

**CENTRO PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA  
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

**TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**NEUZA APARECIDA DE REZENDE GIMENES**

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL  
COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA**

**FRANCA/SP  
2022**

**NEUZA APARECIDA DE REZENDE GIMENES**

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL  
COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo

**FRANCA/SP  
2022**

## **NEUZA APARECIDA DE REZENDE GIMENES**

### **O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a):

Nome: Prof<sup>ª</sup> Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1:

Nome: Prof. Dr. Érica Aparecida Araújo

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2:

Nome: Prof. Dr. Denise Gisele Silva Costa

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

**Franca, 12 de novembro de 2022.**

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, por me permitir alcançar esta etapa tão importante da minha vida. Aos meus pais, meus irmãos, meu esposo e meu filho, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava aos estudos.

Aos professores, pelos ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação.

A minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo, que me acompanhou e ajudou na elaboração e concretização deste trabalho.

Aos meus colegas de turma, por todo companheirismo e por compartilharem comigo tantos momentos felizes, momentos estes de grandes desafios e de muito aprendizado.

A esta instituição e a todos os atores envolvidos, deixo meu sincero agradecimento por todo ambiente inspirador que me concedeu os meios para chegar até aqui.

Dedico o presente Trabalho de Graduação ao meu pai José Batista de Resende, quase centenário sendo protagonista da sua própria história, que me mostra que a vida deve ser vivida plenamente, sendo meu maior exemplo de honestidade e sabedoria. Ao meu esposo Juliano Gimenes por todas as alegrias, cumplicidade e confiança nas minhas escolhas, ao meu querido filho João Paulo fonte de minha inspiração para alcançar mais esta conquista.

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

Nelson Mandela

## RESUMO

O presente trabalho apresenta uma análise sobre, o papel da comunicação interna organizacional como ferramenta estratégica. Tendo como objetivo principal identificar e apresentar quais são os processos e os meios de comunicação interna utilizados pelas organizações e seus colaboradores. Considerando que a comunicação interna tem papel fundamental no relacionamento entre empresa e colaborador e não se limita à divulgação de informações, ela deve ser pensada e implementada estrategicamente. Este estudo desenvolveu-se a partir de uma pesquisa bibliográfica, a qual deu auxílio ao embasamento teórico, logo após, foi realizada uma pesquisa quantitativa-descritiva com colaboradores de empresas de vários portes e diferentes ramo de atividades, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas objetivas e subjetivas, caracterizando-o também como uma pesquisa de opinião. Dessa forma, foi possível compreender a percepção do público interno das empresas pesquisadas em relação a comunicação interna e, analisar como a comunicação pode ser praticada de forma estratégica e eficaz para as empresas.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Clima organizacional. Estratégia. Geração de resultados. Satisfação.

## ABSTRACT

This paper presents an analysis of the role of organizational internal communication as a strategic tool. The main objective is to identify and present the processes and means of internal communication used by organizations and their employees. Considering that internal communication plays a fundamental role in the relationship between company and employee and is not limited to the dissemination of information, it must be strategically thought out and implemented. This study was developed from a bibliographical research, which helped the theoretical basis, soon after, a quantitative-descriptive research was carried out with employees of companies of various sizes and different branches of activities, having as an instrument of data collection a questionnaire with objective and subjective questions, also characterizing it as an opinion poll. In this way, it was possible to understand the perception of the internal public of the companies surveyed in relation to internal communication and to analyze how communication can be practiced strategically and effectively for companies.

**Keywords:** Internal communication. Organizational climate. Results generation. Satisfaction. Strategy.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Processo da Comunicação.....	18
<b>Figura 2</b> – O mau uso da comunicação informal.....	27
<b>Figura 3</b> – Faixa etária dos respondentes da pesquisa.....	31
<b>Figura 4</b> – Gênero dos respondentes da pesquisa.....	31
<b>Figura 5</b> – Formação Acadêmica .....	32
<b>Figura 6</b> – Cargo/Função exercida atualmente.....	32
<b>Figura 7</b> – Ramo de atividade econômica das empresas.....	33
<b>Figura 8</b> – Tempo de atividade da empresa no mercado.....	34
<b>Figura 9</b> Número de colaboradores que a empresa possui.....	34
<b>Figura 10</b> – Meios formais de comunicação que são utilizados pela empresa .....	35
<b>Figura 11</b> – Eficiência dos meios de comunicação utilizados pela empresa.....	35
<b>Figura 12</b> – A relação do colaborador quanto ao grau de clareza das informações que são repassadas pela empresa.....	36
<b>Figura 13</b> – Recebimento de feedback sobre o desempenho do colaborador no trabalho.....	37
<b>Figura 14</b> – A comunicação eficiente ou ineficiente e seus efeitos sobre o desempenho no trabalho (produtividade e resultados atingidos) .....	37

<b>Figura 15</b> – Interferência do clima organizacional sobre o desempenho no trabalho.....	38
<b>Figura 16</b> – Contribuição com sugestões e melhorias no ambiente de trabalho e nas tarefas executadas.....	38
<b>Figura 17</b> – Relacionamento profissional com clientes, colegas, supervisores e gestores.....	37
<b>Figura 18</b> – Os meios de comunicação utilizados, são suficientes ou insuficientes para manter os setores alinhados.....	40
<b>Figura 19</b> – Nível de clareza e transparência das informações passadas dos superiores para equipe.....	40
<b>Figura 20</b> – Nível de clareza e transparência das informações passadas das equipes para os superiores.....	41
<b>Figura 21</b> – Clareza das informações passadas da empresa para o colaborador.....	41
<b>Figura 22</b> – Os meios de comunicação utilizados, são suficientes ou insuficientes para manter os setores alinhados.....	42

## **LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1** – Principais Objetivos da Comunicação Empresarial Interna..... 22

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO	17
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL	20
2.3 MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL	25
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL, RESULTADOS E COMUNICAÇÃO INTERNA	27
3 ESTUDO DE CASO	30
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE	30
3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE	48



## 1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da sociedade o ser humano percebeu a necessidade de socializar, comunicando-se uns com os outros para atingir objetivos. A comunicação está presente no processo evolutivo da sociedade, neste sentido para Bordenave (2017, p. 17), “a comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social. ” Dessa forma a comunicação torna-se de suma importância para a integração, instrução e desenvolvimento humano.

As relações pessoais são baseadas na comunicação, no âmbito empresarial a comunicação interna garante que os colaboradores estejam totalmente alinhados aos objetivos da empresa, assim como missão, visão e valores. Segundo (MATOS, 2009, p. 91):

A empresa que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba perdendo confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade.

Portanto, as organizações que se mantêm aptas às mudanças, utilizam a comunicação interna organizacional como ferramenta estratégica, planejando suas ações, conseqüentemente potencializam as chances de alcançar o sucesso para se manter no mercado. Segundo (Chiavenato, 2000, p. 142):

A comunicação é uma atividade administrativa, constituindo-se em dois propósitos. O primeiro é repassar as informações com clareza para que as pessoas possam realizar bem suas tarefas. O segundo é promover a motivação, cooperação e satisfação das pessoas nos seus respectivos cargos.

A comunicação interna é peça fundamental para as organizações, quando a mesma é aplicada de forma eficiente, possibilita o alinhamento com as conformidades operacionais, promovendo a motivação do trabalho em equipe e o comprometimento na obtenção de resultados, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento do colaborador, enriquecendo o capital intelectual da empresa.

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa (RUGGIERO, 2002).

Neste contexto, o objetivo principal do trabalho é identificar e apresentar quais são os processos e meios de comunicação interna que são utilizados pelas organizações e seus colaboradores.

Quanto aos objetivos específicos o presente trabalho busca:

- Verificar a relevância da comunicação interna para a organização e colaboradores.
- Identificar e apresentar as dificuldades e barreiras do processo de comunicação na organização.
- Analisar a percepção dos colaboradores em relação à influência da comunicação interna no clima e desempenho organizacional.

Nesse sentido o trabalho se justifica por entender se a comunicação interna é considerada relevante para as organizações e para os colaboradores, se existe uma comunicação efetiva, se essa comunicação é usada como ferramenta estratégica pela organização a fim de atingir objetivos estabelecidos, como ela está sendo percebida pelos colaboradores e quais são as barreiras e dificuldades enfrentadas por ambas as partes.

Para o desenvolvimento do trabalho a metodologia utilizada foi de pesquisa bibliográfica, visto que, a parte teórica baseia-se em materiais já analisados e publicados, como por exemplo, livros de autores renomados da área tema do trabalho; documentos; artigos científicos; teses e dissertações (GIL, 2002).

