

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS – SESA  
FACULDADE AMADEUS – FAMA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARIANNA DE FIGUEIREDO MARQUES ALMEIDA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA:  
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR**

**Aracaju – SE  
2017**

**MARIANNA DE FIGUEIREDO MARQUES ALMEIDA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA:  
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Faculdade Amadeus -  
FAMA, como requisito para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Me. Cleriston S. Silva**

**Aracaju- SE  
2017**

**MARIANNA DE FIGUEIREDO MARQUES ALMEIDA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA:  
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Faculdade Amadeus -  
FAMA, como requisito para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.**

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof. Me. Cleriston S. Silva

---

1º Examinador: Prof.

---

2º Examinador: Prof.

**Aracaju- SE  
2017**

Dedico aos familiares e amigos, pelo incentivo e apoio constante nesta jornada acadêmica.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre me guiar.

A minha mãe Vânia e meu marido Sérgio, pela paciência, dedicação e por acreditarem em mim.

A meus irmãos, Thiago e Felipe, minhas tias Vera e Verônica, enfim, a todos os meus familiares e amigos pelo incentivo e ajuda durante todo o curso.

Agradeço, também, a todos os colaboradores da empresa de seguro onde se realizou a pesquisa, pelo apoio nesse final de curso.

A Faculdade Amadeus, na figura de seu corpo docente, direção e administração.

A meu orientador, professor e mestre Cleriston Silva, que sempre me atendeu com paciência.

A todos os professores do curso que me ensinaram a ter paixão pela Administração e que fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

### **Comunicação na Padaria**

- 1- **Do patrão para o gerente:** Na próxima sexta-feira, às 17 horas ocorrerá o eclipse do Sol. Trata-se de um raro fenômeno que acontece a cada 76 anos. Será uma festa. Por favor, reúna nossos funcionários no pátio da padaria, todos usando óculos escuros, quando eu explicarei o fenômeno. Se chover, não veremos o raro espetáculo a olho nu.
- 2- **Do gerente para a atendente:** A pedido do patrão, na próxima sexta-feira às 17 horas, vai haver espetáculo do eclipse do sol. Se chover, por favor, reúna os funcionários, todos de óculos escuros, no pátio da padaria, onde o raro fenômeno irá acontecer, o que ocorre a cada 76 anos, a olho nu.
- 3- **Da atendente para o padeiro:** Na sexta-feira próxima às 17 horas, o patrão vai estar de óculos escuros, devido a problemas no olho, comemorando sua festa de aniversário, o que ocorre a cada 76 anos e é um fenômeno. O espetáculo será no pátio da padaria. Se chover, o que é raro como o eclipse nu do sol, reúna os funcionários e explique.
- 4- **Do padeiro para o ajudante:** Na próxima sexta-feira, o patrão com seus 76 anos aparecerá nu na padaria, comemorando seu aniversário. O espetáculo não deverá ser visto a olho nu, portanto todos os funcionários deverão estar de óculos escuros para ver o raro fenômeno como o eclipse do sol. Mesmo se chover depois haverá festa no pátio da padaria.
- 5- **Do ajudante para o entregador:** Todo mundo nu na próxima sexta-feira, às 17 horas, pois o mandachuva do patrão fará 76 anos e estará no pátio da padaria de óculos escuros, mostrando seu eclipse, um raro automóvel, que brilha com o sol. Será uma festa. Se chover o fenômeno não poderá ser visto.
- 6- **Do entregador para o repartidor:** Nesta sexta-feira, o patrão fará 76 anos, o que é raro. A festa será às 17 horas no pátio da padaria. Vai tocar a banda “Sol e seus Eclipses”. O espetáculo vai rolar mesmo, com ou sem chuva, porque a banda é um fenômeno. Todo mundo nu e de óculos escuros. Viva!

## RESUMO

O principal objetivo deste estudo consistiu em fornecer, com base em situação prática vivenciada numa empresa familiar, uma análise sobre a comunicação interna como estratégia para reforçar a cultura organizacional. Assumindo as características de um estudo de caso, o trabalho realizado se fundamentou na pesquisa bibliográfica sobre cultura organizacional e comunicação, bem como da técnica de observação que tornou possível, através do contato direto com os fatos pertinentes a esta temática, a compreensão do fenômeno estudado. Tendo como premissa básica a análise do processo de comunicação interna que acontece em uma empresa do ramo de seguros, utilizou-se da pesquisa exploratória. Do ponto de vista da abordagem do problema, a análise dos dados orientou-se pelo referencial da pesquisa qualitativa, resultando na indicação de sugestões para a melhoria da comunicação interna. Os sujeitos da pesquisa foram duas gerentes e seis auxiliares de vendas, junto aos quais se realizou entrevista e a aplicação de questionário, respectivamente. A análise da real situação em que se encontra a empresa conduziu à compreensão de que a mesma necessita adotar novas práticas de comunicação a fim de melhorar o ambiente organizacional, no que se refere às relações entre os colaboradores e a gerência.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Cultura Organizacional. Empresa Familiar.

