

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE DO IMPACTO DOS RUÍDOS E DAS NOVAS TECNOLOGIAS NAS ORGANIZAÇÕES.

CARLA ROSSANA DE ARAUJO TORRES NOGUEIRA

RESUMO

Este artigo buscou analisar os impactos que as novas tecnologias de comunicação e os ruídos podem oferecer a uma organização. Através de um estudo de caso foi investigado a atual comunicação interna de uma empresa do ramo de motocicletas na sua filial na cidade de Porto Velho. O objetivo geral desse estudo foi analisar a troca de informações entre os setores da empresa verificando se todas as ferramentas disponíveis são utilizadas corretamente, já que existe falta de confiabilidade nas informações repassadas e ausência de uma ferramenta padrão que acelere o processo de tomada de decisões e elaboração de novos projetos. A abordagem metodológica utilizada foi a pesquisa de campo feita por meio de questionário e entrevista aplicando o método quanti-qualitativo, e a pesquisa bibliográfica a livros, artigos e trabalhos científicos para fundamentar o estudo. Os resultados obtidos foram tabulados em ferramenta *excell* e posteriormente transformados em gráficos. O interesse por esse estudo se deu a partir da observação de algumas falhas no atual processo de comunicação da empresa, o que pode ser comprovado através das informações obtidas é que predomina na organização a comunicação descendente, onde as mensagens fluem da cúpula para a base. Neste sentido verificamos que poucos colaboradores utilizam os recursos disponíveis para troca de informações e mensagens da empresa. Como a comunicação interna é usada na maioria dos processos administrativos e comerciais da organização se torna primordial sua propagação para realizar a interação dos setores da empresa, mantendo os interesses alinhados para a geração de estratégias e na captação de novos negócios.

Palavras-Chave: Comunicação Interna. Ruídos. Ferramentas de Comunicação.

Professora do curso de Administração- ULBRA

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A COMUNICAÇÃO

Para quem atua no setor de serviços é essencial o desenvolvimento de algumas técnicas para melhorar o processo de comunicação e obter bons resultados na implantação de um programa de gestão. Segundo Las Casas (2008), a comunicação é o meio principal para implantar qualquer mudança na organização. A comunicação apresenta variações de acordo com as diferentes situações, embora na maioria das vezes seja possível identificar elementos que são comuns no processo. Esses elementos serão estabelecidos pela organização e de acordo com as mensagens que serão transmitidas, mas dentro de uma empresa geralmente seguem uma ordem de autoridade. Veremos detalhadamente quatro desses elementos que ocupam funções específicas no processo. São eles: os emissores, os ruídos, os receptores e os meios.

2.1.1 Emissor

Quem inicia o processo é a fonte da mensagem, o emissor, que deve transmitir as mensagens com credibilidade.

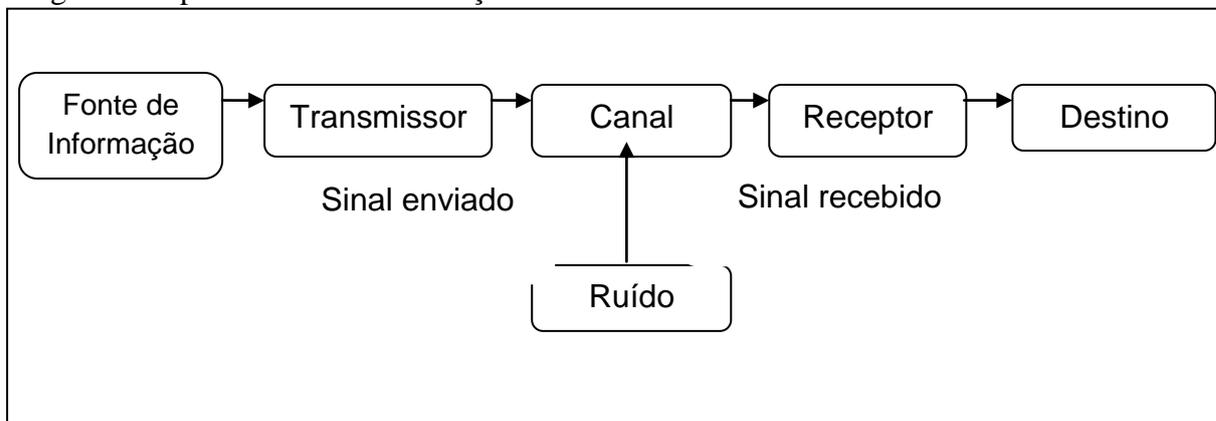
A fonte tendo credibilidade, a reação do público tende a ser positiva: neste caso, o esforço para convencer ou induzir as pessoas passa a ser menor, pois a empresa goza de prestígio entre os indivíduos que constituem o público-alvo. As empresas devem procurar construir essa imagem positiva ao longo de seu processo de comunicação e atuação. (LAS CASAS, 2008, p. 132).

O emissor é a pessoa que tem a informação, a necessidade, a função de comunicar algo para uma ou mais pessoas. Durante o processo de comunicação o emissor pode sofrer algumas interferências ou ser impedido por barreiras a qual chamamos de ruídos.

2.1.2 Ruídos

O processo de comunicação está sujeito a ruídos que podem deformar a mensagem ou dificultar a transmissão e recepção das informações. O ruído pode ser qualquer barulho, uma informação sem sentido ou qualquer perturbação que venha atrapalhar o entendimento na comunicação. Pode ocorrer devido, a interferência do ambiente, de uma linguagem inadequada ou de uma exposição do assunto sem nenhum cuidado como um sistema aberto, então, interferências podem provocar alterações em seu funcionamento.

