

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Beatriz Candian Scarin

COMUNICAÇÃO INTERNA ESCRITA EM UMA MICRO EMPRESA
NO SEGMENTO DE COBRANÇA

Americana, S. P.

2017

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Beatriz Candian Scarin

COMUNICAÇÃO INTERNA ESCRITA EM UMA MICRO EMPRESA NO SEGMENTO DE COBRANÇA

Projeto monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação da Prof^a Ana Lucia Spigolon
Área temática: Estudos organizacionais.

Americana, S. P.

2017

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

S297c SCARIN, Beatriz Candian

Comunicação interna escrita em uma micro empresa no segmento de cobrança. / Beatriz Candian Scarin. – Americana: 2017.

57f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - -
Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Profa. Ana Lucia Spigolon

1. Comunicação – administração I. SPIGOLON, Ana Lucia II.
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade
de Tecnologia de Americana

CDU: 659.3


Beatriz Candian Scarin

COMUNICAÇÃO INTERNA ESCRITA EM UMA MICROEMPRESA NO SEGMENTO DE COBRANÇA


Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – Fatec/ Americana.
Área de concentração: Comunicação

Americana, 28 de junho de 2017.

Banca Examinadora:



Ana Lúcia Spigolon (Presidente)
Graduada
Fatec Americana



Sílvia Aparecida José e Silva (Membro)
Mestre
Fatec Americana



Osvaldo Succini Júnior (Membro)
Mestre
Fatec Americana

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha mãe e minha irmã, por serem as pessoas que mais me apoiam em todas as minhas decisões. Elas são o meu suporte e me ajudam em tudo que preciso.

A todos os professores durante o curso que realizam um trabalho lindo em compartilhar conhecimento, em especial a orientadora Ana Lucia, por todo o carinho e disposição para me ajudar, esclarecer dúvidas e me acalmar quando pensei que não iria conseguir.

Por fim, agradeço a todos os colegas que fiz ao longo desse curso, principalmente ao José, que me ajudou em todo o processo deste trabalho e a meus melhores amigos de faculdade Julia, Leonardo e Mariani, que fizeram com que as minhas manhãs fossem fáceis e por todo o amor e carinho também fora das salas de aula.

“A palavra foi dada ao homem para explicar os seus pensamentos. Os pensamentos são retratos das coisas da mesma forma que as palavras são retratos dos nossos pensamentos”.

(Jean Molière)

RESUMO

A comunicação é a troca de mensagens entre indivíduos e em toda e qualquer empresa é necessário que o processo comunicativo seja feito de maneira eficaz e eficiente para que todas as informações sejam passadas de maneira correta ao seu receptor a fim de que não ocorram erros e desentendimentos. Este trabalho é uma pesquisa para investigar a comunicação escrita em uma empresa localizada na cidade de Americana, São Paulo. Ele pretende identificar quais são os principais meios de comunicação escrita adotados pela organização, quais os canais por meio escrito que são utilizados, se existem problemas ao decorrer do processo, se os problemas prejudicam no lucro e quais as possíveis soluções a serem tomadas. O estudo foi desenvolvido pelo método qualitativo com enfoque no estudo de caso. A partir da coleta de dados feita através de questionários aplicados aos funcionários e sócios procurou-se identificar quais os principais pontos em que ocorre a falha da comunicação escrita da empresa. Como resultado final pôde-se concluir que as maiores falhas da comunicação escrita na empresa estudada se encontram no sistema utilizado pela empresa e a maneira como é manuseado. Embora, segundo os sócios, não ocorra prejuízos relevantes, existem falhas na comunicação da empresa que se forem trabalhadas podem gerar resultados positivos.

Palavras-chave: Comunicação interna; Comunicação empresarial; Cobrança.

ABSTRACT

Communication is the exchange of messages between individuals and in a company it is necessary that the communicative process be done in an effective and efficient way so that all information is passed correctly to its receiver so that there are no mistakes and misunderstandings. This work is a research to investigate communication written in a company located in the city of Americana, São Paulo. Identify what are the main communication media adopted by the organization, which channels are used by writing, if there are problems in the process, if the problems affect profitability and what possible solutions to take. The study was developed by the qualitative method with focus on the case study, through data collection through questionnaires applied to employees and partners, sought to identify the main points in which the written communication failure of the company occurs. As a final result, it was concluded that the biggest failures of written communication in the company are found in the system used by the company and the way it is handled. Although, according to the partners, there are no relevant losses, there are shortcomings in the communication of the company that if they are worked can generate positive results.

Keywords: Internal communication; Business Communication; Collection.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os principais propósitos da comunicação como atividade gerencial	14
Figura 2 - O Processo de comunicação	16
Figura 3 - Sentidos da comunicação organizacional	26
Figura 5 - Mural informativo AM Cobranças	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comunicação interna	17
Quadro 2 - Exemplo de falha na comunicação em um escritório de cobranças.....	25
Quadro 3 - Formas de comunicação descendente (de cima para baixo)	27
Quadro 4 - Formas de comunicação ascendente (de baixo para cima)	28
Quadro 5 - – Formas de comunicação lateral (horizontal)	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos funcionários.....	37
Gráfico 2- Experiência com cobrança	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 3 - Qual o principal meio de comunicação interno escrito utilizado (funcionários e sócios)	39
Gráfico 4 - Principal meio escrito de comunicação dos funcionários com os superiores (funcionários e sócios).....	39
Gráfico 5 - Demais formas de comunicação existente na empresa (funcionários e sócios).....	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 6 - Existência de falhas na comunicação interna (funcionários)	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 7 - Refez acordo devido a falha da comunicação interna (funcionários)..	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 8 - Acordo deixou de ser fechado devido a falha de comunicação inter (funcionários).....	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 9 - Uso da linguagem informal e de siglas nos meios internos de comunicação (funcionários e sócios)	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 10 - Há necessidade de melhoria na comunicação interna escrita (funcionários e sócios)	Erro! Indicador não definido.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	COMUNICAÇÃO	13
2.1	Meios de comunicação	14
2.2	Funções da comunicação	15
2.3	Processo de comunicação	16
2.4	Comunicação interna	17
2.4.1	A Rádio Peão	20
2.5	Comunicação empresarial escrita	21
2.5.1	Importância da comunicação empresarial escrita.....	21
2.6	Barreiras para a comunicação eficaz	22
3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	24
3.1	Teoria da comunicação empresarial	24
3.2	Comunicação Organizacional e suas direções	25
3.2.1.	Comunicação vertical	27
3.2.2.	Comunicação Lateral.....	28
4	UTILIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESCRITA EM UM ESCRITÓRIO DE COBRANÇAS	30
5	ESTUDO DE CASO	32
6	METODOLOGIA APLICADA	37
6.1	Análise dos dados colhidos na pesquisa	38
6.2	Conclusão pós-pesquisa	44
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE A	51
	APÊNDICE B	53

1 INTRODUÇÃO

A sociedade hoje vivencia a era da tecnologia e comunicação, em que cada vez mais se faz presente a necessidade da informação rápida e precisa, o que em uma organização não é diferente. Essa comunicação passa a ser mais relevante ainda numa empresa quando é realizada como forma de alcançar resultados em suas operações financeiras, como é o caso que será abordado nesse trabalho.

Segundo Argenti (2006, p.169), foi realizado um estudo pelas organizações de consultoria de Watson Wyatt, quando “verificou-se que as empresas com uma comunicação eficiente, apresentava um retorno total de 26% de 1998 a 2002 contra 15% para as empresas que se comunicavam de maneira menos eficiente”.

Muitas vezes as empresas se preocupam apenas com o atendimento ao cliente e a boa comunicação que se pode estabelecer com eles, mas esquecem de dar a devida importância na comunicação interna, pois quando os membros da equipe possuem uma interação organizada e com o menor número de falhas possíveis, pode resultar em uma maior efetividade e sucesso para a organização. Com uma comunicação interna clara, organizada e precisa, é possível estabelecer um menor índice para falhas, retrabalho frustração entre demais problemas que serão analisados ao longo dessa pesquisa. Tornando-se uma estratégia na administração da empresa em relação ao cuidado que deve dispor a comunicação entre os seus colaboradores.

Como é possível exemplificar a atividade das empresas do ramo do telemarketing (que pode ser um setor da empresa ou uma prestadora de serviço para terceiros), é nada mais do que a comunicação com o público - sendo para ouvir queixas, sugestões ou prestar diversos tipos de serviços - porém, até mesmo nesse tipo de segmentação é necessária a atenção para uma comunicação interna competente.

Em empresa do segmento de cobrança, que será o foco do estudo, não é diferente, pois na maioria das vezes é dada importância apenas para a comunicação com o público externo e menos importância de como está sendo executada a comunicação dentro da mesma. Na pesquisa, será analisado como é feita a comunicação interna escrita, pois na maioria das vezes, é o meio com a qual as informações são transmitidas. Além de analisar como é feita a sua organização e

quais os impactos que a falta da comunicação escrita no desempenho da efetividade dos funcionários e até mesmo do lucro final.

É notável a importância de uma comunicação interna ágil e precisa dentro de uma organização. Segundo Juarez Bahia (2008, p 17), para que um sistema de comunicação seja eficaz, é preciso ter “consistência profissional, compatibilidade de pensamento e ação, e bidirecionamento”, trazendo assim benefícios para a empresa, os empregados e os clientes (público externo).

Existem dois meios de comunicação, a escrita e a oral. Ambas fazem parte de uma linguagem, e, portanto, necessitam igualmente de cuidado, porém, este estudo tem o enfoque na comunicação escrita, pois, um mundo globalizado exige que as relações comerciais sejam realizadas na maioria dos casos por meio da língua escrita, seja para transmissão de informações até mesmo na documentação da comunicação oral.

Visando a importância da comunicação escrita em uma empresa do segmento da cobrança, serão estudados quais são os efeitos quando essa comunicação falha seja em um contrato com um cliente, um erro escrito que leve a ambiguidade ou desentendimento, entre demais fatores que será analisado ao decorrer do estudo.

Pensado no foco acadêmico, na área da Gestão Empresarial, o aluno irá atentar aos benefícios de uma comunicação eficaz e os malefícios de uma comunicação falha, para que quando colocar seus aprendizados em prática saiba lidar com os problemas e solucioná-los facilmente, pois em qualquer tipo de organização existe um sistema de comunicação.

Aos que já administram uma empresa, seja no ramo da cobrança ou não, vale à pena observar o tema estudado, para que possa visualizar melhorias em sua organização, evitando até mesmo mal-entendidos que possam levar a prejuízos.

Para a autora, esse estudo é de grande importância e interesse visto que já esteve inserida em uma empresa no segmento de cobrança e presenciou diversos problemas devido à falha de comunicação e procura encontrar maneiras de solucionar esses problemas para que possa aplicar em futuras experiências. Este será um estudo para entender e buscar formas de melhorias para a empresa estudada e também para o crescimento pessoal.

A comunicação está presente em toda organização, porém em uma organização no segmento da cobrança (telemarketing) nem sempre é dada a devida importância a comunicação interna.

Na maioria das empresas no segmento de cobrança possuem os negociadores, o setor financeiro, administrativo e algumas até mesmo do setor jurídico, ou seja, são quatro setores com os quais há a necessidade de um bom entrosamento e sistema comunicativo. Porém existe uma complexidade na eficácia da comunicação interna fatores a serem estudados devido à diversidade de pessoas, cultura organizacional, sistema comunicativo.

