



---

**Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Julio Julinho Marcondes de Moura"**

**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**DANIELA SCARPINELLI DOS SANTOS**

**GABRIELA DE OLIVEIRA DE SOUZA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: a integração das equipes e setores**

**GARÇA – SÃO PAULO – BRASIL**

**2021**



---

**Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Julio Julinho Marcondes de Moura"**

## **CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**DANIELA SCARPINELLI DOS SANTOS**

**GABRIELA DE OLIVEIRA DE SOUZA**

### **COMUNICAÇÃO INTERNA: a integração das equipes e setores**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Garça – SP, como requisito parcial para a obtenção da formação de tecnólogo em Gestão Empresarial, sob a orientação da Professora Dra. Andreia de Abreu Siqueira.

**GARÇA – SÃO PAULO – BRASIL**

**2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Santos, Daniela Scarpinelli dos; Souza, Gabriela de Oliveira de

S237c Comunicação interna: a integração das equipes e setores. / Daniela Scarpinelli dos Santos; Gabriela de Oliveira de Souza - Garça, 2021.  
64 f.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Garça – FATEC, 2021.  
Orientador: Andreia de Abreu Siqueira

1. Comunicação Interna. 2. Equipe. 3. Integração. I. Autor. II. Título.

CDD 658.45

**DANIELA SCARPINELLI DOS SANTOS**

**GABRIELA DE OLIVEIRA DE SOUZA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA:** a integração das equipes e setores

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à faculdade Tecnologia de Garça - FATEC como parte das exigências para a obtenção do título de Tecnólogas em Gestão Empresarial.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

Banca examinadora:

\_\_\_\_\_nota\_\_\_\_\_

Orientador: Prof. Dra. Adreia de Abreu Siqueira

\_\_\_\_\_nota\_\_\_\_\_

Convidado: Profa. Ms. Vânia Cristina Pastri Gutierrez

Média\_\_\_\_\_

**GARÇA – SÃO PAULO – BRASIL**

2021

Dedicamos este trabalho primeiramente a DEUS, que nos proporcionou o dom da VIDA, coragem nos momentos de dificuldade, assim como alegria nos momentos de felicidade, em toda essa nossa trajetória. Aos meus pais: Aparecido e Maria; Antônio e Lucelene que são pessoas especiais e fundamentais em nossas VIDAS e aos nossos irmãos Marcelo e Jamily que sempre nos apoiou nesse desafio.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, pelo dom da vida, da sabedoria e da felicidade, cuja presença possa sentir em todos os momentos, orientando-me, guiando-me e ajudando-me a superar todas as dificuldades encontradas pelo caminho, para assim atingir todos os meus objetivos.

Aos meus pais Aparecido Donizete dos Santos e Maria Cecília Scarpinelli dos Santos, que me deram a vida e o amor, além do exemplo de força e coragem, incentivo, apoio e compreensão em todos os momentos da minha vida e dessa caminhada. Muito obrigada!

Ao meu irmão Marcelo Scarpinelli dos Santos, que sempre me incentivou a lutar pelos meus objetivos e sempre me apóia em minhas decisões, ao qual sempre estará em meu coração.

A toda minha família, pelo incentivo e apoio, que, mesmo longe ou perto, sempre estiveram em meus pensamentos.

Aos professores, que durante todo tempo nos ensinaram e incentivaram nessa longa caminhada.

A nossa orientadora Professora Mestre Andreia de Abreu Siqueira, pela atenção, dedicação, incentivo e confiança.

**DANIELA SCARPINELLI DOS SANTOS.**

A DEUS, pelo dom da vida e sabedoria, a qual sinto a presença em todos os momentos, conduzindo-me e ajudando-me a superar todas as dificuldades encontradas pelo trajeto percorrido.

Aos meus pais Antônio Marcelino de Souza e Lucelene Moreira de Oliveira, que me deram a vida e o amor, além do exemplo de garra e fortaleza, agradeço ao carinho, estímulo, apoio e compreensão em todos os momentos da minha vida e dessa trajetória. Muito obrigada!

A minha irmã Jamily de Oliveira Souza, que sempre me impulsionou a lutar pelos meus objetivos, uma pessoa a qual sempre posso contar e que sempre estará em meu coração.

A toda minha família, pela torcida e apoio.

Aos professores, que durante todo tempo nos ensinaram, estimularam e incentivaram nessa longa caminhada.

A nossa orientadora Professora Mestre Andreia de Abreu Siqueira, pela atenção, dedicação, incentivo e confiança no desenvolvimento de todo esse trabalho.

**GABRIELA DE OLIVEIRA DE SOUZA**

“Quando a comunicação é boa, ela informa. Quando ela é ótima, ela engaja e incentiva os colaboradores a agirem”.

David Grossman.

## RESUMO

Esta monografia tem como tema Comunicação Interna, tendo como objetivo diagnosticar de que maneira a comunicação interna auxilia ou impede o desempenho do trabalho em equipe e a integração entre setores. Este trabalho justifica-se, pois a comunicação interna no espaço laboral influencia o desempenho do trabalho em equipe. A comunicação interna é um processo que tem uma função estratégica dentro do espaço organizacional, que quando bem gerenciada ocasiona vantagens e benefícios a uma empresa. Contudo, uma eficácia na transmissão de mensagens através do meio comunicativo facilita a eficiência no âmbito empresarial entre toda a equipe. Nesse sentido, o presente trabalho caracteriza-se com pesquisas exploratórias e descritivas, com utilização metodológica de pesquisas bibliográficas e estudos de caso em três organizações de segmentos diferentes no município de Garça/SP. Conclui-se que a comunicação interna é um dos processos que envolve grande troca de informações, portanto, uma ação primordial dentro da empresa e sua assertividade se desencadeia na eficácia de transmissão de informações e mensagens entre os canais transmissores (emissor e receptor).

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Equipe. Integração.

## **ABSTRACT**

This monograph aims the Internal Communication in diagnosing how internal communication helps or blocks the performance of a teamwork and integration among sectors. This work demonstrates how internal communication in the workplace influences the performance of a teamwork. Internal communication is a process that has a strategic function within the organizational space, which properly managed brings advantages and benefits to a company. However, an effective message transmission through the means of communication simplifies the efficiency in the business environment among the entire team. Therefore, the present work is characterized by exploratory and descriptive research, with methodological use of bibliographic research and cases of studies in three organizations from different sectors in the city of Garça/SP. It is concluded that internal communication is one of the processes that involves a great exchange of information, therefore, a primordial action within the company and its assertiveness is triggered by the efficiency of information and message transmission among the transmitting channels (sender and receiver).

**Key-words:** Internal communication. Team. Integration.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	13
<b>2.1. Comunicação organizacional</b> .....	13
2.1.1. Processo comunicativo .....	16
2.1.2. Benefícios de uma comunicação interna assertiva .....	18
2.1.3. Malefícios de uma comunicação interna errônea .....	21
<b>2.2. Integração organizacional</b> .....	25
2.2.1. Processo de integração organizacional .....	27
2.2.1.1. Importância da integração organizacional .....	28
2.2.2. Dinâmica organizacional .....	30
2.2.3. Integração de setores .....	32
<b>2.3. Trabalho em equipe</b> .....	34
2.3.1. A escolha das equipes .....	36
2.3.2. A gestão das equipes e integração .....	38
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	41
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	43
<b>4.1. Resultados da Empresa A</b> .....	43
<b>4.2. Resultados da empresa B</b> .....	47
<b>4.3. Resultados da empresa C</b> .....	51
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	56
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	58
<b>APÊNDICES</b> .....	61

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda questões referentes a comunicação interna e a integração de setores e equipes, dentro dela verifica-se pontos em destaque no meio organizacional referente ao convívio e a troca de informações e/ou comunicação entre todos os envolvidos dentro da empresa, como uma clara definição do termo comunicação, modos referentes a uma comunicação organizacional interna, integração interna entre equipes, trabalho em equipe e o esforço coletivo para resolução de conflitos dentre outros conceitos relevantes para a formação do trabalho em geral.

De outro modo para a concepção e finalização da atual pesquisa foram formulados, objetivos, justificativa, localizado um problema a ser estudado e relacioná-lo a métodos solucionáveis no âmbito organizacional, também foram concebidos tópicos para melhor esclarecimento dos dados levantados, e, houve divisões claras de conceitos, os quais apontam-se levantamento literário/teórico, procedimentos metodológicos, apresentação de resultados, considerações finais e por fim as referências.

Deste modo, destaca-se como finalidade da pesquisa informações em relação a compreensão da dinâmica comunicativa dentro do âmbito empresarial (fatores internos) que envolvem questões acerca do desempenho multifuncional dos colaboradores, apontando assim, visões assertivas e errôneas as quais ocorrem na corporação, no entanto, também pontuando assuntos de modo claro, com visões estratégicas e inovadoras.

Com isso, pode-se identificar questões vulneráveis das organizações às quais encontram-se em constante mudanças e cada vez mais exigente devido a ampla competitividade de mercado.

O problema de pesquisa levantado foi questões referentes a que maneira a comunicação interna influencia no desempenho do trabalho em equipe.

Partindo do princípio de que a falha interna nas organizações interfere na qualidade do serviço, o objetivo é diagnosticar de que maneira a comunicação interna auxilia ou impede o desempenho do trabalho em equipe e a integração entre setores.

Ao mesmo tempo, ao que se refere aos objetivos específicos, é necessário identificar o processo de comunicação organizacional; analisar a integração

organizacional entre equipe e setores de uma companhia e, colaborar para a melhoria da dinâmica organizacional em relação à comunicação interna da empresa, apontando assim, a importância do trabalho de equipe dentro da organização.

Em suma, o trabalho elaborado tem como finalidade buscar e transpassar conhecimentos de forma sucinta, objetiva e clara, tais informações coletadas por meio de pesquisas e estudos aos quais serão abordadas ao longo do projeto e distintas em subseções com todos os dados obtidos no decorrer da elaboração deste.

Para realizar o presente trabalho, foi definido a construção em cinco partes, a primeira parte, se delimita à introdução do tema ao tratar o objeto de pesquisa, sua contextualização, a justificativa, a situação problema que envolve a questão trabalhada no presente trabalho, os objetivos a serem conquistados e o assunto de suma relevância da pesquisa.

Posteriormente, se dá o referencial teórico, essa etapa trata-se da concepção e embasamento científico e teórico pesquisados em autores relacionados ao assunto em questão, dos quais terão algumas divisões para facilitar o desenvolvimento do texto, sendo um desdobramento de sequencias, abordando conceitos e questões relevantes para entendimento claro do tema.

Em seguida, define-se os procedimentos almejados para alcançar os objetivos, na terceira parte, ou seja, a metodologia proposta com todos os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da pesquisa.

A quarta parte trata-se do resultado da pesquisa e da análise dos mesmos. E, a quinta e última parte, irá conter as considerações finais, onde se realizou uma análise do trajeto percorrido, através dos procedimentos e métodos de pesquisa, sua parcela de colaboração, e propostas para outras pesquisas.

Enfim, este trabalho aborda conceitos sobre a comunicação organizacional e o processo comunicativo, o meio corporativo e o processo de integração organizacional (equipes e setores), e por fim, a dinâmica organizacional e o trabalho de equipe direcionado quanto à forma que se comunicam entre si.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Em primeiro lugar, destaca-se o conhecimento diante do contexto laboral, mais específico, da área de gestão empresarial, a qual estuda ações estratégicas para se aplicar em um negócio, como, empregar e nutrir recursos financeiros, estruturais e humanos, devido a isso, busca-se elaborar este projeto com a finalidade de compor análises das práticas e informações referentes à comunicação interna e com isso, verificar como se forma a integração de equipe e setores.

Conforme entende-se ainda mais o mundo empresarial, verifica-se que as organizações encontram-se em constante desenvolvimento e, com crescentes desempenhos estruturais e gerenciais.

Deste modo, nos motiva, assim, o estudo da comunicação no contexto interno da empresa, neste contexto, Almeida (2003), defende a importância de estudar o fenômeno comunicativo, sendo uma questão de grande relevância, pois esta é determinante para o bom funcionamento de uma empresa, dando uma ênfase na comunicação interna, sendo esta, uma necessidade (vital na coordenação das atividades), uma vontade (necessidade de pensar, controlar e gerir opções estratégicas) e, uma crença (de que se leva à solução).

Por fim, as próximas subseções tratarão de cada um desses aspectos do papel da comunicação organizacional na integração das equipes e setores mais especificamente abordados a seguir, como alguns conflitos comuns que acontecem no ambiente organizacional envolvendo a comunicação e a troca de informações neste âmbito.

### **2.1. Comunicação organizacional**

Inicialmente define-se o termo comunicação, em que, comunicar-se refere a uma ação frequente no cotidiano de qualquer indivíduo desde os primórdios, como Barros e Matos (2015) apontam em seus estudos, sendo o diálogo um processo comunicativo que faz relações humanas serem estabelecidas em um contexto físico e existencial, salientam ainda sobre a questão em que quando estas são bem geridas, trazem largos benefícios e contribuições oportunas para todo ambiente corporativo, tanto para com os colaboradores, quanto para seus clientes e/ou público envolvido.

De acordo com Vieira, Marques e Correia (2013), a comunicação interna, tem, assim, como função coordenar, organizar as atividades e os processos da produção e, acima de tudo, tem como função estratégica principal a difusão da visão, missão e valores corporativos, com isso, observa-se que, ao alinhar estrategicamente a comunicação interna, às organizações, passam a obter sucesso no caminho entre informação e comunicação.

