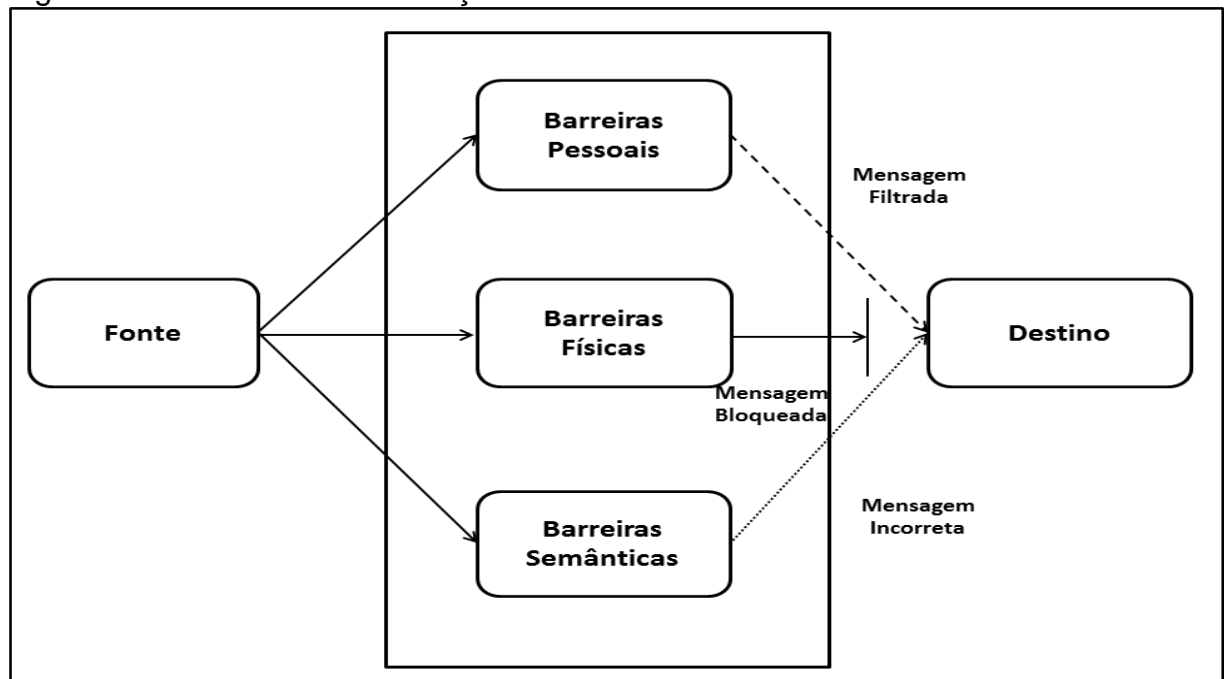
Quadro 2 - Barreiras à comunicação.

<b>Barreiras Humanas</b>	<b>Barreiras Físicas</b>	<b>Barreiras Semânticas</b>
Limitações pessoais Hábitos de ouvir Emoções Preocupações Sentimentos pessoais Motivações	Espaço físico Distância Interferências físicas Falhas mecânicas Ruídos ambientais Ocorrências locais	Interpretação de palavras Translação de linguagem Significado de sinais Significado de símbolos Decodificação de gestos Sentido das lembranças

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Essas barreiras podem acontecer juntamente, resultando assim que a mensagem seja filtrada, bloqueada ou distorcida, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Barreiras à comunicação.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Dubrin (2003), menciona que é possível superar essas barreiras através de técnicas para melhorar o envio e o recebimento das mensagens, como por exemplo:

- a) Esclarecer a ideia antes de comunicá-la;
- b) O receptor da mensagem deve estar motivado a recebê-la;
- c) Discutir os diferentes pontos de vistas;



- d) Manter o fluxo de comunicação informal aumenta a confiança na organização;
- e) Comunicar os sentimentos implícitos nos fatos;
- f) Atenção no comportamento não verbal;
- g) Receber feedback;
- h) Se adaptar a maneira de comunicar do outro.

### **2.2.3 Aspectos para desenvolver um processo de comunicação eficaz**

Gil (2001), menciona que comunicar é saber fazer-se entender, sendo assim o indivíduo comunicador necessita ser competente para falar e ouvir também, pois a comunicação só pode ser considerada eficaz quando o receptor compreende o significado esperado pelo emissor. Cita ainda que muitas decisões são tomadas de maneira errante de acordo com o que as pessoas julgam ter escutado e não com o que foi dito realmente.

De acordo com Oliveira, Oliveira e Carniello (2011), para ter eficácia no processo comunicativo é preciso que as organizações preparem seus colaboradores para utilizarem as tecnologias e os canais de comunicação de forma adequada e eficiente e faz se necessário treinar os mesmos também ajustando conforme suas necessidades.

Pimenta (2006), afirma que mais importante do que a estratégia, é assegurar que a mensagem chegue ao receptor e se faça uma avaliação do seu impacto. Para avaliar se a comunicação está sendo eficaz deve-se considerar o fluxo para saber com que facilidade a mensagem chega até seu destino, o conteúdo para saber do que se trata e o impacto para saber qual o resultado da transmissão da mesma.

Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) mencionam que para uma comunicação eficaz é necessário:

- a) Reconhecer a relevância estratégica e a necessidade de promovê-la;
- b) Buscar a retroação, solicitar informações de colaboradores e valorizá-las;
- c) Aperfeiçoar a capacidade de ouvir, ter empatia, interesse, concentração e assim promover um ambiente em que o outro indivíduo sinta-se à vontade para articular.

Pinto (1994), diz que além da velocidade, a precisão da informação é de extrema importância no processo comunicativo, pois são através dos detalhes que as informações se tornam consistentes, evitando as distorções.

Pimenta (2006), ainda cita que quanto menor a perda de informações, melhor e mais eficaz será a comunicação, uma vez que tudo que o emissor transmitir chegará ao receptor sem alterações. Outros fatores que ajudam na eficácia da comunicação são: o ambiente onde a mesma acontece, a relevância da mensagem, as condições dos receptores e os veículos utilizados adequadamente. Além da sinergia que implica na diminuição dos custos de algumas atividades e maior agilidade nas respostas, melhorando a integração entre os setores.

Conforme cita Rego (1986, p.41):

Utilizar os elementos condicionantes e determinantes de sinergia é condição também necessária para maximizar o processo de comunicação. O uso sinérgico da comunicação, além de melhorar as condições dos atos comunicativos, clarifica os canais, estabelece eficientes sistemas de coordenação, gera respostas mais imediatas e reduz substancialmente os custos dos programas.

De acordo com Lacombe (2011), outra maneira de fazer que a comunicação seja eficiente é inserir a retroinformação, ou seja, o feedback no processo, além de outras características como: objetividade, linguagem adequada, fidelidade ao pensamento original, em documentos escritos usar termos claros e simples e evitar erros gramaticais.

## 2.3 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O aprimoramento na administração de empresas nos dias atuais inclui como elemento de grande relevância, a comunicação, pois é um ato crucial e torna-se responsável pela imagem da organização, podendo ser considerada um diferencial competitivo no contexto moderno. Na era de negócios acirrados que vivemos, ela torna-se indispensável para qualquer atividade administrativa, como por exemplo: atender as expectativas de clientes com excelência, realizar uma mudança de cultura organizacional ou a implementação de políticas de qualidade e produtividade dentro da organização (PINTO, 1994).

Segundo Argenti (2006), a exigência da participação por parte dos funcionários nos procedimentos dentro das organizações incentiva as mudanças na mesma, todavia que isso é indispensável para sustentar os profissionais em todos os

níveis organizacionais, independente da sua responsabilidade e ocupação. Afinal, esses profissionais almejam ter suas opiniões solicitadas quando questionados, formando um processo de comunicação de via dupla.

Robbins (2002), cita que dentro das organizações a comunicação tem quatro funções básicas, são elas: o controle através da existência de hierarquias e normas que devem ser acatadas, a motivação para a melhoria no desempenho da função, a expressão emocional que através da interação o grupo expressa sua satisfação e suas frustrações e a informação que facilita em momentos de tomadas de decisões.

Segundo Rego (1986), a função da comunicação na organização é proporcionar a aceitação e concordância, mas para isso necessita de uma coordenação centralizada que resultariam na capacidade de responder a ameaças mais rapidamente, linguagem semelhante, sinergia e melhor distribuição de atividades.

De acordo com Pinto (1994), a comunicação nas empresas passou a ser reconhecida, deixou de ser acionada somente em situações emergenciais para então ser uma grande aliada que fortalece a identidade organizacional em conjunto com os objetivos mercadológicos traçados.

[...] a comunicação exerce uma função muito importante nas organizações, pois auxilia na realização das principais funções administrativas. Além de contribuir no relacionamento entre as pessoas, possibilita a explicação aos participantes das razões das decisões tomadas. Dificilmente os administradores conseguem desenvolver alguma atividade isoladamente, eles estão interagindo seguidamente com os seus subordinados, superiores, clientes ou fornecedores. Essa interação pode ser através de um contato pessoal, pelo qual a comunicação ocorre face-a-face, ou utilizando os mais variados recursos tecnológicos. (SENGER; OLIVEIRA, 2003, p.122).

Na administração a comunicação é uma ferramenta utilizada para aumentar a capacidade operacional, através da delegação das atribuições, permitindo também que a organização obtenha a coordenação de esforços proporcionando a sinergia e o controle, e através de um bom método de comunicação, torna-se possível aumentar a sincronização dos esforços que produzem a sinergia, pois a cooperação acontece quando as pessoas envolvidas se entendem e percebem que quando tem suas forças somadas podem produzir mais através do trabalho integrado (SUASSUNA; FARIA, 1982).

### 2.3.1 A importância da comunicação nas organizações

Gil (2001), afirma que embora a comunicação seja umas das capacidades do homem mais relevantes para o seu desenvolvimento, grande parte das pessoas não sabe se comunicar, até mesmo no ambiente profissional dentro das organizações. Nesse mesmo contexto cita também que existe diferença entre comunicar e informar. Informar é uma ação que envolve o indivíduo que tem uma informação a dar, enquanto, comunicar indica tornar algo em comum, envolvendo mais que um indivíduo.

Pimenta (2006, p. 58) afirma que “A comunicação *dentro da empresa* contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas etc.)”.

Lacombe (2011), menciona que uma boa comunicação nas organizações é fundamental para que se consiga os resultados almejados, devido essas lidarem com pessoas grande parte do tempo.

### 2.3.2 Comunicação empresarial

A comunicação empresarial de acordo com Pimenta (2006), é definida como o conjunto de atividades de comunicação de toda empresa, que envolve procedimentos e estratégias de relações públicas, jornalismo, propaganda e endomarketing. Podendo ela ser destinada para dois tipos de público: interno e externo. O externo é constituído pela sociedade em geral (consumidores, políticos e governo), enquanto o interno é formado por funcionários da empresa, fornecedores e outros parceiros.

Rego (1986), cita que a comunicação empresarial é um processo amplo, que engloba uma variedade de informações empresariais e busca provocar ações voluntárias por parte dos públicos que a organização se dirige. Tendo assim como objetivos, causar maior satisfação e prazer no trabalho e nas relações entre colegas, atitudes mais racionais resultantes de um processo de participação e uma melhor informação sobre o ambiente de trabalho, uma definição mais intensa de responsabilidade e autoridade que resultam em um sentimento mais desenvolvido do dever e melhores ações nas negociações.

Rego (1986), ainda menciona que é objetivo da comunicação empresarial também garantir fluxos regulares de informação entre empresa e seus públicos, de modo que haja um equilíbrio organizacional.

Dentre os objetivos da comunicação empresarial, destacam-se a elaboração da imagem institucional da organização, o desenvolvimento dos colaboradores em relação ao aumento de competitividade no mercado de trabalho, a busca em atender as necessidades exigidas pelos consumidores, a defesa de interesses da organização e a preocupação em relação à preservação do meio ambiente. Quando atingidos, esses objetivos resultam em melhorias dos serviços e aumento da produtividade e conseqüentemente, do lucro (PIMENTA, 2006).

