

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS
FACULDADE AMADEUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DAYANA FREITAS SANTOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo sobre acertos e
falhas.**

**Aracaju – SE
2012**

DAYANA FREITAS SANTOS

COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo sobre acertos e falhas.

**Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado à Faculdade Amadeus como
requisito para aprovação final e obtenção do
grau de bacharel em Administração.**

Orientadora:

Prof^a. M.Sc. Gisélia Maria Varela e Silva

**Aracaju – SE
2012**

DAYANA FREITAS SANTOS

COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo sobre acertos e falhas.

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharelado em Administração.

Prof . M.Sc Paulo Sérgio Melo dos Santos
Coordenador

Profª. M.Sc. Gisélia Maria Varela e Silva
Orientadora

Aprovada com média: _____

Aracaju (SE), _____ de _____ de _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e ao meu anjo protetor pela força e amparo nos momentos difíceis pelos quais já passei.

Aos meus pais, Pureza Freitas e Ivaldave Alves por minha existência.

A João Lisboa Cardoso, pelo incentivo, companheirismo, amizade e amor durante logos e bons anos. Saiba que mesmo de longe sua presença estará no meu coração.

A minha amiga Vanessa Rosendo por todo incentivo quando pensei em parar.

A minha orientadora, Prof^a. Gisélia Varela pela competência, atenção e pela amizade.

Aos meus queridos colegas de sala Isabel Ramos e Ítalo Marcos Lima da Silva pelo carinho e pelo companheirismo ao longo desses anos juntos.

A todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para a conclusão desse trabalho.

Agradeço a Deus que nunca me desampara e aos meus pais.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Grau de Escolaridade.....	23
Gráfico 02 – Tempos de Serviços Prestados à Empresa	24
Gráfico 03 – Ambiente Organizacional é Favorável a Boa Empresa.....	25
Gráfico 04 – Como Deve Ser a Comunicação	26
Gráfico 05 – Importância da Comunicação Dentro da Empresa	27
Gráfico 06 – Como Identificar o Perfil do Líder Eficiente	29
Gráfico 07 – A Atitude do Colaborador e as falhas na Comunicação	30
Gráfico 08 – Qual a Melhor Estratégia Utilizada por uma Organização	31
Gráfico 09 – Ferramentas da Comunicação Interna	32
Gráfico 10 – Atitude do Líder ao Emitir uma Mensagem	33

SUMÁRIO

1-INTRODUÇÃO	8
2-CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
3-ASPECTOS CONCEITUAIS	13
3.1- Comunicação: Origem e Objetivos	13
3.2- Tipos de Comunicação nas Organizações	16
3.3- Como Evitar as Falhas na Organizações	18
4- ATIVIDADE DE ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
4.1- Atividade de Estágio	21
4.2 - Análise dos Resultados	23
4.2.1-Grau de Escolaridade	23
4.2.2 -Tempo de Serviços Prestados à Empresa	24
4.2.3 – Ambiente Organizacional	25
4.2.4- Conceito de Comunicação	26
4.2.5- Importância da Comunicação Organizacional	27
4.2.6- O líder e sua Equipe	28
4.2.7- Perfil dos Líderes	28
4.2.8- A Atitude do Colaborador e as Falhas na Comunicação.....	29
4.2.9- A Estratégia Ideal em uma Empresa	30
4.2.10- Ferramentas da Comunicação Interna.....	31
4.2.11- Atitude do Líder Após Emitir uma Mensagem.....	32
4.2.12- Barreiras que Atrapalham a Comunicação Eficiente.....	33
4.2.13- Consequências da Empresa que se Comunicam Bem.....	34
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
APÊNDICE.....	38
APÊNDICE “A” QUESTIONARIO.....	39

1. INTRODUÇÃO

A temática proposta para este trabalho é: as ferramentas da comunicação interna – um estudo sobre os veículos de comunicação nas organizações.

É cada vez mais necessário que uma empresa, seja ela de qualquer porte, possua o departamento de comunicação interna. Embora estudos revelem que uma organização não existe sem comunicação, muita dessas pouco se importam com esse departamento.

A Comunicação Interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas. Nos últimos anos, passou a ser considerada como algo imprescindível às organizações, tornou-se ferramenta estratégica e, com isso, as organizações aumentaram significativamente a preocupação com seus funcionários.

As empresas que possuem esse setor e profissional responsável por esta área, valorizam sua equipe de trabalho, além de se preocupar com a boa imagem da empresa, satisfação do cliente e principalmente em ter um bom relacionamento com seu público interno. Aliado a este profissional e as organizações, estão as principais ferramentas da comunicação interna, como: Jornal impresso, intranet, newsletter, revista, jornal mural, boletim, vídeo jornais e rádio interna.

A comunicação interna busca promover canais de comunicação claros e abertos em todos os níveis e segmentos da organização, visando favorecer uma correta compreensão de seus ambientes e objetivos. Estes canais são úteis para se obter um maior comprometimento dos colaboradores com a realização dos objetivos propostos e com a busca contínua de melhorias. A problemática dessa pesquisa é como utilizar as ferramentas da comunicação para um bom desempenho empresarial?.

A comunicação é o que conduz todas as ações do ser humano. É o processo comunicacional que permite os seres humanos estabelecer relações entre si. Expor suas opiniões, sentimentos, emoções e compartilhar conhecimentos. Em suma, a comunicação é a troca dessas informações entre os sujeitos. Esse processo de comunicação e de transmissão de informações se estabelece entre pessoas e/

ou grupos. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas atualmente quando se fala em comunicação é a falta de *feedback*. É esse processo que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito.

A falta do retorno, os ruídos que ocorrem no meio faz com que a comunicação seja ineficaz. Para que haja sucesso na transmissão de informações, a comunicação precisa ser clara e coerente, deve ser a busca para a "comunhão de sentidos e não um mero trâmite de informações. As falhas comprometem a produtividade e os resultados da empresa. Se o emissor não teve sucesso ao enviar sua mensagem ao receptor, não há comunicação, ou seja, se não houver o *feedback* para completar esse processo, o emissor não terá como verificar a eficácia da transmissão de sua mensagem. Diante do exposto, serão estudadas as vantagens que uma boa comunicação pode proporcionar na relação entre os funcionários.

Serão apresentadas aqui as dificuldades que uma determinada empresa pode enfrentar devido às falhas na comunicação e como identificá-las. O objetivo geral deste trabalho é estudar os benefícios e a importância da comunicação interna eficiente para empresas e auxiliar estrategicamente o desenvolvimento de uma organização. Os objetivos específicos são os seguintes: estudar a importância das ferramentas no processo comunicacional; aprimorar o relacionamento com os seus colaboradores; analisar os papéis desempenhados por líderes e liderados; identificar o comportamento e falhas para que assim tenham uma eficiência melhor.

A comunicação no ambiente interno das organizações é o ponto de partida para o andamento das atividades, desde as rotineiras até o contato e o relacionamento de todos que fazem parte da empresa com os cliente e fornecedores desta. Por isso, é grande a importância do uso de uma comunicação eficiente onde todos compreendam que as mensagens devem ser enviadas com clareza e objetividade para que, quem escuta possa entendê-las e produzi-las com eficácia. Então recomenda-se usar bem todas as ferramentas da comunicação aqui mencionadas.

Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos colaboradores porque não são divulgadas de forma adequada e outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa do fato. Desta forma, o tema mostra-se relevante tanto para a academia quanto para a prática das organizações por se mostrar esclarecedor

fazendo com que os interessados possam entender melhor as falhas da comunicação e podendo assim resolver os pontos identificados por eles.

Os aspectos conceituais apresentados neste trabalho focalizaram em um primeiro momento a origem e os objetivos da comunicação. Continuando a argumentação foram descritos os tipos de comunicação nas organizações esclarecendo que esta, não se apresenta somente através do diálogo oral ou escrito entre os indivíduos, mas por ser comunicação humana traz em seu contexto a troca de sentimentos e experiências que afetam a comunicação positiva ou negativamente. Por último foram apresentadas algumas falhas que ocorrem na comunicação e os meios possíveis para evitá-las.

Para realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica que para Lakatos (2006, p.43) tem como “finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” procurando em livros, artigos e revistas as informações sobre a comunicação interna nas organizações, visando apresentar a melhor forma de aplicá-la com eficiência.

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória, já que ao procurar informações sobre os métodos, acertos e falhas na comunicação organizacional ela propicia a descoberta de novas ideias, pois Cervo (2007, p. 63) afirma que ela deve “buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias”.

Para atingir o objetivo desse estudo, foi feita uma pesquisa de satisfação com 02 à 03 colaboradores de cada setor, totalizando 21 colaboradores e 7 líderes dos respectivos setores: setor de veículos novos, veículos usados, vendas direta, administração, mecânica, pintura, contabilidade e gestão de pessoas. A pesquisa será realizada através de um questionário com 14 questões visando medir o grau de comunicação entre líderes e liderados e inclusive com o diretor geral da empresa.

Os dados coletados serão tabulados e analisados visando atender aos objetivos da pesquisa, propondo a visualização das falhas existentes, analisando os diversos tipos de comunicação aqui apresentados e proporcionando a escolha e adequação da melhor e mais eficaz forma de comunicação interna na empresa estudada.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa que possui a matriz em Aracaju – Se, está situada na Avenida Desembargador Maynard, número 97, CEP: 43832-10, CNPJ: 00504131/00001-32 e duas filiais também em Aracaju - SE. Uma filial situada na Avenida Nova Saneamento, número 32, CEP: 50741-12, CNPJ: 00503252/00001-33 e outra na Avenida Carlos Gomes, número 45, CEP: 60753-25, CNPJ: 0050527/00001-56. Seu ramo de atividade é revendedora de automóveis e concessionária.