Guirdham (2005, *apud* Vieira, Marques e Correia, 2013) declara que uma comunicação eficaz decorre de inúmeras questões, mas o que nos chama a atenção é o dizer sobre pensar estrategicamente, definindo que, “a comunicação não pode ser nunca perfeita, mas sim, pode sempre ser pensada estrategicamente”. Neste estudo, observa-se que os conflitos gerados pela má comunicação nas empresas, a sobrecarga e o estresse trabalhista são determinantes para a difusão comunicativa dentro da organização, e questiona-se identificar as falhas da comunicação interna, para assim ser otimizado um plano estratégico de melhoria desta comunicabilidade.

Enfim, a comunicação interna segundo Almeida (2003) é uma atribuição a ser desencadeada e gerida com vantagens e benefícios em todas as áreas da corporação, no entanto, comunicação não é suficiente, temos que saber organizar as informações recebidas para colocá-la em prática e assim, evitar confusão entre objetivos a serem atendidos, tarefas a serem executas e os valores a serem mantidos, isso, nada mais é do que uma filtragem de informações.

Antes de apontar um processo de comunicação organizacional, designa-se a necessidade de descrever e identificar o que em si é comunicação, sendo assim, Ferreira (2005) dá-se a seguinte definição para a palavra comunicação:

1. Ato ou efeito de comunicar(-se). 2. Processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos e/ou sistemas convencionados. 3. A mensagem recebida por esses meios. 4. A capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, com vista ao bom entendimento entre pessoas. (FERREIRA, 2005, p. 251).

Sendo assim, verifica-se que a comunicação é uma transmissão de mensagens da qual, segundo Pinho (2006), tem elementos que compõem seu processo, sendo eles, o emissor, que deve destinar a informação, o código, que se transforma no conteúdo a ser passado, o canal, significando o meio adequado ao qual será transmitida a informação e o receptor, o envolvido que há de receber tais informações e utilizá-las de modo eficaz e o mais assertivo possível.

Uma comunicação organizacional é a passagem de informações entre equipe, para que tudo seja compreendido adequadamente, desta forma, se faz necessário uma atenção direta do receptor para com o locutor para que tais dados sejam estabelecidos de forma assertiva.

De outro modo, Colleen (2002) declara que uma assertividade maior na comunicação não se deriva do que você diz, mas como você diz, ou seja, o modo de se comunicar é o que faz a diferença, Colleen também aponta alguns pontos importantes para a comunicação, como, o contato visual para transmissão de confiança, a postura corporal para transmitir segurança da informação, expressões faciais para apontar força na transmissão da mensagem, entre outros.

Dias (2014) afirma que é através da comunicação interna que pode ser estabelecido canais que podem facilitar o desempenho e desenvolvimento de relações, por outro lado, aponta-se que estender relações para todos os níveis hierárquicos de uma empresa é o que transforma processos de eficácia, mas ele ainda mostra que ainda há uma dificuldade para fluir de modo eficiente o processo comunicativo.

Barros e Matos (2015) apontam que há comunicações no campo organizacional, às quais, tem finalidades diferentes, como, uma comunicação institucional tem o intuito de construir e manter uma imagem de qualidade da organização juntamente com o público alvo, uma comunicação mercadológica que tem por função divulgar produtos e serviços, por assim, o efeito de aumento em vendas e fidelização dos clientes, e por fim, a comunicação interna em que tem como alvo o direcionamento direto aos funcionários.

Com isso, Pinho (2006) ressalta que a comunicação é um elemento que preserva e equilibra a organização, pois em um ambiente organizacional, o trabalho por maioria se concretiza por troca e manejo de informações, portanto, surge daí a importância de uma boa habilidade em comunicar-se, partindo do pressuposto que um diálogo comunicativo deriva-se de arranjos e encaixes de um processo do qual, envolve pessoas, mensagens, significados e propósitos.

Contudo Dias (2014) estabelece aspectos referentes a comunicação interna em que tais virtudes trabalham a favor da identificação das necessidades das pessoas e da organização. Desta forma, verifica-se que essa comunicação interna quando bem gerenciada possibilita relacionamentos ágeis e transparentes entre todos os níveis

hierárquicos da organização. Enfim, o processo comunicativo interno facilita a comunicação empresarial no âmbito global.

Cardoso, Silva e Sobrinho (1998) organizam suas ideias colocando em pauta que a comunicação é uma ferramenta essencial dentro da organização e que usada de modo assertivo é o que proporciona cooperação efetiva entre as pessoas estabelecendo assim, contribuições laborais em busca de um alvo em comum.

Desta forma, acrescenta-se que a comunicação organizacional se trata de um ato que vai além de ouvir, tornando-se uma essência da comunicação, por isso, comunicar-se no meio empresarial é transformar informações distintas em compreensão segura para lidar com interações humanas.

Por fim, Cardoso, Silva e Sobrinho (1998) apontam que a comunicação é um ato em potencial que traz benefícios a empresa, pois ela é capaz de adequar diálogos entre colaboradores, estender visões e proporcionar melhoria no âmbito organizacional, uma capacidade primordial a um líder, pois através disso que se gera um *feedback* satisfatório, verdadeiro e propício para o bom andamento e desenvolvimento de uma organização.

Pinho (2006) faz algumas alegações sobre o processo comunicativo e a assertividade em relação a eles, mostrando a eficiência quando as informações, dados e mensagens são transmitidos de modo correto, portanto aponta-se a seguir tal processo comunicativo com o intuito de estabelecer clareza no ato comunicativo juntamente aos seu processo.

### 2.1.1. Processo comunicativo

Esse processo comunicativo segundo Pinho (2006) trata-se da forma que o canal de comunicação funciona, ou seja, com elementos indispensáveis na passagem de informações, em que, todos os detalhes devem ser entendidos para que a transmissão da mensagem seja clara e de fácil entendimento aos envolvidos, que são os receptores, o que nos faz entender que no básico isso trata-se da saída da mensagem do emissor e/ou transmissor até a chegada da mensagem ao receptor.

Contudo, Pinho (2006) relata que o processo de comunicação envolve alguns passos precisos para uma transmissão assertiva das informações, que basicamente resumem-se entre fonte e receptor, as quais, resultam em transferência e

compreensão de um conceito e/ou significado. Enfim, envolvendo neste processo encontram-se, “uma fonte de comunicação ou transmissor; uma mensagem; um canal; um receptor; o *feedback* e o ambiente.”

Verificando-se assim, que a comunicação é uma ação direta que movimenta uma organização a modo de alcançar êxito para com seus processos.

A comunicação no meio organizacional segundo Colleen (2002) é uma essência aprendida que ocorre quando entende-se diretamente aquilo que se ouve, ou seja, um processo contínuo ao qual inclui ser bons ouvintes – ter boa capacidade reflexiva ao ato de ouvir e não meramente escutar o que está sendo dito, ao ouvir o indivíduo se permite concentrar-se em pontos centrais aos quais está sendo informado e assim, mantém o locutor atento na passagem de informações.

Nesse contexto sim, pode-se dizer que existe uma distinção entre o ouvir e o escutar, assim, entende-se que Colleen (2002) passa dados informativos de que escutar é uma ato mecânico referente a questão de mero sentido, como a nossa audição, ou seja, aparentemente é um ato involuntário que vai além de sua vontade, pois escutar é um dom de quem tem a audição favorecida, já para ele, o ato de ouvir é uma ação a qual depende da nossa vontade em prestar atenção e/ou tentar entender a informação que está sendo transmitida, no entanto, na literatura há distinções desses dois termos.

Com relação a estes dados pode-se dizer que uma comunicação assertiva é uma dádiva que, assim, quando alcançada pode vir a gerar sucesso a uma organização, pois essa assertividade demonstra uma boa integração de equipe a qual sabe fazer de forma eficaz o fluxo de informação da organização, ou seja, a mensagem e os dados são passados de forma correta o que evita conflito ou deficiência de informações na passagem para o receptor.

Contudo, pode-se destacar de acordo com Colleen (2002) que nem sempre se há uma assertividade total na comunicação, ou seja, diversas vezes a comunicação assertiva é feita de maneira parcial mostrando alguns erros e mapeando alguns acertos.

Colleen (2002) aponta que uma comunicação interna tem êxito quando o entendimento da mensagem é eficiente e, não há dúvidas referentes a nenhuma informação/dado passado entre transmissor-receptor, ou seja, todos os elementos de

comunicação foram efetivamente codificados, mas por outro lado, tem um 'fracasso' quando o transmissor tem falha na passagem de informação.

Portanto Colleen (2002) salienta que na hora de se receber uma mensagem tem que ser um processo eficaz, pois se houver alguma dúvida ou falta de entendimento do conteúdo na transmissão da informação, isso vai impossibilitar o recebimento de alguns dados assim que houver a troca de mensagens ao receptor, ou seja, lá trás nos elementos de comunicação, o código não foi totalmente decifrado ocasionando erro posterior.

Todavia, Pinho (2006) traz concepções acerca de exatidão referentes a comunicação e aponta que a comunicação vai além do ato de se comunicar, além de uma simples conversa entre pessoas, a comunicação é ação que envolve códigos, mensagens e dados, além de ser uma ferramenta de integração, portanto, a comunicação consiste em muitas maneiras a decodificação do código e por fim a interpretação.

Enfim, entende-se que Pinho (2006) nos passa informações referentes a comunicação como um processo em que a conversação é uma mensagem que tende seus próprios códigos, ou seja, ela é codificada – podendo ter sinais, gestos, sons ou quaisquer outros indícios, e que também pode ser escrita ou falada, no entanto, sempre há a necessidade da decodificação desse código para um assertivo entendimento.

Deste modo, em uma vasta visão mostra-se a seguir informações detalhadas referentes a algumas questões benéficas à organização, como, dados referentes a essa assertividade comunicativa, como que também, informações maléficas dentro desse processo comunicativo.

### 2.1.2. Benefícios de uma comunicação interna assertiva

Os benefícios são evidentes e trazem muitas vantagens para as corporações se referindo à resposta de conflitos e motivação de equipes e colaboradores. Dessa forma, ter assertividade é a habilidade que as pessoas realizam de se expressar e defender seus direitos de maneira calma e racional.

Deste modo, verifica-se que a comunicação interna apresenta princípios fundamentais para o alcance do sucesso empresarial. Sendo assim, Pimenta (1999,

p. 78 *apud* Araújo, Simansk e Quevedo, 2010) disserta que “a comunicação deve desenvolver integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe”.

A comunicação interna tem a função de humanizar as relações no ambiente organizacional, fazendo com que os colaboradores sejam capazes de compreender facilmente seu papel, diferenciar o grau de conhecimento deles sobre determinado ponto de interesse, incluindo-os mais acessivelmente ao local de trabalho e auxiliando os mesmos a atingir os objetivos esperados (ARAÚJO; SIMANSK; QUEVEDO, 2010).

Nesse sentido, Araújo, Simansk e Quevedo (2010) colocam em seu estudo que a comunicação interna promove todo processo comunicacional, e que, fornece o *feedback*, e com isso, é habitual que o regresso ou até mesmo a informação de início não seja o esperado, mas está incluso ao crescimento, amadurecimento em qualquer tipo de relacionamento, de caráter individual ou profissional, por fim, comunica-se é o que possibilita o diálogo institucional e bom desempenho de uma organização.

A comunicação interna no cenário organizacional é um tema que envolve diversos aspectos e ações essenciais, para ponderar a transmissão de informações estratégicas entre os indivíduos de uma empresa, destacando possibilidades de ações mais assertivas, tais interações comunicativas são apontadas por Pinho (2006).

Sendo assim, é formalmente necessário e importante contar com alguns componentes nessa efetividade a quais apontam benefícios a uma organização, como, alinhar os objetivos da equipe, fortalecer a cultura empresarial e indicar a satisfação dos colaboradores em relação à corporação.

Pensando em manter uma boa comunicação, Oliveira (2017) enfatiza que a comunicação interna efetiva e benéfica se faz visível diante de um agrupamento de ações que a empresa administra, no entanto, tal ferramenta carrega consigo a objetividade de ouvir, anunciar, estimular, educar e conservar coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e partilhados por todos, podendo colaborar para a criação de uma imagem pública positiva.

Em suma, a comunicação interna na organização estabelece um leque de benefícios tanto para o ambiente empresarial quanto para cada indivíduo que constitui a equipe. Além disso, Dias (2014) demonstra que com ações e atitudes simplificadas, atinge-se prioridades verificáveis, solidificando assim que tais processos geram eficácia devido a aplicações de capacidades e habilidades dos profissionais, desta

forma permitindo ampliação e satisfação dos colaboradores, de modo animador frente aos seus empenhos.

Todavia, a comunicação interna é um instrumento relevante para juntar os funcionários de uma organização, otimizando relações e proporcionando interações, e assim, colaboradores passam a efetuar suas atividades pela mesma causa. Dessa maneira Santos (2014) ressalta que a corporação necessita estabelecer uma comunicação assertiva com seus setores e elementos de negócio, bem como, preservar a comunicação sadia entre seus empregados.

Em virtude disso, a comunicação interna precisa ter um olhar atencioso para o bem-estar e a felicidade dos colaboradores, contribuindo para a eficácia e efetivação dos propósitos por meio da troca de informações com eficiência. Contudo, verifica-se que, a comunicação reflete diretamente na cultura da empresa, como também, na maneira com que os funcionários enxergam o ambiente empresarial.

Enfim, destaca-se que a comunicação interna segundo Santos (2014) é um elo que media ferramentas essenciais para as atividades fluírem bem no âmbito laboral e solidifica-se para certezas em relação a organização e o elo de equipe favorecendo de tal modo a obtenção dos objetivos esperados.

Costa (2012, *apud* Santos 2014) indica que elaborar uma comunicação eficaz, objetiva e coerente é uma oportunidade necessária para que as corporações conservem-nas seguras e competitivas no mercado. Portanto, a comunicação interna tem um papel relevante para identificação dos desejos dos funcionários e intuito de desenvolvimento de uma organização.