O estudo busca reconhecer os questionamentos tais como: quais as principais falhas na comunicação interna escrita empresarial? O que as falhas podem acarretar no andamento da empresa? A empresa pode ficar malvista perante seus clientes devido às falhas? Como melhorar a comunicação interna escrita no segmento de cobranças e quais os benefícios de uma boa comunicação interna escrita?

O objetivo geral da pesquisa é analisar como é feita a comunicação escrita interna em empresas no segmento da cobrança, observando suas falhas e possíveis soluções. Outros objetivos a serem atingidos são: apresentar conceitos de comunicação e comunicação interna, identificar os aspectos que impactam na comunicação interna escrita empresarial, levantamento e análise de estudo de caso em uma microempresa no segmento de cobrança.

O presente trabalho adota o método qualitativo com enfoque em “estudo de caso”, que consiste no aprofundamento de um caso a ser investigado. Visto que esta pesquisa se baseia na comunicação escrita em uma empresa do segmento de cobrança, ou seja, o estudo investiga um caso específico:

[...] convém mencionar que a literatura metodológica diz que quando são investigados um ou mais casos, cada situação isolada é geralmente denominada caso, e o procedimento da apreciação, sem levar em consideração o número de casos, é denominado método do caso (FACHIN, 2006, p. 45).

A partir da escolha do caso a ser investigado, inicialmente foi feita a coleta de dados, que neste caso em específico baseia-se em pesquisas de campo através da realização em uma empresa de cobrança situada em Americana- SP.

Pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos analógicos, por ele significativamente representativo. A coleta de dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral (SEVERINO, 2007, P. 121).

Abrangerá ainda estudo sobre comunicação e da comunicação empresarial, os meios da comunicação em geral; compreender a importância da comunicação empresarial interna escrita; estudar quais são os meios e formas de comunicação utilizada na empresa de cobrança/telemarketing; identificar a importância da comunicação para o bom funcionamento da empresa e o relacionamento entre seus colaboradores; indicar os benefícios da comunicação interna escrita eficaz e os malefícios da comunicação ineficaz.

Como ponto de partida para o presente estudo foi feito um levantamento bibliográfico “a pesquisa bibliográfica é um levantamento geral sobre trabalhos já realizados e de grande importância, pois fornecem dados relevantes relacionados ao tema a ser estudado” (LAKATOS, 2010, p. 142), pois a fundamentação teórica é imprescindível.

O capítulo dois traz a fundamentação teórica sobre a comunicação geral e especificamente, a comunicação empresarial. No terceiro capítulo apresenta-se a comunicação organizacional e as direções da comunicação empresarial interna. No capítulo quatro fala sobre as fontes de comunicação escrita utilizadas em escritórios de cobrança; no capítulo cinco foi apresentada a empresa do Estudo de Caso. O capítulo seis ficou reservado para a metodologia aplicada e avaliação dos resultados da pesquisa. O capítulo sete ficou reservado para as considerações finais.

2 COMUNICAÇÃO

A comunicação existe desde que o ser humano começou a viver em sociedade e sentiu a necessidade de trocar informações e até mesmo a expressar sentimentos, desde então é algo fundamental para a nossa vida. Com o passar do tempo, foi-se adquirindo métodos para que a comunicação se tornasse possível e ela vem se tornando cada vez mais acessível e rápida. “Comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação” (CHIAVENATO, 2004, p. 128).

Chiavenato (2004) explica que para que o processo comunicativo seja possível, é necessária a existência de um código para que se formule a mensagem (seja de maneira escrita, sonora ou símbolos) e que a mesma seja transmitida por meio de um canal ao receptor da mensagem, que a partir de então, irá decodificar a mensagem e interpretar o seu significado.

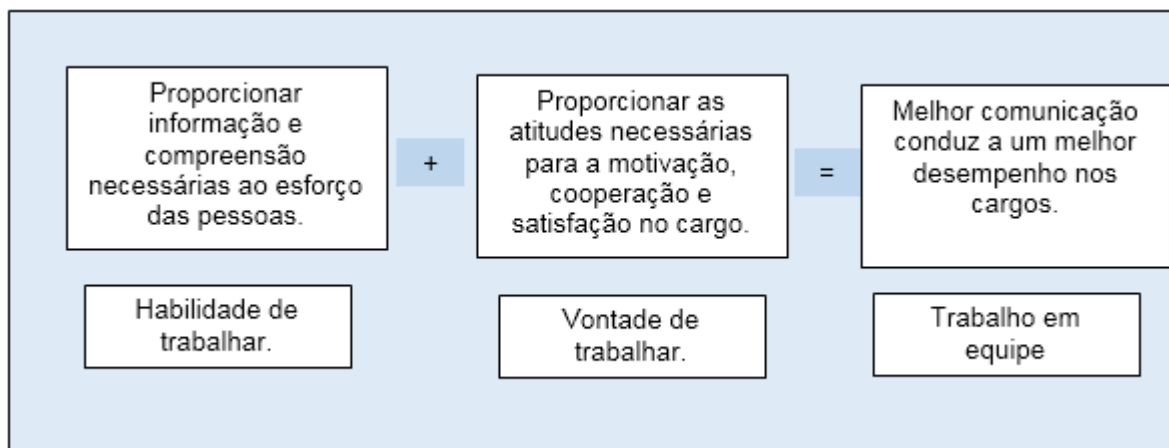
A comunicação direta falada (conversação), a mensagem é transmitida por elementos não-verbais, como gestos ou sinais. A comunicação interpessoal pode ser feita por distancia seja pelo telefone, escrita ou até pela internet, como um meio de transmissão de mensagens.

Visando a comunicação nas organizações, é necessário o devido cuidado para que códigos, canais e recepção da mensagem ocorram sem falhas, pois os erros são comuns e acarretam até mesmo em prejuízos para as empresas. Para Chiavenato (2004, p. 128), é necessário que os administradores se assegurem que haja a participação de pessoas que possam solucionar problemas e que na empresa tenha o incentivo de franqueza e confiança entre os indivíduos da organização.

Segundo Bueno (2005, p. 15), incluir a comunicação empresarial nos projetos de estratégia empresarial é essencial para a interação com o público e também desenvolver planos que façam com que a empresa crie uma vantagem competitiva com seus concorrentes e as definições dessas estratégias se criam com uma alta administração.

A seguir, pode-se observar na **Figura 1** apresentada por Chiavenato (2004, p.128), onde o autor mostra os principais propósitos da comunicação como uma atividade gerencial:

Figura 1 - Os principais propósitos da comunicação como atividade gerencial



Fonte: Adaptado pela autora de Chiavenato (2004, p. 128)

Entende-se que o trabalho em equipe acontece quando se soma a habilidade de trabalhar, ou seja, a capacidade de proporcionar a devida informação e compreensão ao esforço das pessoas, junto com a vontade de trabalhar, que é a tomada de atitudes necessárias para a motivação, cooperação e satisfação no cargo. Unindo esses dois aspectos o resultado é uma melhor comunicação que consequentemente conduz a um melhor desempenho nos encargos.

Em uma organização, quando a habilidade de comunicação é eficaz, proporciona uma série de benefícios para toda a equipe participante. Segundo Chiavenato (2001, p.165) a comunicação “constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.”

2.1 Meios de comunicação

Existem algumas formas de se comunicar, ou seja, a maneira pela qual a mensagem é trocada. Essencialmente é a comunicação verbal e não verbal. Ambas podem ter a assistência de recursos visuais, como gráficos, mapas, objetos ou fotográficas para que se realize.

A comunicação oral é o principal meio de transmissão de mensagens devido a sua rapidez e o *feedback* instantâneo que a mesma fornece. Esse meio comunicativo necessita primeiramente do domínio do idioma com a pessoa ou pessoas que irá se comunicar, além de cuidados com a entonação e a fácil distorção da mensagem, principalmente quando se é tratada com um maior número de pessoas.

Já a comunicação verbal (escrita) envolve cartas, *e-mails*, jornais ou qualquer outro meio que utilize a linguagem escrita ou simbólica. O domínio da comunicação oral não significa que automaticamente se tem a competência com a comunicação escrita, pois envolve a necessidade do conhecimento em leitura e escrita.

Por fim, a comunicação não-verbal, que engloba “movimentos corporais, entonação ou ênfase dada às palavras, expressão facial e o distanciamento físico entre o emissor e o receptor”, como descreve Robbins (2010, p.331), ou seja, é um meio comunicativo com o qual não são utilizados símbolos ou palavras, nem faladas ou escritas, para transmitir a mensagem, e sim apenas a linguagem corporal e facial.

2.2 Funções da comunicação

A comunicação é algo imprescindível do cotidiano das pessoas e é de grande importância. Para Robbins (2006, p. 222) ela possui quatro funções básicas em um grupo ou uma organização, que são: “controle, motivação, expressão emocional e informação”.

O controle como função da comunicação é existente em uma empresa, quando a mesma possui níveis hierárquicos e orientações a serem seguidas, logo, é necessário que o supervisor, por exemplo, se comunique com o seu encarregado para a execução de um determinado trabalho, ou até mesmo quando é necessário se adequar as normas da empresa, gerando assim a função de controle.

Em relação a motivação, quando o funcionário recebe as devidas instruções para a execução de seu trabalho e obtém retorno da qualidade de seu serviço, gera uma certa satisfação, visto que, ele entenda que seu trabalho está sendo executado e reconhecido.

A expressão emocional está ligada ao relacionamento que o funcionário possui com a empresa. Segundo Robbins (2006), para muitos, o seu local de trabalho é o único meio de interação social e é necessário que em uma empresa seja estimulado o bom relacionamento entre os integrantes da organização, para que possa haver o entrosamento necessário para que expresse seus sentimentos de satisfação e suas frustrações.

Quanto à informação, que de maneira direta ou indiretamente, está relacionada com os três fatores citados acima, pois a informação nada mais é do

que a transição de dados. A informação tem como função facilitar a tomada de decisões, ao transmitir dados para que sejam identificados e haja a avaliação para alternativas.

Em síntese, a comunicação é fundamental em diferentes aspectos, não só em uma organização, mas no cotidiano de todos. Quando há a existência de uma comunicação precisa e sem falhas, as informações são transmitidas de maneira segura e correta e a partir de então, é possível a expressão e compreensão, a satisfação de ser compreendido, e o controle.

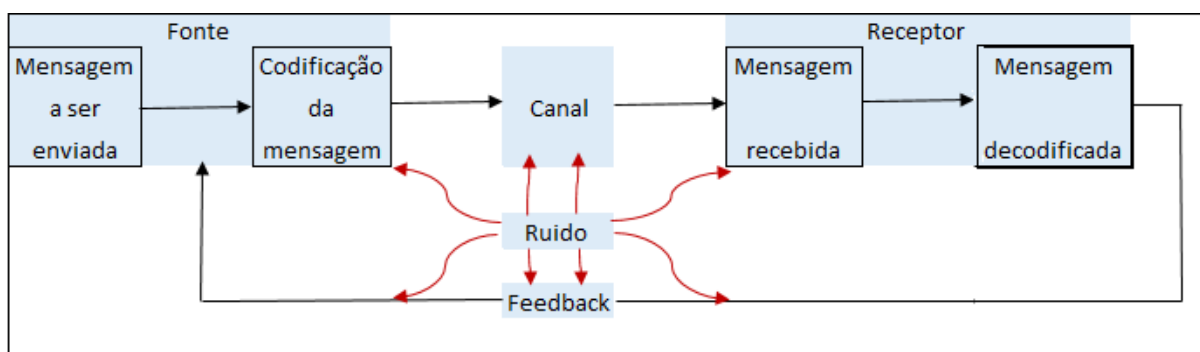
2.3 Processo de comunicação

O processo comunicativo compreende-se na transmissão de informações e significados, (MAXIMIANO, 2007). Antes que se realize a comunicação, é preciso à existência de um propósito, expresso na forma de mensagem que será transmitida, assim, irá passar de uma fonte (emissor) para um receptor.