Figura 1: O processo de Comunicação



Fonte: LAS CASAS, 2008, p. 132).

Segundo Palmer, 2006, apud Las Casas, 2008, p.133, as mensagens estão sujeitas a ruídos, o que faz com que a mensagem enviada tenha distorções. Praticamente os ruídos decorrem de duas fontes principais: psicológicas e sociológicas.

Os fatores psicológicos dizem respeito ao indivíduo em si. Cada consumidor tem suas preferências devido a experiências vividas, assim as mensagens podem ser interpretadas de acordo com as características de cada indivíduo e suas atitudes. As experiências negativas do passado podem interferir negativamente na comunicação, pois o indivíduo através da percepção seleciona suas experiências evitando tudo àquilo do qual discorda. Las Casas (2008) esclarece que a seleção dos estímulos que parecem importantes para as pessoas é chamada de percepção seletiva, ou seja, quando a comunicação é percebida como reforço das crenças e atitudes dos receptores.

Os fatores sociológicos dizem respeito aos fatores externos e/ou sociais. Os indivíduos convivem com outros e são influenciados nas suas atitudes e também no seu comportamento, portanto ele pode conviver num grupo, mas se identificar com outro, voltando toda sua atenção e interesse para outras atividades.

Mesmo com os grandes avanços da área tecnológica e da constante reformulação dos meios e formas de se comunicar ainda ocorrem problemas que impedem que as informações sejam entendidas de forma efetiva. Quando aparecem esses obstáculos impedindo a eficácia da comunicação dentro das organizações podem ocorrer prejuízos nas relações afetando diretamente os resultados.

Quanto maior for a certeza e a confiabilidade que o colaborador obtiver com as informações recebidas maior será sua satisfação, sendo assim não haverão distorções e nem inconsistências entre as mensagens. “Quanto menor a distorção na comunicação, mais os funcionários compreenderão as metas, o feedback e outras mensagens dos dirigentes como pretendido.” (ROBBINS, 2005, p.348).

2.1.3 Receptores

Recomenda-se que o processo de comunicação se inicie pelo receptor já que as mensagens sempre serão influenciadas pelos efeitos do ruído. O receptor é o elemento

principal do processo de comunicação, tendo como objetivo o entendimento da mensagem. (LAS CASAS, 2008).

Quando vai se comunicar algo em uma organização para várias pessoas ao mesmo tempo, a mensagem pode ser distorcida devido às diferentes capacidades de entendimento, então, devido ao efeito dessa distorção é aconselhável que o número de intermediários seja pequeno, quanto menor melhor, para que a comunicação seja o mais direta possível. Las Casas (2008) indica que outro ponto que deve ser considerado no processo de comunicação é a participação dos receptores. É necessário que o comunicador tenha retorno do que foi transmitido para se assegurar de que tudo foi entendido e se necessário realizar modificações no processo.

Os receptores da mensagem em uma organização são geralmente aqueles internos a empresa, mas pode se envolver também o público ligado direto ou indiretamente a organização no processo de comunicação, assim como os terceirizados, fornecedores, distribuidores, mídia e etc. Todos esses públicos merecem atenção e devem ter uma comunicação direcionada.

2.1.4 Meios

As mensagens são enviadas pelos veículos utilizados pela empresa, tais como reuniões, e-mails, circulares, mural, mensagens de texto via celular, entre outros, quando se quer comunicar com o público interno. São utilizados também jornais televisão, carros de som, panfletos, eventos especiais e etc., quando se quer atingir o público externo.

A venda pessoal é um dos meios mais importantes e mais utilizados pela maioria das empresas. O vendedor em contato direto com o público, prestando serviços que vão ser consumidos pelos clientes. Las Casas (2008) esclarece que a técnica utilizada pelo vendedor tem extrema importância para o processo de comunicação direta e mostrara como resultado uma boa impressão da empresa formando uma ampla carteira de clientes.

Uma das dificuldades encontradas nas organizações é fazer com que os meios de comunicação sejam usados corretamente, fazendo com que as informações alcancem todos os membros da empresa de forma objetiva e clara. Robbins (2005) diz que é necessário que a comunicação interna seja mais do que uma simples transferência de informações, afinal as falhas que possam existir nesse processo podem ocasionar conflitos internos.

Os meios de comunicação estabelecem conexão entre os colaboradores e a organização através dos canais utilizados como, por exemplo, o manual interno de procedimentos e normas, treinamentos, reuniões, eventos, ou qualquer outro meio que esteja ligado a rotina do trabalho. Os diversos meios, sendo utilizados de forma integrada trazem benefícios e melhoram a comunicação da organização.

2.2 A COMUNICACAO INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA

Inicialmente é necessário definir o que deve ser compreendido como comunicação interna. Durante muito tempo a comunicação interna foi tratada como sendo aquela voltada para o público interno da empresa, que buscava informar e aumentar o grau de integração entre os diversos setores com o intuito de que todos buscassem os mesmos interesse e objetivos organizacionais.

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

Para Kunsch (2003), a comunicação interna é um setor planejado com seus objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados. Portanto, a comunicação interna ocorre com a circulação normal da informação de todos os setores da organização, permitindo seu funcionamento. As empresas devem possuir bons sistemas internos de comunicação com o intuito de alcançar melhores condições para planejar novas estratégias, e também fazer com que as mensagens cheguem com mais confiabilidade em todos os setores, fazendo com a comunicação seja mais dinâmica.