De acordo com Martins (2000), quanto à abordagem o trabalho pode ser classificado como qualitativo-exploratório, uma vez que, a intenção deste trabalho é aprofundar e contribuir com o aperfeiçoamento do conteúdo em questão de forma a interpretar o objeto de estudo por meio de uma análise subjetiva da amostra estudada. Para tanto, utiliza-se do desenvolvimento de estudo de caso e aplicação de questionário estruturado.

Para melhor compreensão o trabalho de graduação está estruturado da seguinte forma: revisão de literatura, apresentando os conceitos de comunicação e tipos de comunicação (verbal e não verbal), o conceito de comunicação interna organizacional destacando os principais objetivos da comunicação empresarial interna e as consequências da falta de comunicação nas organizações, em seguida os meios de comunicação interna organizacional, conceitos, características vantagens e desvantagens da comunicação formal e informal, definição de clima organizacional, o que são resultados e produtividade, como a comunicação interna afeta o clima organizacional e a geração de resultados.

O estudo de caso com colaboradores de empresas de vários portes e diferentes ramo de atividades, bem como, a descrição, análise dos dados e dos resultados obtidos com a aplicação do questionário e; por fim, as considerações finais, as referências utilizadas e o apêndice com o roteiro do questionário utilizado.



## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo aborda conceitos relativos ao referencial teórico como os conceitos de comunicação; os processos da comunicação; tipos de comunicação: verbal e não verbal; a definição de comunicação interna organizacional; os principais objetivos da comunicação interna organizacional; as consequências da falta da comunicação no âmbito empresarial; quais são os canais de comunicação organizacional: formal e informal, bem como, suas vantagens e desvantagens; e por fim, como a comunicação pode influenciar no clima organizacional e no alcance dos objetivos e resultados organizacionais.

### **2.1 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO**

A comunicação conduz a humanidade, “a palavra comunicação é uma derivação do termo latino *communicare* que significa: partilhar, tornar comum” (MATOS, 2014, p.02). Portanto, entende-se que a comunicação é a de troca de informações entre duas ou mais pessoas.

A comunicação é um componente fundamental da condição humana. Pois cada vez que uma pessoa se comunica, ela reafirma sua condição de ser, tais como capacidade de expressões, raciocínio, compreensões e emoções. (MAXIMIANO, 2010).

Para Matos (2004, p.09):

O mais importante na comunicação é saber ouvir, para poder compreender e interpretar com exatidão do seu emissor, favorecendo, assim, o retorno na informação, que marca o início do diálogo, que, por sua vez, pode garantir a qualidade do relacionamento humano.

Sendo assim, a comunicação é o elo entre emissor que emite uma mensagem e o receptor que recebe a informação.

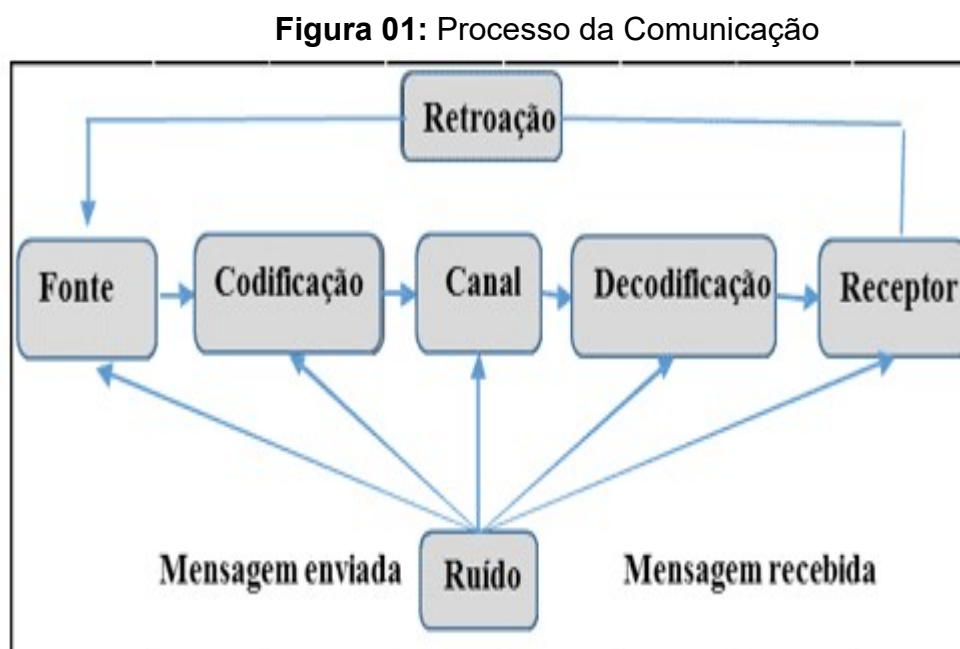
De acordo com Chiavenato (2004, p. 142), “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana

e da organização social”. Ou seja, é com a comunicação entre os indivíduos que a sociedade se organiza.

Chiavenato (2003, p. 110), afirma também que:

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

A Figura 1 a seguir destaca os elementos que compõem o processo de comunicação.



Fonte: Chiavenato (2014, p.208)

Dessa forma, a comunicação pode traduzir, informar e conscientizar, exercendo um papel importante para o controle e a preservação do ambiente, público, político, econômico e cultural, constituindo, portanto, um processo indispensável também para as empresas.

Segundo Aguiar (2004), a ciência diz que o cérebro humano é formado por dois hemisférios e tem funções distintas, sendo o lado esquerdo dominante no controle da fala e da linguagem verbal e nas capacidades lógico-analíticas, enquanto o lado direito é responsável por mobilizar uma resposta não-verbal, sobressaindo-se em tarefas visuais e motoras.

As diferentes manifestações linguísticas verbais e não-verbais existem para que haja comunicação, porém para tal, é necessário que se tenha mais de um polo, pois sem o outro não há partilha de sentimentos e ideias ou de comandos de resposta (AGUIAR, 2004).

Quando a comunicação se realiza através de uma linguagem falada ou escrita, denomina-se comunicação verbal. Um determinado texto que você lê, por exemplo, faz uso da linguagem verbal. Da mesma forma, um professor faz uso sobretudo da linguagem verbal (fala) para comunicar-se com seus alunos durante a aula.

As outras formas de comunicação que recorrem através de sistemas de sinais não-linguísticos, como gestos, expressões faciais, imagens, etc., são denominadas comunicação não-verbal, que acontece por meio de signos visuais ou sonoros.

O corpo fala, se manifesta, se expressa, transmite mensagens, não apenas com palavras, mas através de expressões faciais (olhos, lábios) gestos com as mãos, postura física, ritmo do corpo (caminhar, correr), perpassando informações muitas vezes importantes sobre si, sem utilizar-se das palavras (linguagem verbal). Os gestos fazem parte dos recursos de comunicação, como uma palavra ou uma frase, pois expressam suas emoções e, também algumas vezes, podem contradizer as palavras (BIRCK, KESKE, 2008).

Há também a linguagem mista, também chamada de híbrida, em que elementos dos dois tipos de linguagem (verbal e não verbal) aparecem de forma combinada. São exemplos desse tipo de linguagem os panfletos publicitários, as charges e as histórias em quadrinhos.

O ser humano se comunica de forma autêntica e sem necessariamente utilizar-se de palavras (orais ou escritas), ele se manifesta através de gestos e expressões corporais. Essa manifestação da linguagem corporal não-verbal, segundo Furnham (2001) pode ser aprendida, mas em grande parte dela parece ser inata.

Na comunicação organizacional é importante analisar o indivíduo por meio de seu comportamento, para poder compreender e interpretar o que estão dizendo mediante o uso linguagem verbal oral e o que realmente estão sentindo na expressão da linguagem corporal, pois os indivíduos transmitem sinais não-verbais que podem ser contraditórios ao que a pessoa está realmente dizendo.

## **2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL**

A comunicação empresarial vista como prioridade na elaboração das estratégias da organização, torna-se cada vez mais essencial, conforme afirma Wilson Bueno (2000, p. 50):

A comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, de que uma empresa ou entidade lança mão para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade.

De acordo com Curvello (2012, p 22):

A comunicação interna, durante muitos anos, foi definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, agência e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais.

Curvello (2012, p 22) também afirma que:

Hoje, podemos definir a comunicação interna como um 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 que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Segundo Matos (2014, p 75), a comunicação nas organizações pode ser transmitida por cinco maneiras, que formam os seguintes fluxos:

1 – Descendente: são as mensagens e informações que saem do topo decisório e descem até as bases. É o tipo de comunicação vertical, isto é, de cima para baixo em direção descendente.