Logo em seguida a mensagem é decodificada, ou seja, convertida em um formato, e transmitida através de um canal até o receptor. Quando chega ao receptor, ele decodifica a mensagem iniciada pelo emissor. Em seguida o *feedback*, formando assim a troca de informações.

Pode-se compreender melhor o processo da comunicação na **Figura 2**, apresentada por Robbins (2005, p. 233):

Figura 2 - O Processo de comunicação



Fonte: Robbins (2005, p. 233)

A fonte, que também pode ser tratada como transmissor, é o processo pelo qual a mensagem a ser transmitida é transformada em símbolos, como idioma, sons,

letras, números, gestos e inúmeros tipos de sinais. Em seguida, a mensagem é enviada por um canal (ou meio de comunicação), que pode ser feita por *e-mail*, conversas, telefonemas, documentos ou outro meio. A mensagem chega ao receptor, que decodifica-a, sendo que este precisa usar o mesmo sistema de símbolos que o emissor. No fim, a mensagem é interpretada pelo receptor.

Os ruídos apresentados na **Figura 2** são as barreiras na transmissão da mensagem que distorcem a sua clareza. “O processo de comunicação é sujeito a ruídos e interferências, que distorcem a mensagem ou impedem a transmissão e recepção eficazes da informação” (MAXIMIANO, 2010, p. 297).

As fontes de ruídos que interferem na mensagem podem ser desde “problemas de percepção, excesso de informações, dificuldades de semânticas ou até mesmo as diferenças culturais” como cita Robbins (2006, p. 234). Já o *feedback* é responsável pela investigação se a transmissão foi ou não enviada, ou seja, o retorno da informação.

2.4 Comunicação interna

A comunicação interna é a troca de mensagens realizadas no interior das organizações. Pinho (2006, p. 105) aponta que “o propósito básico é permitir que os membros cumpram as tarefas estabelecidas”.

Segundo TAVARES, a comunicação interna engloba:

Quadro 1 – Comunicação interna

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

Fonte: Tavares (2010, p. 15)

Também se pode reconhecer o conceito de *endomarketing* com a comunicação interna. Sorio (2006, p. 11) diz que o *endomarketing* é uma área que

esta diretamente ligada à comunicação interna, que busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado para o ambiente externo da empresa, para o uso interno, alinhando técnicas de marketing e conceitos de recursos humanos.

Bekin (2004, p.3) também cita que através do *endomarketing* “pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização”, ou seja, se dá um bom entrosamento entre a equipe quando é atendida e trabalhada com público interno da organização, além de cuidados apenas com os clientes.

Ainda que muitas vezes não seja dado o destaque necessário, a comunicação interna bem executada é essencial para o funcionamento da organização, visto que, os funcionários são os grandes responsáveis pelas atividades, qualquer seja a área atuante da empresa, e eles necessitam estar em sintonia e harmonia para que haja entrosamento e assim um bom desempenho.

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa. (Alberto Ruggiero, 2002 *apud* Melo, p.1)

Melo (2006) cita algumas ações que devem estar alinhadas as metas estratégicas das organizações e que são os principais objetivos da comunicação interna, como:

(...) despertar confiança e comprometimento consciente entre os colaboradores, motivar e estimular o desempenho de cada profissional, contribuir para um clima organizacional agradável, fomentar boas condições de trabalho e criar condições para a co-criação, por meio da participação dos funcionários e o intercâmbio de informações e ideias. (MELO, 2006, p. 24)

Atentar a esses aspectos possibilita a melhoria da produtividade e o crescimento da organização.

A melhoria da comunicação pode se atribuir seja com a implementação de novos canais de comunicação, novas estratégias de comunicação etc. Seja qual for a falha da empresa e qual o elemento que necessita de reparo, como em qualquer outro plano de melhoria, é necessário que haja um planejamento de atividades. A revista ABRACOM (2008, p. 26) cita que o processo de planejamento se constitui

com as seguintes etapas: Identificando como a comunicação interna pode ajudar com o alcance de resultados desejados; realização de um diagnóstico; estabelecer objetivos da comunicação interna; estabelecer traços da comunicação interna que correspondam com a empresa; criar plano de ação, estabelecendo processos e atividades; organizar e se necessário construir canais de comunicação; gerir os conteúdos comunicáveis e por fim, mensurar os resultados.

É vital o estudo de estratégias e um planejamento adequado para que se identifique quais as fontes dos problemas no processo de comunicação interna e quais os pontos a serem reestruturados ou inseridos.

Outro elemento importante em relação à comunicação interna é a reputação da empresa. Marchesi (2005) diz que é preciso ter um cuidado cada vez maior com a imagem da empresa, visto que a reputação será cada vez mais um grande diferencial competitivo entre as empresas e que a empresa só consegue crescer junto ao mercado quando o público interno estiver bem sustentado.

A empresa necessita estar bem estruturada internamente para que isso reflita ao público externo. Completando esta reflexão, Rotondaro (2003, p. 69) aponta o funcionário como “uma das principais interfaces da empresa com o público externo”, visto que ele é uma ponte de comunicação e divulgação. ABRACOM (2008) cita que informar o funcionário em primeira mão sobre quais as novas posturas, produtos, serviços e informações da empresa é um fator estratégico, sendo que assim, o funcionário se sente como parte do negócio, contribuindo assim para um clima positivo na organização, além de fazer com o funcionário fique de fato bem informado sobre o que esta acontecendo na empresa.

Um funcionário bem instruído e com uma base sólida em reação ao seu trabalho, é capaz de refletir a reputação da empresa em sua comunidade e seu círculo de convivência, em outras palavras, ele se torna o porta-voz da empresa.

Ainda afirmando a importância da organização se atentar à comunicação interna, Melo (2006, p. 2) cita que “o trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação eliminando assim, os afastamentos e as falhas na comunicação”

O *endomarketing* pode contribuir positivamente na performance da comunicação empresarial integrada, pois abrange a comunicação interna, existente na base de comunicação das organizações e a motivação, fator

fundamental para o desenvolvimento qualitativo profissional do público interno das mesmas. (Tavares, 2010, p. 46)

Quando a comunicação é trabalhada e bem-sucedida, ela traz grandes benefícios para a organização. Para Tavares (2010, p. 16) alguns dos fatores positivos são desde a motivação do público interno, o clima positivo entre funcionários, agilidade na tomada de decisões, a descentralização entre departamentos até a boa imagem empresarial, visando a transparência.

Cerqueira (1994, p. 51) também diz que o *endomarketing* constrói uma base motivacional e assim melhora o relacionamento da equipe. Segundo o autor “estabelece um forte componente de comunicação integrada”, ou seja, intensifica as relações interpessoais e assim se cria na organização um clima e relacionamento positivo e empático.

2.4.1 A Rádio Peão

Não é novidade dizer que os funcionários são os pilares que sustentam uma organização, porém para que esse pilar seja forte e resistente, é vital que ele esteja equilibrado e em simetria. É necessário que a disseminação de informações entre os funcionários seja o mais transparente e preciso possível.

O diálogo entre a equipe, seja ele de maneira escrita ou falada, é como uma faca de dois gumes: podem acarretar danos ou podem ser utilizados como uma ferramenta de crescimento na empresa. O mundo corporativo está cada vez mais cheio de pressões, prazos e metas e cada vez mais estressante e cabe a empresa atentar no que seus colaboradores têm a dizer.

Funcionários querem e devem ser ouvidos, pois, quando isso não acontece, quando não são bem informados aos assuntos relacionados a empresa ou não sentem segurança para manifestar suas opiniões, acabam especulando esses assuntos entre si, gerando assim os boatos, rumores e fofocas. Essa é uma maneira dos funcionários amenizarem sua curiosidade sobre os assuntos não esclarecidos ou então, uma maneira de desabafar sobre como se sente em relação a determinadas situações ou acontecimentos.

Fazendo uma breve análise nessa questão, Bueno (2011) retrata essa comunicação interna como Rádio Peão e diz que “quando a empresa se comunica exemplarmente, a Rádio Peão imediatamente sai do ar.”, ou seja, a empresa atendendo as necessidades dos funcionários, ouvindo o que eles têm a sugerir e a oferecer, utilizando ferramentas para que as informações sejam transmitidas e atentando para que todas as informações sejam passadas de forma clara, ágil e verdadeira anulam os rumores e má informação, passando confiança e credibilidade aos colaboradores.

2.5 Comunicação empresarial escrita

A comunicação escrita é um dos meios comunicativos mais importantes devido ao fato de sua complexidade de execução e do poder que ela gera pois, tudo que é escrito, pode ser documentado.

É um meio que envolve diversos tipos de canais para a realização do processo comunicativo, em uma organização esse tipo comunicação acontece em diversos meios como memorandos, cartas, transmissões de fax, *e-mails*, jornais internos, informativos em murais, entre outros. No caso de uma empresa no segmento da cobrança, a comunicação escrita também ocorre nos sistemas de acesso aos clientes e de acionamentos de ligações.

O emissor muitas vezes prefere a utilização da comunicação escrita, pois ela é tangível e verificável, ou seja, é algo que se pode verificar e documentar. Tanto quem transmite a mensagem, quanto quem recebe consegue manter o registro, que pode ser armazenado por um tempo indeterminado. Qualquer dúvida ou mal-entendido pode ser verificado em registros, o que acaba sendo algo muito utilizado em diálogos longos e que necessitam que as informações sejam arquivadas.

2.5.1 Importância da comunicação empresarial escrita

Em um mundo cada vez mais competitivo, a comunicação eficiente acaba também se tornando uma ferramenta estratégica na organização. Maximiano (2007, p. 298) descreve a comunicação escrita em uma organização da seguinte maneira: “em todas as organizações, há necessidade de documentação. Um alto nível de

competência em comunicação escrita, portanto, também é essencial para gerentes e todas as pessoas que trabalham em organizações”.

Esse tipo de comunicação documentada é importante tanto para o gerente da empresa, quanto para os funcionários. Em um contrato assinado, por exemplo, pode ser o comprovante de qualquer mal-entendido que possa ocorrer ocasionalmente.

A vantagem da escrita está no cuidado que se tem ao elaborar qualquer mensagem. Em uma comunicação oral, muitas vezes é fácil perder o foco durante uma conversa e até mesmo o tempo de resposta que a mesma requer. Ao se dialogar pelo meio escrito, é possível um maior tempo de processamento da mensagem e atenção a elaboração da mesma, fazendo com que a mensagem seja feita de maneira mais clara e lógica.