Além disso, organizações reconhecem que se comunicar de modo assertivo com seus colaboradores proporciona intuítos fidedignos frente aos deveres dos colaboradores e da organização como um todo, como também, entende-se as hesitações e objetivos (COSTA, 2012).

Vale ressaltar para administradores e colaboradores, que a comunicação interna vai muito além de passar a informação para frente. Em síntese pode-se ressaltar que a comunicação quando realizada de maneira certa criam-se ambientes propícios de harmonia e bem-estar.

Entretanto, Costa (2012) realça que uma organização harmônica favorece todos os setores de uma organização, enfatizando assim, o crescimento empresarial, o desempenho produtivo, a inovação, a realização profissional dos membros da

empresa, entre outros benefícios. Com isso, conclui-se que a transmissão de informações por meio da comunicação interna deve ser feita em vias diretas e em diálogo coerente para que as metas, missão, visão e valores da empresa possam ser alcançados de fato.

Para que uma organização obtenha eficiência na comunicação interna, é essencial conhecer bem o público interno presente no ambiente organizacional. É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança. Baseado nisso, Alves e Souza (2015) apontam que as organizações usam a comunicação interna como uma peça para desenvolver uma responsabilidade por parte dos funcionários, tendo em vista que eles estarão mais envolvidos e atentos com o que ocorre no local de trabalho.

Pensar estrategicamente e planejar a comunicação interna são requisitos fundamentais para que sejam alcançados os objetivos de uma empresa. Conforme apontado, Botechia e Higashi (2021) o planejamento realiza posições e estratégias, para que o desenvolvimento da comunicação interna ocorra de modo assertivo.

No entanto, determinar essa estratégia segundo Botechia e Higashi (2021) é um processo que tem dever de operar em todos os níveis hierárquicos de uma empresa, traçando os objetivos e metas da empresa, proporcionando a interação entre todos os departamentos, assim pode-se quebrar os obstáculos de progresso e lacunas na comunicação e provocando a procura por melhores resultados assegurando assim que os setores estejam ligados diretamente.

### 2.1.3. Malefícios de uma comunicação interna errônea

Os erros na comunicação interna formam um problema expansivo que afeta de forma negativa a produtividade e os resultados das organizações. Portanto, para o bom funcionamento de uma gestão e desempenho de uma organização é preciso que os processos, instrumentos e pessoas estejam bem alinhados e em constante sintonia e caso isso aponte déficits por ventura e desvantagem a instituição geram por si uma má comunicação interna o que há de prejudicar todo o andamento dos negócios da empresa.

Em virtude disso, o processo de comunicação pode tornar-se bem complexo e ineficiente, se não for coerente, objetivo e bem compreendido pelos integrantes do

processo e colaboradores de uma determinada organização. Com isso, Araújo, Simansk e Quevedo (2010) apontam que muitos gargalos empresariais ocorrem dentro das corporações para gerar fatores ineficazes de assertividade dentro dos processos comunicativos.

Uma comunicação sem eficiência é desencadeada devido a inexperiência de diálogo e por alterações que ocorrem durante o processo de comunicação, como destacam Araújo, Simansk e Quevedo (2010), a ineficiência no processo é ocasionada devido a incoerência de informações, no entanto, eles apontam que, caso haja incoerências surgem a necessidade de transmissão de informações novamente, para que todos os indivíduos tenham a mesma mensagem.

Ainda destaca-se que outros fatores desencadeadores da ineficiência são, falha na gestão; falta de *feedbacks*; colaboradores sem voz, entre outros. Logo, observa-se que a comunicação dentro da empresa não deve ser realizada de maneira confusa conforme enfatiza Pinho (2006).

Eventualmente, a comunicação interna pode sofrer falhas referentes ao impedimento ou erro durante a transmissão de mensagens entre emissor e receptor, que são considerados como barreiras que impossibilitam a eficácia de transmissão de dados. Nesse sentido, Weil (1992, p. 98, *apud* Araújo, Simansk e Quevedo, 2010) assentam que esses fatores, dos quais são considerados como barreiras interrompem a informação de chegar ao receptor tornando-se um processo comunicativo ineficiente.

Consequentemente Araújo, Simansk e Quevedo (2010), pontuam que esses fatores negativos também podem atingir de forma mais discreta os dirigentes de um processo comunicacional. Todavia, essas barreiras podem ocasionar desacertos no momento de receber a mensagem ou, até mesmo, falhas com os interesses dos que vão receber a informação, o que, muitas vezes, resulta o “monólogo em conjunto” ou diálogos no qual ninguém ouve ninguém, ou seja, torna-se uma comunicação de mero ouvinte sem bases e nem fundamentos de compreensão.

Inclusive em relação a esses fatores predispostos ao erro, Cardoso, Silva e Sobrinho (1998) proporcionam um entendimento de base nítida de que a rotina empresarial quando não harmônica tende a gerar uma perda da comunicação entre a organização e os funcionários, e isso, acontece quando não há tempo hábil para se atualizar, como também, quando o canal de transmissão utilizado não é o adequado.

Contudo, observa-se ao decorrer desse trabalho que os erros encontrados dentro da comunicação interna indica que um dos grandes 'vilões' mais aparente dentro do ambiente organizacional é a falta de comunicação entre os todos departamentos, que vivem em vasto desencontro de informações, portanto, um erro visível que diversas vezes tem que ser reparados pelos gestores, uma vez que o sucesso dos projetos depende muito da interação entre o time completo da empresa.

Nesse sentido Dias (2014) acrescenta que as falhas de comunicação dentro do âmbito laboral via além de transmitir uma instrução de forma descuidada, alguns erros também ocorrem devido a 'ruídos de comunicação' não ignorados provenientes da falta de informação assertiva, com isso, muitas corporações acabam perdendo tempo e capital, o que faz algumas organizações realizarem investimentos em treinamentos, palestras e reuniões, a fim de, flexibilizar as consequências desses gargalos.

Consolidando a ideia referente ao acerto de uma comunicação interna efetiva Medeiros (2006) saliente que ela ocorre à medida que a interpretação do receptor se aproxima da informação esperada pelo emissor.

Posteriormente recapitulando os desencontros comunicacionais ainda citados por Medeiros (2006), este aponta em consonância aos demais autores o 'ruído', fator inapropriado para assertividade comunicativa. Desta forma, observa-se que o 'ruído' é o causador mais aparente frente aos elos errôneos de comunicação.

Em conformidade a tais informações Dias (2014) e Medeiros (2006) estabelecem em seus estudos que o ruído tem seu papel em partes no procedimento comunicacional, mas um papel de gerar inverdades, pois ele tem a pretensão de incomodar, confundir e atrapalhar os receptores dessa comunicação.

De acordo com Francisco, Barbosa e Puhl (2020) os colaboradores são os melhores comunicadores e/ou anunciadores da empresa em que trabalham e que, a opinião deles sobre a corporação é muito relevante para quem está do lado de fora. Portanto isso aponta que a comunicação não é basicamente de dentro de um ambiente laboral, ela se estende para fora, devido a isso acrescenta-se a importância de um ambiente favorável e harmônico para que a transmissão das informações seja satisfatória ao público externo.

Desta forma observa-se que o colaborador é o maior divulgador da instituição na qual é incluso. Logo, Francisco, Barbosa e Puhl (2020) pontuam que empregados

não contentes e mal informados, causam grandes prejuízos às empresas, isso porque, podem demonstrar, com mais autenticidade os valores certos ou negativos da cultura empresarial.

Pontua-se assim a relevância de uma comunicação interna eficiente, para que perspectivas distorcidas como estas sejam divulgadas para fora da organização, valendo investir melhor no clima organizacional, como também em *marketing* e informações coerente durante o processo comunicativo (FRANCISCO, BARBOSA E PUHL, 2020).

Dias (2014) estabelece formas de coerência entre acertos e erros ocasionados dentro do ato de comunicar-se, pois a comunicação tem potencialidades as quais devem ser pontuadas, um acerto se faz presente da forma compreendida da informação eficaz e a forma errônea se faz pelos ruídos não solucionados.

Algumas falhas na compreensão da informação transmitida segundo Francisco, Barbosa e Puhl (2020) ocorrem em muitos casos, por decorrer de primeiras perspectivas, ou seja, já na primeira vez, alguns gestores querem que a compreensão seja igual a todos, sem vigorar a diferença de cada pessoa, sedo uma ação prejudicial, proporcionado de forma indireta a intenção de alguns envolvidos cometer deslizes, e assim, ocasionando problemas à organização e a eles próprios.

Devido a alguns fatores incoerentes em relação a falha comunicacional acaba por ventura ocasionado a desmotivação entre alguns colaboradores, como opina Dias (2014).

Entretanto, Francisco, Barbosa e Puhl (2020) mostram que colaboradores que sofrem desmotivação algumas vezes acarreta tais desencadeamentos devido a constantes desacordos de informações e ruídos mal geridos, com isso os empregados passam a não se sentirem a vontade para debater sobre a dificuldade que enfrentam, não resolvendo e causando mal-estar no ambiente de trabalho. Nesse sentido, cabe ao administrador da empresa ter conhecimento necessário tanto dos empregados quanto dos sistemas de comunicação.

Em suma, os autores discorrem que existe a compreensão de que uma das principais razões de falta de sucesso nas corporações é a falha do *feedback*, que transforma as comunicações em ineficientes e causadoras de conflitos. De um modo geral, os indivíduos não se sentem sujeitas em dar um retorno. Afirmam ainda que é de grande relevância escutar o que o funcionário tem a expor, pois quando não se

saber ouvir, não sabe coordenar, pois não faz a compreensão e nem obtém contribuições relevantes para o fluxo de informações internas.

Conforme Marchiori (1995 *apud* Francisco, Barbosa e Puhl, 2020) a dificuldade de resposta para os gargalos empresariais relacionados à comunicação está associada à falta da cultura organizacional em ter uma conversa assertiva entre seus membros efetivos, pela ação de reflexionar em conjunto e pensar com espírito de equipe, com respeito às diversidades culturais e ideológicas de cada indivíduo e/ou conjunto, para assim poder estabelecer um local de fundamental sabedoria popular.

Dessa forma, a responsabilidade em empregar uma comunicação interna efetiva e assertiva deve partir dos gerentes, sendo seguida e modificada quando for preciso, para que os demais integrantes da organização consigam notar as mudanças e adaptar-se a elas sem gerar conflitos de forma geral. Portanto, Dias (2014) oportuniza concepções referentes a erros que tem visibilidade alongada, no entanto, construir processo de integração e comunicação assertiva é embasar visões de alto desempenho, pensar no coletivo e proporcionar motivação aos colaboradores. Todavia, erros podem ser superados e aprendidos para maior assertividade futura.

Por fim, dentro de tais informações levantadas observa-se que a comunicação é um fenômeno que tem diversas vertentes, pois existe sua definição, seu ato propício de escutar e ouvir com suas distinções, como todo o processo comunicacional que envolve do transmissor até o receptor, também aponta-se aspectos assertivos dela dentro da organização, como que também aspectos relevantes frente a erros ocasionados quanto a uma comunicação ineficiente em todo seu processo de transmissão de informações.

Todavia, um erro deve ser analisado para um possível aprendizado e superação para melhores processos e altos desempenhos como aponta Dias (2014), a tendência de erros tende a ser diminuídas quando há uma gestão eficiente de integração entre todos seus colaboradores com possibilidade de abertura ao diálogo.

## **2.2. Integração organizacional**

A integração organizacional é uma relação entre indivíduos que ocasiona melhoria nas relações pessoais, interpessoais e multifuncionais, proporcionando ao ambiente laboral qualidade em seus processos e eficiência em seus processos, como

Tonet *et al* (2008) concede verificações a respeito de tais virtudes encontradas entre diversos grupos de interações sociais.

Desta forma aponta-se inicialmente a definição do termo integração que segundo Ferreira (2005) trata-se de uma incorporação de um elemento num conjunto, ou seja, unir os componentes em um só grupo, pode-se concluir que integração é uma relação entre diferentes pessoas que convivem em harmonia em determinado local, a modo de, partilhar ideias, conhecimentos, crenças e informações acerca do mundo, passando assim a existir um grupo de coletividade.

Ribeiro e Santana (2015) apontam que as organizações devem valorizar o capital humano, pois é por meio deles que existe a integração e são as pessoas que movimentam uma organização, portanto uma integração organizacional se faz diante de singularidades individuais que se unem por crenças e objetivos em comum e quaisquer coisas que os facilitem nessa integração de grupo.

Uma organização se constitui por meio de interações e são elas que proporcionam exatidão nos processos, aliás, uma interação organizacional proporciona assertividade nas ações, pois essa integração é uma perspectiva de assimilação entre crenças, metas, objetivos e valores de uma instituição.

Conforme Ribeiro e Santana (2015) a integração social na organização é um fator que possibilita a qualidade de vida dentro da empresa, pois essa integração aponta-se como aspectos diretamente relacionados aos contatos pessoais e interpessoais dos membros de uma instituição, sendo benéfico tanto para a organização como para os funcionários, pois proporciona sensações peculiares aos indivíduos com sensações de gratificações, autonomia, companheirismo, entre outros.

Para Dias (2014) a socialização e/ou integração é um processo contínuo que acontece ao longo de nossa vida com aprendizado, repetição, identificação de hábitos e valores simbólicos aos quais ajudam na construção de nossa personalidade e integração, nos tornando assim indivíduos sociáveis.

Portanto, a integração é a forma de se inserir dentro do contexto organizacional, deste modo, verifica-se que essa integração empresarial tem a funcionabilidade de engajar, motivar e prontificar profissionais dentro do âmbito institucional, elevando de tal modo a qualidade do serviço prestado dentro da organização.