Segundo Tavares (2007), a comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e os funcionários. Por isso, entende-se que a comunicação interna abrange:

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

Para MARQUES apud MELO (2006), a comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, além de saber comunicar é importante saber ouvir. Os cinco “C’s” de uma comunicação interna eficaz são:

- Consciente;
- Contínua;
- Clara;
- Curta e;
- Completa.

Para a comunicação interna acontecer de forma ativa e eficiente ela deve se concentrar em poucas mensagens, e estas mensagens por sua vez devem ser objetivas, resumidas, firmes e com propósito pois quando um assunto se inicia ele deve ser finalizado.

Segundo Rhodia (apud KUNSCH, 2003, p. 154), “ a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis”. Para que essa comunicação aconteça de forma eficaz é necessário que se construa uma relação com o receptor, usando procedimentos, técnicas e instrumentos adequados.

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

vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, p. 160, 2003)

Para a doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori (2004, apud LEITE, 2006), a busca da valorização da comunicação interna deve ser vista como uma estratégia dos empresários que desejam o sucesso de suas organizações. Pelo fato de ser pela comunicação que a organização recebe e oferece informações, construindo o conhecimento para a tomada de decisões mais acertadas.

Uma comunicação interna participativa, por meio de todos os instrumentos de comunicação disponíveis, manterá o funcionário atualizado em relação aos assuntos que dizem respeito à organização. O colaborador também poderá se manter informado dos fatos ocorridos fora da organização, envolvendo-se nas mudanças operacionais e estratégicas da empresa participando de todas as ações promovidas. Assim deixando de ser um mero número do cartão eletrônico de entrada e saída, mas sim alguém que exerce suas funções como parceiros da organização. (KUNSCH, 2003).

A comunicação pode parecer simples, mas na realidade é um processo complexo, devido aos inúmeros problemas que uma mensagem recebida de forma distorcida pode trazer. Chiavenato (2010) aponta que a comunicação não significa apenas enviar uma informação, mas torná-la comum entre as pessoas envolvidas. Dentro de uma organização os envolvidos são os colaboradores e os administradores, que devem atuar com os mesmos objetivos na busca do sucesso dos negócios. O processo de comunicação pode ser eficiente e eficaz. A eficiência está relacionada com os meios utilizados para a comunicação, enquanto a eficácia está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado.

2.3 OS FLUXOS DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

A comunicação está inserida em todos os tipos de organização, e essa comunicação pode fluir na direção vertical e horizontal. A direção vertical por sua vez, se divide em ascendente e descendente.

Segundo Robbins (2010), quando a comunicação dentro de uma organização flui dos níveis mais altos para os mais baixos é chamada descendente. Ela é usada geralmente pelos gestores ou líderes para comunicar os funcionários dos mais diversos assuntos. Já a comunicação ascendente é a que se dirige aos cargos mais altos da organização. Ela é utilizada para fornecer uma realimentação aos administradores geralmente para relatar resultados de metas ou problemas ocorridos. A comunicação ainda pode acontecer entre os membros de um mesmo grupo, ou grupos do mesmo nível dentro da organização, nível horizontal, essa é a forma de comunicação lateral.

As organizações devem saber que mesmo tendo uma equipe motivada e composta por diversos talentos, se esta não tiver conhecimento adequado sobre a rotina da empresa através de um bom processo de comunicação, os objetivos propostos podem não ser alcançados. Por isso, todos os colaboradores devem ter condições de aplicar e usar o que for informado de forma correta a fim de obter bons resultados nos negócios.

2.4 TECNOLOGIA DA COMUNICAÇÃO

Atualmente tem se usado muitos dos recursos tecnológicos para melhorar e agilizar a comunicação entre vários setores, principalmente o setor organizacional. Os profissionais

adotam o uso da tecnologia da informação a favor da comunicação para planejar e desenvolver soluções para diversos problemas na rotina de uma empresa. O uso das novas tecnologias para o processo de comunicação interna auxilia na definição de novos rumos e objetivos para muitas empresas por isso pode ser considerado como um investimento e ferramenta de transformação.

No ambiente corporativo a necessidade de comunicação é constante, por isso ela se torna responsável por grandes avanços. Vivemos na era da informação e do conhecimento onde os sistemas de informação e as novas tecnologias ocupam um papel importante na comunicação das empresas, por isso, existe uma grande necessidade do desenvolvimento de novas habilidades e o uso da criatividade para desempenhar as mais diversas tarefas. Os novos meios tecnológicos de comunicação como notebooks, tablet's, smartphones, sistema de satélite entre outros, mudaram consideravelmente a noção de tempo e espaço acrescentando velocidade às trocas de ideias e mensagens, reduzindo fronteiras e contribuindo com as organizações que passam por grandes mudanças.

A Tecnologia da Informação (TI) sempre desempenhou um importante papel dentro das organizações, e recentemente começou-se a usar também o termo "TIC" que quer dizer, Tecnologia da Informação e Comunicação.

Tecnologia da informação e comunicação (TIC) pode ser definida como um conjunto de recursos tecnológicos, utilizados de forma integrada, com um objetivo comum. As TIC's são utilizadas das mais diversas formas, na indústria (no processo de automação), no comércio (no gerenciamento, nas diversas formas de publicidade), no setor de investimentos (informação simultânea, comunicação imediata) e na educação (no processo de ensino aprendizagem, na educação á distância).(PACIEVITCH,2006, p. 1)

Essa tecnologia chegou tomando conta do espaço organizacional e modificando as relações e a forma das pessoas se comunicarem, no modo de se relacionar, de aprender e principalmente trabalhar. Os meios de comunicação que eram impressos passaram a ser eletrônicos e mais recentemente se tornaram digitais. Desse modo essas várias tecnologias viabilizaram a comunicação. porém, o que agrega ainda mais valor à elas é a integração e a colaboração que essas novas tecnologias podem oferecer.