A história da empresa começou quando seu fundador Alberto apaixonado por carros fez uma viagem ao salão de automóveis em São Paulo. Ele era cliente da Chevrolet, e possuía um opala. Ao fazer uma visita ao stand da Chevrolet expos uma queixa de um problema que seu opala apresentava e a concessionaria não tinha conseguido resolver, então pensou que talvez conversando com pessoas da própria fábrica achasse a solução. Dessa conversa surgiu o interesse por parte de Alberto de abrir um negocio. A Chevrolet queria ampliar sua rede de concessionárias, mas já existiam grandes empresários candidatos e altamente capitalizados, era muito difícil. Então, Alberto propôs a GM um desafio que conseguia vender uma grande quantidade de veículos em pouco tempo e a GM aceitou o desafio enviando de uma só vez, 150 carros. A empresa não tinha nem loja, começou anexo a um posto de gasolina na entrada da cidade, (hoje posto Petrox) e lá, sem estrutura física alguma, colocou todos os veículos, encheu o posto e chamava a atenção de quem passava. Foi feita uma grande divulgação no estado, foi o primeiro feirão de venda de veículo do Brasil, resultando em um sucesso total de vendas.

A partir daí, Alberto recebeu autorização oficial para abrir a concessionaria em 1976, e estabeleceu onde até hoje funciona a concessionaria da empresa na entrada da cidade. A empresa continuou se destacando nas vendas, pois tinha como filosofia fazer bons negócios para os dois lados loja e cliente. Com isso a empresa foi ampliada, a maneira de administrar os negócios foi modernizada afetando sua estrutura, capacitação, e com um serviço de pós vendas que para a empresa é tão importante quanto as vendas.

Manter uma empresa no Brasil, não era fácil, a economia era muito instável, mudanças de moedas, inflações altíssimas, cada dia os preços mudavam, muitas concessionárias fecharam e a empresa com muito trabalho conseguiu ultrapassar esses momentos.

Em 1988 a GM estava modernizando seus produtos e a empresa também queria esta modernização. Nessa ocasião, vieram os diretores da GM Brasil, e da matriz americana e a empresa fez uma grande modernização nas instalações sendo a partir daí considerada uma das mais corretas concessionárias do Brasil. Em 1992, Alberto que tinha um sócio chamado Adriano, compra a sua participação no negócio e fica com 100% das ações querendo assim a empresa de forma mais independente.

Em 1997 a empresa recebeu da FENABANE, federação brasileira do nordeste que contem todas as marcas de carros, o prêmio de melhor concessionária do norte nordeste, sendo ainda a única empresa com este prêmio no estado de Sergipe. Este prêmio foi fruto de um grande desempenho nas vendas, mas principalmente pelo índice de satisfação dos clientes da empresa comprovada através das vendas e pós-vendas. Outro fator que pesou para conquista desse prêmio foi o trabalho social que a empresa desenvolvia, uma característica que sempre esteve presente. Na época a empresa reativou e administrou um hospital beneficente na cidade de Simão Dias, que atendia gratuitamente em torno de 2000 pessoas por mês.

Durante os anos de 2002, 2003, 2004 e 2005 a empresa conquistou a classificação A, junto a GM, prêmio que reconhece as melhores concessionárias Chevrolet do Brasil. Em 2003 ela inaugura sua loja filial, situada na Avenida Nova Saneamento, com o objetivo de estar mais próximo dos clientes. A sua inauguração lembrou o começo, pois no feirão de inauguração foram vendidos 150 carros. Hoje esta filial também com sua oficina com atendimento premier inaugurado em 2011.

Ela tinha o objetivo de participar de um seguimento que na maioria das vezes antecede a compra do primeiro veículo e em 2005 inaugura a filial para venda de motos, atuando no seguimento de motocicletas representando a marca Yamaha. Já conquistou os principais prêmios de destaque com a Yamaha. Ela está prestes a completar 36 anos de existência e nesse período sempre como seu maior patrimônio, "os seus clientes". Ganhou todos os prêmios possíveis em reconhecimento pela sua atuação no mercado, tanto pela GM quanto pelo banco

GM e a maior partes dos recursos conquistados nesse período foram investidos no próprio negocio, seja estrutura física e tecnologia em pessoas, buscando a inovação e acompanhando os programas de qualidade da GM.

Tem como missão comercializar veículos novos e seminovos oferecendo produtos e serviços necessários em pós-venda, gerando recursos necessários para o continuo crescimento do negócio e aperfeiçoamento em atendimento, recursos humanos, tecnologia e serviços contribuindo para o desenvolvimento sócio econômico local. Sua visão é ser reconhecida pela empresa General Motors como concessionária padrão A, estar entre as melhores concessionárias em satisfação dos clientes, obter o melhor quadro de colaboradores, através de alta capacitação e investimento na gestão de pessoas. Seus valores são: o desenvolvimento social; credibilidade; Inovação; ética e transparência nos negócios; equipe comprometida e qualidade em atendimento.

Ela oferece serviços de: venda de veículos novos no varejo a consumidores em geral; venda de veículos novos para vendas especiais como venda de táxi, veículos para produtores rurais, Locadores, frotistas, deficientes físicos, etc.; venda de veículos seminovos; Soluções em serviços financeiros (financiamentos) destinados a compra de veículos, venda de seguros do ramo automóveis; venda de peças e acessórios genuínos; assistência técnica completa para manutenção preventiva e corretiva de veículos, incluindo também serviços de funilaria e pintura e serviços de locação de veículos.

Também atua no seguimento da agropecuária, da indústria e da construção civil. A nova aposta no seguimento da indústria é agroindústria Camaraí e água mineral "LEV", que tem dois anos no mercado. Ainda esse ano, esta empresa deverá fazer um grande investimento na modernização de suas instalações e já está preparada para a apresentação de uma nova linha de produtos da chevrolet.

3 ASPECTOS CONCEITUAIS

3.1 Comunicação: Origem e Objetivos

Sem a comunicação todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos humanos seriam impossíveis, porque quando uma pessoa consegue fazer com que sua ideia seja captada e compreendida por outra, ocorre o fenômeno da comunicação. Segundo Matos (2009, p. 2) “comunicar não é só transmitir ou só receber bem uma informação” é um conjunto de elementos que cercam os indivíduos, pois o mesmo autor afirma que a “Comunicação é troca de entendimento e sentimento [...] fazendo a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal”.

A comunicação pode ser visualizada através de um esquema explicativo onde a mensagem é transmitida através de sinais e podendo ter interferências que são as fontes de ruído apresentado por Tomasi (2010, p.8) na figura abaixo:

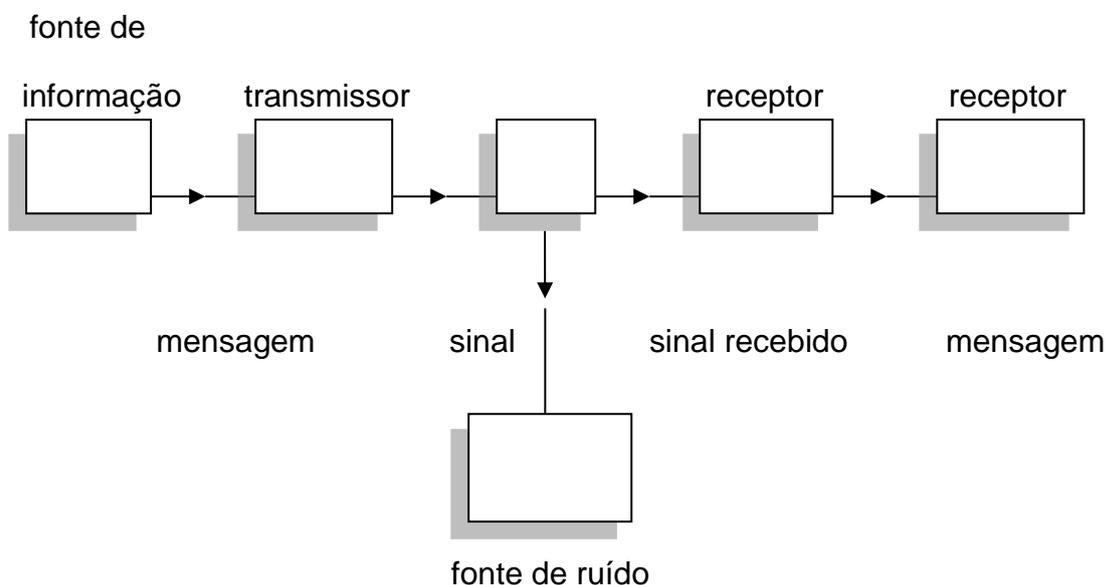


Figura 1 - Esquema de Comunicação
Fonte: TOMASI (2010, p.8)

O mesmo autor afirma que “os ruídos reduzem a eficiência da comunicação e podem ser: barulhos, problemas relativos ao canal, desatenção, desinteresse, vocabulário, repertório cultural, crenças”. Outro fator importante no

processo da comunicação é a percepção do entendimento da mensagem pelo receptor, pois na visão de Matos (2009, p.11) “não pode haver comunicação se não souber o que o receptor conseguiu entender da mensagem [...] antes de nos comunicar devemos saber se o receptor tem a capacidade de ouvir, interpretar e decodificar a mensagem”. E o termo usado para esta iniciativa é o feedback, que o mesmo autor (2009, p.20) conceitua como sendo “ a realimentação da comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas ou situações”.