Porém, a vantagem do tempo, em alguns casos, pode ser uma desvantagem pois algo que demora 15 minutos para falar, pode demorar uma hora para redigir. Além de que se o transmissor da mensagem for o gerente da empresa, por exemplo, e precisa de um *feedback* rápido, pode ser que não se manifeste imediatamente. Também não é garantido que o receptor irá interpretar da forma que o transmissor forneceu além de muitas vezes não ter a certeza de que a mensagem foi recebida, como um *e-mail*.

2.6 Barreiras para a comunicação eficaz

Devido à complexidade da comunicação escrita, é primordial a atenção para que não ocorram falhas, uma vez que a mesma apresenta a possibilidade de armazenamento. É preciso o cuidado com algumas barreiras, como a filtragem, percepção seletiva, emoções e idioma.

A filtragem de informações refere-se à manipulação da informação pela pessoa que irá emitir a mensagem para que o receptor a veja de maneira favorável. Quando se transmite a informação com apenas o que o receptor ouvir, há a filtragem de dados. Segundo Robbins (2005, P.245), “quanto maior o número de níveis verticais na hierarquia da organização, mais oportunidades existem para a ocorrência de filtragem”. Outra maneira de filtragem é quando o receptor capta apenas as informações que deseja ver, a partir de suas próprias necessidades, emoções ou até mesmo experiências, porém nesse caso é chamado de percepção seletiva.

Além da percepção seletiva, outra barreira ocorrente na comunicação escrita são as emoções. O receptor pode interpretar a mensagem da maneira que encontra seu estado emocional, e como na escrita o *feedback* não é imediato e não existe a percepção de entonação ou expressão, pode gerar mal-entendidos.

Por fim, outro fator a ser considerado é o idioma, pois mesmo quando a comunicação é feita na mesma língua, existem diversidades de significados em cada região e contexto cultural. É preciso o domínio do idioma a quem irá transmitir a mensagem, para que não resulte em problemas de entendimento.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Seja qual for a área da organização, a comunicação é o componente essencial para manter a ligação e funcionamento da empresa. Pinho (2006, p. 27) diz que trabalhar é manejar informações e que a comunicação organizacional “pode ser entendida como uma combinação de processos, pessoas, mensagens, significados e propósitos”.

3.1 Teoria da comunicação empresarial

Segundo Argenti (2006, p. 28), em *A arte retórica*, onde se apresenta as raízes da teoria da comunicação moderna, Aristóteles define a composição de toda enunciação da seguinte maneira: “Toda enunciação contém três partes: o orador, o assunto a ser tratado e a pessoa a quem a fala se dirige, ou seja, o ouvinte, a quem se refere o objeto ou a finalidade da fala”.

Aplicando a definição de Aristóteles na comunicação interna em uma empresa, pode-se pensar da seguinte maneira: o orador pode ser entendido como um encarregado e a pessoa a quem a fala se dirige como o funcionário. A falha de quaisquer dos três fatores apresentados, pode acarretar em problemas na produtividade.

Torquato (1986, p 15) diz que “a comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo”. O processo que Torquato cita, entende-se como a transmissão da mensagem, ou seja, faz-se necessário que os elementos não tenham quaisquer imperfeições para que assim a mensagem final ocorra de maneira clara e segura.

Analisando as duas definições entende-se que a comunicação é composta por uma série de etapas, das quais necessitam de um extremo cuidado para no final não tenha erros. O erro pode ocorrer desde a pessoa que irá enviar a mensagem, seja por falta de informação, erro de digitação (no caso da comunicação escrita) entre n fatores, até mesmo na maneira com a qual o receptor irá interpretá-la.

Há também os casos em que a informação não é nem ao mesmo passada. O Quadro 2 mostra exemplo prático aplicado em um escritório no segmento de cobranças:

Quadro 2 - Exemplo de falha na comunicação em um escritório de cobranças

A empresa “X” encaminha para o escritório um cheque para ser cobrado do inadimplente. O funcionário “A” que recebe esse cheque não avisa a ninguém que o documento está no escritório. Alguns dias depois o inadimplente entra em contato com o escritório de cobrança para quitar sua dívida e resgatar o cheque. O funcionário “B”, que atende o devedor, não está ciente de que o documento está no escritório e liga para o cliente pedindo para enviar o mesmo...

Fonte: Elaborado pela autora.

O exemplo acima citado é algo corriqueiro em empresas do ramo e gera constrangimentos, pois até constatar que o documento está no escritório de cobrança, qual funcionário estava a par e aonde o cheque está guardado, criará uma má impressão para o devedor, que no futuro poderá ser novamente um cliente na empresa X e a empresa poderá cancelar a carteira de clientes a ser cobrada. Ou seja, um erro na comunicação pode gerar a um descumprimento de contrato com um cliente e o escritório perde o lucro que ganharia com a carteira de devedores.

“A comunicação estratégica precisa ser vista sob uma nova perspectiva que contemple as teorias de gestão e destaque, sobretudo, a comunicação como instrumento de inteligência empresarial” (Bueno, 2005, p. 11). Ou seja, uma empresa precisa se atentar a esse segmento como uma estratégia empresarial, pois assim, irá diminuir os erros, será bem vista para seus clientes e no final, pode acarretar em até mesmo um lucro maior.

3.2 Comunicação Organizacional e suas direções

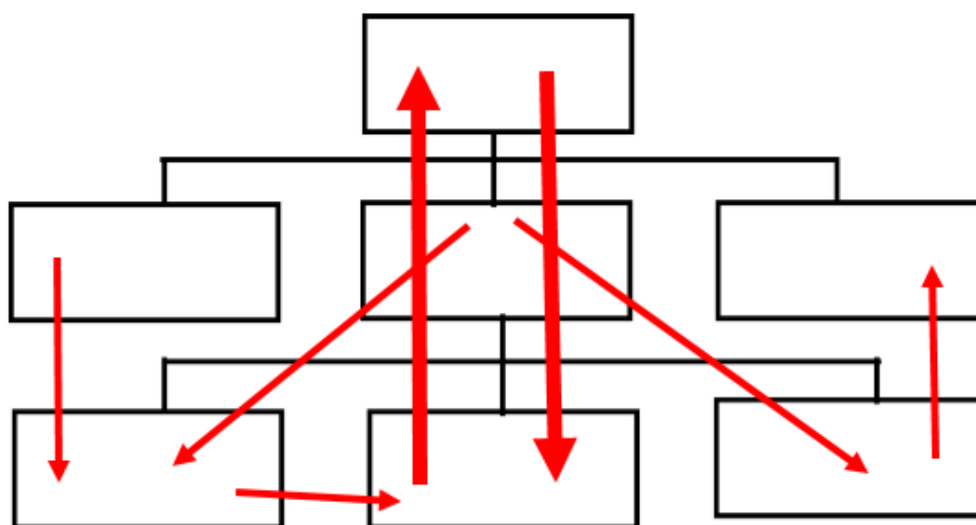
Uma organização é formada por duas ou mais pessoas que trabalham de maneira sincronizada para que juntos atinjam um mesmo objetivo e, para ele ser

alcançado, é necessário que todo o processo seja feito de maneira coordenada, assim como a comunicação ao longo do desenvolvimento.

Se as pessoas de uma organização comunicam-se, eficazmente, os processos organizacionais de comunicação tendem a ser eficazes também. No entanto, os administradores de organizações, além de promover o desenvolvimento das competências pessoais, devem também fazer as comunicações circular em três direções: para cima, para baixo e para os lados (MAXIMIANO, 2007, p. 308).

Uma comunicação eficaz, significa que todo o processo de um determinado trabalho será melhor executado. A comunicação pode proceder no sentido horizontal ou vertical. Pode-se compreender melhor as diferentes direções da comunicação com na **Figura 3:**

Figura 3 - Sentidos da comunicação organizacional



Fonte: Maximiano (2007, p. 309)

A comunicação vertical ocorre apenas de um nível para o outro, já a horizontal (ou lateral), acontece no mesmo nível e também em diferentes, no sentido horizontal e também no diagonal.

3.2.1. Comunicação vertical

A comunicação vertical é subdividida em ascendente e descendente que na figura 3 está demonstrada pelas setas verticais

- **Comunicação descendente:** ou para baixo, é quando a comunicação é feita dos níveis mais altos para os mais baixos da hierarquia da empresa.

É a direção da qual os gestores e líderes utilizam para se comunicar com seus funcionários, para delegar tarefas e informar todos os aspectos operacionais. Pode ser feita das seguintes maneiras:

Quadro 3 - Formas de comunicação descendente (de cima para baixo)

- Enviando mensagens por alto-falantes.
- Colocando mensagens em jornais, revistas, boletins informativos, quadros de avisos e no portal ou site da empresa.
- Anexando panfletos aos contracheques dos funcionários.
- Elaborando e distribuindo o regulamento da empresa.
- Enviando e-mails, memorandos, circulares ou relatórios.
- Praticando a “comunicação visual”.
- Promovendo reuniões informativas.
- Realizando palestras.
- Realizando treinamentos.

Fonte: Terciotti (2013, p. 55)

Segundo Terciotti (2013), embora a comunicação descendente (ou de cima para baixo) esteja implantado na maioria das empresas, essa direção caracteriza um modelo de gestão autocrática, empresas mais hierárquicas.

- **Comunicação ascendente:** ou para cima, é a qual se dirige aos escalões mais altos da empresa.

Ao contrário da descendente, essa direção ocorre quando a mensagem é transmitida dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores. Ela pode ser utilizada para a realização do *feedback* aos gestores, informando o andamento da operação e o desempenho. O funcionário pode se comunicar com os gestores das seguintes maneiras:

Quadro 4 - Formas de comunicação ascendente (de baixo para cima)

- Enviando e-mails aos superiores ou á ouvidoria (se houver).
- Enviando relatórios (por exemplo: dados de produção e de controle de qualidade).
- Participando de comunidades e portais corporativos na internet.
- Participando de decisões.
- Participando de reuniões, sobretudo se elas não forem meramente informativas, mas de discussão, visando a participação do funcionário.
- Participando de entrevista e/ou preenchendo formulário de desligamento.
- Respondendo a enquetes e pesquisas internas (por exemplo: pesquisa sobre o grau de satisfação com o tipo e qualidade da comida do restaurante da empresa etc).
- Colocado sugestões e/ou reclamações, anônimas ou não, na “caixa de sugestões”.
- Deixando sua mensagem em uma secretaria eletrônica destinada a essa finalidade.

Fonte: Terciotti (2013, p. 59)

Essa direção torna as os funcionários mais participativos na empresa, visto que, eles podem expor suas sugestões, reclamações diretamente com seu superior e podem até mesmo participarem ativamente de tomadas de decisões

3.2.2. Comunicação Lateral

É chamada de comunicação lateral, ou horizontal, quando ocorre entre os membros da mesma unidade de trabalho, do mesmo nível operacional. Há também

a comunicação diagonal, que se enquadra na lateral, que ocorre quando a transmissão de informações é feita entre unidades de trabalho de níveis diferentes, mas que se encontra em diferentes hierarquias. Tanto a lateral quanto a diagonal estão representadas na figura 3 pelas setas menores. Pode-se ocorrer das seguintes formas:

Quadro 5 - Formas de comunicação lateral (horizontal)

- Em eventos promovidos pela empresa (comemorativos, culturais, esportivos, musicais, de lançamento de produtos etc.).
- Em reuniões de discussão intradepartamentais.
- Em reuniões de discussão entre chefes de diferentes departamentos.
- Em reuniões de discussão entre executivos da mesma unidade da empresa.
- Em reuniões de executivos de diferentes unidades da empresa
- Com o desenvolvimento e/ou a implantação de projetos intra ou interdepartamentais.
- Em conversas informais interpessoais
- Em conversas por telefone, MSN corporativo, videoconferência, teleconferência (por satélite), web conferencia (por computador).
- Com a organização e participação em comissões.
- Com a organização e participação em forças-tarefa.
- Com a realização de trabalhos em conjunto
- Com a troca de mensagens intra e interdepartamentais por escrito (e-mails, memorandos etc).