Todas as tecnologias que intermediam os processos informacionais e comunicativos podem ser consideradas como TIC's, e a internet também pode ser considerada responsável por essa utilização, crescimento e potencialização em várias áreas organizacionais.

2.5 O VALOR E O USO COMERCIAL DA INTERNET

O uso da internet para fins comerciais está crescendo, principalmente quando se trata da troca de informações eletrônicas voltada para o planejamento estratégico das empresas. É cada vez mais comum o uso desta ferramenta para comunicação entre fornecedores, parceiros, vendedores e clientes facilitando o atendimento e o suporte. O'Brien (2004) diz que o valor comercial da internet se deriva de suas aplicações comerciais. As organizações devem utilizar de todo o potencial que a internet disponibiliza a favor da melhoria continua no processo de comunicação, bem como para fins comerciais.

Dentre vários pontos positivos, podemos citar a oportunidade da captação de clientes, aumento dos lucros com as vendas online, aumento da fidelização pela capacidade que a

internet tem em aproximar cliente e vendedor e a redução dos custos com a comunicação interna, pois, a internet possibilita a troca de e-mails, mensagens de voz e mensagens instantâneas.

Com esse novo jeito de fazer negócios, através da internet, as empresas enxergaram uma maneira mais rápida e ágil de se comunicar promovendo o andamento de grandes negócios pelo mundo, pois em vários momentos ela realiza a ligação direta entre quem produz e quem consome.

2.6 O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DA COMUNICACAO INTERNA

Quando uma empresa decide implantar ou melhorar seu sistema de comunicação interna geralmente um dos primeiros passos é avaliar os instrumentos e os meios que irão ou que já estão sendo utilizados, e fazer um levantamento de como isso pode ajudar ou garantir uma comunicação de melhor qualidade. O endomarketing vai agir então nesse ponto, criando ou facilitando o relacionamento entre empresa e público interno.

Para BRUM (2000) endomarketing é marketing para dentro. É todo esforço feito por uma empresa na busca da melhoria de seus níveis de informação para estabelecer uma maior aproximação com seu colaborador. Endomarketing é tudo aquilo que estimula de forma positiva os sentidos dos colaboradores e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis e produtivos. Quando os colaboradores se sentem seguros de todas as informações que dizem respeito a organização eles estarão mais comprometidos em defender os negócios.

Segundo SILVA (1999) o crescente interesse em endomarketing acontece devido a busca da eficiência por parte das organizações, principalmente quando se diz respeito a valorização do ser humano no atual mundo dos negócios. As empresas devem refletir no que são por dentro para estabelecer uma relação sadia com seus funcionários, é necessário ter conhecimento dos valores e das crenças do público interno pois cada vez mais a comunicação vai acontecer de dentro para fora.

Vivemos um momento em que muitas empresas já dominam técnicas e estratégias de Endomarketing, mas sofrem com o fato de não terem preparado suas lideranças para que ocupem um lugar de destaque no processo da informação. Hoje existe uma necessidade muito grande de fazer com que as lideranças sejam capazes de transmitir com franqueza e, ao mesmo tempo, clareza, o pensamento e a ação da empresa, destacando as informações mais importantes e os conceitos que precisam ser absorvidos. (BRUM, 2005, p. 46)

Em qualquer organização toda alta direção deve conhecer, acreditar e incentivar a comunicação interna, pois através dela e de uma boa relação entre os colaboradores, é que a organização vai poder transmitir sua imagem ao público externo, afinal todos são responsáveis por essa imagem.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em uma empresa de Comércio de Veículos e Motos. Quanto à forma de abordagem utilizou-se o método Quanti-qualitativa, por meio de pesquisa bibliográfica e questionário estruturado aos funcionários e também ao gerente da empresa. Foi aplicado um questionário contendo 17 questões fechadas, abordando o assunto em questão identificando o nível de satisfação e insatisfação dos envolvidos, além dos objetivos propostos para esta pesquisa. No atual quadro de funcionários da empresa existem 156 colaboradores. O questionário foi aplicado a 27 colaboradores que fazem parte do quadro de funcionários há mais de 12 meses.

4 RESULTADO

4.1 PERFIL DO COLABORADOR

Tratando sobre a faixa etária dos colaboradores, 59,26% dos respondentes têm entre 18 e 29 anos, 37,04% tem entre 30 e 39 anos e 3,70% dos respondentes tem entre 40 e 49 anos. Não havia entre os participantes da pesquisa, nenhum colaborador com idade acima de 50 anos.

Conforme observado a organização tem como característica um quadro de funcionários jovem. Supõe-se então que a organização dê preferência a contratação de pessoas que estão iniciando sua vida profissional. Isso pode ser comprovado em conversa com diretor, e também ao gerente geral da empresa. Os dois acreditam que colaboradores mais jovens tenham maior disposição para executar os mais diversos tipos de tarefas, bem como, não trazem vícios de empregos anteriores podendo ser moldados e estimulados a evoluir junto com a organização.