Gomes (1991) aponta que a organização está diretamente ligada a concepções de adaptações, vivendo em constante mudança e transformação, o que possibilita

questões distintas de integrações organizacionais, por esse lado, verifica-se que a integração também é um processo que condiz a mudanças, pois integrar é reunir partes distintas para a busca de algo em comum.

Em síntese, Dias (2014) aponta que a tendência da integração é inserir colaboradores aptos as vigências da empresa e prontificados ao entendimento sobre o trabalho em equipe para somar forças, conquistar bons resultados e alavancar com o crescimento da empresa despertando assim, um desempenho satisfatório. Deste modo, acrescenta que, quando uma integração é efetiva e bem concedida criam-se bases motivacionais para que colaboradores permaneçam na organização.

### 2.2.1. Processo de integração organizacional

Dentro do processo de integração social pode-se identificar fenômenos congruentes ao desenvolvimento humano, colocando em pauta todas as relações ao longo da trajetória de um indivíduo que de acordo com Dias (2014) se constroem devido a ambientes dos quais pessoas são inseridas, como inicialmente a família, depois a escola, posteriormente uma religião/igreja, e assim por diante, enfim, grupos sociais são formados a decorrer de todos os anos e um deles se formam dentro do ambiente laboral.

Para Dias (2014) um processo de integração organizacional é uma arte que se relaciona entre indivíduo em sua singularidade e organização em sua finitude, seu íntegro, nesse processo as pessoas aprendem e passam suas habilidades e competências, o aprendizado se faz em virtude a todos os valores e normas de uma instituição e é um trajeto constante, no entanto, algumas vezes existem valores, crenças e comportamentos dos quais tem que ser extinguidos em determinada organização para serem moldados e apontar contribuição ao ambiente laboral.

A integração organizacional segundo Dias (2014) é um processo de reunião entre diversos membros de uma equipe, no entanto, é a fórmula pela qual a corporação empresarial molda seu funcionário, tornando assim indivíduos partes do mosaico da organização.

No entanto, Dias (2014) aponta concepções referentes a socialização, mostrando-se como um processo facilitador de processos, a integração tende a ser vista como abrangente, respeitando a singularidade do indivíduo e não a moldura

apenas, pois uma organização não deve ser desempenhada apenas com suas ideias centrais, mas com possibilidade de abertura comunicativa entre indivíduos que possuem ideias, conhecimentos, habilidades e crenças próprias.

Mosquera (2000 *apud* Dias, 2014) destaca que o processo de integração é uma metodologia que envolve aprendizado e nesse aspecto compete a organização a ação pedagógica de ressaltar potenciais e lapidá-los.

Gomes (1991) destaca que a integração é um processo de socialização entre colaboradores que justapõe a concepções presente da organização, ou seja, é a regulação social que condiz ao reconhecimento da autonomia relativa face a cultura organizacional.

Concluindo que a ação de integrar é desempenhar coletividade dentro de uma organização, Dias (2014) aponta que essa integração é um processo do qual envolvidos estruturam experiências iniciais de uma organização para conhecimentos futuros a cerca de uma nova empresa.

Enfim, integração organizacional para Dias (2014) é uma forma de instruir informações, dados, conceitos, comportamentos e atitudes almejadas, com o intuito de não gerar comportamentos extremos e fora de conformidade com a padronização da organização e tais processo se fazem diante de três etapas, como, assimilação da cultura e valores organizacionais; ajuste as normas do grupo e por fim, desenvolvimento de habilidades necessárias ao trabalho.

#### 2.2.1.1. Importância da integração organizacional

A integração é um processo relevante para concepções assertivas em diversos procedimentos dentro de uma organização, perante isso, nesse tópico será disponibilizados bases de importância dentro dessa integração, juntamente com seus benefícios.

De acordo com Dias (2014) a integração produz vários pontos positivos dentro da instituição, como, aumento da produtividade, redução de absenteísmo, melhoria no clima organizacional, melhoria na imagem da organização, possibilidades ao desenvolvimento dos colaboradores, entre outros.

Em relação ao aumento de produtividade Dias (2014) expõe que, devido a essa integração, os funcionários tendem a trabalhar dentro de um clima organizacional

harmonioso, o que favorece vínculos e relações, desta forma ocasionando visões para uma mesma direção, ou seja, todos se direcionam a busca de um objetivo maior, proporcionando uma melhora considerável na produtividade efetiva.

Perante a redução de absenteísmo Dias (2014) aponta que tal redução acontece devido ao ritmo de produção e clima organizacional favorável, com visíveis aumentando da motivação dos colaboradores o que se torna uma jornada de trabalho mais prazerosa, com a valorização dessas relações efetivamente pontuadas dentro do processo de integração organizacional o que faz funcionários terem o intuito de retribuir para o bom desempenho da organização.

Ribeiro e Santana (2015) apontam que tal integração organizacional favorece toda a organização pois propões entre si um clima organizacional saudável e proporciona valorização do capital humano, fortalecendo assim, relações entre colaboradores.

A melhoria do clima organizacional segundo Dias (2014) acontece, pois, a organização se prontifica a estar atenta ao clima de que se rodeia, ou seja, possibilitam a integração entre funcionários para que relações sejam formadas, conhecimentos acerca de cada perfil sejam consideradas e elo de comunicação seja efetivado entre membros de uma equipe, com uma diminuição de ruídos aos quais só prejudicam uma empresa.

Barros e Matos (2015) apontam que a socialização se constrói entre etapas e a comunicação se faz presente nesse processo, pois o que faz indivíduos se identificarem são questões em comum e por isso, verifica-se que a integração organizacional tem a possibilidade de tornar-se um clima organizacional harmônico e sem divergências comunicativas.

Uma grande melhoria da imagem da organização é formada devido a todos os fatores anteriores, pois a imagem de algo ou alguém se constrói por informações de conhecidos, como se diz, “da boca do povo”, desse modo, essa imagem pode ser vista com melhoria desde que a empresa se atende a fatores específicos de integração e proporcione um clima organizacional harmonioso para com seus colaboradores.

Segundo Dias (2014) a melhoria da imagem da organização se solidifica juntamente com os fatores da integração, pois ela proporciona climas favoráveis dentro da organização, com uma equipe feliz e produtiva, refletindo assim nos resultados satisfatórios da empresa.

Em relação ao fator de possibilidade ao desenvolvimento dos colaboradores Dias (2014) estende concepções acerca de objetivos e planejamentos, pois esse nível de importância visa buscar conhecimentos, dados e informações correspondentes aos perfis de cada integrante de uma organização, com a possibilidade de conseguir se comunicar com todos de modo eficaz e que se possa atender as necessidades individuais (objetivos e expectativas em relação a organização).

Dentre todas essas concepções se torna evidente a importância da integração organizacional dentro de quaisquer empresas, por ela se constroem relações e solidificam objetivos e expectativas, Dias (2014) pontua que é por meio de tais fatores de integração que se faz visível concepções diretas de todos os colaboradores e é por meio disso que, se constroem planejamentos, ações e idealizações para o crescimento de uma organização.

Gomes (1991) diz em seu estudo que a integração tem importância significativas frente a desafios de uma organização e atesta que devido a concepções de caráter de uma instituição, seus colaboradores proporcionam grandes avanços em desempenhos satisfatórios, com possibilidade de crescimento mútuo.

A importância da integração se faz presente de modo direto dentro de uma organização como explicam Cardoso, Silva e Sobrinho (1998), a integração se faz necessária, pois ela é uma forma de minimizar conflitos, pois em uma empresa trabalha-se com diferentes pessoas, com pensamentos opostos e essa integração proporciona soluções de mediações de conflitos e respeito a todos.

### 2.2.2. Dinâmica organizacional

A dinâmica organizacional se prontifica e esclarecer e redefinir hipóteses relevantes da organização, apontando por base que tal dinâmica trata-se de um conjunto de partes interdependentes, no entanto, que juntas formam o todo, pois cada setor tem seu próprio envolvimento, porém de algum modo é necessário uma integração entre partes para que a ação final seja concluída e obtenha êxito, assim como Moreira e Silva (2011) destacam que esta dinâmica organizacional é uma estrutura constante de mudanças por ser um núcleo que planeja, executa, organiza, motiva, e controla setores, por fim, esta é uma estrutura de adaptações.

Com isso, verifica-se que dentro de um contexto empresarial é necessário entender a dinâmica organizacional com base na integração social e comunicação interna, Tonet *et al* (2008) dizem que mediante a multiplicidade das intercomunicações e a perspectiva de interação com a própria informação, têm relevâncias significativas que fazem parte das relações humanas, como estabelecer um meio de diálogo intencional, entre trocas de informações, proporcionando assim, um vínculo efetivo de transmissão assertiva entre as trocas de dados informativos da organização.

A dinâmica organizacional, nada mais é do que uma contínua mudança no meios de agir e praticar seu trabalho de maneira eficiente, conforme Moreira e Silva (2011) uma estrutura organizacional está em constante movimento e tem a função de trazer vantagens à corporação e eficácia em seu desempenho e desenvolvimento, de modo que seus processos sejam estruturados e planejados de forma estratégica, com a finalidade de obter ótimos resultados perante o objetivo estabelecido em prol da missão organizacional.

Moreira e Silva (2011) defendem a importância do capital humano, sendo este, o componente principal de uma empresa, pois o indivíduo é quem desempenha atividades estruturadas e coordenadas dentro da instituição e é isso que a movimenta para frente.

Portanto, a dinâmica organizacional tem a predisposição para transformação, no entanto, tais mudanças ocorrem na maioria das vezes influenciadas pelo meio, como salienta Moreira e Silva (2011), as empresas sofrem influências do ambiente externo, como das comunidades e dos indivíduos e assim, passando por impactos, desta forma, compreende-se que a comunicação e a dinâmica estão interligadas e tem por base a função de estabelecer laços e criar mudanças no meio corporativo para a obtenção do sucesso.

Enfim, a dinâmica organizacional e a integração organizacional não de ser gerada e influenciada pelo ambiente empresarial, que segundo Moreira e Silva (2011) não há mudanças sem o ambiente, por isso, é preciso ter boa dinâmica comunicativa no ambiente de trabalho, para que com isso, sejam alcançadas as metas iniciais da organização.

Desta forma, Tonet *et al* (2008) conceitua uma dinâmica organizacional de forma simples, a qual implica na relação entre organização, colaboradores e os objetivos a serem atendidos, sendo eles modificáveis e nunca estático, ou seja, em

um contexto dinâmico, a corporação sempre está em busca de traçar novos objetivos, reestruturar objetivos antigos, desenvolver novas habilidades, como humanas, técnicas e conceituais e por fim, ter boas resoluções de conflitos internos e/ou externos.

Em suma, uma integração social está constantemente relacionada a dinâmica organizacional de um ambiente laboral, no entanto, verifica-se que uma integração entre setores é o que prontifica o acerto e a eficácia final do serviço.

### 2.2.3. Integração de setores

A integração deve-se estender entre setores, pois dentro do ambiente empresarial existem estruturas que tem critérios opostas de outras, mas no fim tem o mesmo propósito.

Diante disso, Barros e Matos (2015) apontam a necessidade da integração entre toda a corporação, estendendo a todos os níveis de planejamento também, como níveis estratégicos que orientam sobre uma visão, os níveis táticos os quais desdobram as ideias e constroem planos, e por fim, os níveis operacionais que executam os planos, deste modo já fica evidente a necessidade de integração de setores e níveis estruturais.

Integrar setores segundo Dias (2014) trata-se de uma visão estratégica que envolve diferentes colaboradores de diversos níveis hierárquicos de uma organização. Deste modo, observa-se que a integração parte de estruturas empresariais pré-estabelecidas com a finalidade de contribuir para o desempenho global de toda a organização ocasionando mudanças e possíveis melhorias.

Enfim, pode-se estabelecer que a integração se caracteriza pela implementação das táticas individuais para o alcance de níveis de socialização e conhecimento favoráveis para o crescimento da organização. No entanto, cada setor tende a trabalhar a seu modo, por isso, essa integração ainda é falha e sua perspectiva não muito abrangente.

Em suma, pode-se dizer que todos os setores organizacionais devem estar atentos a todos os ritmos de integração da instituição para saber lidar com avanços, falhas, acertos, melhoria, entre outras questões diretamente relacionadas a integração organizacional, como Gomes (1991) diz em seu estudo, a integração empresarial

pode ser estabelecida como, “a reafirmação da pluralidade”, observando, portanto, a importância de direcionamentos integrados.

Deste modo, destaca-se como setores propícios a acompanhar e integrar juntamente com os demais colaboradores de uma mesma organização, sendo eles, setor administrativo, setor financeiro, setor recursos humanos, setor comercial, setor operacional. Por outro lado, todos os níveis hierárquicos de influência, como gerencial, institucional e técnico, como também, níveis de planejamento organizacional, como nível estratégico, operacional e tático, como já citado por Barros e Matos (2015).

Todos os setores devem estar interligados dentro do processo de integração para ser cada vez mais benéfico a organização, como cita Dias (2014) todos os setores devem preservar uma integração, no entanto, mantendo princípios peculiares de cada departamento, mas com visões para se contribuir para com toda a espera empresarial, expondo habilidades e competências.

A área de recursos humanos segundo Dias (2014) proporciona um maior acompanhamento frente a essa integração, pois esse setor está diretamente envolvido a todas as estruturas de uma organização e tem a finalidade da contratação e análise de perfis propícios para o bom desempenho de uma organização. Então, esse setor tem envolvimento diretos com todos os colaboradores e aponta a necessidade de um bom acolhimento nessa integração.