### **2.3.3 Comunicação interna**

Por muito tempo as empresas concentraram-se em atender seus clientes externos, no entanto, recentemente começaram a dar esse mesmo tipo de atenção aos seus clientes internos, ou seja, seus funcionários, reconhecendo assim que eles também estão relacionados diretamente com o sucesso da organização como um todo (ARGENTI, 2006).

A comunicação interna é a comunicação relacionada à organização e seus colaboradores, e ela envolve também a comunicação entre setores, entre pessoas dos mesmos departamentos, entre gerencias e entre funcionários e gerentes (TAVERES, 2007).

De acordo com Silva (2010), a comunicação interna é toda troca de informações dentro da organização, entre todos os níveis existentes, sejam eles colaboradores, gerentes ou outros departamentos, que resultam na integração, descentralização de ações e motivação para realizar atividades buscando produtividade e qualidade.

Durante muito tempo a comunicação interna estava voltada para o público interno das empresas, ou seja, os funcionários, gerentes e diretores, mas, hoje podemos dizer que ela tornou-se um conjunto de ações que visam manter a coerência, informando, mobilizando, reconhecendo assim os valores e os compartilhando para construir uma boa imagem pública da organização (CURVELLO, 2012).

Segundo Tavares (2007), as organizações mudaram sua maneira de lidar com a comunicação interna, os funcionários agora passaram a serem chamados de

clientes internos, como forma de valorizá-los e através do endomarketing que torna possível motivar o público interno através da comunicação.

Argenti (2006), diz que para que se tenha uma comunicação interna eficaz, é necessário que os colaboradores saibam o quão importante são para a empresa, assim, a gerência precisa reforçar as crenças mantendo-os motivados. A comunicação com os funcionários precisa ser aberta, para que os mesmos se sintam seguros para questionar e também oferecer sugestões.

Passerini (2013), descreve que a comunicação interna deve ser adequada, sendo necessário que as informações cheguem ao conhecimento do usuário em tempo ágil, para que a mesma possa ser válida e utilizada conforme seus devidos fins. Visto que a troca de informações entre líderes e suas equipes e os diálogos devem ser sustentados, buscando um processo consecutivo de aproximação e que torna a comunicação dentro da organização mais forte.

A comunicação interna, juntamente com o endomarketing cria uma ponte que liga a organização aos colaboradores, gerenciando o fluxo de entrada e saída de informações que possibilitam o alcance dos objetivos. Todavia que precisa ser um processo amplo monitorado, para atingir além dos funcionários da organização, mas também prestadores de serviços e outros públicos de interesse, agregando valor estratégico ao seu negócio (TIBURCIO; SANTANA, 2016).

O benefício mais convincente da comunicação interna é o fato de que ela produz resultados para empresas e sociedade. De acordo com o ditado popular “A Beleza vem de dentro pra fora”, assim é no âmbito empresarial o sucesso vem de dentro para fora, o sucesso é o reflexo do desempenho em motivar, e conseguir o engajamento dos colaboradores, fazendo saber do papel e importância dos mesmos na organização. (PASSERINI, 2013, p.138).

De acordo com Tomazi e Medeiros (2007), a comunicação interna busca encontrar soluções, favorecer o clima organizacional positivamente, atingir as metas designadas, resultando tanto no sucesso pessoal dos envolvidos, quanto no desenvolvimento da empresa e gerando lucro para a mesma. Entre outras contribuições ela também estimula a integração na corporação, que resulta em uma cultura proativa e no implante de ideias inovadoras ou de melhorias. Colabora também para que todos os funcionários tenham conhecimento acerca os produtos que a empresa apresenta ao mercado.

## 2.4 FORMAS DE COMUNICAÇÃO

De acordo com os autores Suassuna e Faria (1982), cada indivíduo tem uma maneira diferente de entender e interpretar ideias, por isso é importante estudar as formas de comunicação, pois a maneira pela qual a ideia é codificada influenciará o agente receptor. Para isso, as organizações podem utilizar os meios de comunicação que sejam eficazes conforme sua necessidade, podendo ser eles verbais e não verbais.

Segundo Pasold (2002), existem várias maneiras de se comunicar e existem muitos meios de comunicação para que ela ocorra de forma correta, sendo que cada tipo exige uma forma de falar. A seguir as seis formas de comunicação:

- 1) Verbal: a forma pela qual as ideias são explicadas por meio de palavra;
- 2) Mímica: a forma pela qual as ideias são veiculadas por meio de gestos, expressões corporais ou faciais;
- 3) Visual-gráfico-artística: formada por elementos expressivos de ideias que não utilizam a palavra escrita, mas sim, outros recursos gráficos e visuais;
- 4) Sonora não verbal: é aquela composta por elementos expressivos decorrentes da combinação (olhar, gestos);
- 5) Mista: a forma pela qual as ideias são veiculadas por meio da combinação das formas verbal oral e mímica;
- 6) Situacional: duas ou mais das cinco formas anteriores estariam sendo acionadas em sucessão ou em combinação parcial ou total acumulada.

### 2.4.1 Veículos e canais de comunicação nas organizações

De acordo com Tiburcio e Santana (2016), as mensagens percorrem por diferentes canais que mudam dependendo do público alvo que se pretende atingir na organização. Como uma empresa possui diversos departamentos e colaboradores com níveis de escolaridade distintos, deve-se procurar um veículo de informação que alcance o público em geral.

Segundo Robbins (2002), existe diferenças em relação à capacidade dos canais distribuírem as informações, visto que alguns são fundamentais por terem capacidade de tratar com diferentes sinais ao mesmo tempo, agilizar o feedback e

serem muito pessoais. Enquanto outros são fracos devido à ausência desses fatores. Assim, a escolha do canal irá depender se as mensagens forem rotineiras ou não.

Rego (1986) menciona que os veículos são ferramentas utilizadas para realizar a comunicação nas empresas, entre eles podemos destacar:

- a) Visuais: através de instruções e normas escritas, manuais, quadro de avisos, panfletos, jornais, relatórios de atividades e e-mail;
- b) Auditivos: por meio de conversas, entrevistas, reuniões, telefone e rádio;
- c) Audiovisuais: através de demonstrações e vídeos;

Rego (1986) ainda descreve que no âmbito empresarial todas as informações pessoais e operacionais podem ser disseminadas através de dois canais:

a) Canais formais: são ferramentas oficiais da alta administração, que passam informações que visam assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da organização, como por exemplo, as normas, instruções e sugestões;

b) Canais informais: são aqueles que não são controlados pela administração e fogem ao seu controle, como por exemplo, livres expressões, rede de boatos ou rumores decorridos pelas relações sociais entre os colaboradores (REGO, 1986).

Conforme citam Suassuna e Faria (1982), existem fatores que limitam a escolha dos canais a serem utilizados, entre eles temos as disponibilidades financeiras, a preferência dos receptores, os recursos técnicos disponíveis, a adaptação do conteúdo, o poder de impacto, a intensidade desejada e a sua facilidade de manipulação. Considerando que o melhor canal é aquele que transporta a mensagem mais rapidamente, com baixo custo, menos divergências e distorções e atinge diretamente o receptor.

#### **2.4.2 Ferramentas de comunicação nas organizações**

De acordo com Tiburcio e Santana (2016), a comunicação nas empresas tem o papel de transmitir aos funcionários as alterações operacionais e estratégias realizadas, podendo ser informações administrativas, ações da empresa, participação no mercado, assuntos ligados a responsabilidade social, meio ambiente e eventos culturais. Visto que algumas organizações reservam um espaço para notícias dos próprios funcionários.



Lacombe (2011), cita que nas empresas o contato direto tende a ser uma ferramenta de comunicação insubstituível, devido conter linguagens corporais como os sinais, os gestos, os olhares e a postura que diferente de outros meios que não tem condições de proporcionar isso. Eles acontecem em forma de reuniões, palestras, conversas formais e informais, etc.

Os documentos escritos também são instrumentos importantes, pois proporcionam um resgate completo e preciso da informação. Entre os mais comuns estão as atas de reuniões, os relatórios, as cartas e os circulares (LACOMBE, 2011).

Nas empresas de maior porte temos os meios eletrônicos, que cada vez estão mais utilizados e tornam-se comuns, neste caso as informações são resgatas de maneira muito mais ágil e os custos são cada vez menores. Acontecem na forma de reuniões convocadas por meio de intranets e e-mails (LACOMBE, 2011).

#### **2.4.3 Fluxo das comunicações**

De acordo com Pimenta (2006), o fluxo compreende o caminho que a mensagem percorre desde que ela é transmitida do emissor até chegar ao receptor, podendo ser em direção vertical e horizontal.

Na direção vertical abrange dois tipos de fluxo, o descendente e o ascendente. No fluxo descendente, são as mensagens em geral que são enviadas pelos cargos de alto nível hierárquico para os níveis mais baixos, como instruções, procedimentos e metas. Ao contrário do fluxo ascendente, que as mensagens são enviadas dos níveis hierárquicos mais baixos para os níveis superiores, em geral são sugestões e resultados (PIMENTA, 2006).

Na direção horizontal encontramos o fluxo lateral, neste caso são mensagens dos tipos anteriores citados que circulam entre os colaboradores do mesmo nível hierárquico. Quanto mais organizado for esse fluxo, mais tende a melhorar os processos (PIMENTA, 2006).

Segundo Robbins (2002), a comunicação descendente é empregada por executivos e administradores para delegar tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar os subordinados a respeito das normas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e dar feedback. Enquanto a ascendente é usada para dar aos executivos o feedback, informar os resultados, progressos em relação as metas traçadas e também expor problemas e sugestões. Já a comunicação

lateral, essa acontece entre membros do mesmo grupo ou do mesmo nível hierárquico, normalmente são criadas informalmente para agilizar as ações, economizando tempo e tornando a coordenação mais fácil.

Rego (1986), menciona que uma maneira para aperfeiçoar o desempenho comunicativo pode ser através desses três fluxos que determinam o volume, o tipo e a direção da comunicação, como por exemplo, uma grande quantidade de informações técnicas descendo para os níveis inferiores e sem retorno, resultam divergências e em problemas de integração.

No próximo capítulo destacam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Martins (2004), os procedimentos metodológicos dão início a etapa da pesquisa, através da busca dos dados, da escolha do tipo de pesquisa mais adequada ao tema proposto, os instrumentos que serão adotados, a população alvo e a amostra.

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos usados para a elaboração deste trabalho, além de demonstrar as formas utilizadas para a abordagem do conteúdo, os meios de investigação, a população utilizada para o questionário e os procedimentos que foram de grande relevância.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Appolinário (2006), o delineamento da pesquisa se refere ao planejamento da mesma, onde será detalhado o que se pretende realizar.

Pode-se conceituar a pesquisa como o procedimento sistemático e racional que tem por finalidade proporcionar respostas aos problemas que são encontrados, sendo que, é solicitada quando não se dispõe de informações suficientes para resolver esses problemas. Ela é ampliada através dos conhecimentos disponíveis e por meio da utilização das técnicas, métodos e outros processos metodológicos. O processo da pesquisa abrange várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados (GIL, 1996).

Quanto a sua abordagem é qualiquantitativa, conforme afirma Michel (2015), este tipo de pesquisa tem como proposta conhecer em maior profundidade uma situação ou problema de um grupo de pessoas, de forma que o pesquisador interpreta e correlaciona os dados obtidos estatisticamente. Assim, a pesquisa qualiquanti aplica métodos quantitativos para coletar os dados e analisa os resultados obtidos estatisticamente, juntamente com seu cunho qualitativo que torna possível conhecer com maior profundidade as atitudes, satisfação e opiniões do grupo pesquisado, pois sua análise permite identificar falhas, descrever procedimentos e até explicar comportamentos de um grupo.

Michel (2015) ainda cita que as pesquisas quantitativas e qualitativas não se excluem, na verdade ambas se complementam, pois, o propósito das duas é fazer uma análise crítica das situações. A interpretação serve para analisar, assim

como a quantificação pode ajudar na análise interpretativa de um fato, de forma que quase sempre é preciso fazer uma análise qualitativa de dados quantitativos. Além disso, esse tipo de pesquisa visa atender interesses sociais, que através do conhecimento dos fatos é possível tomar decisões.