Fonte: Terciotti (2013, p. 64)

Nessa direção é possível a troca de informações, responsabilidades e ideias entre todos os funcionários da empresa.

4 UTILIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESCRITA EM UM ESCRITÓRIO DE COBRANÇAS

Em escritórios do segmento de cobrança, a comunicação oral é bastante utilizada, visto que o trabalho dos negociadores é conversação com os devedores seja através de ligações telefônicas (*telemarketing*) ou pessoalmente. A comunicação oral é essencial na negociação do cliente para o fechamento do contrato e esclarecimento de todas as suas dúvidas e a negociação com o devedor, porém a comunicação escrita está bastante presente em todo esse processo.

A comunicação escrita em uma empresa de telemarketing pode se dar as devidas maneiras:

- **Contrato:** O contrato é um documento escrito e assinado de acordos entre duas ou mais pessoas para um determinado fim, nele, as pessoas envolvidas assumem compromissos, obrigações ou asseguram direitos entre si (MIRANDA, 2008).

Neste documento a empresa descreve detalhadamente como será o serviço a ser prestado, quais são suas funções e seus compromissos, nele também é transmitido a primeira impressão para seu cliente. É fundamental que esteja de acordo com a norma culta da língua portuguesa, além dos cuidados judiciais ali descritos, visto que a partir do momento que ambas as partes entram em acordo e assinam o contrato, se deve cumprir tudo que nele está descrito.

Antes de iniciar a cobrança, o líder da empresa deve apresentar e discutir o contrato com seu cliente.

- **E-mails:** seja qualquer o ramo de atividade da empresa, a comunicação via *e-mail* é sempre bastante utilizada. Essa ferramenta permite que as mensagens cheguem ao destinatário através da internet, ou seja, maneira imediata. Além de ser uma forma rápida e dinâmica do envio, nele pode-se enviar muitas informações devido ao seu recurso de anexo.

Ao que diz respeito a uma empresa de cobrança, esse meio ocorre desde ao contato com o cliente para o esclarecimento de dúvidas de ambas as partes, para contatar o inadimplente, para o envio de boleto, esclarecimento de dúvidas do devedor e para se comunicar entre funcionários.

O *e-mail*, assim como o contrato também irá transparecer a seriedade da empresa, além de ser uma maneira de documentar toda a troca de informações.

- **Sistema:** é o instrumento utilizado para o acesso cadastro dos devedores, onde contém informações como: qual a data do débito, para qual empresa o devedor possui o débito, qual o valor da multa, as opções de parcelamento, seus dados pessoais (como telefone e endereço).

- **Boleto:** além da opção de depósito, pagamento no dinheiro ou via cheque, o devedor, na maioria das vezes, utiliza o boleto como forma de pagamento.

O funcionário que realizou o contato com o cliente deve adicionar uma descrição no boleto, que contém informações como: a quantidade de parcelas que o acordo foi fechado, endereço e telefone da empresa, data de validade do acordo.

- **Cartazes, informativos em mural:** é um canal de comunicação utilizado em áreas comuns entre a empresa e os empregados que traz informações de forma atrativa, com design colorido e divertido, com linguagem informal. É um meio dinâmico para divulgação de informações, eventos, aniversários, promoções, benefícios e para a integração social dos empregados.

- **Memorando:** é um documento informal com assuntos administrativos que circula apenas internamente na empresa. As informações contidas no memorando devem ser transmitidas em forma de recado.

5 ESTUDO DE CASO

A empresa escolhida para a realização da pesquisa foi a AM Cobranças¹ em cobrança, situada na cidade de Americana, no estado de São Paulo. Inicialmente com o nome de NR Recuperadora de ativos, começou suas atividades no dia vinte de junho de 2016 com o capital de 10 mil reais. Foi aberto em sociedade com José, que já atua na área de cobrança há oito anos e Roberta, que também possui experiência na área de cobrança e também de financeiro em empresas. A empresa abriu com sete negociadores, sendo a maioria já com experiência em cobrança e atualmente se mantém com o mesmo número de funcionários.

A AM Cobranças possui apenas missão, sendo ela: “Oferecer aos empreendedores, de forma prática, simples e rápida a recuperação de seus ativos, e ao mesmo tempo preservando sua carteira de clientes, trabalhando com qualidade os recebíveis, respeitando o devedor e reforçando a boa imagem do seu negócio”.

A organização possui um site e uma página no *Facebook* como veículo de divulgação além de dispor um número com o qual os clientes e inadimplentes podem entrar em contato via de *Whatsapp*, visto que hoje em dia, é um dos canais de comunicação mais utilizados.

Conforme é descrito no capítulo 4 quais os meios de comunicação escrito interno em escritório de cobrança, na empresa AM Cobranças é executado através de sistema, email, contratos, boleto, informativos em mural e também *Whatsapp*, sendo a ferramenta de sistema o canal mais utilizado.

O sistema, além de conter informações sobre o cadastro do devedor (como também foi dito no capítulo 4), possui um campo no qual deve ser descrito tudo o que ocorreu no último contato com o cliente. A empresa não possui o método de gravação de ligações, portanto é necessário que seja registrado as informações mais relevantes da conversa com os inadimplentes, como: quais os valores passados ao devedor, quais foram os descontos dados a ele, qual foi o seu posicionamento, para que o próximo negociador fique ciente do que foi conversado.

Quando o contato não é realizado, também é exigido registrar todas as tentativas de ligação, se outra pessoa atendeu e qual foi o recado passado, além de

¹ Nome fantasia da empresa e dos sócios para preservar os envolvidos.

informações de horários que é possível o contato. Esses registros são chamados de acionamentos.

Figura 4 - Acionamentos de uma negociação com um devedor

DATA	HORA	COBRADOR	ANDAMENTO
03/05/2017	08:28:48	JOSILENE	*****PRÓXIMO PAGAMENTO DIA 02/06/2017*****
03/05/2017	08:27:31	JOSILENE	*****PGMTO DA PARCELA 1/6 PRÓXIMO 23/05/2017*****
02/05/2017	18:11:38	VINICIUS	ENCAMINHOU COMPROVANTE: ITAÚ - R\$ 1.000,00 - DEPÓSITO EM DINHEIRO DENTRO DO BANCO -
02/05/2017	18:10:12	VINICIUS	De: Vinicius Cardoso - Cobrança PV Soluções Enviada em: terça-feira, 2 de maio de 2017 18:07 Para:
02/05/2017	13:01:05	LUCAS	1. RETORNOU E INFORMOU QUE VAI DEPOSITAR 1.000,00 R\$ HOJE. E QUE REFERENTE AO RESTANTE O MESMO NEGOCIA DEPOIS. CIENTE DE QUE NAO É ASSIM QUE FUNCIONA. DISSE QUE VAI DEPOSITAR E LIGAR PARA O VINICIUS. AGUARDO
02/05/2017	11:24:44	LUCAS	LIGUEI PARA E PASSEI TODO O RELATORIO DA LIGAÇÃO.
02/05/2017	11:20:03	LUCAS	"ENVIEI CONTA DO BRADESCO E ITAU. PASSEI PARA POIS E NAO ESTAVA ENTENDENDO A LIGAÇÃO"
02/05/2017	11:17:39	LUCAS	1. RETORNOU E FORMALIZAMOS NOVO ACORDO 8.000,00 R\$ DIVIDO EM 6VEZES. 6VEZES DE 1.333,00R\$ VIA DEPOSITO BANCARIO. A MESMA DISSE QUE DEPOSITA HOJE SEM FALTA NOVAMENTE. CIENTE DE QUE SE NAO EFETUAR O VALOR SERA O CORRIGIDO PRINCIPAL
02/05/2017	08:33:23	LUCAS	RETORNOU E INFORMOU QUE PODE AJUIZAR J. PORQUE O MESMO "NAO VALE NADA" E QUE PRA PAGAR SERA SEMRPE A MESMA HISTORIA. DISSE QUE SE NAO RESOLVER JUDICIALMENTE ELE RESOLVE.
02/05/2017	08:10:37	LUCAS	1. RECUZA AS CHAMADAS / 1 SEM ATENDIMENTO / N. ATENDE E INFORMA QUE VAI FALAR COM . : NOVAMENTE. CIENTE DAS COMPLICACÕES
28/04/2017	15:30:38	VINICIUS	1. NÃO ATENDEU EM 03 TENTATIVAS // 3 NÃO ATENDE //
28/04/2017	11:56:25	LUCAS	1. SEM ATENDIMENTO / SEM ATENDIMENTO / 1 E ATENDE E INFORMA QUE JOSE LUIZ VAI DEPOSITAR HOJE NA PARTE DA TARDE.
28/04/2017	10:12:36	LUCAS	ENVIO DE SMS

Fonte: Imagem do sistema cedido pela empresa

Outra ferramenta disponível no sistema são os lembretes. Quando o negociador precisa entrar em contato novamente com o devedor, ele agenda no sistema um determinado horário para o lembrete subir em forma de pequenas janelas no canto inferior da tela do computador, conforme está indicado pela seta vermelha na Figura 6, e ao clicado é direcionado ao cadastro do devedor a ser contatado.