É importante conhecer a realidade das intensões na comunicação tanto por parte de quem emite a mensagem e espera ser compreendido, como para quem recebe a mensagem e tem a intensão de escolher somente o que lhe interessa, e na concepção de Matos (2009, p.15)

As intensões específicas do conteúdo de uma mensagem são as mais variadas, podendo ser: informar, ensinar, educar, divertir, dar ordens, chocar, amedrontar, preocupar, fazer rir, fazer chorar etc. Ao emitir uma mensagem toda pessoa tem um julgamento peculiar e sua impressão subjetiva sobre situações e interlocutores do seu relacionamento pessoal e profissional, que afetarão seu comportamento das mais diversas formas de manifestação, que poderão expressar: paciência, compreensão, amor, ódio, tolerância, simpatia, antagonismo, divergências, superioridade, submissão, subserviência, obediência, subordinação, revolta, cinismo, preconceito etc.

Todos estes sentimentos existentes no indivíduo, o som das palavras, os gestos e todo o ambiente físico comprometem a comunicação. É o que garante Tomasi (2010, p.15) quando assegura que “O ambiente é rico em elementos que podem influenciar uma comunicação, como luz, cores, disposição dos objetos, higiene, ventilação [...] qualquer pormenor que roube a atenção de uma pessoa é prejudicial à comunicação”. É quando a mensagem é transmitida até que chegue ao receptor, além de ser influenciada por estes fatores, é também comprometida pela avaliação de quem a recebe, pois conforme o mesmo autor (2010, p.23) “A resposta do destinatário depende do resultado de sua avaliação: dará uma resposta positiva se perceber que a mensagem é capaz de contribuir na perseguição de seus objetivos”.

Quando a comunicação flui harmonicamente entre os indivíduos, os relacionamentos humanos e as atividades melhoram, aumentando a produtividade individual e

coletiva. E é através dela que as informações são acumuladas e transmitidas conforme assegura Oliveira (2007, p.61) a “comunicação concentra-se em acumular e simplificar o acesso à informação”, ou seja, ela reúne as informações que circulam, passando do emissor para o receptor de maneira acessível. Estas são conduzidas aos responsáveis por tomadas de decisões através de um sistema de informações que segundo o mesmo autor (2007, p.67) “otimizam o processo de gestão, [...] a rapidez na tomada de decisões, o aumento da produtividade e eficiência das gestões”.

Estes gestores utilizam a comunicação empresarial, que na visão de Pimenta (2010, p.125) “caracteriza-se, atualmente, como a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa [...] envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, promoções etc.”. E na concepção de Tomasi (2010, p.57) “Uma boa comunicação empresarial é condição fundamental para a construção de uma imagem institucional consistente”. Então, para um convívio profissional eficiente é necessário que o diálogo entre os indivíduos participantes da empresa aconteça de maneira objetiva e para que isto ocorra cabe ao setor de relações públicas o uso dos métodos adequados. Na visão de Pimenta (2010, p.136) “É função das relações públicas planejar, implementar e avaliar continuamente as atividades de interação da empresa com seu público interno e externo”.

A organização deve investir na comunicação interna para que possa favorecer a qualidade nos relacionamentos entre os colaboradores e consequentemente refletindo na eficácia da comunicação com o ambiente externo. Na visão de Tomasi (2010, p.67) “e o principal objetivo da comunicação interna é manter uma cadeia de felicidade. Relações interpessoais criam um clima de alto astral no interior da empresa e favorecem a consecução da qualidade total”. Também são realizadas algumas dinâmicas de grupo apresentadas por Pimenta (2010, p.136) da seguinte forma “para o público interno organiza: festas (natal, para veteranos etc.); open house (visita de familiares à empresa); [...] apoio cultural e esportivo”. O mesmo autor (2010, p. 128) afirma que:

Para melhorar o desempenho dos funcionários, por meio da comunicação interna, é necessário desenvolver valores e técnicas. Os valores: responsabilidade, compromisso, cooperação, solidariedade e dedicação são fundamentais.

3.2 Tipos de Comunicação nas Organizações

Nas organizações a comunicação apresenta diferentes formas que variam de acordo com o tipo a ser usado. A comunicação se divide em dois itens; comunicação verbal e comunicação não verbal. Porém é difícil separá-las, pois quando falamos usamos gestos e barulhos é o que assegura Matos (2009, p. 54) “quando falamos de relacionamento interpessoal a comunicação verbal, sozinha, não existe, pois além dela existe a maneira como falamos [...] silêncios e barulhos”. A não verbal se apresenta através de movimentos com a cabeça, expressão dos olhos e da face, gestos, toque, postura, aparência, como as pessoas se posicionam fisicamente entre si, proximidade, paralinguagem (expressões como hummm! Uau!) (PIMENTA, 2010, p. 200-204).

Outro tipo de comunicação é a empresarial que, como afirma Tomasi (2010, p.57) “uma boa comunicação empresarial é condição fundamental para a construção de uma imagem institucional consistente”, porque é importante manter a credibilidade de suas informações protegendo sua imagem. O mesmo autor (2010, p.63) afirma que “toda ação de comunicação empresarial deve manter implícitas mensagens como: somos bons cidadãos; nossos produtos e serviços são excelentes; temos respeito por nossos clientes; [...] temos tradição; somos éticos”. Esta ideia é confirmada por Matos (2009, p. 95) quando diz que “a comunicação empresarial solidifica a cultura (crenças e valores) e as filosofias (políticas de gestão e estratégias de ação) de uma organização, ou seja, [...] a sua imagem institucional”.

O limite das atividades da comunicação empresarial é bastante amplo, pois, ela se relaciona com todas as demais áreas da empresa mantendo também a comunicação com o ambiente externo, como assegura Pimenta (2010, p.138) “os empresários tem procurado veicular uma imagem comprometida com a cidadania [...] através de temas como: responsabilidade social, governança corporativa e marketing cultural”. Para isso é preciso elaborar o PICE (Plano Integrado de Comunicação Empresarial) onde o mesmo autor (2010, p. 147) afirma que este tem o objetivo de “envolver e integrar toda a empresa, além de criar e manter sua imagem institucional”

Encontra-se também no ambiente interno das organizações a comunicação gerencial acontece através da pessoa do gerente, como afirma Tomasi (2010. P.69) “o gerente, em geral a fonte das comunicações organizacionais,

posiciona-se entre diretores e subordinados: é um polo emissor e receptor de informações, transmitindo informações para baixo e para cima”. Sendo um tomador de decisões, ele acumula em si diversas soluções que devem ser repassadas para que todo o processo organizacional flua organizadamente. O mesmo autor afirma que:

São pontos a considerar na comunicação gerencial para ampliar sua eficácia: o gerente deve interessar-se também por valores pessoais e organizacionais. Saber selecionar informações relevantes para sua ação. Ter conhecimento profundo da área que atua; compreender conceitos básicos de comunicação [...] ser capaz de escolher um canal apropriado para suas comunicações; usar linguagem apropriada; [...] saber escolher alvos e manter o foco no objetivo estabelecido; reconhecer o momento apropriado para a comunicação; ter pleno domínio do que deve comunicar. Finalmente, aceitar sugestões e correções e ser flexível na exposição de seu ponto de vista.

Existe também outro componente da comunicação empresarial é a comunicação administrativa que é a parte burocrática desse processo, onde as atividades rotineiras são executadas através de normas e outros meios como afirma Tomazi (2010, p. 67):

Ela é formada por papéis como cartas, memorandos, circulares, avisos; é de considerar que essa forma de comunicação muitas vezes entope os canais de organização, prejudicando o desempenho das atividades; em vez de chegar a quem interessa, a informação estaciona em algum lugar, por causa de problemas gerenciais, acúmulo administrativo ou excessiva quantidade de canais de comunicação.

Continuando a análise dos tipos de comunicação encontra-se a área da comunicação social que para o mesmo autor (2010, p. 75) “ocupa-se de jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas, marketing cultural e eventos, publicidade institucional e comercial, identidade visual”. Este tipo de comunicação trabalha tanto o ambiente empresarial externo como o interno. E Internamente existem dois tipos de canais de comunicação na empresa que são formal e informal como assegura Matos (2009, p. 74) “os canais formais são representados por reuniões, memorandos, ofícios, comunicados, atas de reuniões etc. [...] os informais são o bate-papo e encontro para tomar cafezinho [...] que expressam a cultura empresarial”.

3.3 Como Evitar as Falhas nas Organizações

Ainda é grande a burocracia administrativa nas empresas, fazendo com que as informações, algumas vezes, estacionem em algumas áreas e não sejam compartilhadas por todos, dificultando o andamento do processo produtivo tanto para os colaboradores como para a organização. Conforme Tomazi (2010, p.73) “informações em excesso prejudicam tanto a interpretação, como a assimilação, o arquivamento, a recuperação; normas excessivas geram ineficácia [...] comunicações que demoram chegam em momento inoportuno” A boa comunicação deve focalizar a circulação da mensagem em tempo hábil e onde todos entendam bem o seu conteúdo.

Com o propósito de melhorar a comunicação administrativa o mesmo autor (2010, p.74) sugere que seja feita a seguinte análise:

Há empregados na organização, sobretudo gerentes, que retêm informações para preservar o poder? a cultura da empresa é autoritária e provoca medo de comprometimento? as pessoas são livres para apresentar sugestões? os diretores são frios e fechados com relação a comunicação de objetivos, metas, estratégias da empresa? o comportamento dos diretores em relação a informação é otimista ou pessimista? Os canais de comunicação na empresa são adequados e suficientes? A execução do trabalho depende de normas escritas nem sempre bem elaboradas que impedem a criatividade? Há entupimento nos canais de comunicação? Há excesso de comunicações informais, fofocas, que impedem o desenvolvimento do trabalho? As pessoas dentro da organização consideram que a comunicação existente é boa e suficiente?..