Em relação aos níveis estruturais de influência dentro da organização pode-se constatar que tais integrações ocorrem de modo dinâmico com visões assertivas. De acordo com Cardoso, Silva e Sobrinho (1998), a integração desse setor é visando exatidão de processos com pontos de ênfase no equilíbrio.

Dias (2014) destaca em seu estudo que a área gerencial tem a responsabilidade dentro do processo de integração de incluir, planejar e envolver o colaborador em todas as ações de uma organização. Acrescentando que, gestores tem papéis de alta responsabilidade sobre a avaliação de membros e acompanhamento de desempenho.

Contudo, observa-se que os gestores sempre estão ligados de diversas formas a todo o processo da organização – do início ao fim, devido a isso Dias (2014) aponta que a gestão de uma organização estabelece critérios e princípios visíveis que integram a cultura organizacional, compostas pela visão, meta, visão e valores e desta forma integram todos os colaboradores de forma única a toda a cultura da empresa.

Os níveis de planejamento da organização percorrem o trajeto de modo amplo, pois há de pensar no conjunto como o todo, são partes que fazem interligações, portanto, verifica-se no estudo de Cardoso, Silva e Sobrinho (1998) que pensar, planejar e executar necessitam de sintonia, pois nesses setores são necessários parcerias e envolvimento total, são partes que trabalham métodos e enfatizam resultados.

Portanto, observa-se que níveis de planejamento tendem a se integrar de modo global, pois necessitam de colaboração para gerar bons resultados e acertos definitivos (CARDOSO, SILVA E SOBRINHO, 1998).

Por fim, pode-se destacar em suma que a integração organizacional entre setores é de suma importância para que o andamento da organização ocorra em sintonia com o desempenho dos colaboradores. Enfim, integração é a possibilidade de reunir toda a equipe em busca de um determinado objetivo que se torna coletivo e obrigatória de todos já que isso trata-se da meta da organização juntamente com suas missões e valores pré-estabelecidos.

### **2.3. Trabalho em equipe**

Inicialmente se faz necessário a definição do termo trabalho o que Ferreira (2005) define como emprego, ofício ou profissão de alguém, posteriormente se faz preciso a definição do termo equipe para um entendimento maior, a qual é definida segundo Ferreira (2005) como, reunião de indivíduos que realizam em conjunto uma mesma tarefa e/ou atividade. Portanto, pode-se estabelecer através destas concepções que trabalho em equipe nada mais é do que um trabalho entre pessoas que almejam um objetivo em comum, por meio de uma cooperação.

Ávila e Couto (2013) afirmam que uma definição de equipe pode ser todas aquelas atividades às quais são realizadas com o envolvimento de todos os integrantes de um mesmo convívio/ambiente que se relacionam a modo de atingir um mesmo objetivo, sempre ouvindo, atendendo e compartilhando suas ideias para melhorar a efetivação de um projeto e atingir o objetivo central.

Pode-se assim, acrescentar que, o trabalho em equipe permite a junção de interfaces distintas, como união de conhecimento, habilidade e atitude, ou seja, uma equipe trabalha em busca de um mesmo objetivo, o que favorece essa junção com as

diversas competências dos seus componentes, e assim, beneficiando a execução eficiente e positiva de um projeto.

Todavia, Tonet *et al* (2008) mostram sobre o trabalho corporativo que tem tendência em exigência de esforços, pois as organizações estão em busca de atuação profissional qualificada, a modo de, focalizar responsabilidades e competências a serem desenvolvidas individualmente, e conseqüentemente, de forma coletiva. Desta forma Chiavenato (2002, *apud* Tibúrcio e Santana, 2014), aponta para a tendência direta no campo organizacional e suas assim dizendo, as funções decorrentes em níveis de atuação, são:

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 2002 *apud* TIBURCIO e SANTANA, 2014, p.14).

O trabalho de equipe é a luta por um objetivo em comum e no âmbito organizacional também é onde algumas relações e interações se formam por assim dizer e muitas vezes favorecem o coletivo e geram sucesso a uma organização de modo assertivo.

Desta forma Ávila e Couto (2013) trazem visões acerca do trabalho corporativo com equipes, verifica-se assim, que o trabalho corporativo melhora consideravelmente o clima organizacional, possibilitando-nos estratégias claras, confiabilidade, objetividade de informações transmitidas, promoção da empatia e companheirismo entre a equipe multidisciplinar, sendo assim, uma ferramenta que tem por impacto desencadear positivamente o desempenho da instituição e seus colaboradores.

Diante desde contexto, Tonet *et al* (2008), analisam o conceito de divisão de tarefas de uma organização, em que, dentro desta, os funcionários tendem a ter responsabilidade parcialmente ligada ao todo, ou seja, diante de uma dificuldade vivenciada em uma empresa, os colaboradores devem prosseguir de maneira eficaz, com a utilização de suas capacidades e competências para a tomada de boas decisões na resolução de problemas e conflitos internos e/ou externos.

Em suma, Tibúrcio e Santana (2014), discorrem sobre a relevância da equipe de trabalho que tem por necessidade manter-se informado diante de tudo que ocorre dentro de uma organização, sendo desde os mínimos papéis até os de suma

importância, como, se comunicar adequadamente a modo de acrescentar um potencial humano dentro desta, com a finalidade de obter ótimos resultados e conseqüentemente o sucesso profissional.

Por meio desta, verifica-se a necessidade de empenho dos membros da organização, Tibúrcio e Santana (2014) acrescentam a importância do esforço interno para tal meio ser executado de forma eficiente, deve-se implementar atividades que estimulem os envolvidos e um local que desperte o interesse dos funcionários frente ao trabalho desempenhado, salientando assim, que o papel de gestores, entra por assim, à incorporação de um clima sadio e a proposta e/ou poder de proporcionar um ambiente de parceria no andamento da empresa, afim de, estimular a permanência desse clima sólido e de fácil convívio.

Enfim, um bom trabalho em equipe designa-se de boas relações entre nível institucional (planejamento estratégico), nível intermediário (planejamento tático) e nível operacional (planejamento operacional).

### 2.3.1. A escolha das equipes

A formação de uma equipe deve ser muito bem analisada a modo de ser visionário e estender a visão básica de crescimento, tem que estar atento a demanda e desempenho esperada a uma organização.

Por assim, Tonet *et al* (2008) aponta a distinção de flexibilidade entre os diversos cargos de uma organização, com isso, verifica-se o valor de desenvolvimento de equipes, com a implicação de ótimos recursos a serem desempenhados, com o respeito do nível hierárquico para que com isso, cada membro da organização tenha a possibilidade de ser sujeito e objeto de sua própria aprendizagem, ou seja, o trabalho corporativo é de suma relevância dentro da empresa, para seu desenvolvimento eficiente, eficaz e para a geração de sucesso empresarial.

Pensando dessa forma, Ávila e Couto (2013) discorrem que as equipes aparecem com base à necessidade de se adequar às mudanças do âmbito novo em relação às evoluções da comunicação, do aceleração dos processos pertinente as tarefas do trabalho e com a concorrência econômica que impõe progressivamente mais que gestores estejam preparados e capacitados, enfim, uma equipe se forma

quando entendem o objetivo a ser alcançado e veem que o sucesso dependem de todos e assim, há a necessidade de uma união e uma luta igualitária.

Em algumas equipes de trabalho envolvidas nas organizações, os indivíduos se juntam para compartilhar de ideais, informações, perspectivas e percepções para ajudar na realização do trabalho, como Ávila e Couto (2013) destacam, e é dentro dessas equipes que se observam atentamente o objetivo de desenvolver, crescer e ter o melhor desempenho possível e, isso é o que gera êxito para organização, a cooperação de pessoas.

Fiorelli (1998 *apud* Cardoso 2004), ainda ressalta a importância de selecionar melhor os conhecedores de uma prática seletiva para a composição de um conjunto de pessoas, ou seja, alguns recrutamentos devem atender a demandas propícias para determinada função, o que muitas vezes ocorre por meio de testes padronizados, favorecendo o lado da empresa, pois alguns teste apontam áreas das quais são necessárias naquela determinada função e essa seleção é essencial para um bom desempenho organizacional.

Em suma, Cardoso (2004) ainda acrescenta que onde todos devem conhecer bem sua função no trabalho para executar da melhor forma possível e assim proporcionar maior assertividade na composição final, que ainda, cada um é favorecido quando é reconhecido como “campeão” naquilo que executa.

Fiorelli (1998 *apud* Cardoso 2004), salienta sobre um bom recrutamento e seleção de pessoal, pois quando assertivo em diversos aspectos, geram ganhos para toda a organização, ou seja, quando essa seleção é realizada com fundamentos nos conhecimentos técnicos e científicos torna-se mais eficaz a construção de uma boa equipe, lembrando-se do aspecto pessoal que inclui disposição para contribuir com a equipe, o que introduz a um bom relacionando com todos.

Desta forma, verifica-se que, a capacidade realizar o trabalho em equipe nos ambientes empresariais é uma qualidade muito valorizada, e, as organizações sabem da importância do esforço coletivo e benefícios oferecidos por eles. Cardoso (2004) aponta com exatidão a capacidade e habilidade de cada indivíduo, mostrando assim, que cada pessoa tem determinada habilidade e pontos fortes a oferecer e com isso, o trabalho em grupo proporciona a união de diferentes competências dos seus membros, em favor do desenvolvimento eficiente e positivo de um projeto.

### 2.3.2. A gestão das equipes e integração

Uma gestão de equipe viabiliza a tendência de processos, a modo de, verificar, analisar e ponderar ações, ou seja, gerir uma equipe é se tornar líder, verificando assim, tendências inovadoras, pontos fortes e fracos de modo individual, no entanto, Franco e Santos (2010) destacam que tal gestão tem a funcionalidade de avaliar o desempenho da equipe, mantendo estas motivadas e engajadas para obtenção do objetivo central dos processos aos quais estão sendo desenvolvidos e assim, aumentar a capacidade produtiva da empresa.

Franco e Santos (2010) trazem concepções referentes a empresa e a gestão, apontando assim que o empreendimento e os gestores visam priorização de sua honestidade humanista em desvantagem do método mecanicista, ou seja, eles apontam a importância do capital humano dentro de uma empresa, deixando evidente que o ser humano não se trata de uma máquina, mas de um capital importante para o desempenho favorável da organização.

Conforme Franco e Santos (2010) ainda que, o trabalho em equipe passa a ser conhecido como resposta para solução de gargalos organizacionais, pela agilidade nas informações e melhoria contínua no processo de comunicação, no comprometimento e aprendizagem empresarial, ainda há de ser valorizado e verificado o esforço, a habilidade, o conhecimento e a atitude individual de cada funcionário para poder ser apreciados os pontos fortes de cada indivíduo.

Contudo, verifica-se que é possível evidenciar e visualizar a importância da contribuição individual de cada um para alcançar um objetivo em comum. Além disso, as interações com a equipe possibilitam que as reuniões entre os membros se desenvolvam bem, garantindo assim o prévio conhecimento de cada integrante em relação ao que é esperado de si mesmo e do outro.

De acordo com Franco e Santos (2010) a formação e desenvolvimento das equipes de trabalhos nas instituições empresariais pode ser um aspecto essencial na procura por vantagens competitivas, pois a interação entre os indivíduos pode tornar-se o que sustenta a organização e gera evidentes desempenhos satisfatórios. Além disso, as equipes podem ser classificadas como componente básico para procedimento do desempenho diante das mudanças nas empresas e até solução ao

ambiente organizacional vivenciado nesse mundo atual dinâmico, alavancado, competitivo e coberto e pela globalização.

Observa-se, no entanto, que Franco e Santos (2010) apresentam questões relevantes dentro do cenário organizacional, pontuando que os membros trabalham de forma melhor em equipe, seja em projetos específicos ou que envolvam vários departamentos da empresa, isso eleva a produtividade e a qualidade geral dos produtos e/ou serviços.

Todavia, levando em conta que a inovação deve estar espalhada por todo ambiente empresarial e não somente em departamentos específicos, Vérica (2012) subscreve que um trabalho em conjunto e a colaboração trata-se de uma forma de proporcionar realização de cenários inovadores, portanto, uma boa equipe é propícia para gerar crescimento e inovação a uma companhia.

Em consonância Vérica (2012) aponta que os grupos geram fortaleza as empresas e favorecem o desempenho institucional de alavancagem de sucesso no mercado extremamente competitivo, pois uma boa equipe proporciona amplo crescimento e bom desempenho, favorecendo de modo geral, todos os níveis de uma organização, por fim, ainda pode-se dizer que faz com que todos trabalhem em busca de um mesmo objetivo tendo em vista, o intuito de gerar pontos de crescimento positivo às organizações,

Para Parke (1992 *apud* Vérica, 2012) os grupos multifuncionais, são a única maneira de promover respostas organizacionais que solucionam o novo ambiente de negócio, com a ampliação da tecnologia, com a necessidade de inovar e o foco no público e com tudo isso pode-se dizer que há uma ambição de crescimento.

Ainda assim Vérica (2012) destaca que a formação de grupos e a reunião de equipes, envolve, contudo, uma dinâmica do mercado, pois isso gera uma união de pessoas com objetivos em prol da empresa o que proporciona a abertura de um espaço para a criatividade, com isso, viabilizando mudanças positivas o que tende a aperfeiçoar os processos, evoluir os rendimentos e trazer imagens adequadas para o empreendimento.

Em conformidade Vérica (2012) comenta que a aplicação do trabalho coletivo pode ser classificada como aliado da instituição organizacional na procura por mecanismos que proporciona a inovação, pois a inovação surge por meio de novas modalidades e conhecimentos, aos quais devem ser observados individualmente para

assim serem apreciados e estimulados, pois cada indivíduo tem sua individualidade, juntamente seu 'dom', manifestado por meio de habilidades e práticas exercidas.