Figura 5 - Lembrete do sistema junto à tela principal de um cadastro

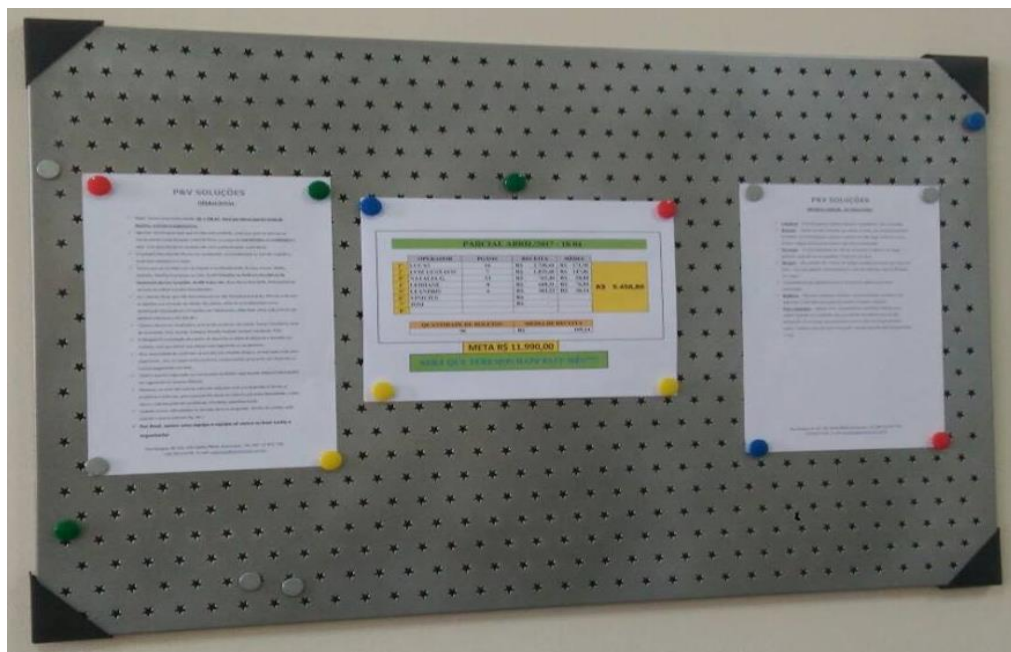
The screenshot displays a software interface for customer registration. The main form is divided into several sections: 'Dados Pessoais' (Personal Data), 'Dados Residenciais' (Residential Data), and 'Dados Residenciais' (Residential Data). The 'Dados Pessoais' section includes fields for 'DEVEDOR', 'CONTATO', 'RAZÃO SOCIAL', 'CNPJ', 'IE', 'E-MAIL', 'DT. NASC.', 'CPF', 'RG', 'EMISSOR RG', 'SITE', 'TIPO DO TITULO', 'VENC. INICIAL', 'VALOR DIVIDA', 'PAI', 'MÃE', 'ESTADO CIVIL', 'CONJUGE', and 'MELHOR HORAP. CONTATO'. The 'Dados Residenciais' section includes fields for 'RUA', 'STATUS', 'Nº', 'COMPLEMENTO', 'BAIRRO', 'JUNDAQUARA', 'CIDADE', 'UF', 'CEP', 'TELEFONE FIXO', 'CELULAR', and 'SMS'. The 'Dados Residenciais' section includes fields for 'REGUA', 'SCORE', and 'EMPRESA'. On the right side, there is a 'Prestações em Atraso' section with fields for 'Parcelas', 'Principal', 'Multas', 'Juros', 'Honorarios', 'Correção', and 'Total'. Below this is an 'Acordo do Acordo' section with fields for 'Parcelas', 'Principal', 'Pag. Acordo', 'Custas', 'Creditos', and 'Atraso'. A table titled 'PARCELAS DO ACORDO' is visible, with columns for 'Parcela', 'Vencimento', 'Valor Parcela', 'Multas', 'Juros', 'Honorarios', 'Correcao', 'Status', and 'Cobrador'. A red arrow points to a reminder box that says 'ATENÇÃO! Finalizar um acordo para o pagamento em Abril já, se ele ficar enrolando fala oq eu falei que ia ser mandado.' Below the reminder is a calendar for May 2017 and a 'Gravar' button.

Fonte: Imagem do sistema cedido pela empresa

Esse lembrete é essencial quando o devedor pede para ligar em outro horário, para confirmar com ele o pagamento, para lembrá-lo da data de vencimento do boleto ou para indagá-lo do porque o pagamento não foi realizado.

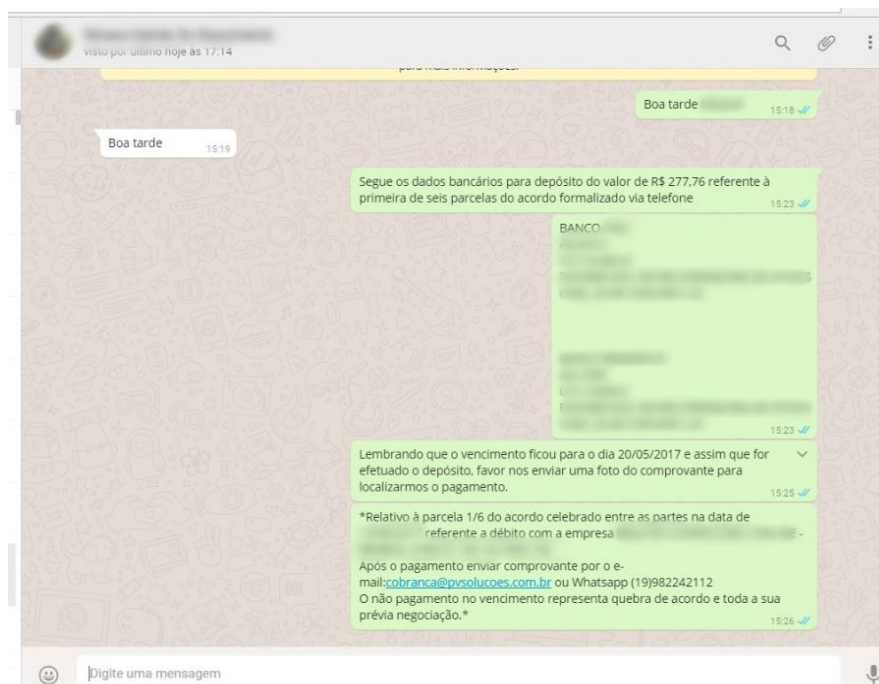
A empresa também conta com um mural informativo, conforme mostra a figura 7, onde são anexadas informações de interesse comum, como as metas alcançadas, quais metas a serem atingidas e demais informativos.

Figura 6 - Mural informativo AM Cobranças



Fonte: Imagem cedida pela empresa

Outro canal utilizado para contato com devedores é o *Whatsapp*. Muitas vezes o devedor não pode falar ao telefone e também não pode comparecer ao escritório e prefere que a negociação seja feita por esse meio, além de ser mais um canal de comunicação para o negociador lembrar o inadimplente da data de pagamento e também para o envio dos boletos. A figura abaixo mostra um exemplo de diálogo entre o negociador e o devedor via *Whatsapp*.

Figura 7 - Conversa com devedor via *Whatsapp*

Fonte: Imagem cedida pela empresa

O contrato é padrão, utilizado para selar o acordo entre ambas as partes, conforme citado no capítulo anterior. Já o email serve como uma ponte de comunicação entre a empresa com o cliente e também da empresa com o devedor.

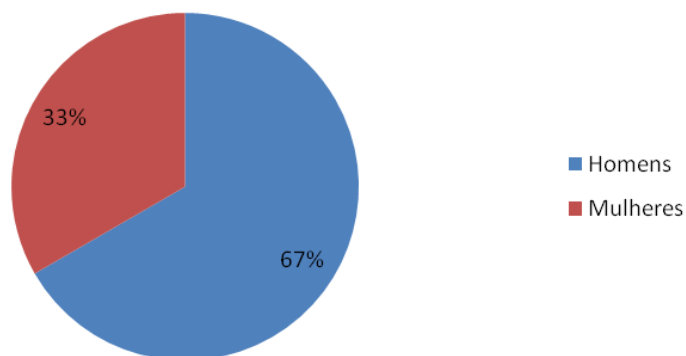
E por ultimo, o boleto, que é gerado automaticamente pelo sistema. O negociador precisa apenas inserir no sistema qual o valor do débito e das parcelas, caso o acordo tenha sido parcelado.

6 METODOLOGIA APLICADA

No mês de março de 2017, foram aplicados questionários (Apêndice A) aos funcionários e também aos dois sócios (Apêndice B), sendo eles um total de três mulheres e seis homens, representado pelo gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Gênero dos funcionários

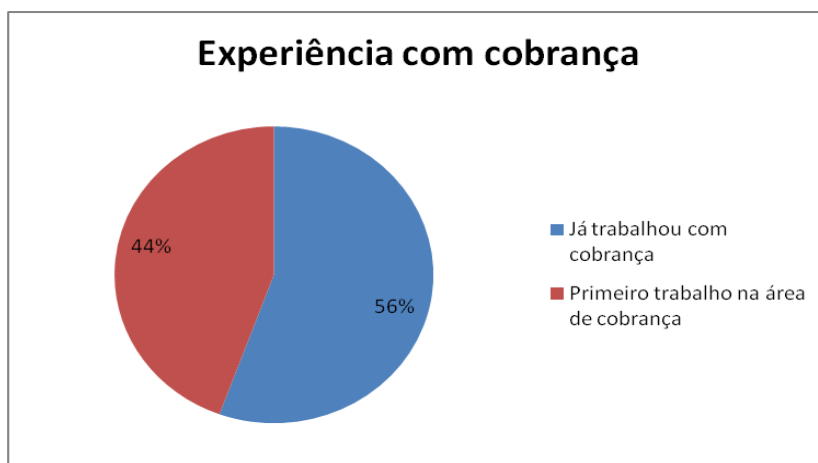
Gênero funcionários



Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os funcionários (incluindo os sócios) cinco já possuem experiência na área de cobrança, representado no seguinte gráfico:

Gráfico 2 - Experiência com cobrança



Fonte: Elaborado pela autora

O intuito das perguntas se deu para o levantamento de informações sobre qual a situação em relação à comunicação interna na empresa AM Cobranças, se existem pontos fracos, quais os problemas e quais sugestões dos funcionários, visto que os mesmos lidam com a comunicação interna diariamente na rotina de trabalho.

O questionário para os negociadores foi composto por nove questões, onde a primeira refere-se a quais são os principais meios de comunicação interna escrita na empresa entre os funcionários e a segunda questão entre os superiores. Já a terceira questão aborda quais as demais formas de comunicação existentes na empresa além da escrita.

A quarta questão, aberta, pede para que o funcionário diga se ele acredita que há falhas de comunicação interna na empresa e quais são elas. Acrescentando, a quinta questão questiona se já houve a necessidade de um novo acordo com o devedor devido a falha da comunicação.

A sexta e sétima perguntas indagam, respectivamente, se a falha na comunicação entre a equipe atrapalha a negociação com o devedor e se algum acordo já deixou de ser fechado devido a esse problema.

A nona questão é referente a linguagem informal e utilização de siglas no sistema usado na empresa, se o funcionário acredita que esse tipo de linguagem ajuda ou atrapalha no processo de comunicação.

Já a nona e última questão pede para o funcionário dizer se ele acredita que a comunicação interna na empresa que trabalha necessita ser melhorada e de qual maneira.

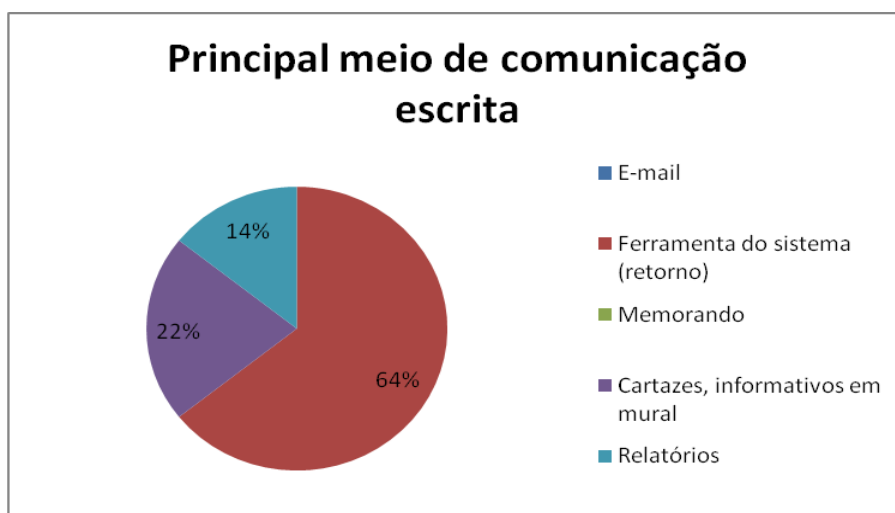
O questionário para os dois sócios é composto por oito questões, sendo que a maioria são as mesmas questões aplicadas no questionário para os funcionários, com ressalva a questão dois, cinco e sete que foram retiradas desse questionário e no lugar foi acrescentando duas questões. Uma delas é referente ao lucro final da empresa e se a falha na comunicação reflete a isso e a outra pergunta pede para dizer se a falha na comunicação já prejudicou algum desentendimento com os clientes.