Quanto aos fins de investigação a pesquisa é descritiva, pois de acordo com Oliveira (2004), esse tipo de estudo abrange aspectos gerais do contexto social, que possibilita o desenvolvimento de uma análise, onde se identificam os fenômenos, explicam a relação de causa e efeito por meio da estatística, proporcionando ao pesquisador uma visão ampla de que maneira as variáveis acontecem. Diante disto, esta pesquisa tem por finalidade compreender os impactos da comunicação interna no desempenho operacional de uma confecção e facção têxtil.

Quanto aos meios de investigação essa pesquisa é de campo e bibliográfica. Segundo Michel (2015), a pesquisa de campo aborda os dados do ambiente natural, tendo como finalidade observar e verificar se a teoria estudada se aplica na vida real, confrontando assim a teoria na prática. Sendo então, de grande relevância para estudos de grupos e organizações, pois busca encontrar soluções para explicar certos fatos. Deste modo, essa pesquisa enquadra-se neste meio pelo fato que a pesquisadora foi até a empresa, onde aplicou o método com a amostra e em seguida analisou os dados obtidos.

A pesquisa bibliográfica surge na fase inicial e tem como objetivo identificar dados para a definição dos objetivos e levantar informações a respeito do assunto, formando assim o referencial teórico. Visa proporcionar maior familiaridade com o problema, assim pode ser considerada uma forma de pesquisa que envolve leituras sobre o assunto (MICHEL, 2015).

De acordo com Vianna (2001), a pesquisa bibliográfica deriva do levantamento de materiais já publicados, como revistas científicas, livros, jornais e outras publicações sobre o assunto que possam auxiliar para esclarecer o problema da pesquisa.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa foi realizada na região da AMREC, na cidade de Cocal do Sul-SC, dentro da empresa em estudo, uma confecção e facção têxtil, com os funcionários da mesma. A empresa atua neste segmento há quase 20 anos aproximadamente,

onde durante esse tempo desenvolveu parcerias com marcas reconhecidas dentro do mercado têxtil brasileiro. Sendo assim, se especializou em malhas, tecidos planos e produtos de alta complexidade e atualmente produz mostruários. Contando atualmente com 85 funcionários.

Segundo Marconi e Lakatos (2013), pode-se definir a população como o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum. Enquanto, a amostra é apenas uma parte selecionada desta população, ou seja, é um subconjunto. Neste caso, a população alvo do estudo são os colaboradores da empresa e a pesquisa teve sua aplicação no primeiro semestre de 2018.

Para obter dados com maior precisão e que representassem melhor a realidade da empresa, a pesquisa foi aplicada com 100% da população, ou seja, todos os 85 colaboradores que atuam na empresa. Dessa forma, esta pesquisa é denominada censo.

De acordo com Bruni (2007), o censo é definido como a coleta de informações de todos os elementos da população. Ainda menciona que as informações recolhidas são válidas para todo o universo. Assim, com o censo encontramos o verdadeiro valor do parâmetro populacional que desejamos conhecer.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Segundo Michel (2015), coletar dados significa observar a vida real, dessa forma o levantamento de dados pode ser classificado quando a sua natureza em dados primários, secundários e terciários.

Segundo Mattar (2007), dados primários são aqueles que não haviam sido coletados antes, estando ainda em posse dos pesquisados, tendo como propósito atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Enquanto, os dados secundários são todos os dados que estão disponíveis a consulta dos interessados, sendo que desta maneira já foram coletados, tabulados, ordenados e possivelmente até analisados, suas fontes se baseiam em arquivos de empresas, publicações, governos, instituições não governamentais entre outros.

Nessa pesquisa foram utilizados apenas dois tipos de dados, os dados primários que foram coletados em primeira mão durante a pesquisa de campo através do questionário, buscando não perder a fidelidade absoluta das opiniões e fatos ressaltados, e também os dados secundários que foram obtidos por meio de livros,

artigos e outras mídias. Para obtenção dos dados primários, a pesquisadora foi pessoalmente até a empresa e aplicou o questionário com os colaboradores, enquanto aos dados secundários, esses foram obtidos através de consultas em livros e bases de dados.

Para elaborar a coleta de dados podem ser utilizados formulários, entrevistas e questionários, como o que foi utilizado nessa pesquisa. De acordo com Gil (1996), o questionário é composto por um conjunto de questões que serão respondidas pelo pesquisado.

Oliveira (2004) menciona que o questionário é um instrumento importante que auxilia na coleta de dados. Dessa forma, para esse estudo foi aplicado um questionário estruturado com perguntas objetivas para os funcionários da empresa.

O Quadro 3 abaixo demonstra como foi estruturado o questionário, dividido em três blocos para melhor compreensão:

Quadro 3 - Estrutura do questionário aplicado.

<b>Blocos</b>	<b>Quantidade de Questões</b>	<b>Objetivo</b>
1. Perfil Profissional	6	Conhecer o perfil socioeconômico do profissional
2. Relacionamento	3	Verificar o grau de satisfação atual em relação ao relacionamento entre os colaboradores
3. Comunicação Interna	8	Verificar o grau de satisfação atual em relação a comunicação dentro da organização
	17	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

De acordo com Marconi e Lakatos (2013), como qualquer outra técnica de coleta de dados, o questionário apresenta algumas vantagens e desvantagens:

a) Vantagens: economiza tempo, pode obter grande número de dados, economiza pessoal, obtém respostas mais precisas, proporciona maior liberdade nas respostas em razão do anonimato, possui menos risco de distorção e mais tempo para responder.

b) Desvantagens: percentagem pequena dos questionários voltam, perguntas sem respostas e dificuldade de compreensão por parte do pesquisado.

As informações e dados coletados por meio das observações e entrevistas deverão ser empregadas de acordo com os objetivos que se pretende atingir, estabelecendo relações e identificando os aspectos para o entendimento do problema em questão (VIANNA, 2001).

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A técnica de análise de dados escolhida para essa pesquisa foi a abordagem quantiqualitativa, que conforme Michel (2015) menciona que a interpretação serve para analisar, de forma que a quantificação pode ajudar na análise interpretativa de um fato.

Para a analisar os dados dessa pesquisa, utilizou-se a análise de frequência, pois conforme Oliveira (2004), uma distribuição de frequência agrupa e organiza dados em quantidades e ou percentuais, auxiliando na visualização de um conjunto sem levar em conta os valores individuais. Dessa forma, os dados obtidos nas respostas dos questionários, foram tabulados em planilhas de Excel 2016, sendo possível ter uma compreensão maior dos fatos.

Do total de 85 questionários aplicados, obteve-se o retorno de 64 questionários respondidos, ou seja 75 %, os outros 21 não foram respondidos pelos colaboradores por motivos de negação de participação e esquecimento de entrega. Dessa forma, ao realizar a pesquisa pode se ter uma visão de como está a comunicação interna no ambiente de trabalho da organização.

Cada questionário continha 17 perguntas com respostas objetivas, sendo que para cada alternativa foi elaborado um grau de satisfação equivalente, conforme o Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Grau de satisfação de acordo com a alternativa.

<b>Alternativas</b>	<b>Grau de Satisfação</b>	<b>Plano de Ação Necessário</b>
Ótimo Sim	100%	Manter
Bom	75%	Propor ações de melhorias dentro de 12 meses
Quase sempre		
Poderia melhorar		
Regular	50%	Propor ações de melhorias a curto prazo, dentro de 90 dias
As vezes		
Ruim	25%	
Não		
Péssimo	0%	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Dessa forma, dependendo do grau de satisfação apontado será necessário um plano de ação para propor melhorias na organização ou se caso não haja necessidade, apenas manter.

O capítulo seguinte apresentará a análise dos dados obtidos da pesquisa.



## 4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

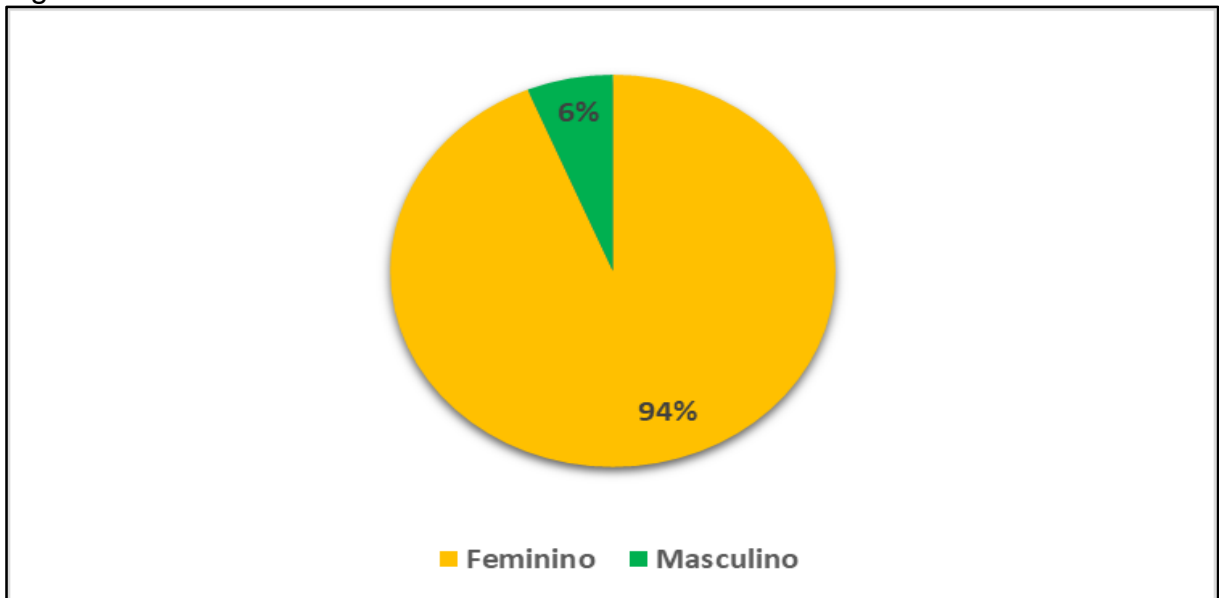
Este capítulo apresentará os resultados obtidos por meio da coleta de dados realizada junto aos funcionários de uma empresa de confecção e facção têxtil, localizada na cidade de Cocal do Sul – SC. Tendo como objetivo principal desta pesquisa compreender os impactos da comunicação interna no desempenho operacional da empresa em estudo, visando identificar pontos a serem melhorados.

Os resultados da pesquisa bem como as análises realizadas, podem ser conferidas nos gráficos e textos que seguem abaixo, sendo divididos em três blocos para melhor compreensão.

### 4.1 PERFIL PROFISSIONAL

Neste bloco será apresentado o perfil socioeconômico dos profissionais, com o objetivo de conhecer o tipo de público que participou desta pesquisa.

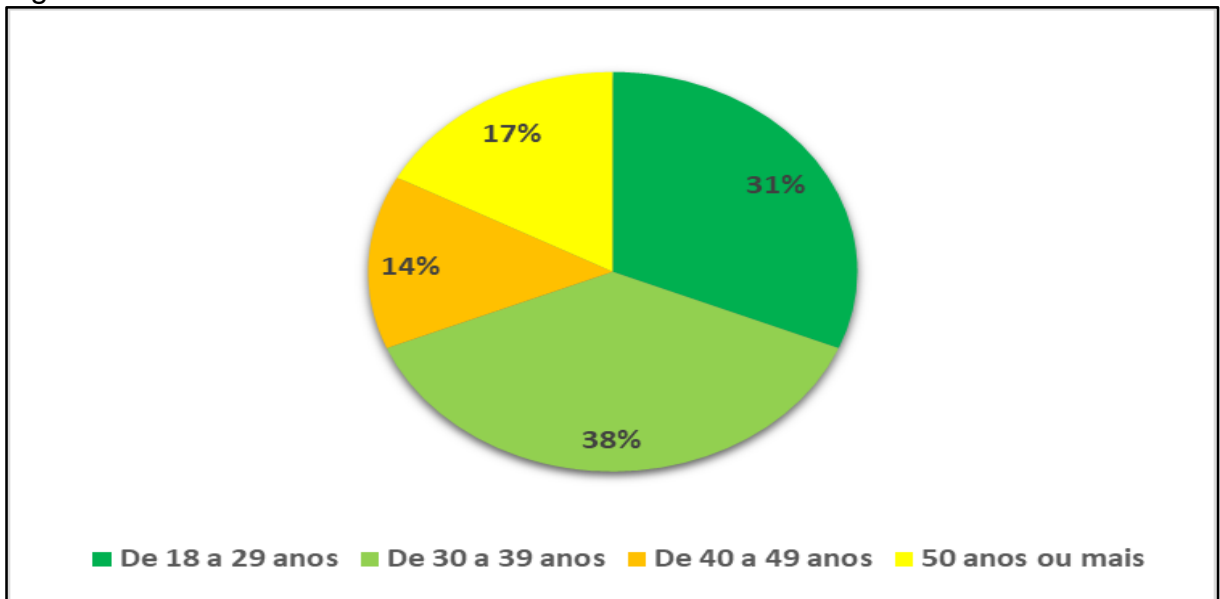
Figura 3 - Sexo.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

De acordo com as respostas dos entrevistados, é visível que a maioria do quadro de funcionários é composto por mulheres, sendo 94%, enquanto somente 6% são homens.