Sobre as ferramentas utilizadas para comunicação, 70,37% dos respondentes preferem utilizar o telefone para se comunicar, 33,33% utilizam o e-mail, também 33,33% usam o comunicador instantâneo – Spark. 25,93% utilizam as reuniões mensais para se comunicar, 3,70% utilizam o mural de recados e 11,11% procuram outros meios de comunicação. Aqui os resultados obtidos não chegaram aos exatos 100% pois os respondentes ficaram livres para escolher mais de um meio de comunicação que é utilizado em sua rotina de trabalho.

Mesmo com tantos meios de comunicação a disposição dos respondentes a maioria apontou o uso do telefone. Segundo o gerente isso se deve ao fato de que a empresa mantém vários colaboradores trabalhando externamente, então o telefone se torna um meio rápido e eficaz.

Sugere-se a empresa que busque melhorar o uso das ferramentas como e-mail e Spark, pois, além de ferramenta de comunicação, tem um custo baixo e mantém um registro, as mensagens repassadas ficam armazenadas como documentos se desejado. Tanto o diretor quanto o gerente da organização concordam que a forma de comunicação escrita é eficiente, e procuram incentivar o uso dessa ferramenta por todos os setores.

Segundo Chiavenato (2010) o administrador pode escolher vários canais de comunicação para tratar com outros administradores ou subordinados. A escolha de um canal de comunicação depende do tipo de mensagem que se deseja transmitir. A escolha por determinado canal é influenciada pela capacidade de tratar vários assuntos simultaneamente, por facilitar o retorno da informação e pela capacidade de se estabelecer um foco para que a comunicação aconteça.

Sobre o uso dos recursos tecnológicos para comunicação, identificamos que 81,48% dos respondentes concordam que sim, o uso de recursos tecnológicos melhorou o processo de

comunicação na organização, 11,11% acreditam que melhorou em parte pois alguns processos ainda não sofreram influência tecnológica, e 7,41% dos respondentes informaram que não utilizam recursos tecnológicos.

Analisando os dados podemos perceber que a maioria acredita que os meios tecnológicos disponibilizados pela empresa atendem suas necessidades. Mas, para alguns processos a tecnologia ainda não trouxe grandes melhorias. Sugere-se a organização que tendo em vista o atual cenário tecnológico procurem meios de incentivar o uso dessa tecnologia a favor da constante melhoria de todos os seus processos internos.

Segundo Lacombe, 2005, apud Lima, 2012, os meios eletrônicos nas grandes empresas já são a forma mais importante e usual de comunicação, e a tendência é que essa importância aumente cada vez mais. As inovações científicas e os avanços na tecnologia estão mudando a forma de viver, pensar e comunicar, neste sentido, as transformações por todo o mundo torna urgente a necessidade de reavaliar os conceitos de comunicação que são aplicados nas empresas.

Quando questionados sobre a hierarquia para busca de informação, 40,74% dos respondentes que procuram informações com seu encarregado, 37,04% obtêm informações através de ferramentas como e-mail, Spark, telefone e etc. 18,52% dos respondentes procuram informações com os colegas de trabalho, 11,11% com a diretoria da empresa, 7,41% procuram outros meios existentes para obter as informações que necessitam, 3,70% consultam o mural de recados em busca de informações, e também 3,70% participam de conversas nos corredores para obter informações que desejam. Nessa pergunta do questionário também deixamos os respondentes a vontade para escolher mais de uma opção, então as respostas ultrapassaram o número de 100%.

Verificamos que a maioria dos respondentes buscam as informações desejadas com seu encarregado ou superior imediato, isso se deve ao fato de que quando a maioria das decisões são tomadas ou quando ocorre algum tipo de mudança, a diretoria passa primeiramente essas informações aos gerentes, supervisores e encarregados, para posteriormente estes repassarem aos demais colaboradores. O diretor acredita que o nível hierárquico deve ser respeitado, por isso procura não tomar nenhuma decisão acerca de qualquer colaborador antes de consultar seu encarregado.

De acordo com Torquato, 1996, apud Oliveira, 2005, a comunicação transmitida da cúpula para a base, chamada descendente, deve atentar para fatores que podem prejudicar o resultado. Durante o trajeto a comunicação pode sofrer modificações ou nem chegar ao local de destino, por isso, para que a comunicação aconteça de forma mais natural possível, é aconselhável que as mensagens cheguem até a base com rapidez, evitando desvios e interpretações individuais.

Quando questionados sobre o relacionamento entre os colaboradores foi identificado que, 40,74% dos respondentes do questionário considera o relacionamento entre os colaboradores da empresa como bom, 33,33% como regular, 22,22% como ótimo, 3,70% como ruim e nenhum dos respondentes considera o relacionamento como péssimo.

Embora nesse gráfico os resultados obtidos possam ser considerados positivos deve-se dar devida atenção ao fato de que vários participantes do questionário consideram o relacionamento entre os colaboradores como regular. Segundo o gerente geral ainda não existe um total envolvimento de todos os setores trabalhando por um único objetivo, o que acontece na maioria das vezes é a operação dos setores de forma isolada causando um distanciamento entre os colaboradores.

De acordo com Brum (2000) a comunicação precisa estimular de forma positiva os sentidos dos funcionários permitindo que a organização estabeleça com eles relacionamentos

saudáveis, duradouros e também produtivos. Dessa forma, é preciso estudar a forma e o conteúdo da comunicação.

Na abordagem sobre o relacionamento dos colaboradores com supervisores, 48,15% dos respondentes do questionário consideram o relacionamento dos superiores para com os colaboradores é considerado bom, 29,63% consideram esse relacionamento como regular, 14,81% dos respondentes consideram esse relacionamento como sendo ótimo, 7,41% consideram como ruim e nenhum respondente considera esse relacionamento como péssimo.