É a comunicação oficial (falada, impressa ou eletrônica) que transmite normas, procedimentos, atribuições, políticas instruções, estratégias e planos, objetivo e metas, praticas organizacionais, notícias institucionais, enfim, é a comunicação que emana dos cargos diretivos e gerenciais, voltada para o corpo funcional da organização.

2 – Ascendente: é a comunicação que se processa das bases de direção aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional. Podem ser opiniões, críticas, elogios ou reclamações dos colaboradores, expressadas por meio de reuniões e conversações formais e informais das lideranças com suas equipes, por meio de caixas de sugestões ou pesquisa de clima organizacional.

3 – Horizontal: é a comunicação realizada entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico. Nas estruturas organizacionais mais burocráticas e hierárquicas, pode-se identificar uma tendência para se manter a informação como propriedade secreta de grupos de um mesmo nível funcional. Essa situação cria as chamadas “caixas pretas” das organizações, ou seja, informações que são controladas e manipuladas conforme o interesse de determinados grupos de profissionais.

4 – Transversal: Nas organizações mais modernas (descentralizadas e flexíveis), nas quais a gestão é mais participativa e integrada, as pessoas interagem mais, o que permite o fluxo de comunicações que se dá em todas as direções, sem a distinção de níveis hierárquicos.

5 – Circular: Esse fluxo de comunicação é mais presente na organização de pequeno porte é extremamente informal, onde as informações circulam indistintamente entre todos os níveis de sua estrutura funcional.

Matos (2014) afirma também que:

As organizações são dinâmicas e a estrutura de comunicação interna que se praticava no passado - prevalência do fluxo descendente - é ineficiente e ineficaz. Atualmente, um bom programa de comunicação interna deve ser estruturado e fundamentado por meio de uma pesquisa de campo diagnóstico, através de entrevistas pessoais e coletivas e da participação do corpo funcional, que pode se realizar através de comitês e núcleos de comunicação, integrados por

representantes dos funcionários. Dessa maneira, programas diferenciados poderão ser criados e desenvolvidos com a empatia e o engajamento direto do público interno.

Pimenta (2004, p. 99) conceitua a comunicação empresarial como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

Kotler (2008) afirma que as empresas procuram relacionar-se diretamente e com frequência com seus consumidores e públicos interessados. E para que isso seja feito, utiliza-se cada vez mais das disposições tecnológicas, dentre elas, o grande destaque é a internet.

Para se desenvolver um processo comunicativo eficaz, Kotler (2008), afirma que existem oito etapas que devem ser respeitadas, são elas:

- Etapa 1 - Identificação do público-alvo: definição de compradores em potencial, pessoas que influenciam compras, compradores, públicos particulares, em geral, etc.
- Etapa 2 – Determinação dos objetivos de comunicação: momento em que o profissional responsável pelo marketing da empresa define o tipo de resposta que o público-alvo deve emitir.
- Etapa 3 – Desenvolvimento da mensagem: determinada a resposta esperada, é necessário que a mensagem a ser transmitida seja elaborada, obviamente, com fatores que proporcionem a concretização de tal objetivo.
- Etapa 4 – Seleção dos canais de comunicação: para que a mensagem atraia o público a que se destina, é necessário que o canal de comunicação escolhido seja eficaz.
- Etapa 5 – Estabelecimento do orçamento para comunicações: dependendo do setor em que a empresa e do ramo que está alocada, a porcentagem do gasto com propagandas pode ser consideravelmente grande ou não.
- Etapa 6 – Decisão sobre o mix de comunicação: é o momento em que a organização escolhe a melhor forma de iniciar o processo comunicativo.
- Etapa 7 – Mensuração dos resultados: momento em que avalia-se a resposta enviada pelo público-alvo.

• Etapa 8 – Administração do processo de comunicação integrada de marketing.

A comunicação interna organizacional busca promover uma correta compreensão dos objetivos organizacionais a fim de tornar os colaboradores comprometidos com a realização de resultados assertivos, além de ser responsável pelo bom funcionamento das relações entre as pessoas tanto internamente quanto externamente, no que se refere às imagens e percepções construídas através do processo de comunicação efetiva.

Torquato (2004), afirma que a missão da comunicação empresarial interna somente será atingida através da consecução integrada de metas temporais (definição de intenções a serem implementadas em certos espaços de tempo) e pela realização de vários objetivos, dentre os quais se podem destacar os que seguem no Quadro:

**Quadro 1 – Principais Objetivos da Comunicação Empresarial Interna**

<b>OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA</b>	Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento.
	Criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações, graças à energia criativa de seus recursos humanos.
	Direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas.
	Contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos, construindo as bases de uma cultura proativa e fundamentalmente direcionada ao foco negocial.
	Cristalizar os ideais de inovação e mudanças, pela apresentação ordenada e sistemática dos conceitos e princípios da integração sistêmica.
	Criar elementos de sinergia intersetorial, contribuindo para o desenvolvimento do conceito do trabalho cooperativo.
	Aperfeiçoar processo e técnicas operativas, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis que permitam ao funcionário captar,

	absorver e internalizar os inputs (as entradas, as mensagens) dos sistemas normativo, tecnológico e operacional.
	Reforçar o sistema de decisões, por meio de um conjunto de informações que sirvam para melhorar padrões e critérios decisórios na organização.
	Apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão destacando-se entre eles o conceito de unidades de negócios (modelo descentralizado que propicia aos departamentos e setores certa autonomia para a realização de metas e objetivos).
	Abrir as comunicações ascendentes, permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização.
	Apresentar a linha de produtos de forma que funcionários de todos os níveis conheçam os produtos de sua organização.
	Permitir aos níveis gerenciais maior compreensão, melhor acompanhamento e interpretação das tendências sociais e uma leitura crítica mais adequada dos cenários políticos e econômicos, por meio de comunicações especializadas.

**Fonte:** Adaptado de Torquato (2004)

A comunicação estratégica torna-se o elemento facilitador de relacionamentos entre líderes e liderados, estabelecendo um alinhamento, com a finalidade de executar um trabalho competente, e uma convergência de objetivos em torno da estratégia da empresa, as ações em todas as áreas, devem estar conectadas, a fim de promover a compreensão dos objetivos da organização, e o comprometimento com os resultados.

Uma comunicação interna inadequada pode causar ruídos, conflitos, maus negócios, discórdias, desperdícios de tempo, de dinheiro e falta de oportunidades para a organização.

Por isso, no mercado atual, a boa comunicação torna-se um grande diferencial competitivo, constituindo a diferença marcante entre profissionais de sucesso e aqueles que estão no lugar comum. Não basta dominar as técnicas da escrita, é preciso mais que isso (MARCHIORI, 2001).



As falhas de comunicação dentro das empresas segundo o autor são causadas pela falta de percepção das lideranças quanto às pessoas coordenadas, a atuação de forma única de acordo com as características cognitivas do indivíduo; a ausência de feedback, intolerância a erros e falhas; falta de aceitação de novas ideias; causando desmotivação e preconceitos.

Contudo a falta de comunicação faz que muitas vezes os funcionários nem sequer conheçam a empresa na qual trabalham. O problema é que, na maioria das organizações, não se dá conta da dimensão que essa questão pode assumir. Em termos gerais, as empresas devem contribuir para reverter esse quadro, tendo como ponto de partida a valorização do capital humano, que por sua vez, gera satisfação pessoal, comprometimento e participação de todos os atores envolvidos.

### **2.3 MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL**

O processo comunicacional deixou de ser formado somente por um emissor, uma mensagem e um receptor. Hoje ele apresenta mais uma questão fundamental, que é o meio, veículo ou a mídia, que transmite a mensagem (FIGUEIREDO, 2011).

Nas organizações podem existir vários canais de comunicação: murais, sistema de som, portais corporativos, reuniões, intranet, vídeo conferências, portais corporativos, ouvidoria, e outros meios.

Segundo Vasconcellos (1989, p. 7), a estrutura formal é aquela explicitada em manuais de organização que descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e seções. A representação gráfica da estrutura formal é feita através do organograma.

Entretanto, é possível perceber nessa comunicação formal algumas desvantagens, a maioria delas ligadas à burocracia decorrida da relação hierárquica. Se a empresa opta por adotar uma política de retenção de informações, abre margem para que a comunicação informal e os boatos se tornem os únicos meios pelos quais o colaborador tem acesso às informações, que podem chegar a eles de maneira distorcida e até mesmo errada (GODOY, 2008).