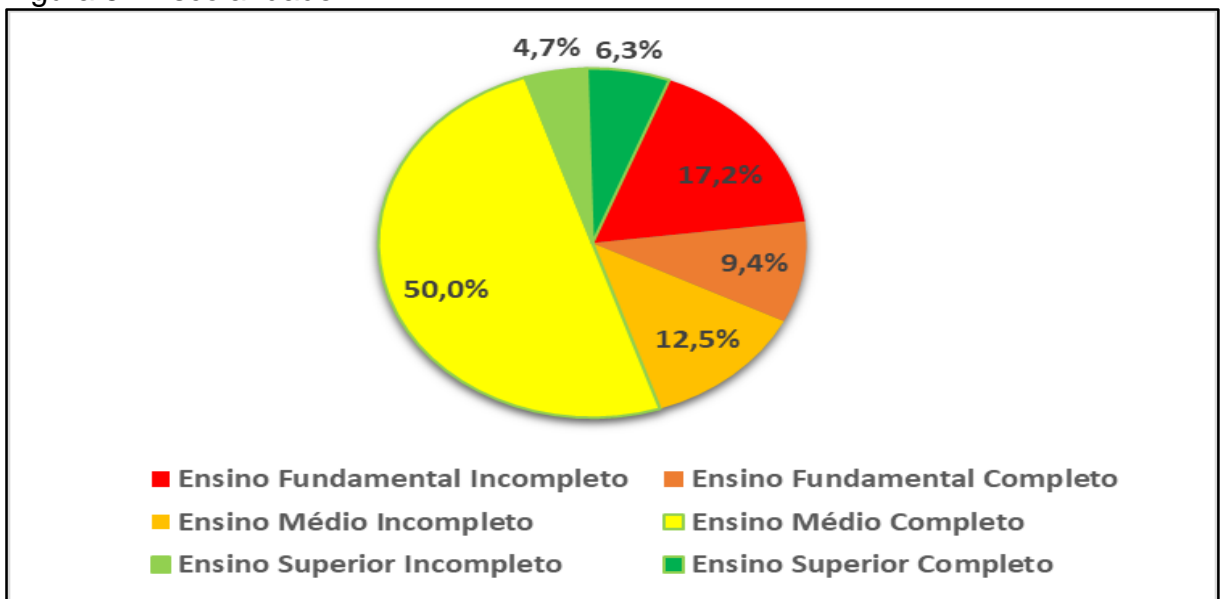
Figura 4 - Idade.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Pode-se perceber que 38% dos funcionários possuem de 30 a 39 anos de idade, seguido de 31% que possuem de 18 a 29 anos. Enquanto o restante é um público mais maduro, possuindo 40 anos ou mais, totalizando 31%. Dessa forma é possível notar uma grande diversidade no quadro de funcionários da organização em estudo.

Figura 5 - Escolaridade.



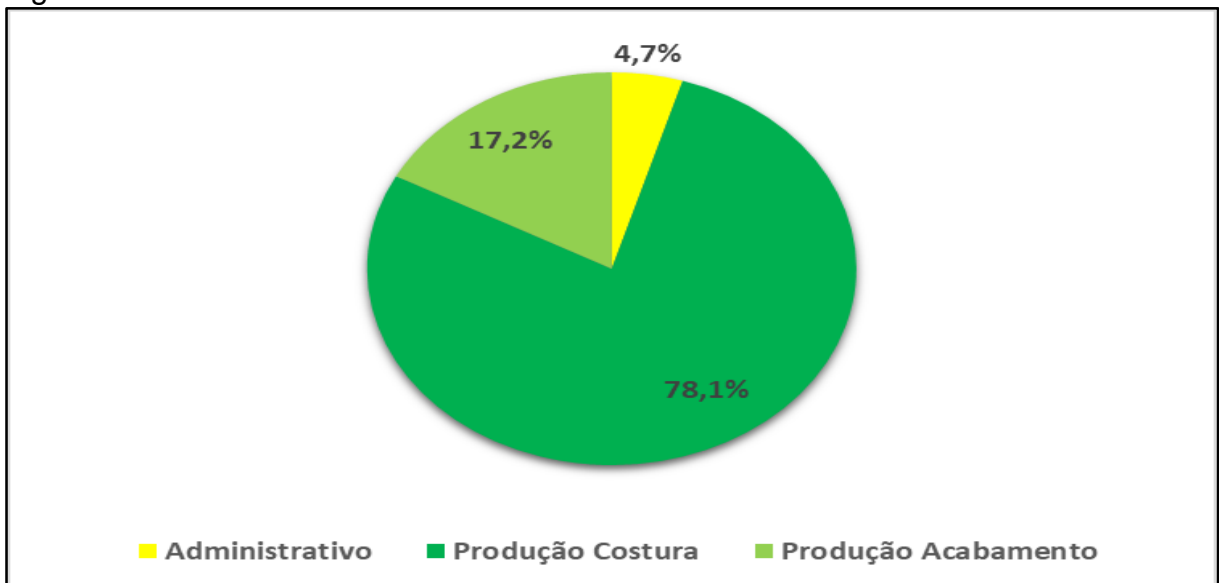
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

É possível perceber que 50% dos funcionários, ou seja, metade possuem ensino médio completo, seguido de 17,2% que possuem o ensino fundamental incompleto, 12,5% possuem ensino médio incompleto, 9,4% possuem ensino fundamental completo, e por fim, 6,3% tem o ensino superior completo e 4,7% possuem o ensino superior incompleto. Dessa forma, é visível que poucos possuem uma graduação, isso acontece também devido a empresa não ter como critério para recrutamento a escolaridade, e sim a experiência no segmento de confecção.

Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento é um o processo que altera de organização para organização e ocorre através de um conjunto de procedimentos que buscam atrair candidatos para um cargo específico. O recrutamento pode ser interno – promovendo funcionários que já fazem parte da empresa, ou externo – oportunizando candidatos externos a empresa.

O recrutamento deve agregar valor à empresa, ainda de acordo com Chiavenato (1999), é uma atividade que faz parte da estratégia da organização. Deste modo, a empresa em estudo busca recrutar profissionais com experiência no segmento, pois se tornou uma empresa reconhecida devido oferecer qualidade nos serviços prestados.

Figura 6 - Qual o seu setor de trabalho.

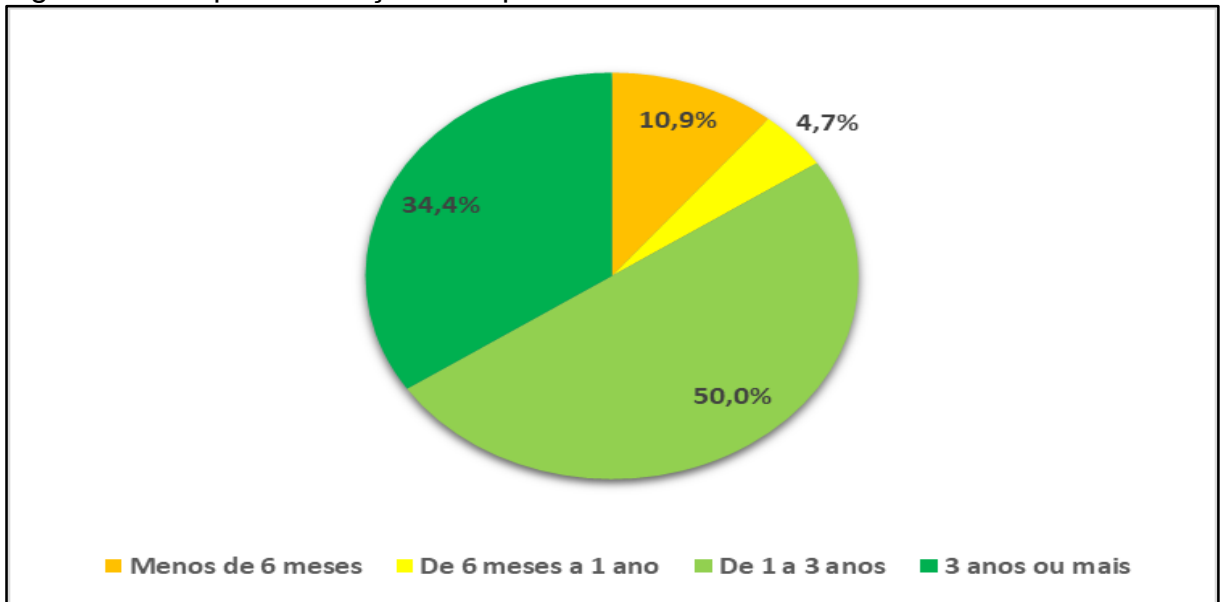


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

De acordo com o gráfico acima é possível perceber que a maioria dos entrevistados se concentra na parte operacional da empresa, sendo que, 78,1%

trabalham no setor de produção de costura, 17,2% trabalham no setor de produção de acabamento, enquanto somente 4,7% trabalham no setor administrativo.

Figura 7 - Tempo de serviço na empresa.

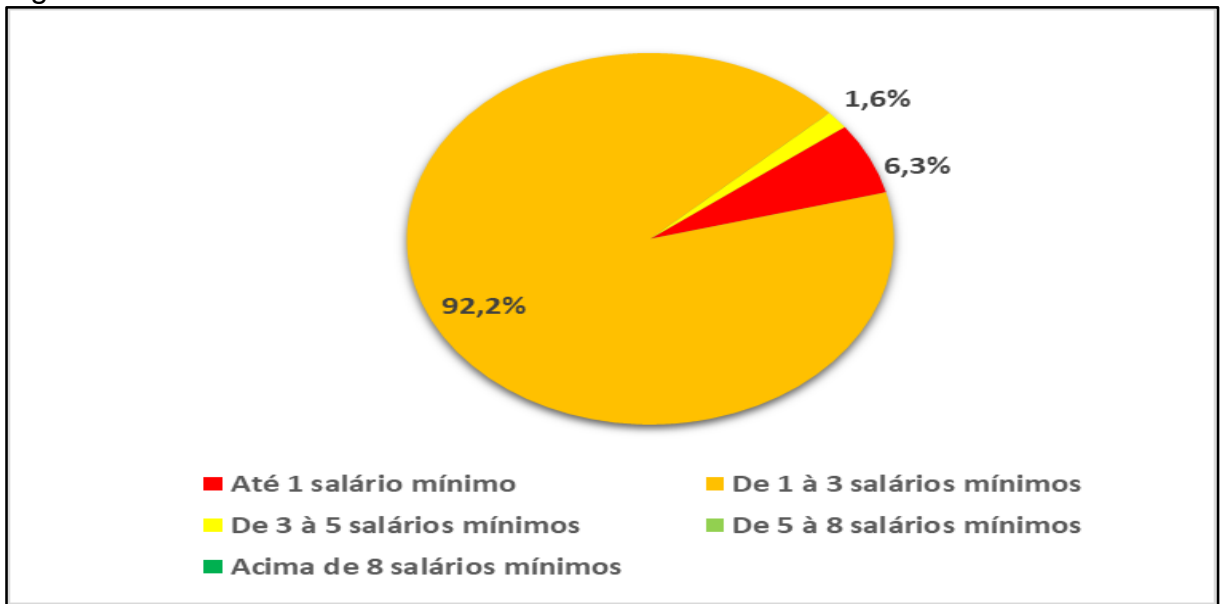


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Observa-se que 50%, ou seja, metade do quadro de funcionários já atuam na empresa entre 1 a 3 anos, seguido de 34,4% que trabalham há 3 anos ou mais, enquanto 10,9% possuem tempo de serviço inferior a 6 meses e por fim 4,7% que trabalham de 6 meses a 1 ano. Dessa forma é possível perceber um baixo índice de rotatividade na empresa em estudo, pois a grande maioria, ou seja 84,4%, possui tempo de serviço igual ou superior a 1 ano, visto isso, percebe-se esse fator como um ponto positivo para a organização.