6.1 Análise dos dados colhidos na pesquisa

Avaliando a questão em comum, ou seja, as que foram realizadas tanto para os funcionários quanto para os sócios, sobre qual o principal meio de comunicação

escrita entre os funcionários, todos listaram a ferramenta de sistema, ou seja, é o meio escrito mais utilizado. Seguido de cartazes informativos e relatórios, como mostra o gráfico abaixo:

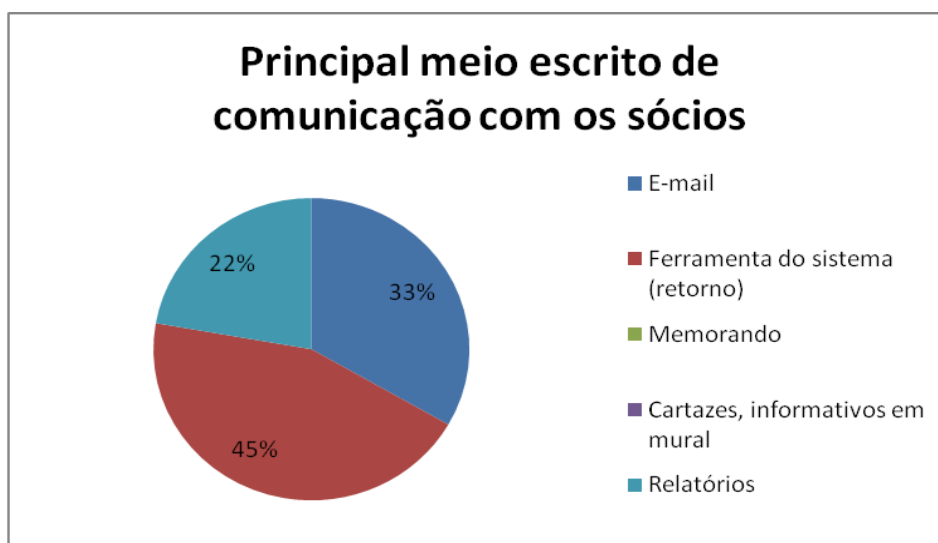
Gráfico 3 - Qual o principal meio de comunicação interno escrito utilizado (funcionários e sócios)



Fonte: elaborado pela autora

Já em relação a qual veículo escrito que o funcionário utiliza para se comunicar com o supervisor, além da ferramenta de sistema, também foram citados e-mail e relatórios.

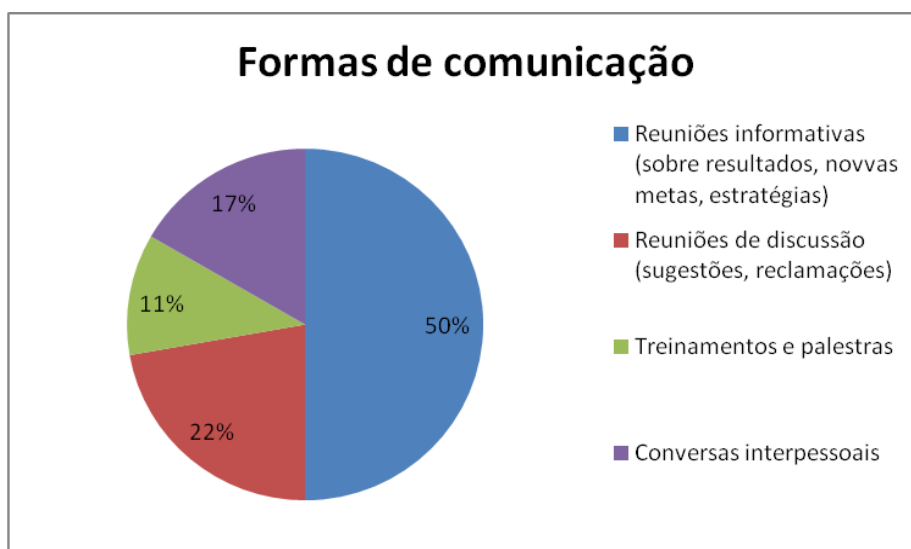
Gráfico 4 - Principal meio escrito de comunicação dos funcionários com os superiores (funcionários e sócios)



Fonte: elaborado pela autora

Em relação às demais formas de comunicação internas, sem serem a escrita, reuniões informativas foram assinaladas em todos os questionários, um funcionário citou também conversas interpessoais e outras reuniões de discussão. Os dois sócios assinalaram todas as alternativas, ou seja, além das reuniões e conversas interpessoais, também assinalaram treinamentos e palestras.

Gráfico 5 - Demais formas de comunicação existente na empresa (funcionários e sócios)



Fonte: elaborado pela autora

Sobre a questão das falhas na comunicação interna, dois funcionários assinalaram que não possuem falhas na empresa, os demais que marcaram sim, disseram que o problema está na ferramenta de sistema. Foram citados os seguintes problemas: quando o funcionário não anota tudo que foi falado com o cliente nos acionamentos e o próximo funcionário que pega o cadastro do devedor para entrar em contato, não sabe o que já foi passado; quando um negociador deixa um retorno (mensagem) para outro funcionário, que por sua vez não realiza o que foi pedido da mensagem e nem fornece um *feedback* e também quando um funcionário não entende a mensagem que foi deixada e não questiona para ser esclarecido.

Gráfico 6 - Existência de falhas na comunicação interna (funcionários)

Fonte: elaborado pela autora

A quinta questão do questionário dos colaboradores, apenas um funcionário disse que nunca foi preciso refazer um acordo devido à falha na comunicação, representado no gráfico 7. Já os que responderam que sim, levantaram problemas como a falta de informação contida no próprio cadastro do devedor, fazendo com que a negociação fique difícil, pois nesses casos, o funcionário precisa entrar em contato com o cliente, ou seja, com a empresa que o devedor possui o débito e buscar as informações. Porém, esse processo pode ser demorado e muitas vezes a empresa nem possui mais todos os dados do inadimplente, tornando a negociação difícil e em alguns casos impossível. Também em relação ao sistema, foi citado que, já ocorreu erro no valor contido no cadastro com o valor real da dívida, fazendo com que o devedor perceba só depois e indague com o negociador.

Gráfico 7 - Refez acordo devido a falha da comunicação interna (funcionários)

Fonte: elaborado pela autora

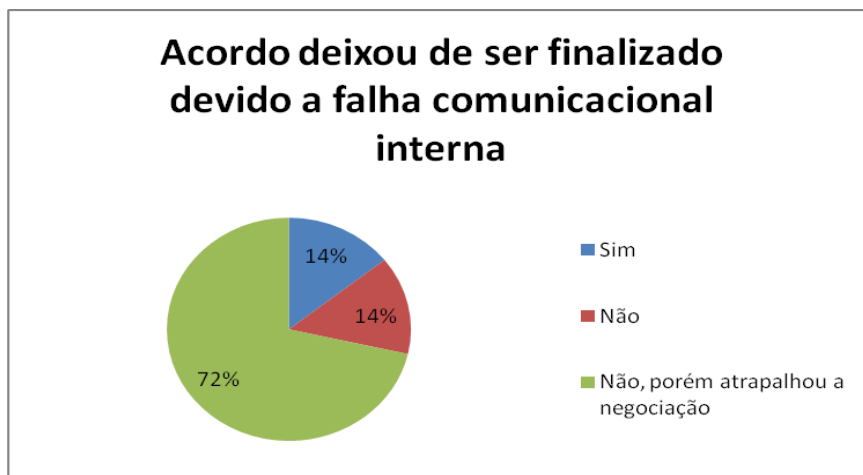
Em relação à questão se as falhas na comunicação entre a equipe atrapalham a negociação com o devedor, foi unânime e todos os funcionários e os sócios disseram que sim, como é demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 8 - Falha na comunicação interna como fator negativo para a negociação

Fonte: elaborado pela autora

Outro ponto citado foi se algum acordo já deixou de ser fechado em virtude a falha na comunicação interna especificamente. Apenas um negociador disse que sim, devido à falta de conhecimento com a cobrança e por não ter ido perguntar e esclarecer as dúvidas. Os demais funcionários disseram que nunca deixou de ser fechado nenhum acordo, porém já atrapalhou bastante durante a negociação, e foi citado novamente o fato de divulgar valores errados ao devedor.

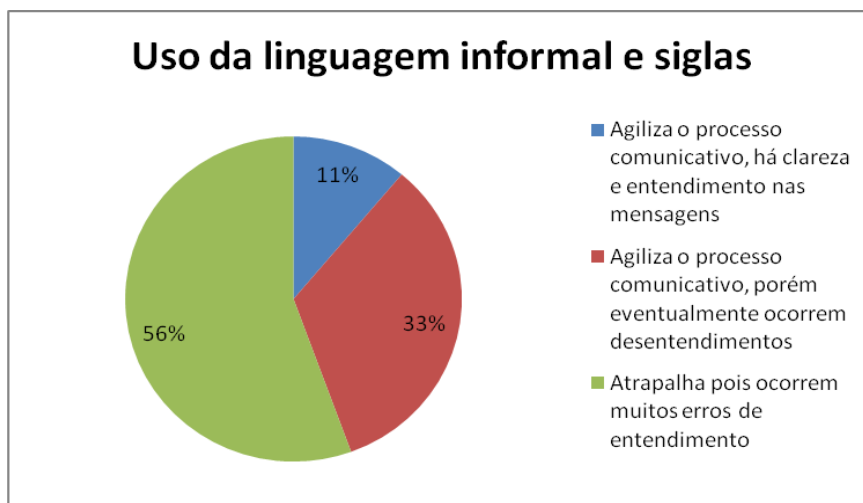
Gráfico 9 - Acordo deixou de ser fechado devido a falha de comunicação inter (funcionários)



Fonte: elaborado pela autora

A seguinte pergunta, referente ao uso da linguagem informal e utilização de siglas, as respostas foram bastante diferentes. Contando com todas as pessoas que responderam o questionário, três acreditam que a linguagem informal agiliza a comunicação no trabalho, porém eventualmente ocorrem desentendimentos. Apenas uma pessoa acredita que agiliza e que há sempre a clareza das mensagens e cinco pessoas acham que somente atrapalha, pois ocorrem muitos erros de entendimento.

Gráfico 10 - Uso da linguagem informal e de siglas nos meios internos de comunicação (funcionários e sócios)



Fonte: elaborado pela autora

Sobre como a comunicação interna escrita pode ser melhorada, apenas uma pessoa acredita que não necessita de melhorias, já as demais (tanto os funcionários quanto sócios) acreditam que há sim o que melhorar. Foi coletivo o pensamento de que precisa de atenção em relação aos acionamentos e lembretes no sistema, que o uso de uma linguagem mais clara, formal e objetiva é essencial para que todos possam entender e que também, todos os lembretes tenham um *feedback*.