A comunicação informal não está presente para prejudicar a empresa embora ela disponha deste poder. Porém, cabe aos profissionais responsáveis pela comunicação saberem usá-la a favor da empresa (REZENDE, 2009).

Por meio da comunicação informal se pode ter uma visão "mais verdadeira" do clima organizacional e da reação das pessoas aos processos de mudança, suas expectativas, interesses, frustrações e alegrias. Todos os obstáculos ao diálogo que encontramos nas estruturas formais são concebíveis nos grupos informais, e é talvez isso que explique sua originalidade, sua força e sua coesão (MATOS, 2006).

Na comunicação formal observa-se certos modelos e canais determinados pela organização, quando um dirigente deseja comunicar algum fato para sua equipe, ele muitas vezes utiliza um canal formal, como o e-mail corporativo, um memorando, uma carta, um informativo, etc.

A comunicação informal não utiliza os canais oficiais da instituição, nem precisa obedecer aos níveis hierárquicos ou ao organograma da empresa.

Quando dois colegas de trabalho conversam na hora do almoço, por exemplo, estão em um processo de comunicação informal. O mesmo ocorre com as conversas de corredor, chamadas popularmente de "rádio peão".

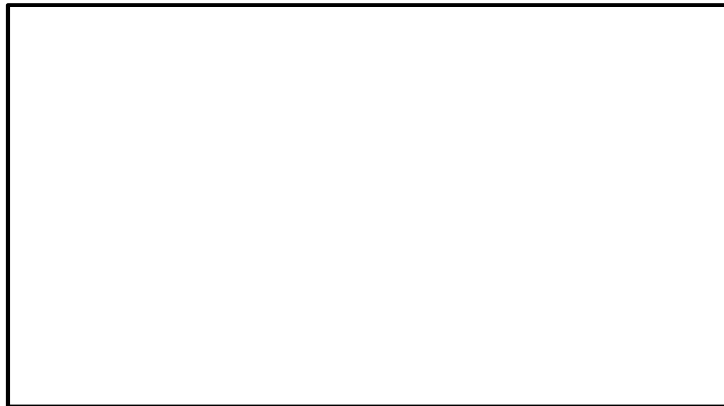
A comunicação informal pode gerar inúmeros boatos dentro de uma organização. Assim, um bom gestor deve estar atento ao que circula nessas redes informais para poder, eventualmente, desmentir rumores infundados.

Empresas ou órgãos públicos que utilizam o modelo burocrático utilizam, em boa parte, a comunicação formal como predominante. Já organizações que buscam modelos de gestão mais flexíveis incentivam a utilização de canais informais.

A comunicação informal pode ser boa quando facilita a ajuda entre os colaboradores, mas também pode ser prejudicial ao propagar boatos difíceis de serem desmentidos.

A **Figura 2** mostra um exemplo referente à comunicação informal.

### **Figura 2 - O mau uso da comunicação informal**



**FONTE:** Blog Canais de comunicação

As informações não oficiais, passadas de pessoa para pessoa, pode se transformar em boatos, gerando grandes problemas nos ambientes corporativos, nesse tipo de interação, nem sempre as informações repassadas são verdadeiras, os boatos começam a surgir, principalmente, quando há falhas na comunicação organizacional, colaboradores bem informados que sabem quais são os planos da empresa para o futuro, não vão acreditar em qualquer coisa que ouvirem.

#### **2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL, RESULTADOS E COMUNICAÇÃO INTERNA**

Segundo Chiavenato (2008), toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Clima Organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressados pelo meio de comportamentos por um grupo ou organização, em um dado momento (TEIXEIRA et al, 2005).

O Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e influencia seus comportamentos (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

De acordo com FRANÇA (2004) a produtividade tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e

serviços. Em geral, a perspectiva é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para chegar a resultados cada vez mais competitivos.

King (2007) enfatiza que o significado contemporâneo de produtividade deve ser considerado de maneira ampla, isto é, produtividade significa os esforços para adaptar eficiência à humanidade e harmonizá-la com o ambiente. O autor, de forma mais ampla, define produtividade como sendo a junção de eficiência mais eficácia, ou seja, fazer certas as coisas no tempo certo. Não é somente obter o máximo de eficiência e o máximo de eficácia, é necessário ir além do simples conceito de output / input e entender os fatores determinantes da melhoria da produtividade.

Ainda segundo o autor, a maior produtividade no trabalho está diretamente ligada à qualidade de vida, desde que devidamente compreendido e respeitado o conceito de que a riqueza gerada deve ser corretamente distribuída.

Martins (1999) complementa colocando três propostas que são feitas para a estruturação do modelo de produtividade para organização: abandono do conceito de operação em prol do conceito de evento, construção da cooperação por meio da comunicação ativa ao invés da comunicação retorcida e formal e participação e interpretação da formulação estratégica no lugar da tomada de decisão por meio de recorte hierárquico-funcional.

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

Uma ferramenta administrativa que ajuda a comunicação dentro de uma empresa é o Clima organizacional.

O clima organizacional é produzido pela interação dos membros e reflete as atitudes, normas e os valores prevaletentes da cultura organizacional. Atua como uma fonte de influência para comportamentos apresentados, incluindo as percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, etc. (MORAN; VOLKWEIN, *Apud* LUCENA, 2007).

As equipes de trabalho ficam mais alinhadas e em sintonia quando a comunicação acontece de maneira assertiva. Desse modo todos terão acesso às informações estratégicas e conhecerão suas responsabilidades individuais para atingir os resultados.

Caldas (2010) explica que as organizações, de um modo geral, não têm estratégia de relacionamento com sua equipe, e a comprovação disso é o fato de ser comum encontrar empresas em que as pessoas vivem estressadas e cansadas com o ritmo de trabalho acelerado, acusando falta de informação, ou demasiada informação, distanciamento das chefias, falta de envolvimento nas decisões que os afetam, fraca capacidade de fazer valer o seu contributo, entre muitas outras situações. Caldas (2010) afirma ainda que a gestão eficaz da comunicação interna melhora o clima organizacional, ajuda a motivar as pessoas que passam a confiar mais na empresa em que trabalham, por conhecê-la melhor, por aprofundar-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões estratégicas.

Por outro lado, quando a comunicação é ineficaz há impactos negativos no negócio e começam a haver constantes ruídos na comunicação. Abre-se espaço para fofocas e boatos que acabam funcionando como um amplificador de som, aumentando as situações.

É importante estruturar a comunicação interna para garantir que as informações sejam transmitidas de forma completa e clara para que não ocorram erros de interpretação gerando especulações desnecessárias.

As ferramentas comunicacionais representam não só uma fonte interna do processo informativo, mas também influenciam na formação de opinião e de mudanças de hábitos e atitudes dos funcionários. Portanto, têm como objetivos integrar, motivar, informar e educar o público-alvo da empresa.

Os desempenhos dos funcionários são analisados pelos seus superiores, e são os superiores que dão seus feedbacks para melhorar as ideias dos funcionários a fim de alcançar um retorno para a empresa, motivando o funcionário a se sentir parte da empresa. Com uma boa comunicação interna o clima organizacional dará aos funcionários interação, satisfação e motivação para continuar sempre colaborando para o bem da empresa (TAGLIOCOLO; ARAÚJO, 2007).

### **3 ESTUDO DE CASO**

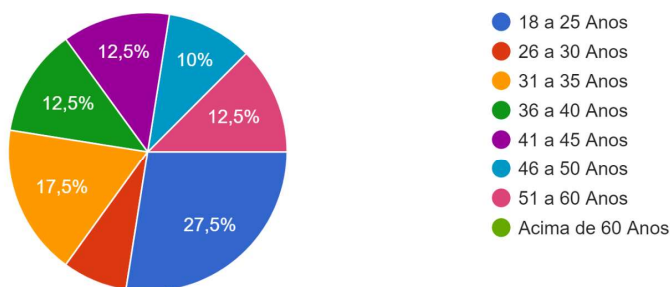
Este capítulo apresenta a caracterização dos respondentes da pesquisa, bem como, a descrição, análise dos dados e dos resultados obtidos com a aplicação do questionário.