De acordo com Chiavenato (1999), a rotatividade é o movimento de saída de colaboradores e a entrada de outros para substituir estes nas atividades, isso faz com que as organizações percam seu equilíbrio devido à rotatividade ter custos, todavia que envolve gastos com desligamentos e gastos com admissões.

Figura 8 - Qual sua renda mensal.



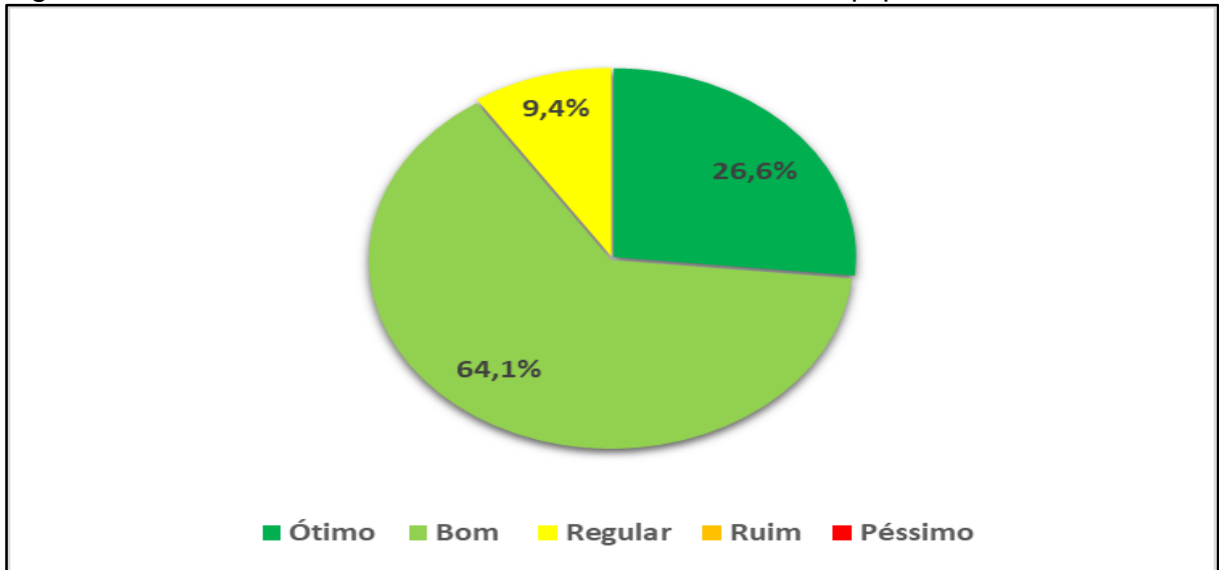
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

De acordo com a grande maioria, ou seja, 92,2% a renda mensal obtida é de 1 a 3 salários mínimos, seguido de 6,3% que possuem a renda mensal de até 1 salário mínimo, enquanto somente 1,6% responderam ter a renda mensal de 3 a 5 salários mínimos.

## 4.2 RELACIONAMENTO

Neste bloco serão apresentados de que forma os colaboradores julgam o relacionamento com sua equipe de trabalho atual.

Figura 9 -Como você avalia seu relacionamento com sua equipe de trabalho.

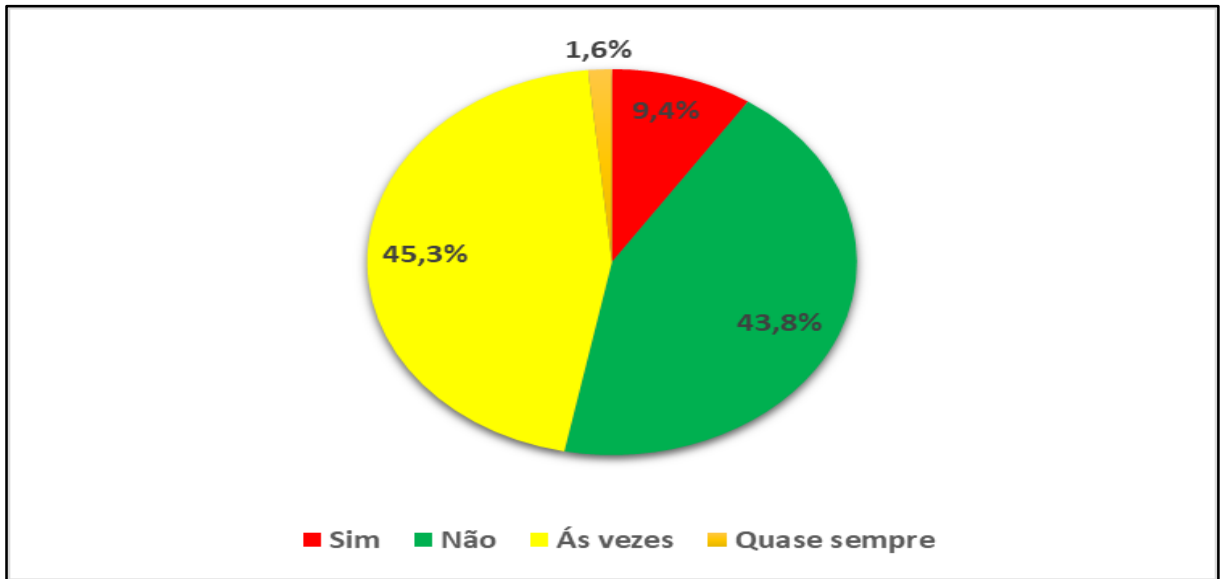


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Pode-se observar que 64,1%, ou seja, grande parte dos entrevistados julgaram ter um bom relacionamento com sua equipe de trabalho, 26,6% julgaram ter um ótimo relacionamento, enquanto 9,4% acreditam ter um relacionamento regular com sua equipe. Dessa forma, nota-se que a grande maioria está satisfeita com sua equipe de trabalho, sendo isso um ponto positivo para a organização.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), o trabalho em equipe tem um papel relevante no processo produtivo ou na prestação de serviços, pois contribui na solução de problemas. Os integrantes da equipe incentivam entre si o compartilhamento de conhecimento para resolver falhas e a responsabilidade pelo desempenho do grupo.

Figura 10 - Você acredita que existem muitos conflitos de relacionamento no seu setor.

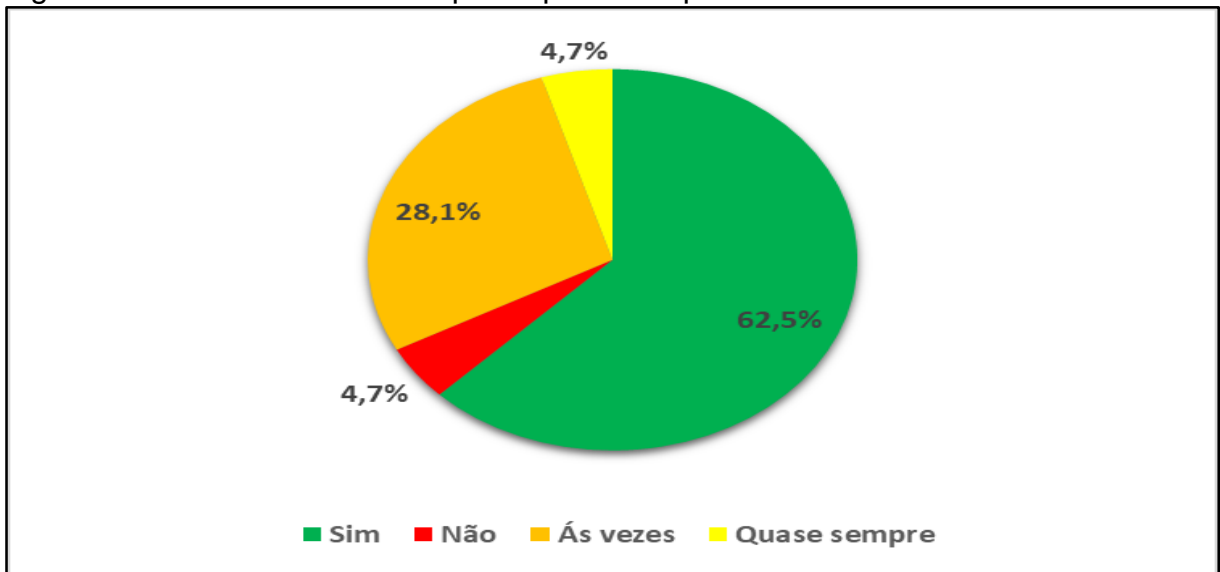


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Observa-se 45,3% dos respondentes avaliaram que as vezes ocorrem conflitos de relacionamento dentro da organização, 43,8% negaram a ocorrência de conflitos, enquanto 9,4% responderam que sim e 1,6% responderam que quase sempre ocorrem. Dessa forma é possível notar a existência de um clima organizacional favorável, tendo um baixo índice de conflitos ou desentendimentos entre os colaboradores.

Diante disso, Lacombe (2011) menciona que a qualidade do ambiente que é percebida pelos colaboradores é repercutida no clima organizacional, proporcionando um ambiente onde as pessoas trabalhem de maneira eficaz, havendo comunicação em todos os sentidos e feedbacks. Dessa forma, é possível criar um clima organizacional favorável para todos.

Figura 11 - Você tem liberdade para opinar e expressar suas ideias.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Quando questionados a respeito da liberdade de opinião dentro da organização, 62,5%, ou seja, grande parte dos respondentes julgaram ter liberdade, enquanto 28,1% responderam que às vezes tem liberdade para se expressar, 4,7% responderam ter quase sempre e 4,7% julgaram não ter liberdade de opinião dentro da empresa. Pode-se observar que grande parte dos colaboradores sentem que a empresa proporciona a oportunidade de participação.

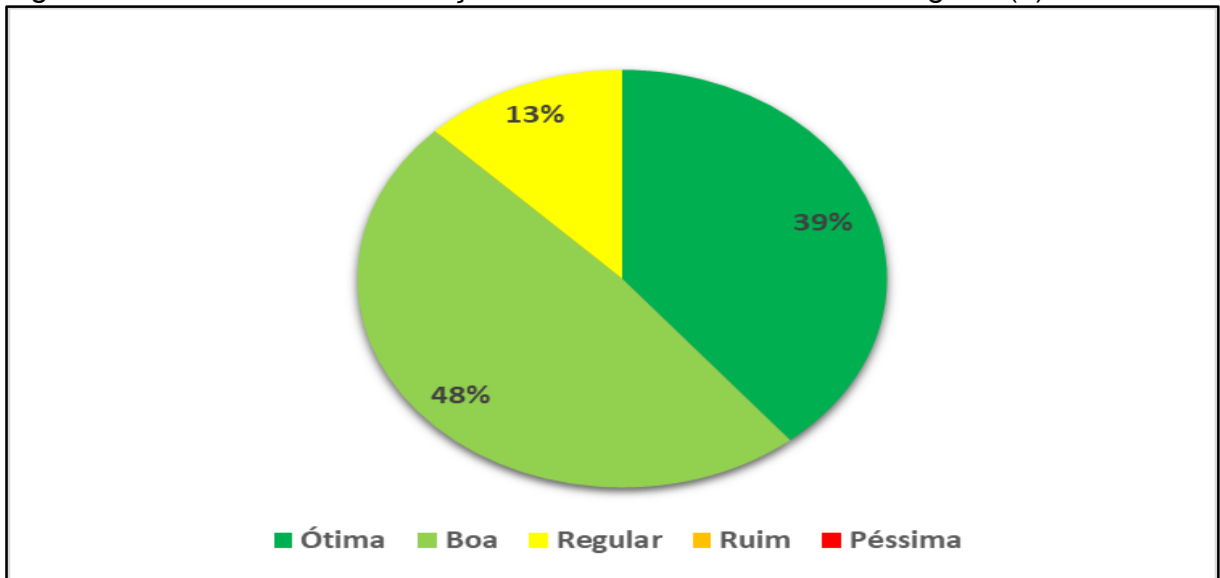
Segundo Chiavenato (1999), assim como os clientes e os fornecedores são parceiros das organizações, os colaboradores também contribuem com suas habilidades e capacidade, auxiliando assim nas tomadas de decisões da organização. A empresa enxerga os colaboradores como parceiros, dessa forma, tende a alavancar seus resultados e manter a continuidade de seus negócios.