Um segundo passo seria diagnosticar os pontos relevantes priorizando os que precisarem de solução imediata, pois diversas são as iniciativas de comunicação que falham e conforme Matos (2009, p.133) devido a vários acontecimentos como: “fidelidade da mensagem, credibilidade dos dirigentes junto aos funcionários, [...] a ausência de uma comunicação interna participativa e coerente entre o discurso e a prática cotidiana da empresa”. Como solução para evitar o aparecimento destas e outras falhas na comunicação, o mesmo autor recomenda que a organização determine alguns “procedimentos gerais (como cada funcionário e colaborador deve

fazer para receber e transmitir informações) e ações voltadas para o fluxo de informações internas e externas (como estruturar a comunicação e seus mecanismos)".Essas ações colaboram para o bom relacionamento entre a empresa, seus colaboradores e conseqüentemente com todo o ambiente externo.

Uma falha preocupante no processo da comunicação é a falta de retorno, ou seja, o feedback ou realimentação, uma vez que uma característica da comunicação humana é a reciprocidade, onde o indivíduo emissor da mensagem torna-se receptor e vice-versa.(TOMASI, 2010, p.9). Sem o feedback não se pode visualizar os efeitos que a informação provocou não havendo assim uma comunicação eficaz. É o que afirma Matos (2009, p. 18) "sem feedback não há realimentação na comunicação, o que acaba por inviabilizar a eficácia do ato, ou seja, a compreensão por parte do receptor do que o emissor quis transmitir .

Na comunicação humana a mensagem ao chegar será interpretada levando-se em conta o ponto de vista e o contexto de vida do receptor, é o que assegura o mesmo autor "sem contato humano não há interação com o interlocutor ou compreensão das diversas nuances e facetas que uma mensagem pode conter, além das palavras que a compõem". Acreditar que ao emitir uma mensagem esta será interpretada sem o uso destes fatores é investir em um erro grave na comunicação. Quando a empresa emite aos seus colaboradores uma mensagem, que normalmente tem uma característica normativa, ela deve atentar para o fato de que esta mensagem será interpretada baseada nos valores desejos e conflitos destes funcionários e confirmando essa ideia Tomasi (2010, p.79) afirma "pessoas que não tem seus interesses atendidos, que não são ouvidas, que são privadas de sua dignidade acabam perdendo o comprometimento".

Uma maneira eficiente de evitar falhas na comunicação e conseqüente baixa produtividade organizacional é implantar propostas de valor que o mesmo autor (2010, p. 76) apresenta a seguir:

A imagem da empresa é forte e precisamos mantê-la, trabalhando com profissionalismo, seriedade, valorizando todos que contribuem para a realização dessa imagem; [...] nosso ambiente de trabalho sempre se distinguiu pelos laços da solidariedade, de boa convivência de aceitação dos limites humanos e da capacidade criativa de todos; [...] a informação correta e transparente deve ser nosso objetivo sempre, quer eternamente, quer internamente.

Os valores empresariais apresentados aos colaboradores devem ser vividos pelos gestores para que não haja contradição entre a teoria e a prática, pois é a atuação dos líderes que consolida esses valores em todos, dentro da organização.

Em se tratando da atuação dos líderes, Salles (2011, p.1) afirma que “a comunicação eficaz deve fazer parte do repertório dos gestores e não há comunicação efetiva sem que haja a participação de lideranças envolvidas no processo”, confirmando esta ideia Pimenta (2010, p.92) descreve o fluxo das comunicações como sendo direção vertical descendente onde “as mensagens, instruções, diretivas, procedimentos, metas, saem dos cargos de níveis hierárquicos mais altos para os níveis mais baixos [...], vertical ascendente e horizontal (fluxo lateral)”. Com esta classificação o autor comprova que a comunicação se estende por todo processo organizacional e, portanto sabendo comunicar-se bem com seus colaboradores, os líderes tem a oportunidade de criar um ambiente onde as informações são compartilhadas de forma clara e objetiva, respeitando o limite de interpretação destas informações, por cada indivíduo certamente promoverá a cooperação e o comprometimento dos mesmos.

A comunicação interna informal que representa as relações entre as pessoas e entre os grupos acontece durante momentos de encontro entre os colaboradores, um exemplo dela é a chamada rádio peão que conforme Pimenta (2010, p. 101) “pode causar muitos problemas, se for desconsiderada, desde dificultar a implantação de novos processos de produção, até comprometer a reputação de um funcionário ou a motivação para o trabalho”. É sem dúvida a comunicação formal com suas normas, que deve liderar as atenções, porém é necessário estabelecer os limites para que as duas realidades convivam, e juntas possam constituir os pontos fortes da empresa.

Diversas são as falhas que ocorrem na comunicação e para que possam ser evitadas, devem ser em primeiro lugar, visualizadas imediatamente. Guilherme (2010, p. 1) descreve a falha como sendo: “distração ou ruído psicológico; deturpação das informações; retenção de informação e fatores perceptuais”. As distrações humanas através de pensamentos ou preocupações, que vem a mente no momento em que se recebe uma informação, são denominadas pelo autor de ruído psicológico, quando isso acontece a mensagem não pode ser totalmente compreendida. Quanto ao termo deturpação, significa quando a informação é

distorcida propositadamente, em determinado documento por exemplo.

4 ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Atividade de Estágio

Por fazer parte do quadro de colaboradores de uma empresa do ramo de venda de: veículos novos; seminovos; veículos novos; de seguros do ramo de automóveis; peças e acessórios genuínos; assistência técnica completa para manutenção preventiva e corretiva de veículos; incluindo também serviços de funilaria, pintura e serviços de locação de veículos, e por conviver diariamente com a problemática levantada através do tema deste projeto, que é a comunicação interna nas organizações, é que a pesquisadora resolveu desenvolver nela o estágio exigido como pré-requisito para a conclusão do curso.

A empresa é uma concessionária Chevrolet que realiza a venda no varejo diretamente ao consumidor final, que trabalha também com a modalidade de venda especial, que neste caso são os taxistas, produtores rurais e deficientes físicos que possuem descontos especiais na compra dos veículos. Este foi o setor onde foi desenvolvido o estágio e exercendo a função de vendedora, a colaboradora está subordinada ao gerente de vendas.

Para contactar os clientes da venda especial, a organização se utiliza dos diversos meios de comunicação interna e externa, possuindo ainda colaboradores, inclusive esta pesquisadora, para fazer visitas a estes clientes com o propósito de promover novas vendas e realizar o sistema de pós-venda, que é o contato com o cliente após a compra do veículo, sanando dúvidas, resolvendo eventuais problemas ou mesmo para obter o feedback destes.

Durante o desenvolvimento do estágio foi observado como acontece a comunicação interna durante o andamento do processo de venda do veículo. Em um primeiro momento, com a chegada do cliente a empresa, este é recepcionado, e mediante a apresentação de suas necessidades ele é direcionado ao setor de vendas. Neste segundo contato a comunicação precisa ser eficiente, focada não somente em satisfazê-lo, mas em superar suas expectativas. Depois de fechada a venda, esta é analisada e autorizada pelo gerente de vendas que também promove uma conversação, que necessita ser concisa, com o vendedor e com o cliente.

A ficha preenchida é verificada pela tesouraria para determinação das formas pagamentos e logo depois, passa pelo faturamento que irá emitir a nota fiscal de vendas. O último setor é o de entrega dos veículos, que é também de suma importância, pois levará para o cliente o produto almejado. Todo este processo funciona muito bem, quando há eficácia na comunicação entre setores, colaboradores e estes com o cliente.

Verificou-se também o que acontece durante as visitas aos clientes, pois o colaborador precisa mostrar os modelos dos carros aos clientes, mas em determinados momentos a empresa não possui certos exemplares em estoque, levando determinado tempo para chegar e correndo o risco de provocar situações constrangedoras entre a empresa e o cliente. Diante desta situação, se faz necessário desenvolver uma comunicação interna clara, objetiva e com o único propósito de simplificar todos os contatos cabíveis entre os responsáveis por cada setor que faz parte deste processo.

Na comunicação no ambiente interno das organizações todas as atividades possuem grande importância, pois ao passo que as mensagens, ou seja, as informações vão sendo transmitidas e recebidas elas precisam estar em consonância com o objetivo organizacional. Desde as mais corriqueiras até as que levam à grandes tomadas de decisões. Por este motivo esta pesquisa foi realizada com todos os envolvidos no processo comunicacional, com o propósito de obter, por parte de todos um olhar mais aprofundado sobre esta problemática, proporcionando assim sugestões sobre possíveis melhorias e aperfeiçoamentos.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com quatorze perguntas visando medir o grau de satisfação da comunicação interna entre líderes e liderados. Esta pesquisa tem caráter quantitativo, na qual serão abordados os percentuais dos resultados encontrados acerca do objetivo geral aqui

exposto, que é estudar os benefícios e a importância de uma comunicação interna mais eficiente nas empresas.

O público alvo destinado foram os vinte e um colaboradores e sete líderes dos setores de: veículos novos; veículos usados; vendas diretas; vendas especiais; administração; mecânica; pintura; contabilidade e gestão de pessoas. A própria pesquisadora aplicou o questionário, não encontrando maiores dificuldades para a realização deste, a não ser a disponibilização dos horários em que os colaboradores poderiam parar para responder as perguntas.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1 Grau de Escolaridade

Os entrevistados foram indagados inicialmente sobre o seu grau de escolaridade e como resposta, conforme a gráfico nº 1 obteve-se que apenas 5% dos entrevistados possui o nível superior completo, enquanto que 40% tem nível superior incompleto e 55%, que é a maioria, possui nível médio. Assim, pode-se afirmar que a maior parte dos colaboradores da empresa, pararam os estudos e conseqüentemente podem apresentar uma condição defasada de aprendizagem, aperfeiçoamento profissional e cultural.