De uma forma geral a comunicação dos níveis mais altos da organização para os níveis mais baixos é considerado bom, tanto o diretor quanto o gerente geral conseguem manter um bom nível de comunicação com os colaboradores, mas reconhecem que as vezes os acontecimentos diários acabam afastando-os um pouco de alguns departamentos. Isso pode explicar o motivo de alguns respondentes da pesquisa acreditam que o nível de comunicação de cima para baixo ainda é regular.

Na visão de Argenti, 2006, apud Lima 2012, mesmo com toda tecnologia disponível para comunicação dentro da organização, o fator mais importante na comunicação interna é o contato dos gerentes com os demais colaboradores, motivando a interação entre toda a equipe. O interesse dos dirigentes deve ser a constante motivação dos colaboradores para desempenhar da melhor forma possível suas funções.

Quando questionados sobre as informações que recebem de seus superiores, verificou-se que 66,67% dos respondentes entendem as informações por completo, 29,63% entendem parcialmente, 3,70% dificilmente entendem essas informações e nenhum respondente classificou as informações recebidas como incompletas.

Para Brum (2000) a organização não pode somente disponibilizar uma informação, pois isoladamente essa mesma informação não representa que houve a comunicação. É necessário lança-la em um canal de comunicação e fazer sua divulgação, além disso, motivar o colaborador a acessar essa informação.

Neste sentido a organização precisa estimular a participação dos colaboradores na condução do processo de comunicação. O administrador deve utilizar todos os recursos oferecidos para alcançar seus objetivos e, fazer com que todos compreendam a mensagem transmitida.

De acordo com o questionário verificou-se que 66,67% dos respondentes consideram que as informações na empresa são de fácil acesso e 33,33% consideram que são de difícil acesso.

A distribuição de informações dentro da organização deve ser vista como uma prática e quando acontece de forma eficaz transforma o ambiente de trabalho. Segundo Drucker, 1992, apud Oliveira, 2005, grande parte dos problemas administrativos resultam da ineficiência na comunicação. Uma boa comunicação organizacional livre de erros contribui para o sucesso nos negócios. Comunicar exige também a capacidade, de interpretar e compreender o que o outro deseja transmitir.

Segundo o diretor da empresa em questão, os assuntos que dizem respeito aos colaboradores num geral se mantêm acessíveis a quem desejar obter essas informações. Para tanto além das reuniões mensais, a empresa realiza uma reunião diária de aproximadamente 15 minutos antes do início das atividades, para que assuntos mais rápidos e também urgentes sejam compartilhados por todos.

Supõe-se com essas informações que, os encarregados e gerentes devem estimular a participação diária de suas equipes nessas reuniões para que haja um maior comprometimento dos colaboradores com as metas estabelecidas.

Sobre a suficiência dos meios de comunicação para os objetivos a que se propõem, 62,96% dos respondentes acreditam que os meios de comunicação existentes na empresa são suficientes, 33,33% consideram que às vezes os meios não são suficientes e 3,70% acreditam que os meios existentes não são suficientes.

Durante a entrevista com o diretor, o gerente, e as observações feitas no período da pesquisa identificamos que organização dispõe de diversos meios e formas de comunicação e a maioria deles ao alcance de todos, o que ainda falta é o estímulo para uso constante dessas ferramentas. De acordo com Chiavenato (2010) todo processo de comunicação pode ser eficiente e eficaz. Eficiente quando usados os meios de comunicação adequados para transmitir a mensagem e eficaz quando a mensagem transmitida possui significado.

Os diversos colaboradores podem interpretar a mesma mensagem de maneira diferente assim entender que os meios existentes não são suficientes. Muitas vezes, a comunicação não acontece de forma eficaz em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor em utilizar os meios de comunicação disponíveis.

Conforme resultado do questionário, 48,15% dos respondentes consideram que existem obstáculos para uma boa comunicação interna, 33,33% acreditam que às vezes alguns obstáculos são encontrados e 18,52% consideram que não existam obstáculos para uma boa comunicação.

Quando falamos em obstáculos à comunicação, falamos de barreiras, empecilhos e, na empresa em questão grande parte dos respondentes consideram que existam vários fatores que perturbam ou interferem nas mais diversas situações.

Na visão do gerente geral o que acontece é a falta de retorno das tarefas delegadas, é necessário controlar e cobrar senão os resultados não aparecem. Neste sentido Matos 2009, considera que o processo de comunicação é humano e para tanto necessita de resposta para se realizar, pois, a informação sem retorno é falha e incompleta.

Podemos considerar também como barreiras à comunicação, o espaço físico da organização e a mecânica utilizada pela empresa. Por se tratar de uma loja de motocicletas, e que presta serviços de manutenção o barulho no ambiente é comum, e pode ser comprovado no período da pesquisa. As barreiras existentes na comunicação dificultam o andamento das atividades podendo provocar atrasos na produção, decisões erradas, além de gerar conflitos entre os setores diante de informações mal transmitidas.

De acordo com o questionário, 100% dos respondentes consideram a comunicação importante para a empresa e seus colaboradores.

Segundo o gerente da empresa, estamos na era da comunicação, logo, as informações são indispensáveis para o crescimento de qualquer organização. O diretor completa, “a comunicação aponta as diretrizes e as necessidades da empresa”.

Nesta última pergunta do questionário foi disponibilizado um espaço para que os respondentes explicassem o motivo de considerar importante a comunicação para empresa. Uma vez que não eram obrigados a fornecer tais informações, obtiveram-se apenas seis respostas, apresentadas a seguir:

"A comunicação é de principal avalia para um bom relacionamento entre colaboradores e gestores para que se entendam melhor, e assim atender todas as expectativas dos clientes" (Respondente 1).