No entanto, Vérica (2012) aponta questões às quais devem ser levadas em consideração, pois algumas habilidades tendem a ser extintas no trabalho em equipe, por isso, tudo deve ser bem observado antes da inserção de um indivíduo no coletivo, juntar pessoas é uma tarefa árdua, mas quando assertiva é sucesso na certa, no entanto, existem junções das quais são desastrosas e geram fracasso, enfim, juntar um grupo para que operem em equipe não promete que o trabalho obtenha resultados esperados, é necessário oportunizar conjuntos de fatores adequados para que os grupos se tornem efetivos.

Pensando deste modo, é possível confirmar ainda que o trabalho em conjunto é um meio de fortalecer uma relação amigável e saudável entre os indivíduos, melhorando o cenário de trabalho e tornando a organização mais coerente e atuante no mercado e na sociedade.

Deste modo, pode-se integrar tal concepção a modo demonstrativo que cada integrante é uma peça essencial para a realização das atividades e com isso, Kalleder (2012) relata o trabalho em coletivo como uma potência cada vez mais prestigiada, no entanto, deve haver observação ao indivíduo em sua singularidade para apreciar alguns conceitos a ser trabalhados.

Kalleder (2012) por outro lado, aponta que o coletivo favorece a construção de um bom cenário no contexto empresarial, pois o trabalho de equipe, com união e pensamento no coletivo, faz com que o ambiente seja mais harmonioso e com isso, tragam entusiasmo e colaboração, tornando-se fundamental para a integração dos membros numa sociedade cooperativa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo, trata da apresentação dos procedimentos metodológicos, como os critérios para a constituição deste trabalho.

Tomando como ponto de partida o objetivo desta pesquisa, que é diagnosticar de que maneira a comunicação interna auxilia ou impede o desempenho do trabalho em equipe e a integração entre setores, decidiu-se adotar o método de pesquisa exploratória e descritiva, por considera-los o mais propício para o tipo de análise, uma vez que segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) estas proporcionam familiaridade com casos estudado no presente trabalho, afim de, descobrir novas ideias, permitindo assim, conhecer diversas situações descritivas dos dados apresentados.

Em sequência, realizou-se a pesquisa bibliográfica que conta com levantamento de artigos e conteúdo em relação ao tema e conseqüentemente, uma fundamentação teórica a partir de leituras de livros, periódicos e pesquisas em *sites*, sobre assunto proposto.

Para efetivar a proposta metodológica, foram realizados levantamentos bibliográficos na Internet, em bases de referências como, Google Scholar; Scientific Electronic Library Online (SciELO), além da busca em diversas obras especializadas.

Em um segundo momento foi realizada a pesquisa de campo que envolve entrevistas e questionários, Cervo, Bervian e Silva (2007) afirmam que tal pesquisa fundamenta-se em descrições precisas das situações presenciadas. Esta pesquisa utiliza como método do estudo de caso múltiplo.

As entrevistas foram realizadas em três empresas de diferentes segmentos, localizadas na cidade de Garça/SP. As mesmas foram direcionadas a dois profissionais de nível operacional e a um gestor em cada uma das empresas, totalizando assim 9 entrevistas.

Através do roteiro de entrevista aplicado foi possível levantar com informações referentes a comunicação dentro do ambiente laboral mostra-se então que isso torna-se um trabalho claro com dados diretos das organizações e com isso, visa alcançar os objetivos da pesquisa e a finalização desta de forma eficaz.

O roteiro referente aos profissionais de nível operacional (Apêndice A) contava com dezenove (19) questões, entre abertas e fechadas, no qual das questões 1 a 14 foram feitos questionário abertos com a possibilidade de abertura de respostas aos

funcionários e das questões 15 a 19 foram aplicadas questões fechadas que fecham o leque de respostas dos funcionários, no entanto, ambas têm o objetivo de buscar respostas na prática laboral referente a comunicação interna.

Já para os gestores, o roteiro de entrevista (Apêndice B) contava tanto com questões abertas, como questões fechadas, ao total soma-se dezessete (17) questões, no qual pontua-se da questão de número 1 a número 12 como questionários abertos, com a possibilidade de abertura para a coleta de informações, no entanto, das questões seguintes 13 a 15 foram de quesito fechada, com a possibilidade de apenas uma alternativa a ser selecionada e finalizando portanto, com as questões 16 e 17 de base de resposta aberta.

Abaixo apresenta-se alguns dados referentes as três empresas às quais foram efetuadas as pesquisas de campo e direcionada os questionários:

A empresa A trata-se de uma empresa de segmento eletrônico, que conta com dez funcionários da linha operacional, um gestor (dono) e uma auxiliar de gestão (sócia), tal empresa atua a cinco anos no mercado.

Já a empresa B é uma organização do segmento eletrônico, a qual conta com cinco funcionários da linha operacional, um gestor (coproprietário) e uma auxiliar de departamento financeiro (proprietária), esta empresa atua há três anos no mercado.

Por fim, apresentam-se as informações da empresa C, que se direciona ao segmento de vendas de seguros, realiza atividades como plano de saúde, seguros de automóveis, veículos e certificação digital, esta empresa conta com uma gerente geral (gestora), sete funcionários de linha operacional e um estagiário, a empresa que atua 35 anos no mercado.

O próximo capítulo trata da apresentação dos resultados alcançados com a pesquisa de campo.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo expõem-se os resultados dos questionários aplicados em três empresas do município de Garça/SP, estudo o qual sintetiza dados relevantes ao estudo aqui apresentado ao que se refere a comunicação interna dentro de uma organização.

### **4.1. Resultados da Empresa A**

Iniciando com os resultados dos funcionários da empresa A.

Observa-se que, na questão referente ao modo de lidar com a comunicação, tais funcionários apontam que a comunicação é clara, consideravelmente eficaz e tais comunicações são vistas como harmoniosas e de convívio alegre a fim de constituir um ambiente saudável.

O segundo aspecto referente as informações passadas entre hierarquias, os funcionários abordam que tais dados são transmitidos de modo direto e bem distribuídas, muitas vezes passadas por meio de reuniões de modo simplificado.

Ao que se refere na pergunta relacionada a conflitos e/ou divergências de informações e o modo de como são sanadas, ambos os funcionários expõem que tais divergências acontecem algumas vezes e também, apontam a possibilidade de reuniões tanto individuais como coletivas para que todos tenha a abertura para expor suas queixas, que um dos funcionários chamou de “leva e traz”.

Em relação ao modo de gestor e funcionário se comunicar, os dois funcionários pontuaram que a comunicação é aberta ao diálogo, no entanto, um dos funcionários pontua que há um pouco de falha, porém não pontuou a falha comunicativa.

Na questão a qual os funcionários podiam apontar melhoria para a organização, os funcionários não pontuaram nenhuma opção de melhoria.

No ponto que se refere aos pontos positivos de uma comunicação dentro da empresa, ambos responderam que nesta empresa a comunicação é bem positiva por apresentar abertura ao diálogo, humanização de relações entre equipes, e isso é o que garante virtudes de sucesso no ato de se comunicar.

Pontuando sobre os aspectos negativos da comunicação dentro da organização, eles levantaram concepções negativas apenas quando se há fofoca e o “leva e traz” que destrói o clima amigável da empresa.

Em alvo, pontuando concepções em relação a integração de setores e como ela é efetuada, os funcionários pontuaram que ela é feita por meio de conformidade de processos, com reuniões individuais e coletivas o que ao fim tem a finalidade de atender o processo como um todo, através de ajuda mútua.

Na nona questão que se questiona sobre a importância da integração para uma boa comunicação, ambos os colaboradores relatam a fundamental importância para a abertura de bons diálogos, eficácia na comunicação, bons desempenhos comunicativos com processos de crescimento e relações eficazes entre equipes.

Quando o questionário aborda sobre os fatores que motivam o crescimento e a melhoria no processo comunicativo, verifica-se que os funcionários enumeram, bons diálogos, abertura comunicativa, estímulo de desempenho, resolução de conflitos, reuniões abertas, deste modo, para um dos funcionários é motivar – mostrar o avanço e bom desempenho e, estimular – estimular habilidades e aptidões individuais.

Referindo-se a questões de trabalho – individuais e coletivos, ambos dizem que os trabalhos são realizados de ambos os modos, mas existem atividades que dependem da coletividade para serem supridos.

Em referência a importância de uma equipe, ambos os funcionários dizem que é de grande importância, pois uma equipe possibilita a criação de boas relações e fornece bons convívios e boas oportunidades de processo comunicativo.

Na questão sobre a liberdade de pontuar e sugerir melhoria, ambos dizem ter abertura para esse processo com reuniões individuais e coletivas.

No contexto de se entender como é feita a comunicação para conhecimento de habilidade e aptidões individuais ambos os funcionários são souberam informar.

Iniciando os resultados das questões fechadas referente a classificação da relação comunicativa, um funcionário pontuou como boa e outro como regular. Em relação a classificação de equipe, ambos classificaram como boa. Com relação a satisfação com o ambiente de trabalho, um funcionário apontou estar satisfeito e outro indiferente. Por base no conforto do ambiente em que se trabalha e atribuições diárias, um funcionário pontua sentir confortável, outro já nada confortável em realizar suas atividades diárias.

Por fim, referente a porcentagem da probabilidade de se continuar a trabalhar nessa empresa pelos próximos anos ambos classificaram a possibilidade de 51% a 80%.

As questões apresentadas apontam clareza na questão comunicação interna, sendo este um processo construtivo baseado na cooperação de seus colaboradores, ou seja, eles visam a eficiência no processo, pontuando aspectos que estão sob alta relevância de uma boa dinâmica funcional, tendo reuniões em que todas as críticas e sugestões podem ser apresentadas por todos os funcionários.

No entanto, existe alguns pontos dos quais alguns funcionários sentem-se insatisfeito, e um desses pontos evidentes foi a fofoca e a troca de informações erroneamente que ocasionam o “leva e traz”. Enfim, observa-se que a empresa tem a abertura ao diálogo, portanto, um ponto do qual brevemente pode vir a ser resolvido.

Neste momento inicia-se a apresentação dos resultados referidos ao gestor da empresa A.

Ao que se questiona sobre o modo de efetivação da comunicação interna e a passagem de informação, tal gestor pontua que as informações são transmitidas de forma direta – transmite o necessário, portanto, uma comunicação que são postas em atas às quais necessitam da assinatura dos envolvidos.

Na questão que se refere à importância da comunicação interna, o gestor pontua que esta é essencial, pois prontifica a construção de laços e vínculos, com a presença de bons diálogos entre equipe operacional e equipe gestora.

Referindo-se aos conflitos aos quais podem ou não existir e como estes podem ou são solucionados, o gestor salienta que tudo se resolve por meio de reuniões, em que todos tem o poder de fala – pra este, vista como democracia, no entanto, tais reuniões podem ser coletivas e/ou individuais.

Na quarta questão que pontua sobre abertura dos funcionários para sugestão de melhoria, a resposta foi que sim, os funcionários tem essa abertura a pontuar melhorias para a organização.

Ao quesito referente a existência relevante de alguma mudança na comunicação interna, tal profissional pontuou que não houve mudanças.

Em relação ao questionamento sobre a possibilidade de existir uma forma de melhoria na comunicação interna, o gestor afirma que sempre há essa possibilidade, mas no atual momento, ele vê que está tudo em conformidade.

Eventualmente, quando questionado sobre a contribuição de nós enquanto gestores para a melhoria do cenário comunicativo na empresa, a resposta foi tornar o ambiente agradável, criar reuniões mensais e possibilitar a abertura ao diálogo – ofertar a possibilidade de fala ao funcionário.

Por outro lado, na nona questão que se refere ao modo de que se efetua a integração de setores, o gestor pontuou que essa é uma tarefa difícil, mas reitera que, é essencial mostrar a importância da “união” para que o trabalho seja motivador e não pese para nenhum lado – enfim, o sucesso de uma organização depende da sincronia de todas as partes.

Em relação aos pontos negativos da comunicação dentro da organização, foram pontuados, a difusão de informações, informações más resolvidas e/ou esclarecidas, e até boatos.

Os pontos positivos também foram questionados e os resultados obtidos foram, entendimento das informações transmitidas – sem difusão de dados, potenciais de vivências e boas convivências entre equipes, enfim, possibilidade de boas trocas de informações com ótimo entendimento comunicativo.

Na questão que se questiona sobre a importância de uma equipe, foi mostrada que é grande a importância e esta é como, um estilo de relacionamento que garante extensão de potenciais, ajuda mútua e ótimos ritmos de comunicação sem atritos pré-existentes.

Sobre a base de questionário fechado, a coleta de dados referente a classificação da relação comunicativa, foi pontuada como uma relação ótima. Em relação a classificação de equipe, foi direcionada como boa. Por fim, ao que se classifica a satisfação de se trabalhar na empresa, pontua-se a classificação de muito satisfeito.

Quanto a maior dificuldade encarada enquanto gestor frente a comunicação entre funcionários, caracteriza-se como, compreender a visão de todos, verificar atritos existentes e identificar a falta de diálogo.

Em final, pergunta-se sobre uma dica de eficácia nesse processo comunicativo para nós como futuro gestores, em que, a mensagem passada é sobre alinhar funcionários, valorizar o diálogo, buscar *feedbacks* e manter uma comunicação regular com toda a equipe.

As questões apresentadas apontam nitidez na questão comunicação interna, sendo esta, um processo bem amplo e que precisa de boas dinâmicas e bom jogo de cintura para entender todo o contexto interno de uma organização. Por fim, entende-se que a gestão é bem aberta ao diálogo e reitera a importância de motivar e alinhar situações às quais desagrada em algum contexto organizacional existente.

#### **4.2. Resultados da empresa B**

Segundamente apresentam-se dados informativos da empresa B.