Não se pode negar que em alguns casos indivíduos com nível médio de escolaridade apresentam alto interesse no aprendizado e se atualizam através dos meios de comunicação existentes, porém nada se compara a oportunidade proporcionada a um universitário de aprender como se comunicar, quais os tipos de comunicação e como se utilizar desta ferramenta na comunicação interna nas organizações, que é o objetivo proposto por esta pesquisa.

Sendo assim, a empresa está com um desafio em mãos que é proporcionar estímulos a estes colaboradores para que os mesmos percebam a necessidade do aperfeiçoamento profissional visando a melhoria individual e coletiva.

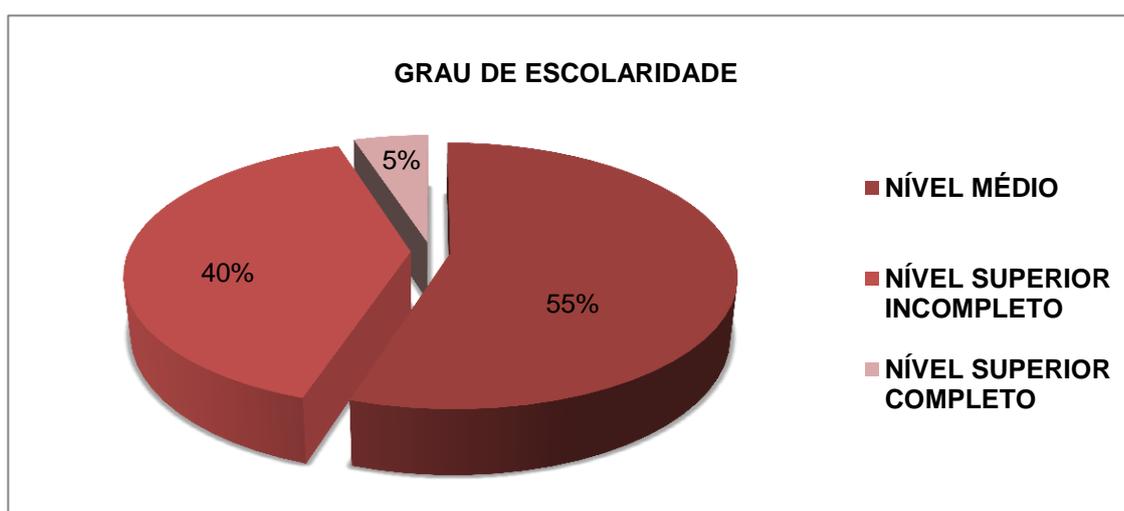


Gráfico nº 1 – Grau de Escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2 Tempo de Serviços Prestados à Empresa

No tocante à questão sobre o tempo de serviços prestados à empresa, contempla-se no gráfico nº 2 que 11 colaboradores tem até 1 ano o que corresponde a 55% do total, 7 estão entre 2 a 4 anos correspondendo a 35% e 2 entre 5 a 10 anos totalizando 10% dos entrevistados. Este resultado remete a ideia de que sendo 55% profissionais com apenas 1 ano que trabalham na empresa, o nível de rotatividade de colaboradores é grande. Este dado é acrescido de outra preocupante informação, que 35% deles estão entre 2 a 4 anos, sendo também um alto percentual de participantes recentes da missão empresarial.

Este fator denuncia a existência de alguma falha, pois o trabalho em equipe requer profissionalismo, dinamismo e acima de tudo comprometimento. E o tempo é um item que proporciona o conhecimento e estreita os relacionamentos, influenciando positivamente no tocante ao nível de comunicação entre os líderes e liderados. A rotatividade prejudica também a empresa no que se refere ao aperfeiçoamento dos colaboradores ajustando estes profissionais aos objetivos desta, porque é muito importante que todos que fazem parte do processo organizacional busquem a eficiência e o sucesso.



Gráfico nº 2 – Tempo de serviços prestados à empresa
Fonte: Dados da pesquisa

4.2.3 Ambiente Organizacional

Pelo desempenho do gráfico nº 3, onde 90% dos colaboradores afirmaram considerar o ambiente da empresa favorável a prática da boa convivência, e 10% responderam que não, observa-se que apesar de ser uma minoria, os 10% sentem incomodados com alguma situação no ambiente organizacional. Na concepção de Kotler (2006, p.183) “Cada um de nós possui muitas necessidades o tempo todo, algumas necessidades são fisiológicas [...] outras são psicológicas, decorrentes de estado de tensão psicológicos”.

E a necessidade não satisfeita que pode ser a falta de uma boa comunicação entre os colaboradores de um mesmo setor ou entre líderes e liderados, pode tornar-se um grande conflito. Isto reafirma a ideia do mesmo autor quando diz que “uma necessidade passa a ser um motivo quando alcança determinado nível de intensidade e um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa a agir”. Diante disto, torna-se imperativo um trabalho em grupo, realizado por profissionais que de preferência não façam parte da empresa, com o intuito de focalizar a real necessidade e dirimir quaisquer conflitos existentes.



Gráfico nº 3 – Ambiente Organizacional é favorável a boa convivência
Fonte: Dados da Pesquisa.

4.2.4 Conceito de Comunicação

A pergunta sobre como deve ser a comunicação para você esclarece que 35% dos colaboradores afirmam que deve ser uma mensagem a ser passada de acordo com a necessidade, 5% acreditam que é só falar rapidamente explicando o que se quer e 60% dos colaboradores entendem que deve ser uma mensagem clara e objetiva para ser entendida. Observa-se que os melhores resultados foram para o terceiro item onde a maioria focalizou a resposta ideal como sendo a mensagem clara e objetiva, porém o percentual de 35% obtido com o primeiro item revela a falta de entendimento e de preocupação com uma comunicação eficiente no âmbito empresarial, o que pode ocasionar sérios problemas no tocante à tomadas de decisões.

As informações obtidas revelaram também que os 5% dos colaboradores que conceituam comunicação como uma mensagem passada rapidamente, demonstra a preocupação de alguns profissionais em agir em passo acelerado, dando respostas rápidas aos problemas, devido às exigências do ambiente institucional. Este é um posicionamento arriscado, já que se deve ter o cuidado com a qualidade da mensagem enviada e com a confirmação do total entendimento desta por parte do receptor, gerando assim a eficácia na comunicação organizacional. Estas informações estão ilustradas no gráfico nº 4.

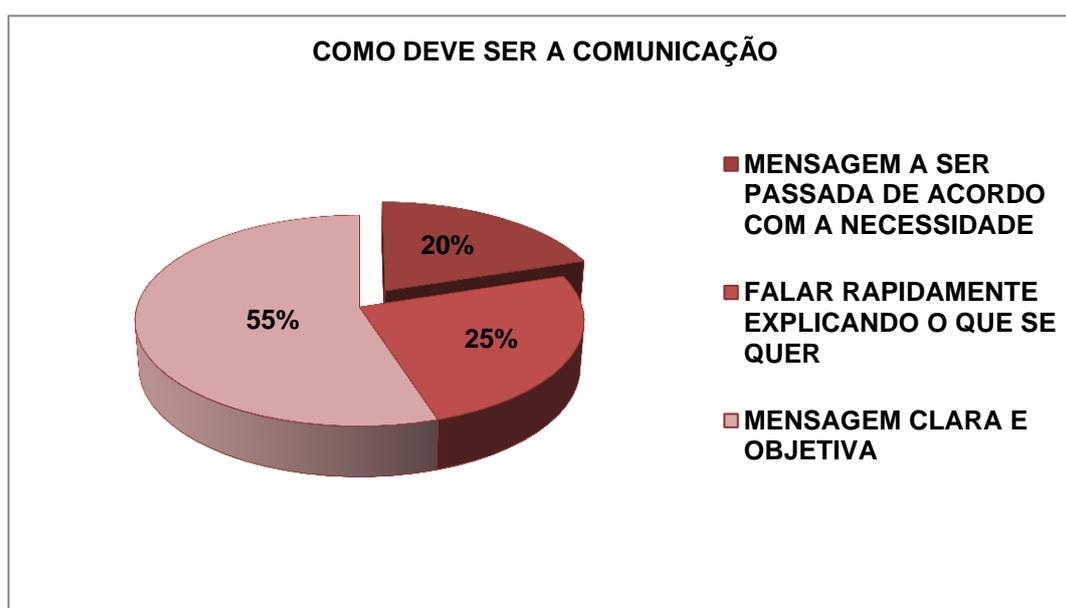


Gráfico nº 4 – Como deve a Comunicação

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.5 A Importância da Comunicação Organizacional

Pelo desempenho do gráfico nº 5, nota-se que 10% dos colaboradores responderam que sem ela as pessoas não se relacionam e 90% afirmaram que com uma má comunicação o resultado é a perda de negócios e os serviços realizados de forma incorreta. Este resultado remete a ideia de que a comunicação tem muita importância na transmissão das informações e na vida pessoal dos indivíduos, conforme afirmação de Machado (2011, p. 1) quando diz que “a comunicação é fator de extrema importância para que possamos transmitir informações, fatos, nossas ideias, desejos, etc”.

Sendo assim, os 10% dos que responderam que sem ela as pessoas não se relacionam, não erraram, porém estes indivíduos precisam de capacitação e aprimoramento profissional, pois este conceito é muito reduzido para um colaborador, e o que a empresa espera de um profissional eficiente é o entendimento dos benefícios ou prejuízos que a comunicação traz à empresa e não somente aos indivíduos que fazem parte dela.