Para a realização da pesquisa de campo foi utilizado um questionário, estruturado com 20 questões fechadas, disponibilizado no Google “forms”, enviado aos destinatários através da rede social WhatsApp, no período de 31/08/22 a 25/10/22, destinado a profissionais que já atuaram ou estão ativos no mercado de trabalho, em nível municipal, estadual e nacional. Obtendo-se assim 20 respostas. O referido questionário foi formulado com perguntas relativas ao perfil dos respondentes e as características das empresas onde trabalham, afim de saber sobre o ambiente organizacional e o papel da comunicação interna, com o objetivo de identificar quais são os processos e meios de comunicação interna utilizados pelas organizações e seus colaboradores, bem como, a percepção dos colaboradores quanto ao grau de satisfação do processo de comunicação que utilizam atualmente.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

A primeira questão buscou saber um pouco sobre o entrevistado em relação a sua idade. Podendo constatar-se:

**Figura 3-** Faixa etária dos respondentes

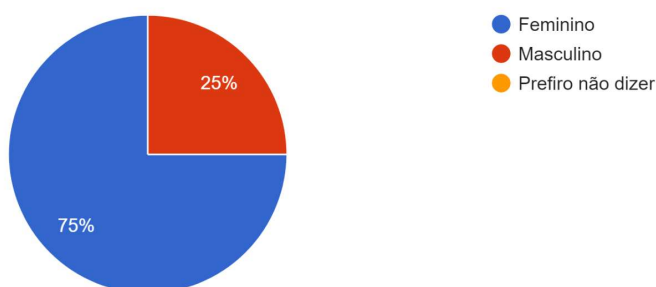


**Fonte:** Elaborada pela autora

As idades são diversificadas com a maior representação de 27% da faixa etária dos 18 aos 25 anos, 17,5% dos entrevistados tem de 31 a 35 anos.

Sobre o gênero dos respondentes:

**Figura 4-** Gênero dos respondentes

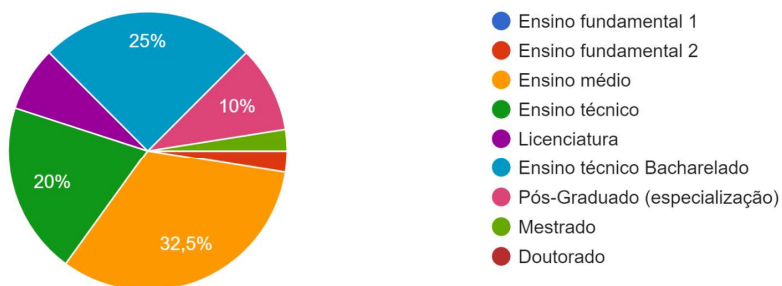


**Fonte:** Elaborada pela autora

As maiores representações (75%) são daqueles que se identificam como feminino, ao passo que 25% se identificam com o gênero masculino.

Quanto ao grau de escolaridade:

**Figura 5-** Formação acadêmica

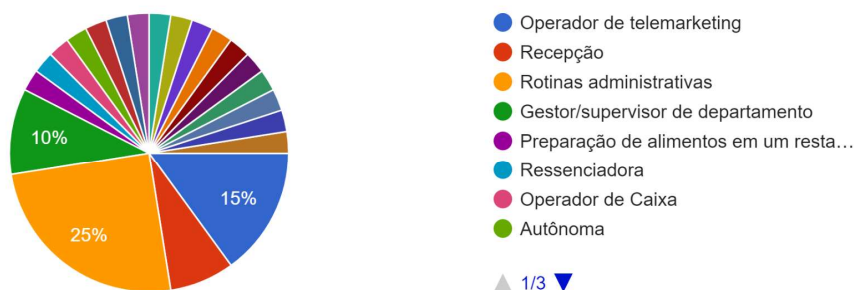


**Fonte:** Elaborada pela autora

Verificou-se que 32,5% tem o ensino médio, 20% possuem ensino técnico, sendo que 25% possuem Bacharelado e 10% possuem pós-graduação.

Quanto ao cargo/função:

**Figura 6-** Cargo/Função exercida atualmente



**Fonte:** Elaborada pela autora

Os resultados mostram que 25% dos respondentes realizam rotinas administrativas, 15% operações de telemarketing e 10% atuam na supervisão de departamentos os 50% restante dos cargos descritos estão divididos entre recepção, preparação de alimentos em restaurante, ressenciadora, operador de caixa e autônomos.

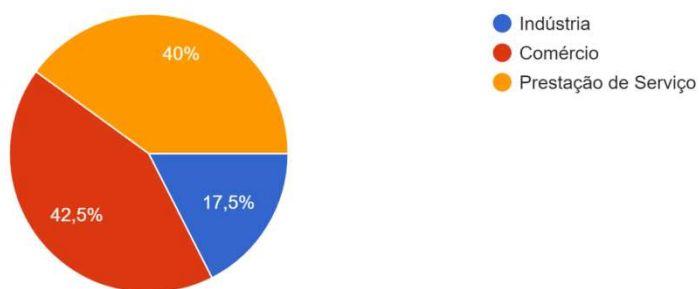
Uma vez percorrido sobre os respondentes do estudo de caso, a seção 3.2 apresenta a análise e interpretação dos dados que caracterizam as empresas.



### 3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Para avaliar estes aspectos organizacionais, os participantes da amostra foram questionados sobre o ramo de atividade da empresa, caracterizando-o da seguinte forma:

**Figura 7** – Ramo de atividade econômica das empresas

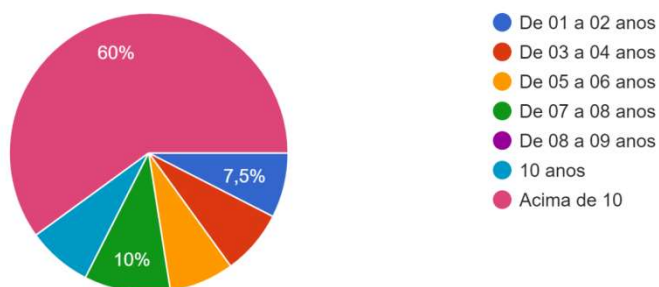


**Fonte:** Elaborada pela autora

Na Figura 7, percebe-se que, 42,5% das empresas são do ramo do comércio, 40% são da prestação de serviço e 17,5% são da indústria.

Em seguida, foi questionado sobre quanto tempo a empresa está no mercado (Figura 8).

**Figura 8** – Tempo de atividade da empresa no mercado

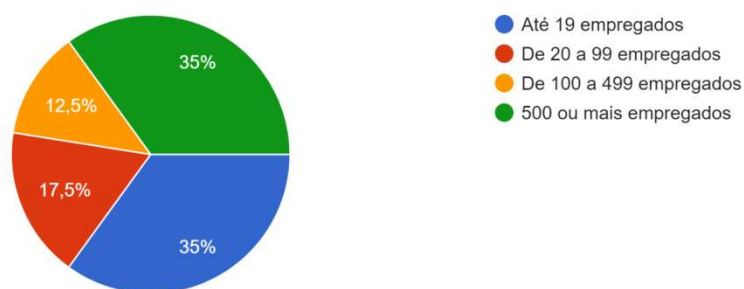


**Fonte:** Elaborada pela autora

Com a Figura 8 fica fácil observar que, a maioria são empresas que estão a mais de 10 anos no mercado representando (60%), ao passo que 10% estão no mercado entre 07 a 08 anos e 7,5% de 01 a 02 anos.

Em seguida, foi questionado sobre o número de colaboradores de cada organização (Figura 9).

**Figura 9** – Número de colaboradores que a empresa possui

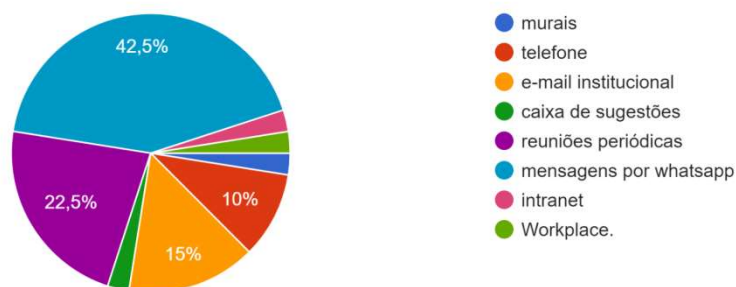


**Fonte:** Elaborada pela autora

Identifica-se que 35% das empresas possui mais de 500 colaboradores, que 12,5% tem de 100 a 499 empregados, que 17,5% tem de 20 a 99 empregados e 35% tem até 19 colaboradores.

Questionou-se também sobre quais os meios formais de comunicação que a empresa utiliza (Figura 10).