A seguir, apresentam-se os resultados dos funcionários da empresa B:

Aponta-se que, na questão referente ao modo de lidar com a comunicação, tais funcionários apontam que a comunicação é clara e direta.

Na questão referente as informações passadas entre hierarquias, os funcionários abordam que tais dados são transmitidos de modo direto. Um dos funcionários pontua que há um líder de setor o que não faz tanta junção de hierarquias, outro funcionário relata que há reuniões mensais às quais são transmitidas informações referentes a metas a serem cumpridas.

Ao que se refere na pergunta relacionada a conflitos e/ou divergências de informações e o modo de como são sanadas, ambos os funcionários expõem que não há divergências, pois todos trabalham de modo alinhado.

Em relação ao modo de gestor e funcionário se comunicar, os dois funcionários pontuaram que a comunicação é aberta, clara e objetiva, um dos profissionais salienta que caso ocorra alguma dúvida ou dificuldade, o gestor oferta toda a ajuda e atenção possível.

Na questão a qual os funcionários podiam apontar melhoria para a organização, os funcionários não pontuaram nenhuma opção de melhoria.

Na sexta questão a qual se direciona ao questionamento de pontos positivos de uma comunicação dentro da empresa, um dos funcionários pontuou apenas a necessidade de ela ser objetiva e clara, o outro profissional acrescentou dizendo que, ter a voz ativa é o que faz a empresa fluir, pois torna-se positiva quando um gestor tem boa comunicação e está disposto a ouvir sugestões e com isso incentivar os colaboradores.

No ponto referente aos aspectos negativos da comunicação dentro da organização, eles não pontuaram nada nessa questão.

Pontuando concepções em relação a integração de setores e como ela é feita, um dos funcionários não soube informar, no entanto, outro funcionário aponta que é por meio de apresentação de processos, onde funcionários se integram para conhecer todas as demandas da organização

Na nona questão que se questiona sobre a importância da integração para uma boa comunicação, ambos os colaboradores relatam que sua importância se direciona ao quesito de execução de um bom trabalho e desenvolvimento com excelência de todas as atividades da organização.

Quanto a abordagem sobre os fatores que motivam o crescimento e a melhoria no processo comunicativo, verifica-se que os funcionários enumeram, diálogo aberto, incentivos e estímulos.

Referindo-se a questões de trabalho – individuais e coletivos, ambos dizem que os trabalhos são realizados de modo colaborativo, onde todos recebem sempre ajudas um dos outros.

Em referência a importância de uma equipe, ambos os funcionários dizem que é de grande relevância, pois uma equipe proporciona o aumento do desempenho e favorece a construção de um bom ambiente de trabalho.

Com relação ao ponto que se questiona sobre a liberdade de pontuar e sugerir melhoria, ambos dizem ter abertura para esse processo.

No contexto de se entender como é feita a comunicação para conhecimento de habilidade e aptidões individuais, um dos funcionários disse não saber informar, no entanto, disse que a organização faz algumas validações por metas de produção. Outro funcionário pontuou que é através de reuniões mensais.

Iniciando os resultados das questões fechadas referente a classificação da relação comunicativa, ambos os funcionários pontuaram como boa. Em relação a classificação de equipe, ambos classificaram como boa. Com relação a satisfação com o ambiente de trabalho, ambos pontuaram como satisfeito. Por base no conforto do ambiente em que se trabalha e atribuições diárias, ambos relatam sentirem-se confortáveis em realizar suas atividades diárias.

Por fim, referente a porcentagem da probabilidade de se continuar a trabalhar nessa empresa pelos próximos anos ambos classificaram a possibilidade de 51% a 80%.

Deste modo, observa-se que, as questões apresentadas apontam clareza na questão comunicação interna, sendo este um processo amplo e de construção evolutiva baseado na cooperação de seus colaboradores, ou seja, eles visam a eficiência no processo, pontuando aspectos que estão sob alta relevância de uma boa dinâmica funcional, tendo reuniões em que todas as críticas e sugestões podem ser apresentadas por todos os funcionários.

Verifica-se também que as informações são claras, diretas e objetivas e que quando há dificuldade em algum aspecto ou processo organizacional sempre há ajuda e atenção prestada de modo satisfatório.

Desta forma, apresenta-se abaixo os resultados referidos ao gestor da empresa B.

Iniciando o questionário sobre o modo de efetivação da comunicação interna e a passagem de informação, o gestor pontua que as informações são transmitidas de forma clara e direta, no entanto, algumas vezes são passadas informações por *whatsapp*, ao que se refere a pedidos.

Prosseguindo com questões referentes à importância da comunicação interna, o gestor pontua que esta é essencial, pois faz com que as atividades sejam executadas de modo efetivo e assertivo.

Referindo-se aos conflitos aos quais podem ou não existir e como estes podem ou são solucionados, o gestor salienta que tudo se resolve por meio de reuniões explicativas e interações de equipes.

A questão que pontua sobre abertura dos funcionários para sugestão de melhoria, a resposta foi que sim, os funcionários tem essa abertura a pontuar melhorias para a organização.

Ao quesito referente a existência relevante de alguma mudança na comunicação interna, tal profissional pontuou que não houve mudanças.

Quanto ao questionamento sobre a possibilidade de existir formas de melhoria na comunicação, o gestor afirma que sua comunicação já atinge uma boa eficiência.

Na questão referente a contribuição de nós enquanto gestores para a melhoria do cenário comunicativo na empresa, a resposta foi tornar o ambiente agradável e possibilitar abertura a novas ideias.

A nona questão se refere ao modo que se efetua a integração de setores, o gestor pontuou que essa é uma tarefa difícil, mas muitas vezes é feita através de apresentação de processos a serem desenvolvidos pela empresa.

Em relação aos pontos negativos da comunicação dentro da organização, o gestor relata não ver tais fatores dentro da empresa em que trabalha.

Os pontos positivos também foram questionados e os resultados obtidos foram, abertura ao diálogo e crescimento junto as sugestões de melhoria.

No quesito que se questiona sobre a importância de uma equipe, foi mostrada que é grande a importância e esta é como, um estilo de relacionamento que proporciona o crescimento e cooperação de indivíduos para exercerem bem determinada função, de modo cooperativo e prestativo.

Sobre a base de questionário fechado, a coleta de dados referente a classificação da relação comunicativa, foi pontuada como uma relação ótima. Em relação a classificação de equipe, foi classificada como boa. Enfim, ao que se classifica a satisfação de se trabalhar na empresa, pontua-se a classificação de satisfeito.

Quanto a maior dificuldade encarada enquanto gestor frente a comunicação entre funcionários, caracteriza-se como, diferentes indivíduos, diferentes dificuldades e diferentes humores, o que segundo este gestor, algumas vezes afeta o desempenho da organização, ou seja, lidar com pessoas, é uma tarefa que a cada dia é aprimorada e ser observador possibilita encarar o andar da carruagem melhor, por fim, é necessário decifrar dificuldades diárias e entender demandas encontradas para superar obstáculos presentes no contexto empresarial.

Finaliza-se o questionário com o gestor com a questão que pergunta sobre uma dica de eficácia nesse processo comunicativo para nós como futuro gestores, para este gestor, uma dica é entender o rendimento, motivar a equipe e otimizar o processo de formação de equipes.

As questões apresentadas apontam clareza na questão comunicação interna, sendo esta, um processo bem amplo, mas que favorece todo o desempenho esperado pela organização, no entanto, é evidente que para que tudo flua de modo satisfatório

exista boas dinâmicas, bons diálogos e bons jogos de cintura. Por fim, entende-se que a gestão é bem aberta ao diálogo e reitera a importância de motivar e alinhar situações diárias que ocasionem algum prejuízo a organização.

### **4.3. Resultados da empresa C**

A seguir expõem-se os resultados dos funcionários da empresa C.

Identifica-se que, na pergunta relacionada à como lidar com a comunicação dentro do ambiente de trabalho, os colaboradores relatam que a comunicação é muito boa, todas as informações são transmitidas de maneira clara, deixando todos a par dos acontecimentos, com isso a equipe trabalha em harmonia para alcançar objetivos propostos.

A segunda questão referente ao modo como as informações são passadas entre hierarquias, os funcionários apontam que são realizadas reuniões constantemente, onde são explicados os objetivos que devem ser alcançados, estratégias e informações. Abordam também, sobre um tempo que é aberto para que todos os participantes expressem suas opiniões.

Em referência a conflitos/divergências na troca de informações ou dificuldade no entendimento e a forma como são solucionados, ambos colaboradores mencionam que raramente existem divergências, pois geralmente se reúnem em reuniões para conversarem e trocarem ideias por busca de solução quando ocorrem dúvidas.

A quarta questão relacionada à como se efetua a comunicação entre gestores e operacionais, tais funcionários revelam que é feito reuniões em grupo ou individual de forma organizada, com certo cuidado ao ouvir e compreender os lados, chegando a um ponto em comum.

Pontuando sobre as sugestões melhorias, os colaboradores apontam que estão sempre buscando por melhoria contínua, e que acreditam que estão no caminho correto para uma comunicação assertiva, por meio de reuniões e confraternizações.

Em relação aos pontos positivos da comunicação na organização, os funcionários pontuaram que a comunicação é positiva, todos sabem dos acontecimentos, independente do setor, a equipe está sempre alinhada, percorrendo o mesmo caminho, com mais engajamento para o atendimento ao cliente, trabalhando assim, para alcançar o sucesso.

O sétimo aspecto relacionado às quais pontos negativos da comunicação na empresa, ambos colaboradores apontam falha na passagem de informações, o que pode acarretar dificuldade na comunicação e integração de equipe.

Na oitava questão relacionada à como é feita a integração de setores, os funcionários responderem que por meio de eventos que a empresa proporciona e reuniões, onde cada indivíduo pode levar assuntos ou dificuldades, para que juntos achem respostas.

Ao que refere na pergunta sobre a importância da integração para uma boa comunicação, ambos pontuaram que é muito relevante, a troca informações entre todos envolvidos proporciona um engajamento positivo e conseqüentemente facilita o trabalho de todos.

Referindo-se a quais fatores motivam o crescimento e a melhoria do processo comunicativo eficaz, os funcionários relatam melhorar o processo comunicativo com os clientes (melhor atendimento, entendendo as suas necessidades), organização da empresa para seu crescimento, e desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Em relação à questão relacionada a trabalho individual ou de modo colaborativo, ambos mencionam que os trabalhos são efetuados dos dois modos, cada indivíduo possui sua especialidade em um ramo, mas frequentemente ocorre a troca de informações onde se ajudam no que for preciso.

No aspecto relacionado à importância de uma equipe, os funcionários dizem que é de muita importância para a troca de opiniões, surgimento de ideias e aperfeiçoamento dos processos da empresa, contribuindo também para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

A questão sobre liberdade para apontar falhas, e sugerir melhorias, ambos colaboradores relatam que a empresa está sempre aberta e disposta a ouvir opiniões e sugestões de todos.

Em referência a como é feita a comunicação para conhecimento de habilidades e aptidões individuais, é relatado por ambos que são feitos cursos que os auxiliam a entender e desenvolver suas habilidades, compreendendo de melhor forma possível.

Sobre o questionário fechado, ambos os funcionários classificam a relação comunicativa dentro da empresa como ótima. Em referência a classificação de equipe, ambos colaboradores classificam como ótima. Com relação à satisfação com o cenário de trabalho, ambos classificam como muito satisfeito. Sobre a questão em se

sentir confortável para realizar as atividades diárias, ambos os funcionários apontam estarem confortáveis.

Enfim, no que se refere à probabilidade dos colaboradores em continuar trabalhando na empresa pelos próximos dois anos, ambos responderam a possibilidade de 81% a 100%.

As questões abordadas apontam clareza na comunicação interna, onde se baseia esse processo construtivo em compreensão dos funcionários, eles visam à melhoria contínua e melhor eficiência em todos os processos da organização.

No entanto, existem alguns pontos que devem ser levados em consideração como “a falha de passagem de informações” é preciso simplificá-las, através de organização e foco, tendo confiança nas informações recebidas, para que não haja mensagens desencontradas e ruídos e assim todos trabalham da melhor forma.

Dando continuidade, mostram-se em seguida os resultados referidos ao gestor da empresa C:

Em relação à questão sobre o modo de efetivação da comunicação interna e a passagem de informações, a gestora pontua que as informações são transmitidas por meio de um sistema de gestão e também através do *whatsapp*, e-mails e reuniões.

Na segunda questão relacionada à importância da comunicação interna na empresa, tal gestora relata que a comunicação é de extrema importância, pois é preciso que os departamentos estejam alinhados para que os processos da organização fluam e o cliente tenha um atendimento de qualidade.

No que se refere a conflitos que podem ou não existir e como são solucionados, a gestora relata que tudo é resolvido por meio de reuniões, momento em que todos se reúnem para esclarecimentos; treinamentos; e também palestras.

Na quarta questão referente à abertura dos funcionários para sugestão de melhoria, a resposta da gestora foi sim, através de reuniões semanais, onde são abertos para os colaboradores momentos para discussões e sugestões.

Referindo a questão sobre a existência de alguma mudança relevante na comunicação interna, tal gerente respondeu que sim, estão em constante evolução e aprimoramento das ferramentas de trabalho focadas na melhoria contínua do atendimento e comunicação.

Sobre a questão relacionada à existência de alguma forma de melhoria na comunicação interna, tal gestora respondeu que sim existe, relatando ainda que

apesar de toda evolução, estão aprimorando o sistema de gestão hoje para integrar todos os departamentos da empresa e iniciando um sistema de CRM.

Na questão referente à contribuição de nós enquanto gestores para melhoria no ambiente comunicativo na organização, a gestora explicou que atuando na organização, fluxograma, descrição de cargos e funções.