4.2.6 O Líder e sua Equipe

Outra questão a ser pesquisada foi como um líder deve passar uma mensagem para sua equipe. Neste aspecto, a pesquisa demonstrou que 75% dos colaboradores responderam que a mensagem deve ser passada de maneira clara e objetiva. 15% entendem que é preciso explicar os benefícios da mensagem para determinada tarefa e 10% afirmam que é só passar a mensagem toda técnica. Para Fábio (2007, p. 1) “a comunicação está no núcleo da liderança e da gestão empresarial, consiste em um relacionamento interpessoal no qual, através do processo comunicativo, os líderes procuram influenciar pessoas a realizarem suas atividades na empresa”, ou seja, aos que responderam que é necessário explicar os benefícios da mensagem para determinada tarefa estão corretos, porém não é possível estar parando para explicações a cada ordem passada, visto que as decisões no ambiente organizacional muitas vezes devem ser tomadas no momento do acontecimento e não se pode perder muito tempo.

Os colaboradores que entendem que é só passar a mensagem toda técnica denunciam o tom exigente do líder que pensa que o subordinado precisa ser um profissional inteiramente direcionado às questões racionais, práticas e técnicas do ambiente, porém um bom curso de aperfeiçoamento o conduzirá a entender que o ser humano traz consigo muitas bagagens além dos conhecimentos adquiridos. Ele traz sentimentos, experiências boas e ruins e a característica de decidir entre o que acha certo e errado. Enfim, o correto é passar uma mensagem clara e objetiva.

4.2.7 Perfil do Líder

Interessante os resultados da pergunta que abordou sobre como você identifica o desempenho de um líder eficiente. 20% dos respondentes afirmam que quando o líder é humilde e reconhece seus erros ele se mostra eficiente. 80%

acreditam que é quando ele interage com sua equipe, se comunica e o resultado é positivo. Esses percentuais esclarecem que os 20% que acreditam que a humildade é a principal característica de um líder estão confusos e com uma definição errônea deste tema, precisando de um aprimoramento e um trabalho de capacitação profissional, onde eles possam aprender a visualizar os relacionamentos no campo empresarial com objetividade sem sentimentalismo.

Existem algumas características que são próprias do líder e na concepção de Passadori (2003, p.1) “um líder vende suas ideias, influencia, motiva, conduz, incentiva, levanta o ânimo, representa o grupo, define, compartilha, ouve, tem sensibilidade para perceber as diferenças individuais, adequa-se ao contexto”. Esta ideia reafirma o resultado dos 80% que responderam que um líder deve interagir com sua equipe se comunicar visando a eficiência nos relacionamentos. Estas informações estão no gráfico nº 6.

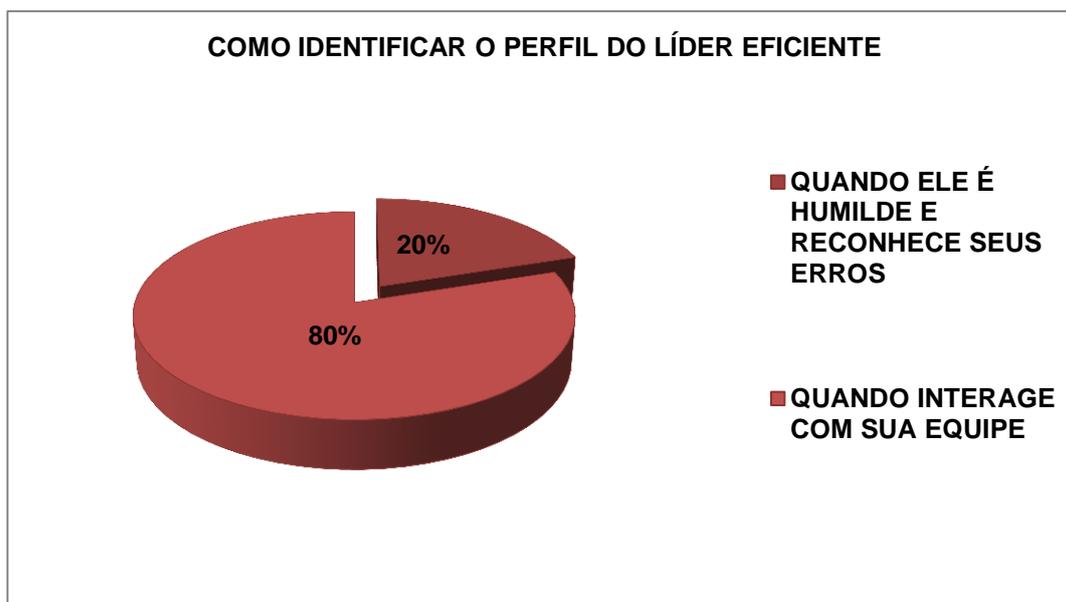


Gráfico nº 6 – Como identificar o perfil do líder
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.8 A Atitude do Colaborador e as Falhas na Comunicação

Os entrevistados foram indagados sobre atitude do colaborador e as falhas na comunicação. O gráfico nº 7 revela que 45% responderam que quando recebe uma mensagem e não entende pede para explicar. 45% afirmam que ao entender a mensagem, mas o resto dos colegas não, então explica para eles e

assim todos atinjam um resultado eficiente e 10 % dos colaboradores consideram que quando a pessoa não entendeu a mensagem e vai realizar a tarefa, logo, descobre que tudo estava errado então espera o resultado. Pedir para explicar é muito importante, porém se o colaborador estiver na fase de avaliação não poderá estar solicitando muitas explicações para não dar a entender que está desatento às mensagens.

Uma mensagem mal emitida causa muitos problemas e prejuízos e para o receptor tomar a atitude de esperar o resultado da conferência da tarefa, só fará com que as consequências sejam dobradas, por isso o que se deve fazer é sempre mantendo a comunicação no nível do entendimento. Em meio a muitos colaboradores sempre tem alguns que compreendem, com facilidade, a mensagem enviada, portanto é importante que haja cumplicidade entre os indivíduos para que os objetivos empresariais sejam alcançados.

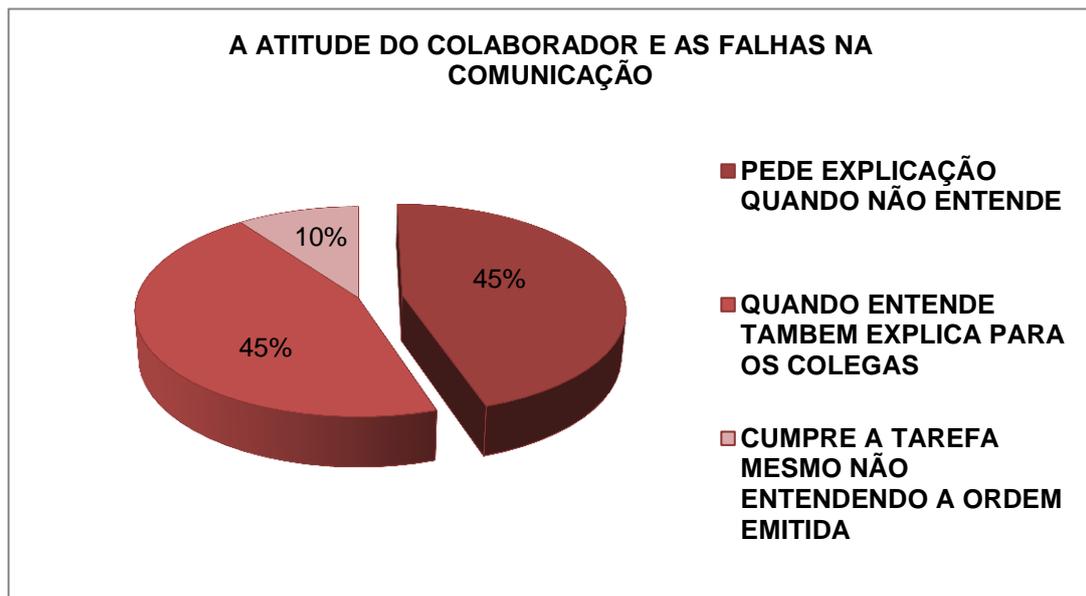


Gráfico nº 7 – A Atitude do Colaborador e as Falhas na Comunicação
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.9 – A Estratégia Ideal em uma Empresa

A pergunta sobre qual a melhor estratégia utilizada por uma organização esclarece que, 45% entendem que é a comunicação. 25% responderam que é a liderança e 30% afirmam que é a motivação de sua equipe. Para os que visualizam a liderança como a melhor estratégia é importante salientar que, para desenvolver

ações eficazes o líder terá que se comunicar muito bem, assim como para motivar e manter a sua equipe coesa com os valores e objetivos empresariais. Isto reafirma a ideia de Albuquerque (2007, p.1) quando diz que “a comunicação precisa passar a ser encarada como uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança”.

Observa-se também que 30% de colaboradores apostam na motivação da equipe e novamente se pode analisar a maior e melhor ferramenta de motivação que é a comunicação, pois são os incentivos, elogios, críticas construtivas e o feedback diários que conduzem a equipe a um trabalho eficazmente motivado. Albuquerque (2007, p. 4) afirma que “muitas organizações ainda tratam a comunicação empresarial com superficialidade, esquecendo-se do quanto ela é estratégica para o negócio”. Portanto é necessário promover treinamentos que capacitem líderes e liderados com o objetivo de ensiná-los a entender e exercer a comunicação. Estas informações estão ilustradas no gráfico nº 8.