### 4.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

Neste bloco serão apresentadas de que forma encontra-se a comunicação interna atual da organização em estudo.

Figura 12 - Como é a comunicação entre você e sua/seu encarregada (o).

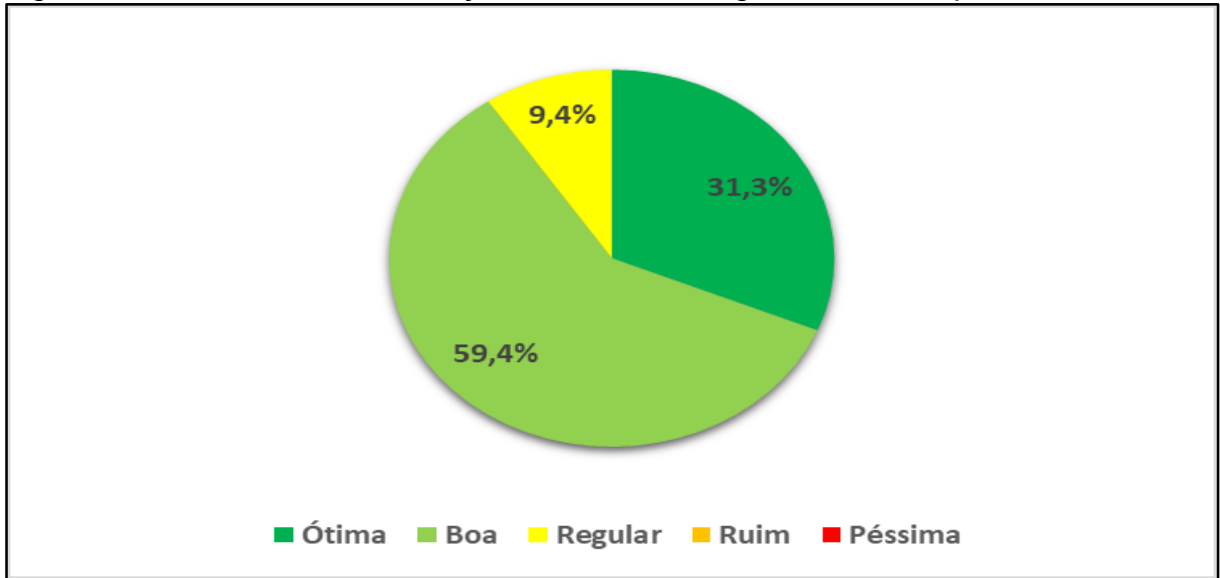


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

De acordo com as respostas obtidas, 48% julgou ter uma boa comunicação com sua encarregada, 39% respondeu ter uma ótima comunicação, enquanto 13% julga que a comunicação existente é regular. Dessa forma pode-se notar que a grande maioria está satisfeita com a comunicação com a encarregada do seu departamento.

Conforme Suassuna e Faria (1982), a comunicação é uma ferramenta utilizada para aumentar a capacidade operacional da organização, através da delegação das atribuições, onde proporciona a coordenação de esforços resultando em sinergia e controle. Dessa forma, ocorre um aumento dos esforços, pois a cooperação ocorre quando o trabalho entre os envolvidos é realizado de forma integrada.

Figura 13 - Como é a comunicação entre você e a gerência da empresa.

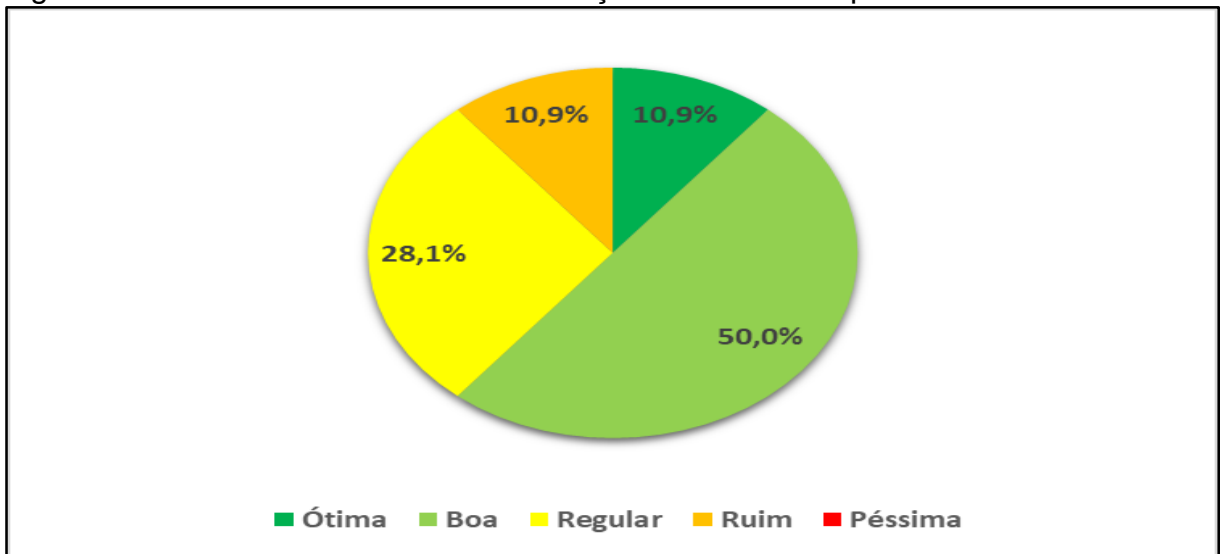


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Observa-se que 59,4% avalia a comunicação com a gerência como boa, 31,3% foi avaliada como ótima, enquanto 9,4% acredita que é regular. Assim, nota-se que a grande maioria está satisfeita em relação a comunicação entre colaboradores e gerentes, porém, uma minoria apresentou-se insatisfeita neste requisito.

Segundo Chiavenato (1999), o desempenho dos subordinados é responsabilidade do gerente, pois este fornece todos os recursos para guiar o funcionário, como: orientações, informações, treinamentos, metas e a cobranças por resultados. Diante disso, são importantes que as duas partes estejam próximas.

Figura 14 - Como você avalia a comunicação interna da empresa.

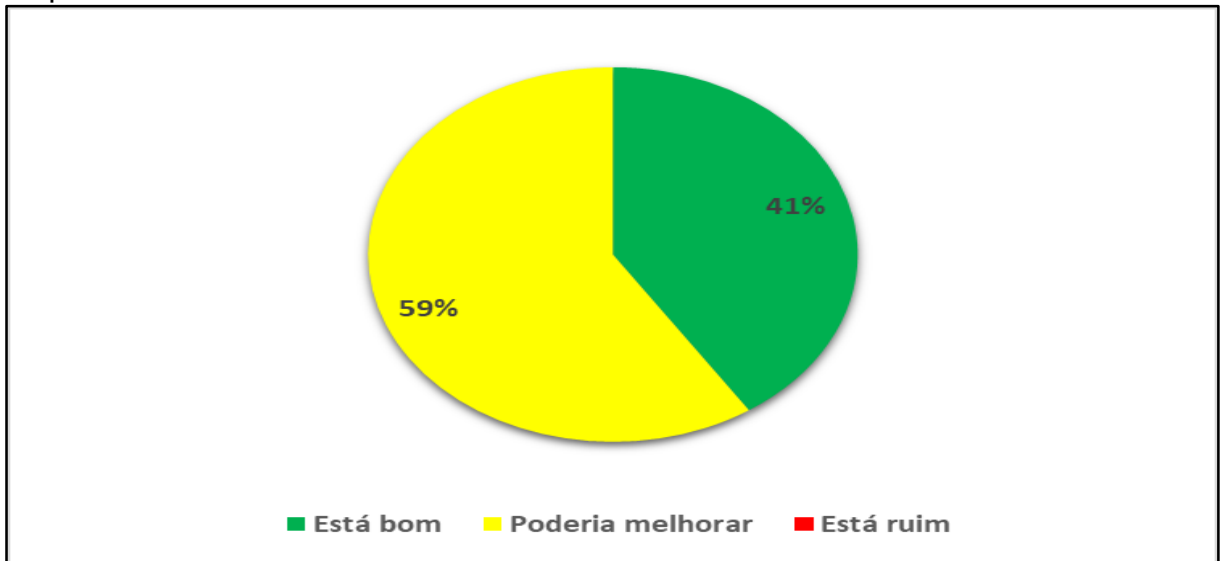


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Pode-se verificar que 50% julgou que a empresa tem uma boa comunicação interna, 28,1% avaliou que é regular, 10,9% respondeu ser ótima e por fim outros 10,9% julgou ser ruim. Diante disso, percebe-se uma grande variedade de respostas, enquanto metade dos colaboradores acreditam estar satisfeitos, 39% estão insatisfeitos com a mesma.

De acordo com Argenti (2006), para que se tenha uma comunicação interna eficaz, os colaboradores precisam saber o quanto importante são para a empresa e a gerência deve reforçar as crenças mantendo-os motivados. Tal qual, a comunicação com os funcionários precisa ser aberta, para que os mesmos se sintam seguros para questionar e sugerir melhorias.

Figura 15 - Qual sua opinião em relação aos meios de comunicação existentes na empresa.

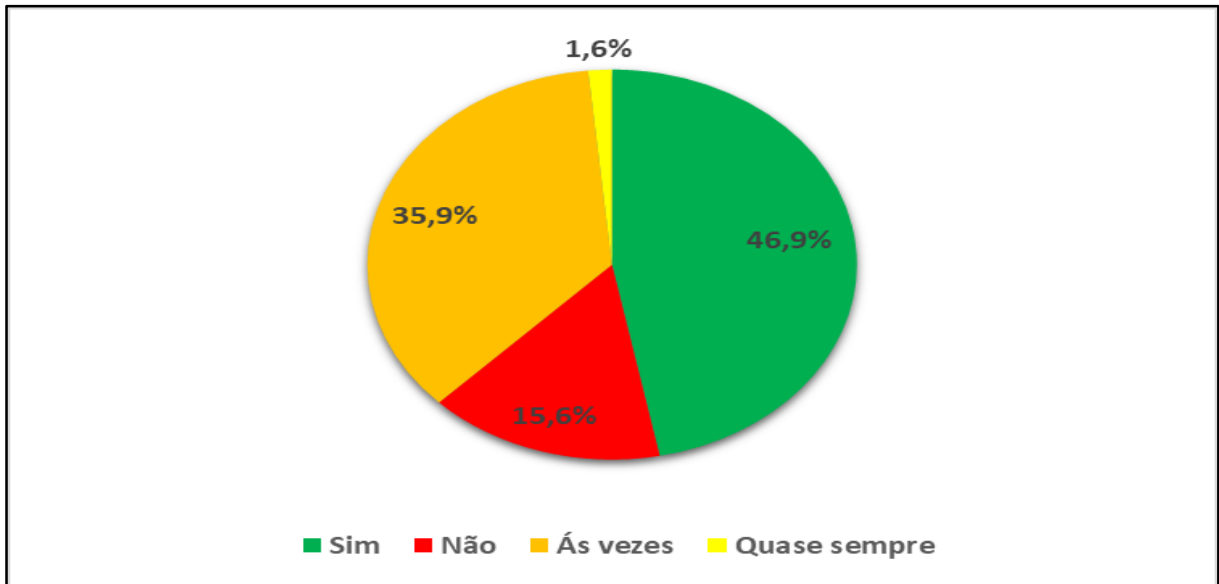


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

De acordo com os entrevistados, 59% acredita que os meios de comunicação existentes poderiam melhorar, enquanto 41% acredita que está bom da forma que vem sendo feita. Na empresa em estudo os meios de comunicação mais utilizados atualmente são: e-mail, telefone, Whatsapp, mural de recados, conversas formais e informais e reuniões.