Gráfico 11 - Há necessidade de melhoria na comunicação interna escrita (funcionários e sócios)



Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, as questões apenas para os dois sócios. Os dois disseram já terem enfrentado alguns desentendimentos com os clientes via e-mail, porém nada muito grave. No quesito do lucro final, ambos acreditam que possa sim refletir negativamente devido às falhas na comunicação, porém não é nada muito visível. Eles acreditam que o maior problema nesse caso se dá a falta de retorno ao devedor, seja para confirmar o pagamento, para lembrá-lo ou para indagar o porquê do pagamento não foi feito, pois muitos funcionários esquecem de deixar lembrete e assim o cadastro do devedor acaba não sendo feito e o boleto não é pago.

6.2 Conclusão pós-pesquisa

Após a aplicação do questionário, foi possível coletar informações referentes à comunicação empresarial da empresa AM Cobranças. Segundo a resposta tanto

dos funcionários quanto dos sócios, o maior meio de comunicação escrito da empresa é a ferramenta de sistema e também, em que se encontram os problemas em relação à comunicação.

Os problemas citados relacionados ao sistema foram: a falta de informações referente à conversa com os devedores, fazendo com que os demais funcionários não fiquem a par sobre o que aconteceu na conversa anterior; a falta de *feedback* em relação a pequenas tarefas deixada entre funcionários, como entrar em contato com o devedor para lembrá-lo do pagamento do boleto, fazendo com que o cadastro se perca, ou seja, ninguém mais entra em contato e o pagamento não é efetuado ou quando um funcionário não compreende a mensagem deixada nos lembretes ou retornos e não questiona, apenas pula para o próximo cadastro, ocasionando também o “esquecimento” do cadastro, até que eventualmente outro negociador o acione.

Robbins (2005) descreve (como citado anteriormente) o processo de comunicação da seguinte maneira: primeiramente a fonte, onde a mensagem passa pela seqüência de codificação da mensagem e é enviada ao canal, para logo em seguida a mensagem ser recebida pelo receptor para assim ser decodificada e logo após o *feedback*. Porém, quando acontece problema em quaisquer das partes do processo, a comunicação não é eficiente. Em relação à comunicação feita na AM Cobranças através do sistema, possui erros em todas as etapas, seja na fonte da mensagem, a decodificação e no *feedback*.

Outra dificuldade citada, também em relação ao cadastro é referente à falta de informações e informações errôneas, dificultando a negociação e até mesmo causando o não fechamento de um acordo. A falta de informações no cadastro faz com que o funcionário perca tempo, pois precisa procurar outros meios de contatar com o cliente, já que os dados no sistema não são o suficiente e muitas vezes a falta de informação torna esse contato impossível. Conforme citado no capítulo da Teoria da comunicação empresarial, a falta de informações é um grande problema, pois a comunicação é composta por etapas que necessitam ser seguidas para que o processo seja eficiente e isso faz com que uma das etapas esteja sendo pulada ou excluída.

Também existe o fator de valores errados que são incluídos no sistema, que gera transtorno e falta de confiança do devedor com a empresa, o fazendo questionar se o escritório é confiável ou não em relação aos juros gerados, ou seja,

a empresa fica malvista. Embora a empresa que contrata os serviços da AM Cobranças tem a responsabilidade de passar todas as informações de seus clientes, a empresa estudada precisa se atentar a checar os dados dos devedores antes que os negociadores tenham acesso ao cadastro e também colocar campos obrigatórios de dados, para que não falte nenhuma informação.

Questionando os funcionários e colaboradores em relação à linguagem informal e ao uso de siglas utilizado no sistema, pode-se considerar que é uma maneira de agilizar a cobrança, fazendo com que otimize tempo em cada cadastro e assim entrar em contato com o maior número possível de devedores. Embora muitas vezes a mensagem consiga ser transmitida da maneira correta, eventualmente acontecem erros de interpretação e entendimento, fazendo com que o negociador precise buscar qual a real mensagem passada, tornando o tempo que deveria ser ágil, prolongado. Portanto, ainda que excluir o uso de siglas faz com que o tempo de escrita seja um pouco maior, conseqüentemente os erros de entendimento serão menores.

Em uma breve análise da comunicação não escrita, as reuniões informativas, conversas interpessoais e reunião de discussão foram citadas pelos funcionários, porém só os sócios citaram o treinamento, que é justamente um dos pontos apontados por um dos funcionários, que relatou já ocorrer de um acordo não ser fechado devido a falta de conhecimento com a cobrança e também pela falha do mesmo em não questionar suas dúvidas.

Percebe-se que a empresa adota todas as direções da comunicação organizacional, o que para a pesquisadora é um ponto positivo, visto que, as informações circulam de todas as direções, seja através das reuniões, diálogos tanto falados como escritos através do sistema e informativos no mural. Porém a comunicação descendente, ou seja, dos superiores aos colaboradores é a mais utilizada.

Segundo os próprios sócios, não há nenhum prejuízo visível no lucro final da empresa em relação às falhas da comunicação escrita e as barreiras que são causadas, porém com a melhoria dos fatores citados anteriormente, é possível que haja um aumento até mesmo significativo no lucro. Pois sem o retrabalho e o contato freqüente com o devedor pode fazer com que o retorno seja mais favorável e eficiente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna de uma organização é, por vezes, negligenciada. O contato harmonioso entre os diferentes funcionários e um processo comunicativo eficaz pode ser um diferencial para o sucesso e uma forma de garantir maiores resultados. Além de reduzir o número de erros ou minimizar seus impactos, a boa comunicação também é um meio de melhoria para as relações entre os grupos de trabalho e auxilia a forma como os funcionários veem sua rotina de trabalho, ajudando-os a melhorar a motivação no seu cotidiano.

O trabalho em equipe é condição praticamente obrigatória para todas as empresas, assim como a capacidade de compartilhar informações e conhecimento é uma necessidade com crescente importância. A habilidade de comunicação eficaz proporciona muitos benefícios a todos os envolvidos. Portanto, garantir que a comunicação interna de uma organização possua características que melhorem a relação entre os funcionários e auxiliem na melhoria dos processos organizacionais é uma excelente estratégia para garantir o futuro da empresa, pois é por meio da comunicação eficiente que as principais tarefas são executadas de forma correta.

Este trabalho, através de análise do estudo de caso na empresa AM Cobranças, buscou respostas a questionamentos como: quais as principais falhas na comunicação interna escrita em um escritório no segmento de cobranças, o que a má comunicação acarreta negativamente para a empresa e quais as possíveis soluções para uma melhoria.

O principal meio de comunicação da empresa é através do sistema, local onde são armazenadas todas as informações do devedor (o valor da sua dívida, números para contato, o endereço e e-mail). Visto que as ligações não são gravadas, todas as informações das conversas estão registradas por escrito pelo negociador. Além do sistema possuir uma ferramenta que possibilita a troca de mensagens e informações entre funcionários.

Por meio do questionário aplicado aos funcionários e sócios, constatou-se que, embora não existam prejuízos significativos no lucro final da empresa, há grandes problemas de comunicação que, se melhorados, podem trazer melhores resultados para a organização.

Por fim, fica a sugestão para a realização de novos estudos sobre o tema, dessa vez, fazendo análise também sobre a comunicação verbal, que assim como a

comunicação escrita é de suma importância que o processo seja realizado de maneira eficaz e que esteja em equilíbrio. Também podem ocorrer desentendimentos em outros meios de comunicação sem do modo escrito e assim, prejudicar de diversas maneiras o desenvolvimento de certas atividades em empresas do segmento de cobranças.

REFERÊNCIAS

- ABRACOM. **Caderno de Comunicação Organizacional: Como Entender a Comunicação Interna.** 2008.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação.** 4. Ed. São Paulo: Elsevier, 2006. Cap. 2.
- BAHIA, Juarez. **Introdução à comunicação empresarial.** São Paulo: Mauad Editora Ltda, 2008. Cap 1.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall, 2004. Cap1.
- BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 4, n. 07, 2010. Cap 1.
- BUENO, Wilson da Costa. A rádio peão e democracia interna nas organizações. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 5, n.02, 2011. Cap 92 – 100.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura pra a Qualidade.** Rio de Janeiro: APA, 1994. Cap.8.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. Cap. 6.
- _____. **Teria geral da administração.** 6. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. Cap. 4
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** Makron books, 1994. Cap. 2.
- KUNSCH, Margaria Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 5. Ed. Vol. 17. São Paulo: Summus, 2003. Cap 3.

MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. Vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005. Cap. 3.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. Cap 15.

MELO, Brenda Marques Madureira de. Comunicação interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial. 2006. 63 p. Projeto Experimental para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social na Universidade Federal de Juiz de Fora

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. A comunicação interna e sua importância nas organizações. **Tecitura**, v. 1, n. 1, 2006

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Editora UFV, 2006. Cap.6.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Editora Pearson, 2006 . Cap. 10.

ROTONDARO, Angélica; MILANI, Francisco. A mudança da marca como oportunidade de formação de uma cultura corporativa homogênea. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. Vol. 1. São Paulo: ABERJE, 2003. Cap. 4.

SORIO, Washington. **O que é Endomarketing**. Jornal Trabalhista Consulex, v. 23, n. 1.113, p. 11, 2006.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: Integrando teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010. Cap. 2.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Summus Editorial, 1986. Cap 2.

APÊNDICE A

Questionário para negociadores

1) Qual o principal meio de comunicação escrita que você utiliza para se comunicar com os demais funcionários:

- () E-mail
- () Ferramenta do sistema (retorno)
- () Memorando
- () Cartazes, informativos em mural
- () Relatórios
- () Outros. Quais? _____

2) Qual o principal meio de comunicação escrita que você utiliza para se comunicar com seus superiores:

- () E-mail
- () Ferramenta do sistema (retorno)
- () Memorando
- () Cartazes, informativos em mural
- () Relatórios
- () Outros. Quais? _____

3) Além da escrita, quais as demais formas de comunicação existentes na empresa:

- () Reuniões informativas (sobre resultados, novas metas, estratégias)
- () Reuniões de discussão (sugestões, reclamações,
- () Treinamentos e palestras
- () Conversas interpessoais
- () Outras. Quais? _____

4) Existem falhas na comunicação interna?

- () Não
- () Sim. Quais?

5) As falhas na comunicação entre a equipe atrapalha a negociação com o cliente?

() Não

() Sim

6) Algum acordo já deixou de ser fechado devido a falta de comunicação interna? Se sim, o que aconteceu?

7) Como você acha que a comunicação interna escrita possa ser melhorada?

APÊNDICE B

Questionário para o administrativo

1) Qual o principal meio de comunicação escrita que você utiliza para se comunicar com os demais funcionários:

- () E-mail
- () Ferramenta do sistema (retorno)
- () Memorando
- () Cartazes, informativos em mural
- () Relatórios
- () Outros. Quais? _____

2) Além da escrita, quais as demais formas de comunicação existentes na empresa:

- () Reuniões informativas (sobre resultados, novas metas, estratégias)
- () Reuniões de discussão (sugestões, reclamações,
- () Treinamentos e palestras
- () Conversas interpessoais
- () Outras. Quais? _____

3) Existem falhas na comunicação interna? Se sim, quais são elas

4) As falhas na comunicação entre a equipe atrapalha a negociação com o cliente?

- () Não
- () Sim

5) A falta de comunicação interna já refletiu negativamente no lucro final?

6) Como você acha que a comunicação interna escrita possa ser melhorada?