Na nona questão que se referia à maneira de que se efetua a integração de setores, tal gestora relatou que é feito através de sistemas de gestão, agger, sistema de CRM e RD STATION, desta forma verifica-se que os processos desta organização são mantidos em ordem e direcionados aos demais funcionários para ampla compreensão do espaço laboral.

Referente aos pontos negativos da comunicação dentro da empresa foi relatado que ainda existem algumas falhas na comunicação e cadastros de clientes desorganizados.

Em relação aos pontos positivos da comunicação na empresa, foi pontuada pela gestora uma sintonia positiva com todos da equipe, um eficiente sistema de gestão garantindo um bom entendimento das informações.

A questão relacionada à importância de uma equipe, a gestora respondeu que é muito importante, salientando que a empresa possui muitos processos e trabalha com muitos produtos, e para que possam desenvolvê-los com qualidade e eficiência, precisam de uma equipe treinada e integrada.

Em relação ao questionário fechado, a coleta de dados referente à classificação da relação comunicativa dentro da empresa, foi apontada como boa. Em relação a classificação a relação da gestora com a equipe de trabalho, foi apontada com ótima, e por fim, ao que se classifica a satisfação de se trabalhar na organização, classificasse como muito satisfeito.

Ao que se refere a maior dificuldade encarada enquanto gestores frente a comunicação entre os colaboradores, define-se trabalhar de melhor maneira a motivação e o engajamento de toda a equipe.

Enfim, questiona-se sobre uma dica de eficácia no processo comunicativo para nós como futuro gestores em que a ideia passada é sobre ter sempre um objetivo muito claro e uma forma bem estruturada de como as atividades serão executadas para alcance de resultados esperados.

O questionário apresentado aponta clareza em relação à comunicação interna, sendo um processo que tem a necessidade de ter boas estratégias para uma boa compreensão de todo contexto presente no ambiente organizacional. Desta forma, compreende-se que o ato de administrar de forma eficiente dando abertura para conversas é importante para a motivação de todos colaboradores, mantendo sempre uma equipe alinhada, promovendo resultados positivos, e assim garantindo melhor visibilidade para a organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é um dos processos que envolvem grandes trocas de informações, sendo uma ação primordial dentro do campo organizacional, visando o sucesso na troca de mensagens entre o campo emissor e receptor e é através dessa que, a organização dá o primeiro passo para o sucesso no espaço laboral, tendo a comunicação assertiva e por assim, efetiva.

Com isso, observa-se que dentro do âmbito empresarial conforme é descrito no presente trabalho, torna-se indispensável a relevância de temas dos quais abordem a comunicação dentro do ambiente de trabalho e do envolvimento de seus membros, em que, as informações recebidas são constantes. Devido a isso, a comunicação torna-se um fenômeno essencial, pois é necessária uma seleção de referências comunicativas, ou seja, sempre há a necessidade de absorver conhecimentos específicos para o desenvolvimento de suas tarefas e processos dentro da empresa.

Contudo, justapõe-se que a comunicação organizacional é a correspondência de informações entre toda a equipe, isso é o que facilita compreensões de mensagens e possibilita benefícios dentro do processo comunicativo.

Portanto, esse procedimento de conversação promove assertividade quando efetivo, no entanto, pra que não haja falha, isso requer uma atenção direta do receptor para com o locutor para que as informações sejam estabelecidas de maneira adequada. Sendo assim, um diálogo eficiente garante um alinhamento de objetivos, e também, estimula o engajamento, interação, desenvolvimento e compromisso do colaborador dentro do ambiente de trabalho.

Entretanto, dentro do processo comunicativo, observam-se pontos referentes à integração organizacional que se trata da relação entre indivíduos, que representa um passo relevante para envolver os colaboradores a fim de, trazer diversas vantagens, como o engajamento, melhor desempenho laboral e motivação aos profissionais da organização. Todavia, a integração facilita processos organizacionais quando os envolvidos estão dispostos a se unirem em busca de um mesmo objetivo e entenderem todas as partes de um processo.

Por fim, dentro da comunicação interna aborda-se a relevância do trabalho em equipe, este definindo-se como, a busca por um objetivo em comum, um processo de

unção de habilidades, talentos e forças para produzir uma determinada atividade. Enfim, saber trabalhar em equipe é uma das habilidades mais valorizadas nos profissionais. O laço de equipe é o que favorece muito o processo comunicativo dentro da organização, pois dentro da equipe é essencial um diálogo para que todas as partes sejam entendidas e os processos sejam bem desencadeados, por isso, um elo entre equipe é preciso ser bem desenvolvido dentro de uma organização.

Em síntese, o processo comunicativo deve ser pensado de modo estratégico para a obtenção do êxito organizacional. Sendo assim, é possível constar que os objetivos estabelecidos previamente foram atingidos, uma vez que, foi percebida ao decorrer do trabalho a importância de uma comunicação interna efetiva direcionada ao ramo organizacional.

Em suma, pode-se constar que a comunicação trata-se de um recurso precioso dentro de qualquer tipo de sociedade, e/ou cultura, relacionando-se assim a um poder inerente ao indivíduo, enfim, é através da comunicação que constrói-se laços e nos relacionamos, de tal modo, constrói-se comunicabilidade e interlocução adequadas ao longo da vida.

Dentro desta pesquisa, salienta que para constatar alguns aspectos foram efetuadas pesquisas de campo no âmbito organizacional, esta pesquisa foi realizada em três empresas de segmentos distintos, onde se realizou as análises minuciosas das mesmas e de modo seguinte feito a interpretação destes dados (resultados obtidos), apontando o modo como elas se comportam em seu ambiente real.

Em vista disso, declaramos que a comunicação interna assertiva depende de todos os envolvidos dentro da organização, ou seja, é por meio de participações que se emite falas, permite diálogos, obtém equilíbrio entre bons resultados, otimiza boa qualidade nos processos organizacionais, proporciona bons convívios em grupo, enfim, isso é uma fortaleza de elos dentro do processo comunicativo, e isso em suma gera bons desempenhos dentro de uma organização, tratando-se de bons posicionamentos em tomada de decisões.

Comprovando-se assim, que, a comunicação interna tem tendências em gerar interatividade entre todos os colaboradores, transferindo assim, enormes avanços e grandes benefícios empresariais, enfim, comunicar-se é essencial na empresa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vitor. **A comunicação interna na empresa**. Áreas Editora, Lisboa, 2003.

ALVES, Luana O., SOUZA Camila F.; **A comunicação interna como fator motivacional**. Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional – Congresso Nacional de excelência em Gestão, 2015.

ARAÚJO, Denise C.; SIMANSKI, Elida S. S.; QUEVEDO, Daniela M. **Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores**, um estudo de caso. BBR BRAZILIAN BUSINESS REVIEW. v.9, n.1, p. 47-64. Vitória – ES, 2012.

ÁVILA Robson N.; COUTO Sabrina O. V. **A importância do trabalho em equipe: uma revisão de literatura**. Faculdade Católica. Anápolis – GO, 2013.

BARROS, Daiane M. L. de. MATOS, Nailton S. de. **A importância da comunicação organizacional interna e dos *feedbacks* gerenciais**. Revista de Administração, vol. 13 – n. 23, 2015.

BOTECHIA, Jéssica S.; HIGASHI Roberto. **A comunicação interna como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo no alto tietê**. Refas – ISSN 2359-182X. V.7; N.4, 2021.

CARDOSO, Eduardo S. **Trabalho em Equipe nas Organizações**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC, 2004.

CARDOSO, Maria E.; SILVA, Alcides M. da. e SOBRINHO, Octacílio S. **Trabalho em equipe – uma estratégia de gestão**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC, 1998.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. e SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. Pearson Prentice Hall, 6 ed. São Paulo – SP, 2007.

COLLEEN, Mckenna. **Como se comunicar com sucesso.** [tradução Equipe Market Books]. São Paulo: Market Books, 2002.

DIAS, Gonçalo M. R. S. **Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações.** Monografia Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa. 130 p. 2014.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa.** Positivo. 6 ed. Curitiba – PR, 2005.

FRANCO Julia H. S.; SANTOS Jair N. **Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e aprendizagem organizacional.** GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG vol. 4, nº 9, Set./Dez. 2010 <[www.ges.face.ufmg.br/](http://www.ges.face.ufmg.br/)> Acesso em: 15 set. 2021.

GOMES A. D. **Cultura organizacional: estratégias de integração e de diferenciação.** Psychologica, 6 33-51. Universidade de Coimbra: Coimbra – Portugal, 1991.

KALLEDER, Horaldo. **A importância do trabalho em equipe no ambiente cooperativo.** Fabe em Revista Faculdade Bertioga vol 3. nº 3. Bertioga – SP, 2012.

MOREIRA, Eliton L. e SILVA, Antônio J. H. da. **Dinâmica da estrutura organizacional: estudo comparativo de casos entre organização pública e privada.** 2011. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/22.pdf>> Acesso em: 21 set. 2020.

OLIVEIRA, Mariana C. **Planejamento de comunicação interna: unimed centro-oeste paulista.** Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Bauru – SP 2017.

PINHO, José B. **Comunicação nas organizações.** UFV. Viçosa – MG, 2006.

RIBEIRO, Larissa A.; SANTANA, Lídia C. de. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional.** Revista de Iniciação Científica Cairu, vol. 02 – n. 02, p. 75-96. Caiuru – BA, 2015.

SANTOS, Syara. **Comunicação interna: estratégias de divulgação de benefícios em empresas pública.** Centro Universitário de Brasília, Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD. Brasília – DF, 2014.

TIBURCIO, Jussara S.; SANTANA, Lídia C. de. **A comunicação interna como estratégia organizacional.** Revista de Iniciação Científica Cairu, vol. 1 – n. 0. Cairu – BA, 2014.

TONET, Helena; REIS, Ana M. V.; JÚNIOR, Luiz C. B.; COSTA, Maria E. B. **Desenvolvimento de equipes.** FGV, 2 ed. Rio de Janeiro – RJ, 2008.

VÉRICA Paula M. F. **Características do trabalho em equipe em organizações inovadoras: um estudo no Brasil.** Universidade de São Paulo, São Carlos – SP, 2012.

VIEIRA, M.; MARQUES, A. e CORREIA, E. **Comunicação interna numa empresa de serviços.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, vol. 12 – nº 3, Lisboa, 2013.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro profissionais operacionais:

1. Como vocês lidam com a comunicação dentro do ambiente de trabalho?

---

---

2. Como são passadas as informações entre hierarquias?

---

---

3. Existe conflito ou divergências na troca de informações ou dificuldade no entendimento desta? Quais? Se sim, como são sanadas?

---

---

4. Como se efetua essa comunicação entre gestores e operacionais?

---

---

5. Em relação a comunicação entre setores vocês tem sugestões de melhorias? Quais?

---

---

6. Quais pontos positivos da comunicação na empresa?

---

---

---

7. Quais pontos negativos da comunicação dentro da empresa?

---

---

---

8. Como é feita a integração de setores?

---

---

9. Qual a importância da integração para uma boa comunicação?

---

---

---

10. Quais fatores motivam o crescimento e a melhoria do processo comunicativo eficaz?

---

---

---

11. Como vocês trabalham? Individualmente ou de modo colaborativo?

---

---

12. Qual a importância de uma equipe?

---

---

13. Vocês têm liberdade para apontar falhas e sugerir melhorias?

---

---

14. Como é feita a comunicação para conhecimento de habilidades e aptidões individuais?

---

---

---

15. Classifique a relação comunicativa dentro da empresa

Ótima    Boa    Regular    Ruim    Péssima

16. Classifique a sua relação com a equipe de trabalho

Ótima    Boa    Regular    Ruim    Péssima

17. De forma geral, o quanto você está satisfeito com a empresa na qual você trabalha?

Muito satisfeito    Satisfeito    Indiferente    Insatisfeito    Muito insatisfeito

18. Você se sente confortável para realizar a suas tarefas diárias?

Sim    Não

19. Qual a probabilidade de você continuar trabalhando nessa empresa pelos próximos dois anos?

0% a 30%    31% a 50%    51% a 80%    81% a 100%

**OBRIGADA!**

**APÊNDICE B – Roteiro para gestores:**

1. Como é feita a comunicação interna? E a passagem de informações?

---

---

---

2. Qual a importância da comunicação interna na organização?

---

---

---

3. Como são solucionados os conflitos existentes?

---

---

---

4. Existe alguma abertura para os funcionários deixarem sugestão de melhoria?

---

---

---

5. Já existiu alguma mudança relevante em relação à comunicação interna? Se sim, qual foi?

---

---

6. O senhor (a) acha que existiria uma forma de melhorar a comunicação interna? Qual seria?

---

---

8. Como nós enquanto gestores poderíamos contribuir para melhorar o cenário de comunicação na empresa?

---

---

9. Como é feita a integração de setores?

---

---

10. Quais pontos negativos da comunicação dentro da empresa?

---

---

---

11. Quais pontos positivos da comunicação na empresa?

---

---

---

12. Qual a importância de uma equipe?

13. Classifique a relação comunicativa dentro da empresa

Ótima    Boa    Regular    Ruim    Péssima

14. Classifique a sua relação com a equipe de trabalho

Ótima    Boa    Regular    Ruim    Péssima

15. De forma geral, o quanto você está satisfeito com a empresa na qual você trabalha?

Muito satisfeito    Satisfeito    Indiferente    Insatisfeito    Muito insatisfeito

16. Qual sua maior dificuldade enquanto gestores ao que se refere a comunicação entre funcionários?

---

---

---

17. Sobre a comunicação interna, qual seria sua dica de eficácia nesse processo comunicativo para nós como futuro gestores?

---

---

**OBRIGADA!**