Visto isso, Lacombe (2011) menciona que nas organizações o contato direto tende a ser uma ferramenta de comunicação relevante e insubstituível, devido suas linguagens corporais como os sinais, os gestos, os olhares e a postura, que diferentemente de outros meios não proporcionam isso. Esses podem acontecer em forma de reuniões, palestras, conversas formais e informais.

Figura 16 - São realizadas reuniões no seu setor de trabalho, contendo informações atualizadas.

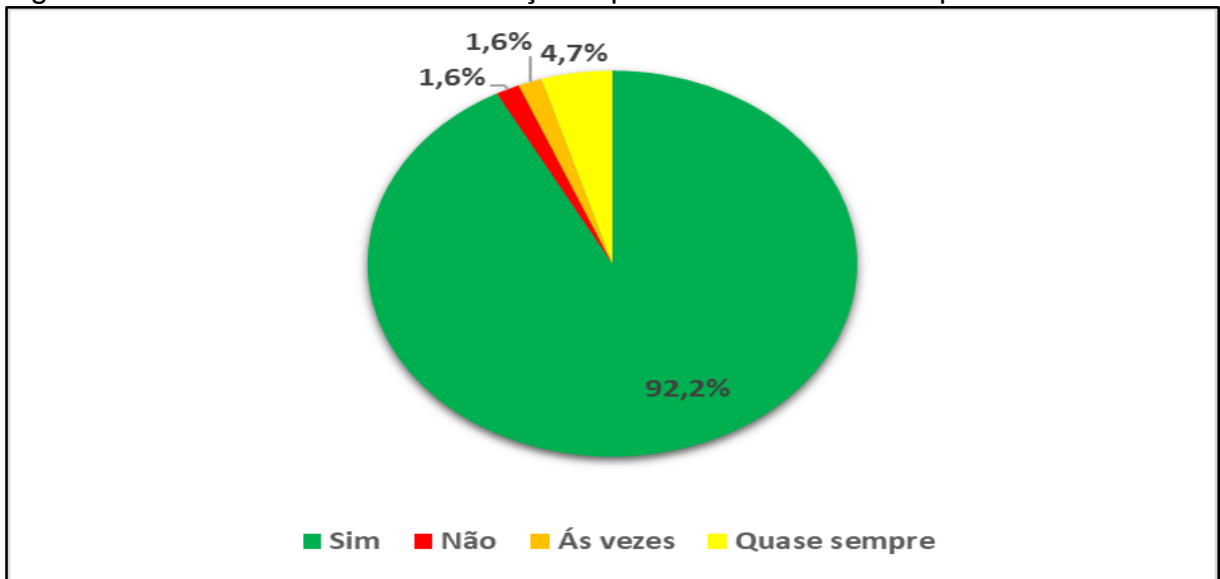


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

De acordo com 46,9% dos respondentes que sim, são realizadas reuniões no seu departamento, 35,9% responderam que são realizadas às vezes, 15,6% responderam que não são realizadas e 1,6% responderam que quase sempre são feitas. Dessa forma 51,5% dos colaboradores mostraram-se insatisfeitos em relação a frequência de reuniões em seus setores, além da falta de um sistema onde possam ter acesso a todas as informações atualizadas.

De acordo com Plantullo (2013), o sistema de informações gerencial (SIG) é um conjunto de procedimentos, juntamente com pessoas e recursos tecnológicos que organizados fornecem informações e auxiliam na execução de tarefas. Sendo que o foco de um SIG é a eficiência operacional, onde todas os setores recebem suporte dos sistemas de informação gerencial e estão ligados através de um banco de dados comum onde são armazenadas as informações.

Figura 17 - Você entende as informações que recebe dos seus superiores.

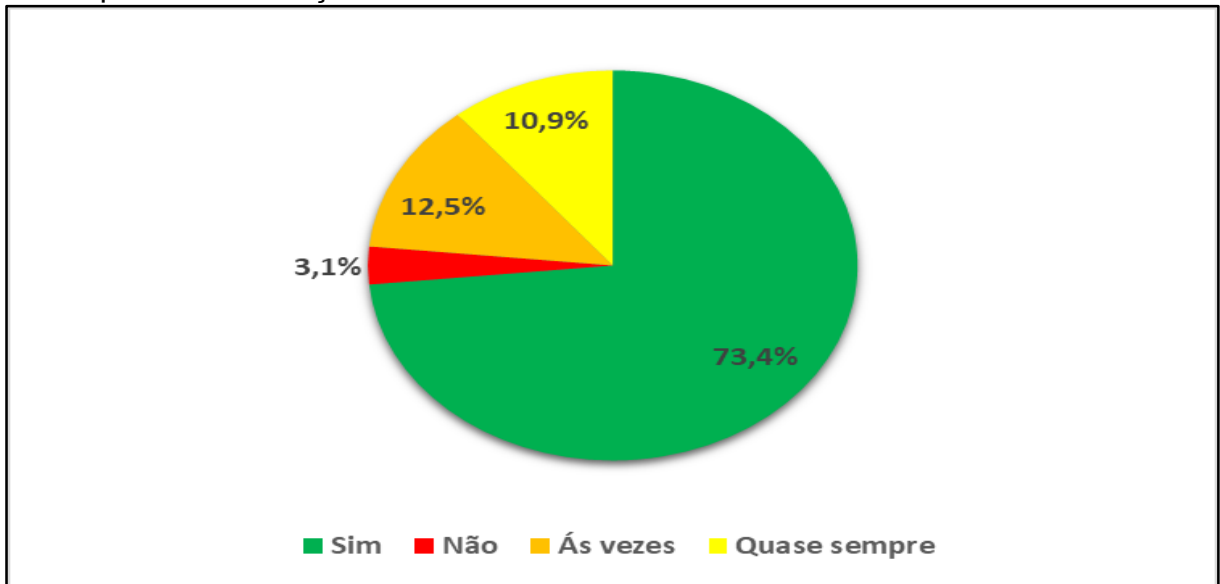


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

De acordo com as respostas obtidas, 92,2%, ou seja, a grande maioria dos colaboradores entendem as informações que recebem de seus superiores, 4,7% responderam que quase sempre entendem, enquanto uma pequena parcela se mostrou insatisfeita, sendo 1,6% que responderam que entendem às vezes e 1,6% também que não entendem. Pode-se compreender então que as informações são passadas de maneira clara para os colaboradores realizarem suas atividades.

Comunicar é saber fazer-se entender, diante disso, o indivíduo comunicador precisa ter competência para falar e ouvir também, pois a comunicação só pode ser considerada eficaz quando o receptor compreende o significado que é esperado pelo emissor. Por isso algumas decisões são tomadas de maneira errada de acordo com o que as pessoas julgam ter escutado e não com o que foi dito realmente (GIL, 2001).

Figura 18 - Você recebe informações claras e objetivas o suficiente para desempenhar sua função.



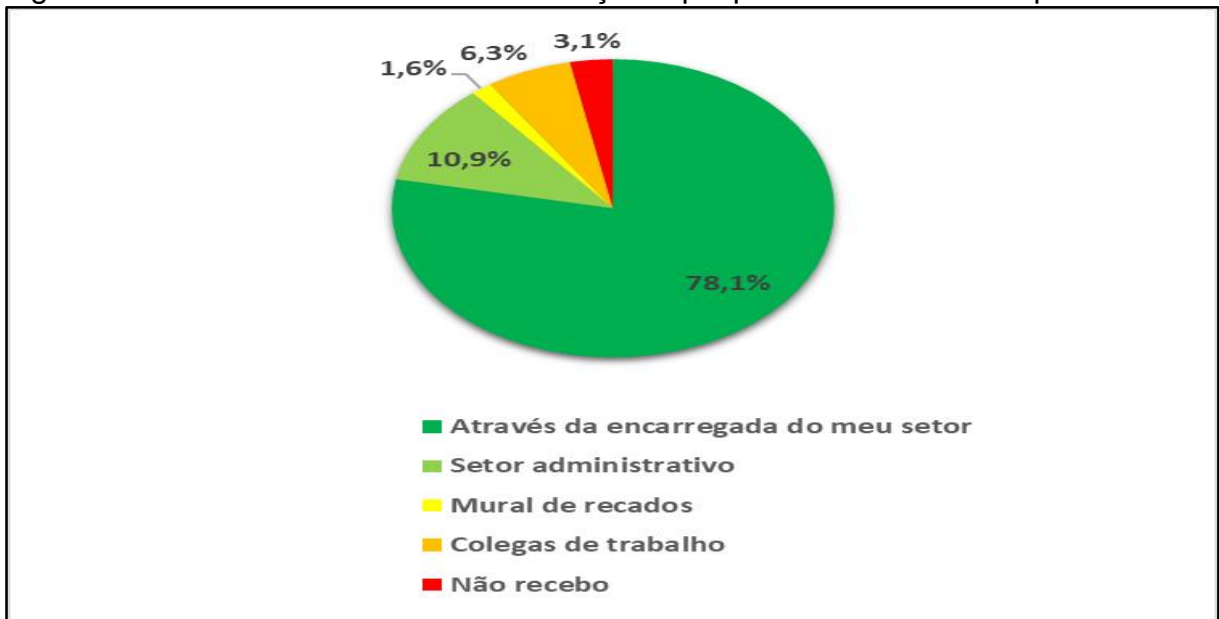
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

De acordo com o gráfico acima, 73,4% acredita receber informações claras e objetivas para desempenhar sua função dentro da empresa, 10,9% respondeu que quase sempre recebe, 12,5% acredita que recebe as vezes, enquanto 3,1% respondeu que não recebe informações claras e objetivas.

Novamente foi possível perceber que a organização se preocupa em orientar seus colaboradores, pois 84,3% responderam que sim ou quase sempre. Dessa forma está tentando diminuir as falhas comunicativas através das informações auxiliam na realização das atividades.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), a maioria dos problemas relacionados a falha de comunicação ocorrem devido a um processo comunicativo inadequado, onde o emissor transmite sua mensagem de maneira codificada de palavras, de modo que o receptor decodifica essas palavras em um novo pensamento, diferente da ideia inicial.

Figura 19 - Como você recebe as informações que precisa dentro da empresa.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

De acordo com as respostas, 78,1%, ou seja, a grande maioria dos colaboradores recebem as informações através das encarregadas de seus setores, 10,9% alegou receber as informações do setor administrativo, 6,3% recebem dos próprios colegas de trabalho, 3,1% responderam que não recebem informações e 1,6% através do mural de recados.

#### 4.4 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Ao analisar as respostas dos questionários, pode-se observar que em alguns pontos são necessários alguns planos de ações para melhorias. Um aspecto que chamou atenção foi que a maioria dos funcionários possui tempo de serviço superior ou igual a 1 ano, evidenciando o baixo índice de rotatividade, sendo um ponto forte. Como ação para manter e fortalecer isso, sugere-se que a empresa dê um pouco mais de atenção para seus colaboradores, ouvindo-os um pouco mais, buscando valorizar melhor o potencial de cada um dentro da empresa.

Referente ao relacionamento com a equipe de trabalho e a existência de conflitos, uma minoria apresentou-se insatisfeita, por isso sugere-se que como forma de melhorar a interação entre indivíduos, seria necessário realizar momentos fora do ambiente de trabalho para promover a integração. Poderia também ser desenvolvida uma proposta de revezamento de funções entre os colaboradores do setor que atuam,



promovendo a integração da equipe e a motivação por estarem aprendendo outras funções.

Em relação à liberdade de opiniões e participação nas decisões, bem como a comunicação com as encarregadas e com a gerência da empresa, foi percebida que uma pequena parte se encontra insatisfeita, por isso como sugestão a organização deve mudar sua postura em relação ao colaborador, pois o mesmo precisa ser visto como parceiro, dessa forma deve incentiva-lo a expressar suas opiniões e sugestões que tendem a contribuir e a aplicação das sugestões viáveis fará com que os colaboradores se sintam participantes dentro da empresa.