"A comunicação é a alma do negocio, pois, sem ela pode haver divergências de informações, tanto para os colaboradores e superiores, quanto para os principais que são nossos clientes" (Respondente 2).

"Trabalhamos com atendimento ao público e a comunicação é fundamental em qualquer circunstância ou situação" (Respondente 3).

Diante das opiniões expressadas pelos respondentes, o processo de comunicação deve ser transparente, as informações devem ser compartilhadas para que os colaboradores possam trabalhar com mais motivação.

5 CONCLUSÃO

A comunicação conquistou um alto grau de importância no ambiente corporativo. Antes, os dirigentes costumavam manter sob sigilo suas missões empresariais, suas metas e seus planos para o desenvolvimento. Hoje se tornou necessário comunicar constantemente aos colaboradores o que deve ser feito, como, onde, quando e para que está sendo feito. Muitas vezes as idéias e soluções para a eficiência empresarial são encontradas no interior na própria organização.

Este trabalho teve como objetivo identificar como ocorre o atual processo de comunicação da empresa em estudo, verificando se os colaboradores conhecem e têm acesso aos canais e meios disponíveis, identificando a relação entre quem se comunica e qual linguagem costuma ser utilizada.

Em relação ao processo de troca de informações adotado pela empresa, os colaboradores costumam se comunicar internamente apenas quando há necessidade do auxílio de outro colaborador ou setor, esse contato na maioria das vezes acontece informalmente, sem auxílio de nenhum recurso ou ferramenta. Os assuntos que são comuns a todos na organização costumam ser tratados em reuniões mensais e através de e-mails disparados automaticamente, selecionando cada grupo de acordo com o conteúdo da mensagem, mas estes quase não são lidos diariamente pelo dono da caixa de mensagem. A comunicação também é realizada em rápidos encontros matinais para os que se fazem presentes antes do início do expediente.

Em se tratando do conhecimento aos canais e meios disponíveis para troca de informações, verificou-se que boa parte dos colaboradores ainda precisa se adaptar as novas tecnologias para comunicação, tendo em vista que o meio de comunicação mais utilizado ainda é o telefone. Os colaboradores ainda não criaram o hábito de usar o comunicador instantâneo interno (*Spark*), e nem usar o e-mail para formalizar as mais diversas informações recebidas ou que precisam ser repassadas. Isso também se deve ao fato de que grande parte dos colaboradores não tem acesso a ferramentas de comunicação disponibilizadas pela empresa. É o caso dos mecânicos e consultores externos, por exemplo, não tem um local fixo para atendimento, logo só conseguem se comunicar através de seus recursos pessoais ou do seu encarregado.

A empresa em estudo precisa melhorar o trabalho e a comunicação em equipe, promovendo a interação entre os colaboradores, mantendo uma comunicação clara, em que todos possam participar das tomadas de decisões. Na organização predomina o tipo de comunicação descendente, onde a alta direção dita as regras, a base recebe as informações e as executa. Raramente essas decisões são questionadas, os comandos são recebidos e executados, sem maiores manifestações contrárias. O presidente e o diretor da empresa costumam fazer reuniões com os gerentes, supervisores e encarregados utilizando uma linguagem mais técnica e também mais severa, informando os objetivos que devem ser alcançados mensalmente ou no máximo trimestralmente. Estes por sua vez utilizando uma linguagem menos formal repassam esses objetivos para os integrantes da equipe,

estabelecendo metas individuais e apontando os meios que devem ser utilizados para o cumprimento da mesma.

Dessa forma, identificamos a relação entre quem se comunica na empresa e a linguagem que costuma ser utilizada. A comunicação ocorre em torno das metas estabelecidas para os diversos setores, para venda propriamente dita, há ausência de um contato mais humanizado, de uma conversa individual, ainda não existe um departamento de recursos humanos estruturado, a preocupação se concentra na produção.

Foi possível identificar ao longo do trabalho que é indiscutível a importância da comunicação interna nas atuais organizações. Esta ferramenta promove o desenvolvimento da empresa e age como facilitadora do fluxo de informações dentro das organizações, fazendo com que esta se adeque as boas praticas administrativas. A comunicação interna deve ser tratada como prioridade e toda a equipe deve ser envolvida. Os colaboradores precisam expressar o que pensam a respeito das atividades que lhes são atribuídas, eles devem interagir em meio ao processo, dando idéias para criação de boas estratégias, já que atuam na linha de frente podem facilitar a implantação de novos recursos visando benefícios ao negocio.

Verificou-se que os colaboradores utilizam muito pouco as ferramentas que a empresa disponibiliza, como e-mail e comunicador instantâneo, se limitando apenas ao uso do telefone e aguardando o agendamento das reuniões. Neste sentido, os colaboradores participam muito pouco, ou nem participam da elaboração de novos projetos ou estratégias de vendas, estas ficam na maioria das vezes concentrada na equipe de liderança.

A comunicação interna quando estimulada corretamente, torna pública as atividades e ações da empresa de forma coerente e planejada, fortalecendo os relacionamentos internos. Com essa visão positiva, o colaborador enxerga como prioridade a propagação dos valores e compromissos da empresa. O processo de comunicação interna deve ser visto como diferencial e manipulado na busca da geração de novos negócios, dando suporte ao processo produtivo da empresa, envolvendo o colaborador na geração e implantação de estratégias voltadas ao público externo.