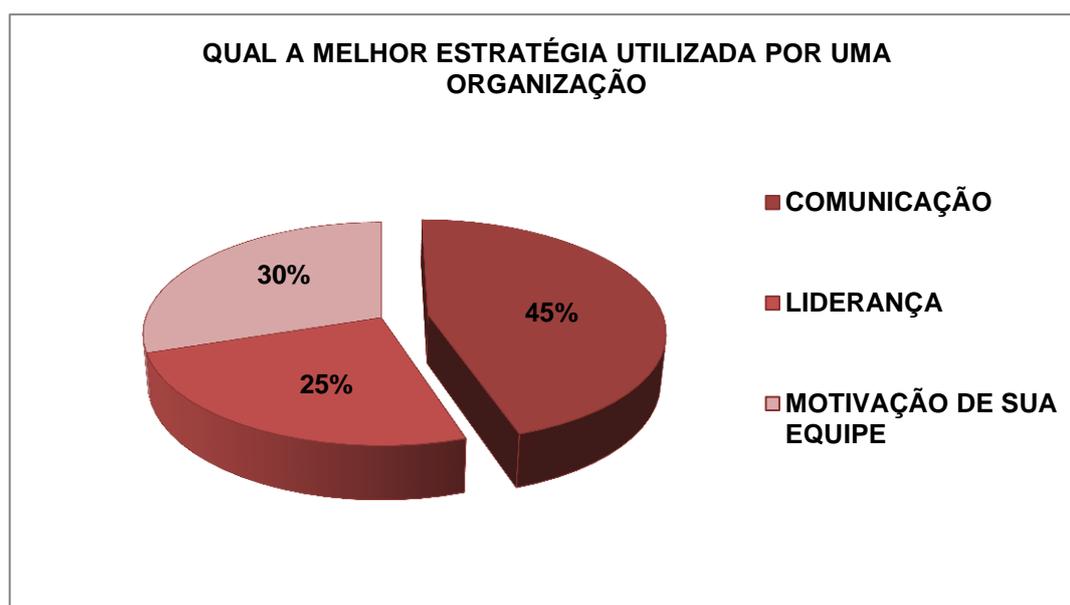


Gráfico nº 8 – Qual a Melhor Estratégia Utilizada por uma Organização
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.10 Ferramentas da Comunicação Interna

Ao serem questionados sobre quais as ferramentas usadas para uma boa comunicação dentro de uma organização, revela-se no gráfico nº 9, que 30% responderam que é o aviso verbal. 20% que são as conversas nos corredores do ambiente empresariais e 50 % afirmam que a comunicação interna deve usar todos

os recursos que sua organização tenha, como: e-mail, memorandos, fax, mural etc. As conversas nos corredores são, sem dúvida alguma, um meio poderoso de comunicação interna, algumas vezes benéfico outras vezes não, haja visto que são transmitidas diversas informações tanto positivas quanto negativas sobre a empresa e em relação ao comportamento dos demais colaboradores.

Torna-se relevante que a organização se utilize do maior número possível de meios de comunicação interna, com a finalidade de esclarecer eficientemente os valores e normas empresariais aos seus colaboradores, tendo sempre o cuidado de não burocratizar demais o processo e adequar à realidade organizacional. Portanto não é só o aviso verbal porque as informações escritas tendem a passar as mensagens de forma constante, a medida que o colaborador que não entender o que está sendo dito poderá ler os dados e interpretá-los com mais tempo e cautela.

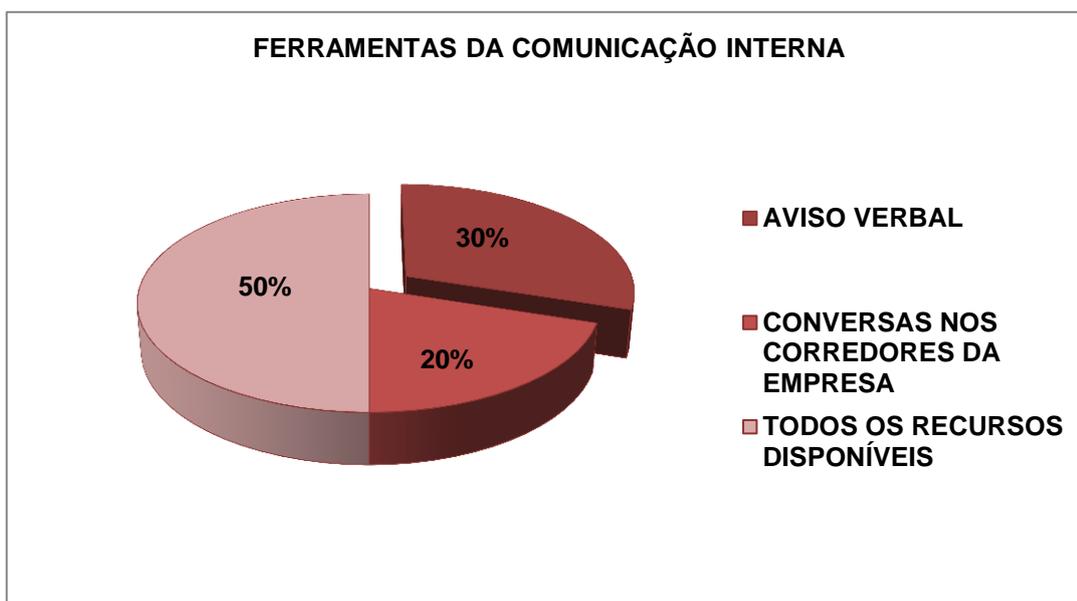


Gráfico nº 9 – Ferramentas da Comunicação Interna
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.11 Atitude do Líder após emitir uma Mensagem

Questionados sobre o que deve ser feito por um líder ao passar uma mensagem, 10% responderam que como líder, ele emite a mensagem sem nenhuma outra preocupação. 20 % ele deve esperar o resultado e 70% deve repassá-la sempre com os seus colaboradores verificando se foi entendida,

informações reveladas no gráfico 10. Na concepção de Tomasi (2010, p.64) a comunicação “é uma ferramenta que estabelece o relacionamento com todos os públicos da organização, tornando-se imperativo, portanto, ser uma área estimuladora da produção do conhecimento” Consequentemente não é cabível a um líder não preocupar-se com o entendimento da mensagem enviada por ele, visto que é imprescindível transformar a mensagem em comunicação, para que como afirma o autor acima esta venha a estimular a produção do conhecimento sobre a função específica de cada colaborador. Através deste estímulo poderão surgir novas técnicas e meios mais avançados de realizar com eficiência e profissionalismo as tarefas diárias. Ainda existem os líderes autoritários que acreditam que cada subordinado tem que descobrir sozinho a melhor forma de exercer sua função e seu chefe não tem nada a ver com isso, ele só quer o trabalho muito bem feito.

Na verdade esta não é a postura de uma verdadeira liderança, pois como afirma Albuquerque (2007, p.1) a “liderança está relacionada à capacidade de influenciar pessoas, de conduzi-las à realização de um determinado objeto”, ou seja, de interagir com sua equipe.

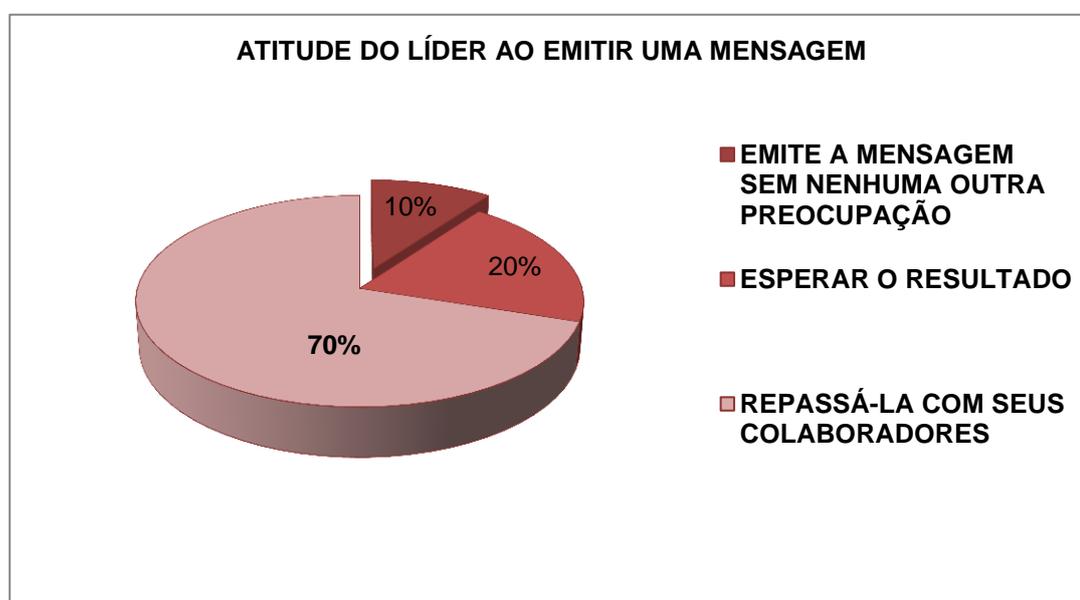


Gráfico nº 10 – Atitude do Líder ao Emitir uma Mensagem
Fonte: Dados da Pesquisa

4.212 Barreiras que atrapalham a Comunicação Eficiente

Perguntados sobre as barreiras que mais atrapalham a comunicação 50% dos colaboradores afirmam que as barreiras pessoais, que são a personalidade e as emoções, de cada colaborador. 50% são as barreiras administrativas. É imperioso entender que o ser humano não se resume em seu lado profissional, passando o dia inteiro tomando decisões de forma racional. Ele traz consigo aonde quer que esteja, suas experiências e valores que irão influenciar diretamente estas decisões. As barreiras administrativas e burocráticas, como demora na resposta de um pedido, ou de uma promoção com a necessidade de memorandos e circulares que muitas vezes travam o processo organizacional sempre atrapalha a comunicação eficiente. Isto reafirma a ideia de Machado (2011, p.2) quando afirma que “o excesso de informações é outra barreira bastante presente na atualidade, a sobrecarga de informações, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, etc.”. Todos os excessos provocam prejuízos diversos à empresa e todos que fazem parte de seu quadro funcional. Recomenda-se buscar uma administração que tenha como propósito o equilíbrio em suas decisões.