Em relação à comunicação interna da empresa e os meios utilizados, uma parcela dos entrevistados demonstrou insatisfação, isso acontece devido às informações não chegarem a todos os envolvidos no processo, ou chegarem de maneira distorcida ou atrasada, aumentando a margem de erro no desenvolvimento das atividades. Como sugestão para corrigir a má distribuição de informações dentro da empresa: incentivar o compartilhamento de informações úteis à empresa e ao desenvolvimento do profissional, podendo ser através de um painel informativo ou aumentar a frequência de reuniões, porém, mais curtas e objetivas e também formar grupos de discussão onde os próprios colaboradores procurariam identificar falhas nos processos de trabalho e no sistema que a empresa utiliza para desenvolvimento de suas atividades.

Em relação a reuniões realizadas na empresa, a maioria se mostrou insatisfeita, evidenciando um ponto fraco. Como sugestão seria aumentar a frequência de reuniões abertas a todos os colaboradores, porém serem mais curtas e objetivas, além de ter espaço para sugestões e tirar alguma dúvida e também a adoção de um sistema de informação gerencial.

Referente ao entendimento das informações e de que forma recebem as mesmas, uma pequena parcela mostrou-se insatisfeita. Sugere-se então a implementação de um sistema de informação gerencial (SIG), para que todos os setores sejam beneficiados, tendo acesso a todas as informações necessárias.

## 5. CONCLUSÃO

A concorrência no mercado atual, baseada na forte especialização em determinados setores da economia contribuiu para um ambiente de negócios muito mais competitivo. Diante disso, para manterem-se equilibradas nesse cenário, muitas empresas precisam se destacar de alguma forma e a comunicação pode ser uma ferramenta aliada para isso.

Este estudo foi realizado em uma empresa de confecção e facção têxtil localizada na cidade de Cocal do Sul - SC. Tal qual, de acordo com dados do Sebrae (2018), em Santa Catarina o setor têxtil vestuarista é um grande gerador de empregos, possuindo um grande volume de produção e exportações. Neste setor predominam empresas de micro e pequeno porte, juntamente com grandes empresas líderes conhecidas, sendo que a maior parte dessas empresas se concentram nas regiões do Vale do Itajaí e na região Sul.

A comunicação interna vem assumindo um papel relevante dentro das organizações, dessa forma, o estudo procurou compreender os seus impactos no desempenho operacional de uma confecção e facção têxtil. Assim, foi possível destacar a importância da comunicação interna nas organizações, a qual se tornou um instrumento de vantagem competitiva. Cada colaborador da empresa precisa saber se comunicar, de maneira que consiga passar a sua informação para que o receptor entenda. Para que isso aconteça, é necessário que os responsáveis pela transmissão da informação conheçam o processo corretamente e que saibam identificar qual o meio e qual a forma melhor para utilizar.

Pode-se afirmar que a existência de um processo de comunicação bem planejado e executado tende a resultar num impacto positivo no desempenho individual dos colaboradores e também como na melhoria do funcionamento dos processos. Dessa forma, sem uma comunicação interna eficaz as empresas não conseguem alcançar seus objetivos, pois quanto mais efetiva a comunicação interna for, maior será o envolvimento, a dedicação e desempenho dos colaboradores. E conseqüentemente, uma maior motivação por parte destes, o que pode resultar no aumento de produtividade, influenciando de maneira positiva a lucratividade da empresa e a satisfação de todos os envolvidos.

Através do presente estudo foi verificado de que forma ocorre a comunicação interna entre os setores da empresa, a partir disso tornou-se possível

levantar as fragilidades existentes no processo de acordo com a percepção dos profissionais da empresa, e por fim, apresentar ações de melhorias de acordo com a necessidade. Também foi possível compreender que a comunicação interna não depende de um setor somente ou de um indivíduo, mas que é responsabilidade de todos dentro da empresa, devendo ser incentivada para que se torne rotina afim de que todos percebam a importância da comunicação para o desenvolvimento da organização.

A pesquisa limitou-se exclusivamente à uma empresa da região sul de Santa Catarina, devido ao pouco tempo disponível, no entanto como proposta para estudos futuros a partir deste tema, recomenda-se uma pesquisa com outras empresas da região da AMREC, para analisar os problemas ocorrentes da falta de comunicação nas organizações.

Por fim, conclui-se que este tema é de grande importância para a pesquisadora, pois este estudo possibilitou que o conhecimento adquirido no curso que fosse executado na prática da empresa, sendo relevante também aos profissionais da administração, assim como para acadêmicos que buscam informações mais profundas a respeito.

## REFERENCIAS

- Abit - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção.** Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 17 mar. 2018.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência:** filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial:** A construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Campus. 2006. p. 327.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 2005. p. 547.
- BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007. p. 382.
- CARDOSO, Catarina Martins. **As implicações que a estrutura organizacional tem na forma de comunicação interna de uma organização.** 2014. 69 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Comunicação, Especialização Comunicação Estratégica, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <<https://run.unl.pt/handle/10362/13618>>. Acesso em: 7 abr. 2018.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional:** conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. xvi, p. 651.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** Fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 1999. p.194.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos:** Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 205.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 515.
- CUNHA, Adriano Sérgio; BASTO, Maria de Lourdes S.L; GUGELMIN, Eloisa Roberta. A comunicação interna como diferencial competitivo. **Revista Capital Científico, v.11, n.3, p. 58-88, 2013.** Disponível em:<<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2084>>. Acesso em: 17 mar. 2018.
- CURVELLO, João J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casas das Musas: 2012. p.162.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Thomson, 2003. p. 469.

**FIESC.** Disponível em: <<http://sesisc.com.br/setores/textil>>. Acesso em: 19 jan. 2018

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 159.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas. 2001. p. 307.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011. p.515.

LACOMBE, Francisco, HEILBORN Gilberto. **Administração:** Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 542.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 277.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 11. ed São Paulo: Futura, 2005. p. 332.

MARTINS, Rosilda B. **Metodologia científica:** como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2004. p. 277.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 311.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração conceitos e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998. p. 614.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 284.

OLIVEIRA, Evandro L.; OLIVEIRA, Edson. A. Q.; CARNIELLO, Monica F. Comunicação nas organizações: um estudo exploratório das tecnologias de comunicação utilizadas em empresas do Vale do Paraíba. **Revista Latin American Journal of Business Management, v. 2, n. 2, p. 82-102, 2011.** Disponível em: <<http://www.lajbm.net/index.php/journal/article/view/32/33>> Acesso em: 10 mar. 2018.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson. 2004. p. 320.

PASOLD, Luiz Cesar. **Personalidade e comunicação.** Florianópolis: Plus. 2002. Paulo: Atlas S.A. 2007.

PASSERINI, Marcia C.S. Benefícios da comunicação interna para empregador e empregado. **Revista Interatividade, v. 1, n. 2, p. 135-146, 2013.** Disponível em:

<<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/65>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

PIMENTA, Maria A. **Comunicação Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Alínea, 2006. p. 174 p.

PINTO, Eduardo. **Comunicação para a produtividade**: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Quartet, 1994. p.125.

PLANTULLO, Vicente Lentini; HOFFMANN, Andreas Roberto. **Sistemas de informação**: fundamentos : do sistema de informações gerenciais - SIG ao planejamento de recursos empresariais - ERP. 1. ed. Curitiba, PR: Juruá, 2013. p. 224.

REGO, Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus. 1986. p. 179.

ROBBINS, Sthepehen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Cavalheiro Marcondes – 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 637.

**SEBRAE**. Disponível em: <

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-industria-de-confeccao,ca187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

Sebrae Inteligência Setorial. **Setor têxtil e de confecção aponta sinais positivos para 2017 - Sebrae Inteligência Setorial**. Disponível em:

<<https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/noticias-de-impacto/setor-textil-e-de-confeccao-aponta-sinais-positivos-para-2018-see-more-at:-http:www.abit.org.brnoticiassetor-textil-e-de-confeccao-aponta-sinais/588f196b37a6ad1800ab4ee0>>. Acesso em: 10 mar. 2018

SENGER, Igor; OLIVEIRA, Luis.C.F.S. Comunicação Organizacional: Um meio de integração e envolvimento dos agentes nos ambientes organizacionais. **Revista de Administração**, v. 2, n. 3, p. 111-132, 2003. Disponível em:

<<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/762>> Acesso em: 28 mar. 2018.

SILVA, Everaldo Santos. **Manual de comunicação interna**: grandes resultados, baixos custos. Salvador: Clube de Autores, 2010. p. 190.

SUASSUNA, Ney R.; FARIA, A. Nogueira de. **A comunicação na administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora SA, 1982. p. 144.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

TIBURCIO, Jussara Santana; DE SANTANA, Lídia Chagas. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, v. 1, n. 0. p.

**13-26, 2014.** Disponível em:

<[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2\\_COMUNICACAO\\_INTERNA ESTRATEGIA.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf) > Acesso em: 28 fev. 2018.



TOMAZI, Carolina; MEDEIROS, João B. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU. 2001.p. 288.

**APÉNDICE(S)**



APÊNDICE A – Questionário aplicado para coleta de dados.

	<p style="text-align: center;">Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC</p> <p style="text-align: center;">Curso de Administração de Empresas</p> <p style="text-align: center;">Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC I)</p> <p style="text-align: center;">Acadêmica: Raffaella Rene Pagnan</p>	
---	--	---

**QUESTIONÁRIO**

Solicito sua cooperação para atingir o objetivo proposto que é: **compreender os impactos da comunicação interna no desempenho operacional de uma confecção e fabricação têxtil, localizada em Cocal do Sul - SC**, respondendo o questionário abaixo.

Esse questionário será mantido em anonimato, não necessitando de sua identificação.

Desde já agradeço sua colaboração.

**A. PERFIL PROFISSIONAL**

**1. Sexo:**

( ) Feminino              ( ) Masculino

**2. Idade:**

( ) De 18 a 29 anos                      ( ) De 30 a 39 anos  
 ( ) De 40 a 49 anos                      ( ) 50 anos ou mais

**3. Escolaridade:**

( ) Ensino fundamental incompleto              ( ) Ensino fundamental completo  
 ( ) Ensino médio incompleto                      ( ) Ensino médio completo  
 ( ) Ensino superior incompleto                      ( ) Ensino superior completo

**4. Qual o seu setor de trabalho:**

Administrativo       Produção costura       Produção acabamento

**5. Tempo de serviço na empresa:**

Menos de 6 meses                       De 6 meses a 1 ano  
 De 1 a 3 anos                               3 anos ou mais

**6. Qual sua renda mensal:**

Até 1 salário mínimo                       De 5 à 8 salários mínimos  
 De 1 à 3 salários mínimos                 Acima de 8 salários mínimos  
 De 3 à 5 salários mínimos

**B. RELACIONAMENTO****7. Como você avalia seu relacionamento com sua equipe de trabalho:**

Ótimo       Bom       Regular       Ruim       Péssimo

**8. Você acredita que existem muitos conflitos de relacionamento no seu setor:**

Sim                       Não                       Às vezes                       Quase sempre

**9. Você tem liberdade para opinar e expressar suas ideias?**

Sim                       Não                       Às vezes                       Quase sempre

**C. COMUNICAÇÃO INTERNA****10. Como é a comunicação entre você e sua/seu encarregada (o):**

Ótima       Boa       Regular       Ruim       Péssima

**11. Como é a comunicação entre você e a gerência da empresa:**

Ótima       Boa       Regular       Ruim       Péssima

**12. Como você avalia a comunicação interna da empresa:**

Ótima       Boa       Regular       Ruim       Péssima

**13. Qual a sua opinião em relação aos meios de comunicação existentes na empresa:**

Está bom       Poderia melhorar                       Está ruim

**14. São realizadas reuniões no seu setor de trabalho, contendo informações atualizadas?**

Sim                       Não                       Às vezes                       Quase sempre

**15. Você entende as informações que recebe de seus superiores:**

Sim                       Não                       Às vezes                       Quase sempre

**16. Você recebe informações claras e objetivas o suficiente para desempenhar sua função:**

Sim                       Não                       Às vezes                       Quase sempre

**17. Como você recebe as informações que você precisa de dentro da empresa:**

Através da encarregada do meu setor     Mural de recados                       Não recebo

Setor administrativo                       Colegas de trabalho