Quando vista dessa forma, conclui-se que a comunicação interna pode se tornar um instrumento estratégico para grandes melhorias na empresa, buscando desenvolvimento e o sucesso contínuo da organização

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação deve ser tratada como diferencial na empresa, e não está ligado somente aos conhecimentos técnicos, aos recursos, ferramentas ou tecnologia, o diferencial está nas pessoas, a comunicação acontece quando pessoas trocam informações. Todos os recursos disponíveis são empregáveis à comunicação, desde que usados de maneira adequada. Para alcançar um bom relacionamento empresarial devem-se traçar planos que permitam chegar a uma boa comunicação em todos os níveis.

O processo de comunicação interna na empresa é regular, porém percebe-se através dos dados obtidos que se tem consciência da importância de uma boa comunicação, mas, ainda não existem campanhas para o desenvolvimento desta ferramenta na empresa. Para fortalecer o processo de comunicação interna na empresa estudada, sugere-se:

- Esclarecer à todos os níveis da empresa sobre o papel de cada integrante da organização no processo de comunicação interna;
- Determinar o conteúdo das mensagens. Devem-se estudar os assuntos que serão abordados com cada departamento específico, para que as informações cheguem com clareza e rapidez;

- Desenvolver um plano de comunicação. A organização já trabalha com reuniões mensais, mas, supõe-se que possa ser desenvolvidos uma publicação ou jornal mensal onde cada departamento possa divulgar algo relevante sobre suas tarefas;
- As novas tecnologias não podem ficar de fora da organização, devem ser disseminadas, pois permitem a circulação de grandes quantidades de informações e podem ser trabalhadas de forma construtiva;
- E por fim, procurar envolver todos os setores na tomada de decisões, dando-lhes mais autonomia e possibilitando o envolvimento de todos nas missões da empresa.

A comunicação interna em uma empresa não é tarefa fácil, ela deve ser clara, autêntica, sem desvios e mal entendidos. Os relacionamentos interpessoais são um desafio diário, e torna-se dever de todos transformar o local de trabalho em um ambiente de desenvolvimento individual e coletivo.

7 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Steven. **Benefícios do Uso da Internet por Empresas Exportadoras: O Caso de Pernambuco**. In: ENANPAD, 31, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007. CD-ROM.

BORGES, Maria do Rosário P. da Silva. 2001. **A Internet como fonte de informação de apoio à atividade docente no ensino superior de Turismo em Portugal**. Dissertação de Mestrado em Gestão de Informação, Universidade de Aveiro.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BUENO, Lucas Fernando. **Avaliação da utilização da internet como meio de comunicação de marketing em uma imobiliária**. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio do Grande do Sul, 2008.

_____. **Face a Face com o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos** / Idalberto Chiavenato. 7. Ed. Ver. E atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e cultura organizacional** / João José Azevedo Curvello. 2. Ed. Rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>>. Acesso em 19 de março de 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas** / Joel Souza Dutra. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Cristina, **Comunicar é estabelecer uma relação**, 2012. Disponível em: <<http://cristinafernandes.com/2012/08/comunicar-e-estabelecer-uma-relacao/>>

Acesso em 07 de maio de 2014.

FISCHER, André Luiz; ADMINISTRAÇÃO - As Pessoas na Organização. 6ª ed. São Paulo; Editora Gente, 2002. 306 pgs.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil** in CORREA, Tupã (org.) Comunicação para o mercado. São Paulo: Edicom, 1995, p. 93.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, casos práticos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, Quézia de Alcântara Guimarães. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 2006, Disponível no site www.universia.com.br, acessado no dia 12 de novembro de 2013.

LIMA, Francivaldo Francisco de. **O poder da comunicação interna na tomada de decisões: um estudo em uma empresa atacadista na cidade de Picos-PI / Francivaldo Francisco de Lima**. Universidade Federal do Piauí. Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado e Administração. – 2012. Disponível em: <
<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/O%20Poder%20da%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna.pdf>>. Acesso em 20 de maio de 2014.

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

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. Ed. Barueri, SP: Manole, Rio de Janeiro, 2009. Monografia apresentada ao curso de pós graduação em Administração Judiciária. Disponível em: <
http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=5c892ab1-8bfa-4d23-982c-d495ba96dbc0&groupId=10136>. Acesso em 21 de maio de 2014.

MELO, Vanessa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. 2006, disponível no site www.fag.edu.br, acessado no dia 12 de novembro de 2013.

NEVES, Roberto Castro. **Imagem Empresarial: Como as Organizações Podem Proteger e Tirar Partido do Seu Melhor Patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

ÖBRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Lander Adrien Vieira de Matos. 2014. (Entrevista)

OLIVEIRA, S. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Sebastião de Freitas. **Ruídos na Comunicação**. Sebastião de Freitas Oliveira. 2005.

PACIEVITCH, Thais. **Tecnologia da Informação e Comunicação**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/informatica/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/>>. Acesso em 09 de março 2014.

ROBBINS, Stephen P., 1943 – **Comportamento Organizacional** / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. **Análise da relação existente entre as ações de Endomarketing e a imagem corporativa**: um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa-Paraíba. 1999. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1999.

SILVA, Lady Bárbara Barros et al. **Novas tecnologias da informação e da comunicação**: as interfaces entre trabalho e lazer. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. <<http://WWW.administradores.com.br/mobile/artigos>>. Acesso em 09 de abril de 2014.

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

<http://www.grupomastter.com.br/empresa.php>, pesquisa realizada em 22 de novembro de 2013.

Regimento interno da empresa , ano 2013.