**Figura 10** – Meios formais de comunicação que são utilizados pela empresa

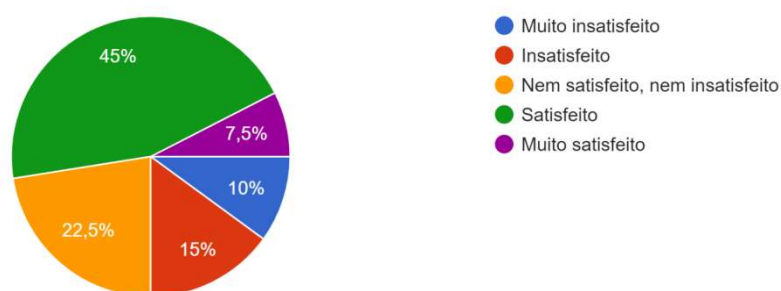


**Fonte:** Elaborada pela autora

Nota-se que, 42,5% dos meios formais de comunicação utilizados pela empresa são murais, 22,5% são através de reuniões periódicas, 15% por e-mail institucional e 10% por telefone.

No quesito eficiência, o questionário buscou saber como o colaborador se sente em relação aos meios de comunicação utilizado pela empresa (Figura 11).

**Figura 11** – Eficiência dos meios de comunicação utilizados pela empresa

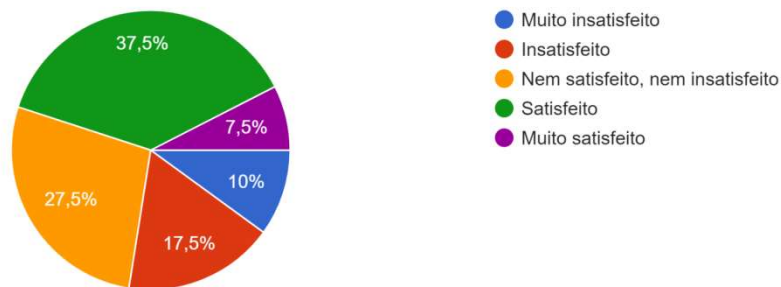


**Fonte:** Elaborada pela autora

Assim as maiorias representadas por 45% demonstraram-se satisfeitos, 22,5% nem satisfeito, nem insatisfeito e 15% se diz insatisfeito com os meios de comunicação utilizados por parte da empresa.

Foi perguntado sobre o grau de clareza das informações (reuniões para alinhamento de metas e resultados atingidos) e comunicados transmitidos pela empresa (clientes, colegas de trabalho, supervisores e gestores). (Figura 12).

**Figura 12** – A relação do colaborador quanto ao grau de clareza das informações que são repassadas pela empresa



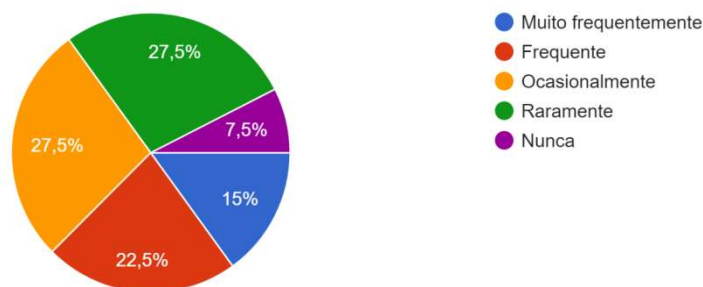
**Fonte:** Elaborada pela autora

A maioria dos colaboradores representado por 37,5% se dizem satisfeitos, 27,5% nem satisfeito, nem insatisfeito e 17,5% se dizem estar insatisfeitos, 10% estão insatisfeitos e 7,5% muito satisfeito.

Na Figura 12, podemos perceber como a comunicação eficiente ou ineficiente afeta o desempenho dos colaboradores no trabalho, em relação a produtividade e aos resultados atingidos.

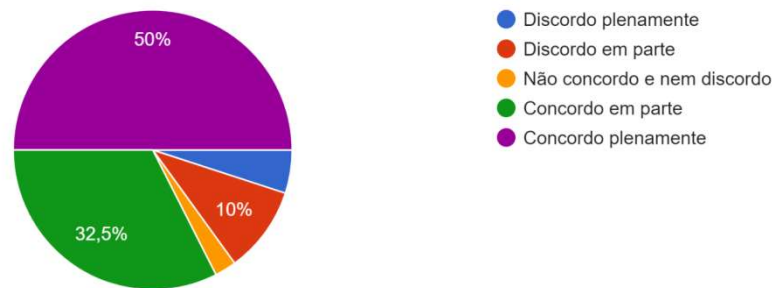
Na questão sobre o feedback em relação ao desempenho no trabalho, a Figura 13 mostra os seguintes resultados, 27,5% ocasionalmente recebe feedback, outros 27,5% diz raramente receber, seguidos de 22,5% que dizem que recebem frequentemente e 15% se diz receber feedback muito frequentemente.

**Figura 13 –** Recebimento de feedback sobre o desempenho do colaborador no trabalho



**Fonte:** Elaborada pela autora

**Figura 14–** A comunicação eficiente ou ineficiente afeta seu desempenho no trabalho (produtividade e resultados atingidos)

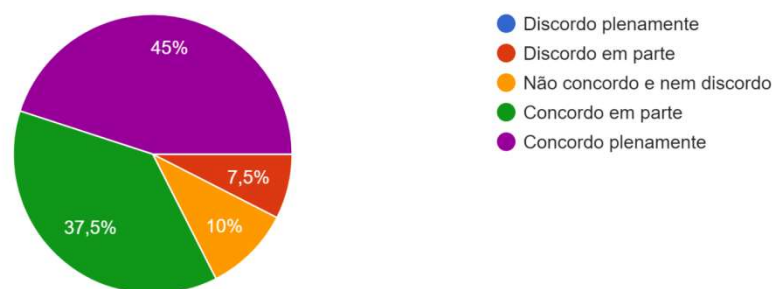


**Fonte:** Elaborada pela autora

Em retorno à esta questão 50% concorda plenamente que existe interferência da comunicação nos resultados e produtividade, contra 32,5% que concorda em parte e 10% discorda em parte que haja tal interferência.

Na Figura 15, apresenta-se relação ao clima organizacional e como ele afeta o desempenho no trabalho (produtividade e resultados atingidos)

**Figura 15 –** Interferência do clima organizacional sobre o desempenho no trabalho

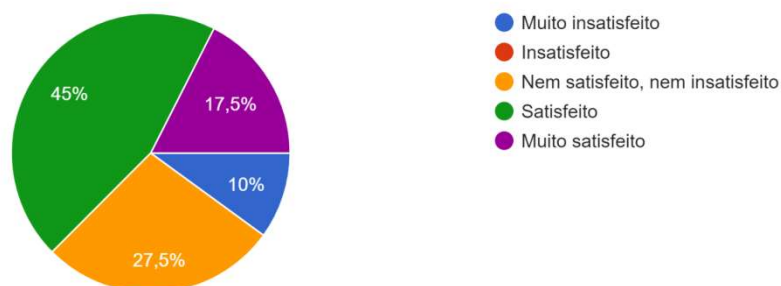


**Fonte:** Elaborada pela autora

Verifica-se, no entanto, que 45% concorda plenamente nessa interferência do clima organizacional sobre o desempenho no trabalho, 37,5% concorda em parte, 10% não concorda e nem discorda e 7,5% discorda em parte.

Perguntados sobre como se sentem em relação a contribuir com sugestões e melhorias no ambiente de trabalho e nas tarefas executadas (Figura 16).

**Figura 16** – Contribuição com sugestões e melhorias no ambiente de trabalho e nas tarefas executadas

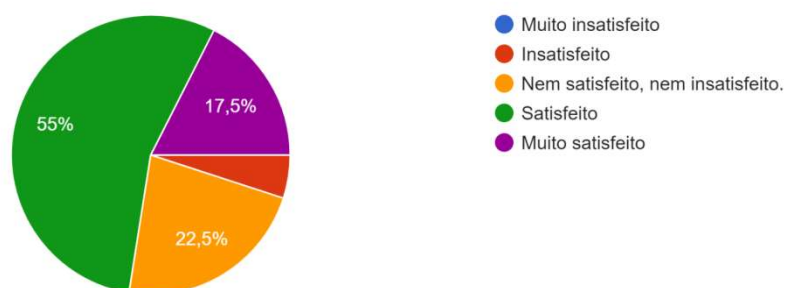


**Fonte:** Elaborada pela autora

A maioria representada por 45% se diz satisfeitos em contribuir com sugestões e melhorias no ambiente de trabalho, 27,5 % não estão satisfeitos, e nem insatisfeitos, 17,5% estão muito satisfeitos e 10% dizem estar muito insatisfeitos.