4.2.13 Consequências da Empresa que se Comunica Bem

A pergunta sobre as consequências de uma empresa que se comunica bem esclarece que 100% dos colaboradores responderam que todas as alternativas estão corretas, pois elas se completam e definem muito bem o tema proposto, pois quando há uma comunicação interna eficiente os problemas são focalizados facilmente, os funcionários mantêm-se motivados e produtivos, os fornecedores têm confiança na empresa e desejam manter relações em longo prazo. É uma sequência no processo da comunicação organizacional que necessita estar sempre em movimento, atualizando-se e mantendo o equilíbrio.

A comunicação interna eficiente gera a qualidade dos produtos e nos serviços oferecidos pela empresa, como esclarece Tomasi (2010, p. 67) “o principal objetivo da comunicação interna é manter uma cadeia de felicidade, relações interpessoais criam um clima de alto astral no interior da empresa”. E para alcançar esta qualidade na comunicação dentro da organização, se faz necessário resolver os problemas causados por reuniões cansativas que o mesmo autor (2010, p.70) conceitua como “monotonia das exposições, discursões improfícuas e intermináveis,

palestras desestimulantes”. O ideal é a promoção por parte da empresa de um aperfeiçoamento profissional nesta área e com dinâmicas de grupo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é o centro de todas as atividades humanas, levando-se em conta que a comunicação se realiza não só oralmente mas também com o corpo, gestos e movimentos. Através dela são passadas as informações e os indivíduos vão interagindo uns com os outros, tanto social quanto cultural e profissionalmente, ultrapassando as distâncias. Dentro do ambiente organizacional a comunicação precisa ser clara e objetiva, pois as ordens são passadas e os que irão executá-las necessitam estar cientes do conteúdo das mensagens.

O processo de comunicar-se nunca é perfeito, sempre ocorrem os ruídos sejam eles externamente ou através da vivência e do modo de ser de cada indivíduo. Esses ruídos se apresentam como erros e distorções que prejudicam o entendimento da mensagem. E muitas vezes dentro da organização na comunicação entre líderes e liderados existe a falta de interesse por parte do líder em procurar saber se o colaborador entendeu a mensagem, para que a cumpra da melhor maneira possível. Ele simplesmente emite a ordem acreditando que o receptor dela tem a obrigação de ouvir e executar. Este é um dos problemas existentes na comunicação interna e que precisa ser sanado urgentemente.

Quando um indivíduo sabe trabalhar em equipe, observando as necessidades dos outros para que o objetivo empresarial aconteça eficazmente, ele busca comunicar-se utilizando de todas as fases deste processo que são enviar a mensagem e comprovar se ela foi bem entendida pelo receptor. Independentemente da falta de tempo e da correria que é hoje uma realidade no meio profissional, todos devem estar atentos e buscando a comunicação eficiente, haja visto que é a partir dela que todas as etapas no processo organizacional são cumpridas.

Tendo este projeto o propósito de apresentar os benefícios e a importância da comunicação interna para as empresas, a pesquisadora procurou exemplificar com fatos e depoimentos de autores que se aprofundaram neste assunto, como deve ser a comunicação para que se alcance a eficácia em todo o

processo organizacional. Todos os dados levantados foram confrontados com a teoria de tal forma que o leitor possa compreender os caminhos que deve seguir livrando-se dos obstáculos que surgem em meio à comunicação.

A escassez de informações ou mensagens emitidas com total desinteresse por parte dos líderes provoca nos colaboradores o descomprometimento, pois ninguém se compromete com o que não conhece ou entende. O ideal é que a organização ofereça aprimoramentos através de cursos e dinâmicas de grupo direcionados em primeiro lugar às lideranças, para que possam compreender a gravidade da falta de conformidade nas informações emitidas para seus liderados, visto que quando eles não entendem a ordem passada executam mal as tarefas e por consequência tem-se a ineficácia no processo organizacional. É necessário também o aperfeiçoamento direcionado a ensiná-los qual o perfil do líder eficiente, pois ele deve interagir com sua equipe de forma que a comunicação aconteça com total compreensão à todos.

O líder deve utilizar muito bem todas as formas de comunicação, pois ele precisa esclarecer metas, manter sua equipe unida com os objetivos empresariais e administrar bem o feedback com eles. Precisam entender que não é suficiente ter diversas graduações se ele não utilizar de forma correta a comunicação. Outro ponto a ser ensinado é que a informação une líderes e liderados, fazendo com que todos entendam os valores e objetivos empresariais e se comprometam de tal forma que reúnam suas habilidades em prol da total eficiência.

Existem alguns pontos que precisam ser considerados no processo de comunicação que são: ela precisa ter a participação dos dois lados, ou seja, não pode ser um monólogo, onde só o líder fala; todos devem falar e ouvir no momento certo, nenhum lado deve calar-se para que as mensagens sejam bem interpretadas; outro item é o tom de voz, que influencia na escuta da mensagem transformando-a em algo benéfico ou em uma experiência até traumática quando o receptor ou colaborador se sente humilhado

É neste momento que os gestores são reconhecidos e os bons líderes pensam no bem estar geral, tanto de sua equipe, quanto da realização dos objetivos empresariais. Recomenda-se também utilizar sempre das boas maneiras pedindo por favor, desculpe, obrigado. Um líder que não sabe se comunicar torna-se uma pessoa indesejável por todos e com o tempo não conseguirá fazer com que seus

colaboradores executem suas ordens, travando todo o processo e passando até a ser visto como um profissional ineficiente.

Este projeto intencionou apresentar as estratégias cabíveis à uma organização onde a comunicação interna eficaz é a sua principal meta, não tendo a intenção de se colocar como exemplo único a seguir, mas um material de pesquisa que servirá de referência para outras.

REFERÊNCIAS

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. 10 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**: Nós, as pessoas, fazemos à diferença. 1 Ed. São Paulo: Mauad.

GUILHERME, Marcos. **Falha na comunicação empresarial**. Disponível em: <http://ogestoronline.blogspot.com.br/2012/12falha-na-comunicacao-empresarial.html>. Acesso em setembro de 2012.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2 ed. Barueri. São Paulo. Manole. 2009.

MÔNICA, Adriana Salles. **Para uma comunicação estratégica eficiente: a capacitação dos gestores da organização na habilidade da comunicação**. Disponível em: <http://www.comunicaçaoempresarial.com.br/>. Acesso em setembro de 2012.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**: Conceitos e técnicas para administradores. 7.ed. Campinas, São Paulo. Editora Alínea. 2010.

TOMASI, Carolina. MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. 3 ed. São Paulo. Atlas. 2010.

SITES

<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/>

<http://ogestoronline.blogspot.com.br>

APÊNDICE

APÊNDICE A QUESTIONÁRIO

Este questionário é a parte fundamental do trabalho de conclusão de curso de Bacharel em Administração da Faculdade Amadeus, desenvolvido pela aluna Dayana. Sua resposta muito me ajudará. Obrigada!

1 Qual seu grau de escolaridade?

Nível médio Nível superior incompleto Nível superior completo

2 Quanto tempo de serviços prestados a empresa?

Até 1 ano 2 a 4 anos 5 a 10 anos

3 O ambiente da empresa é favorável a prática da boa convivência?

Sim Não

4 Como deve ser a comunicação para você?

Uma mensagem a ser passada de acordo com a necessidade

Deve-se falar rapidamente explicando o que se quer

A mensagem tem que ser clara e objetiva para ser entendida

5 Qual a importância da comunicação dentro da empresa?

Sem ela as pessoas não se relacionam

Com uma má comunicação o resultado é a perda de negócios e os serviços realizados de forma incorreta

Não sei o que é isto.

6 Como um líder deve passar uma mensagem para sua equipe?

De maneira clara e objetiva

passar a mensagem e explicar os benefícios para determinada tarefa

() passar uma mensagem toda técnica

7 Como você identifica o desempenho de um líder eficiente?

- () quando ele passa uma tarefa e não passa a informação correta
- () quando sabe se comunicar, ser humilde e reconhecer quando o erro é dele
- () quando ele interage com sua equipe, se comunica e o resultado é positivo

8 Qual a atitude do colaborador quando há falhas na comunicação?

- () quando recebe uma mensagem e não entender e pede para explicar
- () você entender a mensagem mas o resto de seus colegas não, então você explica para eles e assim todos atingem um resultado eficiente
- () você pensa que entendeu e vai realizar a tarefa, logo, descobre que tudo estava errado então espera o resultado

9 Qual a melhor estratégia de uma organização?

- () a comunicação
- () a liderança
- () a motivação de sua equipe

10 Quais as ferramentas usadas para uma boa comunicação dentro de uma organização?

- () aviso verbal
- () conversas nos corredores do ambiente empresariais
- () comunicação interna usando todos recursos que sua organização tenha, como: e-mail, memorandos, fax, mural etc.

11 Ao passar uma mensagem o que deve ser feito por um líder?

- () como líder ,ele emite a mensagem sem nenhuma outra preocupação
- () esperar o resultado
- () repassá-la sempre com os seus colaboradores verificando se foi entendida

12 Em sua opinião quais as barreiras que mais atrapalham a comunicação

- () as barreiras pessoais que são a personalidade e as emoções de cada colaborador
- () as barreiras administrativas
- () não existem barreiras

13 Para você quais as consequências de uma empresa que se comunica bem?

- () os problemas são fáceis de identificar e resolver como uma simples sessão
- () funcionários mantêm-se motivados e produtivos, os fornecedores têm confiança na empresa e desejam manter relações a longo prazo
- () Todas estão corretas