A Figura 17 representa o relacionamento profissional com clientes, colegas, supervisores e gestores em seu ambiente de trabalho.

**Figura 17** – Relacionamento profissional com clientes, colegas, supervisores e gestores

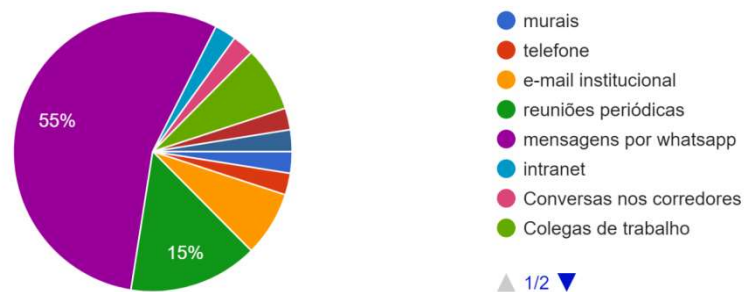


**Fonte:** Elaborada pela autora

Verifica-se que, 55% dos entrevistados estão satisfeitos com este relacionamento profissional, 22,5% nem satisfeito, nem insatisfeito e 17,5% se dizem muito satisfeitos e 5% estão insatisfeitos.

A Figura 18 apresenta os meios de comunicação (formal e informal) utilizados para se manter informado sobre o que ocorre na empresa e no setor que trabalha.

**Figura 18** – Meios de comunicação (formal e informal) utilizados para se manter informado sobre as ocorrências no seu setor e na empresa em geral

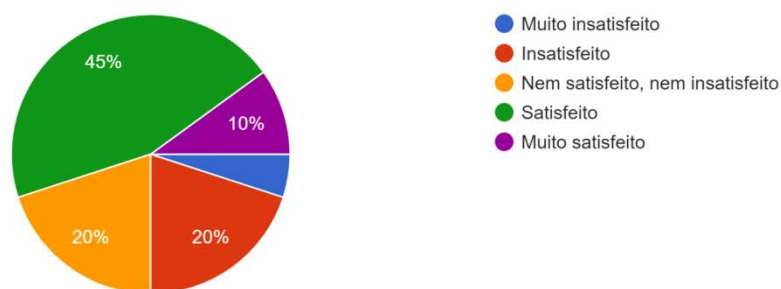


**Fonte:** Elaborada pela autora

Ficou constatado que 55% se mantém informado através do Whatsapp e 15% recebem informações através de reuniões periódicas.

Quanto ao nível da comunicação se tratando de clareza e transparência das informações vindas dos superiores para a equipe, (Figura 19).

**Figura 19** – Nível de clareza e transparência das informações passadas dos superiores para equipe

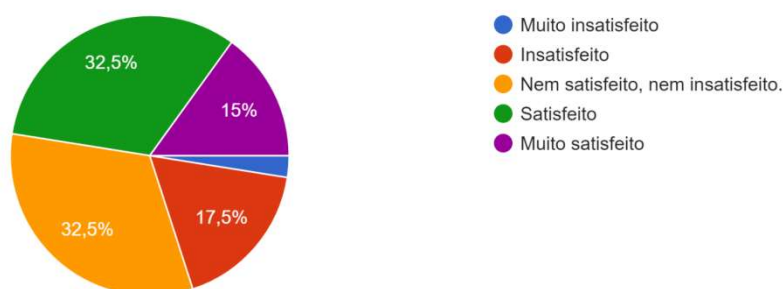


**Fonte:** Elaborada pela autora

Observa-se que 10% se diz muito satisfeito, 45% satisfeitos, 20% nem satisfeito, nem insatisfeito, 20% insatisfeito e 5% muito insatisfeito.

Se tratando de clareza e transparência das informações vindas da equipe para os superiores (Figura 20).

**Figura 20** – Nível de clareza e transparência das informações passadas das equipes para os superiores



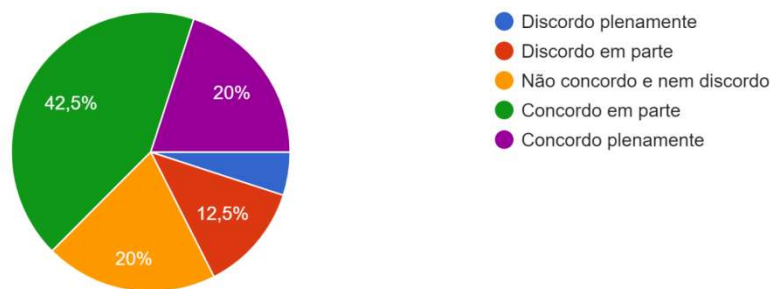
**Fonte:** Elaborada pela autora

Verifica-se, no entanto, que 15% estão muito satisfeitos, 32,5% estão satisfeitos, outros 32,5% nem satisfeito, nem insatisfeito, 17,5% se dizem insatisfeitos e 2,5% muito insatisfeito.

Para avaliar como as informações chegam até o colaborador, se ele recebe estas informações, dos seus superiores e de seus colegas de forma clara (Figura 21).

**Figura 21** – Clareza das informações passadas da empresa para o colaborador



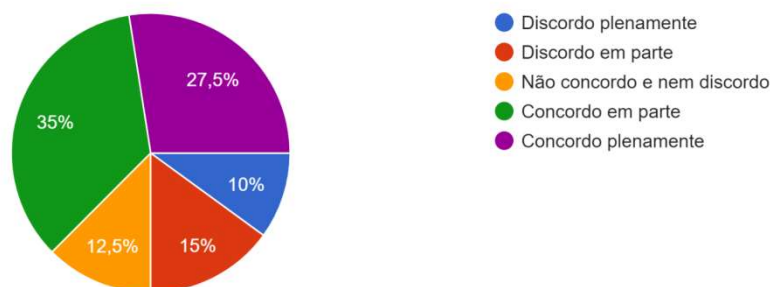


**Fonte:** Elaborada pela autora

Como resultado, obteve-se que 42,5% concorda em parte, 20% não concorda nem discorda e 20% concorda plenamente

Perguntados sobre se os meios de comunicação utilizados, se eles são suficientes para manter os setores alinhados (Figura 22).

**Figura 22** – Os meios de comunicação utilizados, são suficientes ou insuficientes para manter os setores alinhados



**Fonte:** Elaborada pela autora

Nesse sentido, 27,5% concorda plenamente, 35% dos respondentes concorda em parte, 12,5% não concorda, nem discorda, 15% discorda em parte e 10% discorda plenamente.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo os dados obtidos pela pesquisa de campo, o objetivo principal do trabalho, identificar e apresentar quais são os processos e meios de comunicação interna que são utilizados pelas organizações e seus colaboradores, foi alcançado por meio de pesquisa com 20 respondentes.

Nesse sentido, pôde-se verificar que, a comunicação interna no ambiente organizacional se mostra satisfatória, que os meios de comunicação

utilizados pelas empresas e seus colaboradores são bastante eficazes. Ficando constatado que maior parte das informações são passadas através do Whatsapp, o estudo apontou também que, a comunicação interna tem sido feita de forma clara e que a maioria dos entrevistados se dizem satisfeitos em contribuir com sugestões e melhorias no ambiente de trabalho, existe uma satisfação da maioria, a respeito do relacionamento profissional entre clientes, colegas, supervisores e gestores.

Neste sentido espera-se maior interação entre colaboradores e seus superiores, fazendo com que se sintam não apenas empregados, mas indivíduos que contribuem para o crescimento da empresa. Em relação ao clima organizacional e como ele afeta o desempenho, a produtividade e os resultados, a maioria concorda que o clima organizacional tem grande interferência sobre o desempenho no trabalho, um fato constatado e de grande relevância é que na maior parte das empresas o feedback sobre o desempenho do colaborador é feito de forma ocasional, sabendo-se que para ser assertivo, o feedback precisa ser efetivo, o fato de ser algo repassado ocasionalmente pode afetar diretamente os resultados e produtividade.

Quanto ao nível da comunicação, se tratando de clareza e transparência das informações vindas dos superiores para a equipe e vice-versa, a maioria está satisfeita. E esta maioria também concorda que os meios de comunicação utilizados, são suficientes para manter os setores alinhados. Neste ponto pode-se perceber que a comunicação interna das empresas pesquisadas é considerada efetiva, e que a relação entre colaboradores e seus superiores é bastante saudável, o que proporciona um ambiente de trabalho de qualidade de vida entre todos, porém ferramentas como o feedback devem ser aperfeiçoadas constantemente para transformar a informação em aprendizado e melhorar o desenvolvimento profissional. Portanto, sempre haverá espaço para aprimoramentos na comunicação interna de uma instituição, desde sua importância estratégica até o rompimento de barreiras culturais, de forma que essa comunicação possa demonstrar uma maior valorização e interação das pessoas no ambiente organizacional.

Como sugestão para estudos futuros, indica-se a exploratória sobre os impactos da comunicação interna no clima organizacional e/ou como a comunicação afeta os relacionamentos interpessoais empresariais.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, V.T. **O verbal e o não verbal**. São Paulo: Fundação Editora da UNESP (FEU). 2004.

BIRCK, Vera Regina. KESKE, Humberto Ivan. **A voz do corpo: A Comunicação Não Verbal e as Relações Interpessoais**. In XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Jornada de Inovações Midiáticas e Alternativas Experimentais. Set 2- 6; Natal. RN: Intercom; 2008.

BORDENAVE, Juan E. Díaz Bordenave, **O que é comunicação**. 1ª edição eBook, 2017, editora brasiliense.

BUENO, Wilson da Costa. **A comunicação como espelho das culturas empresariais**. Imes-Comunicação. Ano 1, nº 1, jul/dez 2000.

Caldas, Priscyla. **A importância da comunicação nas organizações**. Disponível em: <https://www.priscylacaldas.com.br/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/>. Acesso em: 12 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2º Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato**. - 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

Curvello, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional / João José Azevedo Curvello**. – 2. ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;

FIGUEIREDO, Emanuel João de. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 2011.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Qualidade de Vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

FURNHAM, A. **Linguagem corporal no trabalho**. São Paulo: Ed. Nobel. 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

KING, N. C. O. **Desenvolvimento de um processo para análise da Produtividade Sistêmica**. Curitiba: PUC/PR, 2007.

KOTLER, Philip. **PLT Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, Valinhos: Anhanguera Educacional, 2005. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/monografias/TCC%20%20Karen%20Aline%20N>

ogueira%20-%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Empresarial.pdf>. Acesso em 22 de Agosto de 2015.

LUCENA, Suellen Janille. **O bom clima organizacional como fator decisório para ganhar mercado**. Trabalho Acadêmico. FAFIJAN – Faculdade de Jandaia do Sul. Jandaia do Sul, out. 2007.

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

MARTINS, G. A. (2000). **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**. Como simplificar a prática da comunicação nas empresas, Rio de Janeiro, ed. Elsevier, 2004.

MATOS, Gustavo Gomes de, **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MATOS, Gustavo Gomes de, **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2 ° edição, 2009, editora Monole.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3° Edição. Barueri – Sp: Manole, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7.ed.rev. e ampl.-4.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

PIMENTA, M.A. **Comunicação empresarial**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2004.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistema de informações organizacionais: guia prático para projetos**. São Paulo: Atlas, 2007.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. 08 out. 2002.

SANTIAGO, Nelson Marcelo. **Comunicação interna nas empresas, causas e efeitos da não integridade da informação: a realidade de duas empresas de confecção da Região Metropolitana do Médio Vale do Itajaí**. 2003. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau. Disponível no site: <http://dspace.unesc.net/bitstream/1/301/1/Elaine%20Bez%20Birolo%20Casagrande.pdf>. Acessado em: 04 de abril de 2018.

TAGLIOCOLO, Claudinéia. ARAÚJO, Geraldo Cordeiro de. **Clima Organizacional**: Um estudo sobre as quatro dimensões de análise. 2007.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

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

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das Organizações**. São Paulo, 1989, 2 ed.

## APÊNDICE

### O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Este questionário tem como finalidade identificar e apresentar quais são os processos e meios de comunicação interna utilizados pela organização e seus colaboradores, bem como, a percepção dos colaboradores quanto ao grau de satisfação do processo de comunicação que utilizam atualmente.

#### **SOBRE O RESPONDENTE DA PESQUISA:**

##### **1) QUAL A SUA FAIXA ETÁRIA?**

- ( ) 18 a 25 anos
- ( ) 26 a 30 anos
- ( ) 31 a 35 anos
- ( ) 36 a 40 anos
- ( ) 41 a 45 anos
- ( ) 46 a 50 anos
- ( ) 51 a 60 anos
- ( ) Acima de 60 anos

##### **2) GÊNERO:**

- ( ) Feminino
- ( ) Masculino
- ( ) Outro
- ( ) Prefiro não informar

##### **3) FORMAÇÃO ACADÊMICA?**

- ( ) Ensino fundamental 1
- ( ) Ensino fundamental 2
- ( ) Ensino médio
- ( ) Ensino técnico
- ( ) Licenciatura
- ( ) Ensino técnico Bacharelado
- ( ) Pós-Graduado (especialização)
- ( ) Mestrado
- ( ) Doutorado

##### **4) QUAL O CARGO/FUNÇÃO QUE EXERCE ATUALMENTE?**

- ( ) Operado de telemarketing
- ( ) Recepção
- ( ) Rotinas administrativas
- ( ) Gestor/supervisor de departamento
- ( ) Outros, especificar \_\_\_\_\_

##### **5) QUAL O RAMO DE ATIVIDADE ECONÔMICA DA SUA EMPRESA?**



- Indústria
- Comércio
- Prestação de serviço

**6) A EMPRESA ESTÁ QUANTO TEMPO NO MERCADO?**

- De 01 a 02 anos
- De 03 a 04 anos
- De 05 a 06 anos
- De 07 a 08 anos
- De 08 a 09 anos
- 10 anos
- Acima de 10 anos

**7) QUANTOS COLABORADORES/FUNCIÓNÁRIOS A EMPRESA POSSUI ATUALMENTE?**

- Até 19 empregados
- De 20 a 99 empregados
- De 100 a 499 empregados
- 500 ou mais empregados

**8) Quais são os meios formais de comunicação que são utilizados na empresa em que trabalha?**

- murais
- telefone
- e-mail institucional
- caixa de sugestões
- reuniões periódicas
- mensagens por whatsapp
- intranet
- Outros, especificar \_\_\_\_\_

**9) Como você se sente em relação a eficiência dos meios de comunicação utilizados pela empresa?**

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito.
- Satisfeito
- Muito satisfeito

**10) Como você se sente em relação ao grau de clareza das informações (reuniões para alinhamento de metas e resultados atingidos) e comunicados transmitidos pela empresa (clientes, colegas de trabalho, supervisores e gestores)?**

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito.
- Satisfeito

Muito satisfeito

**11) Você recebe feedback em relação ao seu desempenho no trabalho?**

Muito frequente

Frequente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

**12) A comunicação (eficiente ou ineficiente), afeta o seu desempenho no trabalho (produtividade, resultados atingidos)?**

Discordo plenamente

Discordo em parte

Não concordo e nem discordo

Concordo em parte

Concordo plenamente

**13) O clima organizacional afeta o seu desempenho no trabalho (produtividade, resultados atingidos)?**

Discordo plenamente

Discordo em parte

Não concordo e nem discordo

Concordo em parte

Concordo plenamente

**14) Como você se sente em relação a contribuir com sugestões e melhorias em seu ambiente de trabalho e nas tarefas que executa?**

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Nem satisfeito, nem insatisfeito.

Satisfeito

Muito satisfeito

**15) Como você se sente quanto ao relacionamento profissional com clientes, colegas, supervisores e gestores em seu ambiente de trabalho?**

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Nem satisfeito, nem insatisfeito.

Satisfeito

Muito satisfeito

**16) Quais são os meios de comunicação (formal e informal) que você utiliza para se manter informado sobre o que ocorre na empresa e no setor em que trabalha?**

murais

telefone

e-mail institucional

reuniões periódicas

mensagens por whatsapp

intranet

- Conversas nos corredores
- Colegas de trabalho
- Outros, especificar \_\_\_\_\_

**17) Como você se sente quanto ao nível de comunicação (clareza e transparência das informações) dos superiores para a equipe?**

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito.
- Satisfeito
- Muito satisfeito

**18) Como você se sente quanto ao nível de comunicação (clareza e transparência das informações) da equipe para os superiores?**

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito.
- Satisfeito
- Muito satisfeito

**19) As informações que recebe da empresa (colegas, superiores) chegam até você de forma clara?**

- Discordo plenamente
- Discordo em parte
- Não concordo e nem discordo
- Concordo em parte
- Concordo plenamente

**20) Os meios de comunicação utilizados pela empresa são suficientes para manter os setores alinhados?**

- Discordo plenamente
- Discordo em parte
- Não concordo e nem discordo
- Concordo em parte
- Concordo plenamente