## ABSTRACT

The main objective of this study was to provide, based on a practical situation experienced in a family business, an analysis of internal communication as a strategy to reinforce the organizational culture. Assuming the characteristics of a case study, the work was based on the bibliographic research on organizational culture and communication, as well as the technique of observation that made it possible, through direct contact with the facts pertinent to this theme, to understand the phenomenon studied. Having as basic premise the analysis of the internal communication process that happens in an insurance company, was used the exploratory research. From the point of view of the problem approach, the data analysis was guided by the qualitative research reference, resulting in the indication of suggestions for the improvement of the internal communication. The subjects of the research were two managers and six sales assistants, with whom an interview and the questionnaire application were carried out, respectively. The analysis of the real situation in which the company is found has led to the understanding that it needs to adopt new communication practices in order to improve the organizational environment, with regard to the relations between employees and management.

**Keywords:** Internal Communication. Organizational Culture. Family Business.

## **LISTAS**

### **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Meios para informar sobre as ações mais relevantes da empresa .....36

Tabela 2 - Itens que caracterizam aspectos gerais do ambiente organizacional.....37

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Níveis de cultura e sua interação ..... 14

Figura 2 - Componentes do processo de comunicação.....20

Figura 3- Veículos oficiais de comunicação na empresa .....23

Figura 4- Organograma geral da empresa pesquisada..... 30

### **LISTA DE GRÁFICO**

Gráfico 1 - Tempo de serviço na empresa.....35

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Concepções sobre Cultura Organizacional .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Caracterização das Empresas Familiares .....</b>	<b>16</b>
<b>3 A COMUNICAÇÃO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Aspectos Gerais da Comunicação nas Organizações .....</b>	<b>19</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Problemática .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 Tipo de Pesquisa .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....</b>	<b>26</b>
<b>4.4 Campo de Pesquisa.....</b>	<b>27</b>
<b>4.5 Participantes .....</b>	<b>28</b>
<b>4.6 Procedimentos na Coleta de Dados.....</b>	<b>28</b>
<b>4.7 Análise dos Dados Coletados .....</b>	<b>29</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>5.1 Contexto Observado .....</b>	<b>30</b>
<b>5.2 Resultados das Entrevistas .....</b>	<b>32</b>
<b>5.3 Resultados dos Questionários Aplicados aos Colaboradores .....</b>	<b>35</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>45</b>
<b>Apêndice A- Roteiro de Entrevista aos Gestores.....</b>	<b>46</b>
<b>Apêndice B- Questionários aos colaboradores.....</b>	<b>47</b>
<b>Apêndice D- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso, tal como enunciado em seu título, tem o objetivo de fornecer, com base em situação prática vivenciada numa empresa familiar, uma análise sobre a comunicação interna como estratégia para reforçar a cultura organizacional. O interesse pela temática se deu na atividade prática do estágio, quando, no exame do contexto organizacional de uma instituição familiar, em Sergipe, inserida no ramo de seguros, se reconheceu, no dia a dia, com base na revisão de conceitos e teorias, falhas em seu processo de comunicação interna. Com isso, percebeu-se a necessidade de verificar o modo como se alinha a comunicação interna à cultura em empresas familiares, o que motivou a elaboração desta monografia.

No estudo sobre o assunto, identificou-se que a cultura descreve o caráter da organização, cujas estruturas, regras, políticas, objetivos e procedimentos operacionais padronizados, são pontos de referência para o modo como as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Na visão de Margiori (2008, p. 1), a percepção de que a “organização se constitui comunicativamente” possibilita a compreensão de que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam no campo de atividades que tenham sentido para elas. Para a referida autora, a cultura organizacional é resultado da interação formada pela comunicação, a qual funciona como fator de integração das partes de uma organização, enquanto sistema constituído por estruturas, como um elo entre estas partes.

Assim, a cultura organizacional refere-se a um “conjunto ligado à maneira de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizadas que, sendo apreendidas e partilhadas por uma diversidade de pessoas, servem, de forma simultaneamente objetiva e simbólica, para organizá-las numa comunidade própria” (FACHADA, 2012, p. 248). Em outras palavras, pode-se dizer, então, que a cultura organizacional constitui o modo como são feitas as coisas no âmbito de uma empresa.

Na construção da cultura organizacional, segundo Nogerino (2016), a comunicação assume papel de fundamental importância, sendo estratégica para a gestão e à administração das organizações contemporâneas, representando um canal de troca de informações entre a empresa e seu ambiente interno e externo, ou seja, com o público, o mercado e a sociedade em geral. Enquanto uma ferramenta de gestão, a comunicação permite o estabelecimento de vínculos entre organizações e empregados, de maneira a fazer com que estes, como habitualmente se diz, *vistam a camisa da empresa* visando à melhoria da produtividade e um melhor contato com a clientela.

O que se observa na literatura é que, nas últimas décadas, a comunicação passou a ser entendida, cada vez mais, como um processo através do qual se reconhece e se renova a cultura organizacional. Nessa perspectiva, considerando as peculiaridades das empresas familiares, pretendeu-se, com este estudo, responder à seguinte questão: de que maneira a cultura predominante em uma empresa familiar influencia o processo de comunicação com seus colaboradores?

Nesse direcionamento, o estudo teve como suporte teórico inicial, o enfoque dado por Curvello (2012) à questão, para quem o papel estratégico da comunicação pode ser constatado na apropriação dos elementos constitutivos da cultura organizacional (histórias, mitos, valores, rituais) para a construção de mensagens destinadas a permanente troca com o ambiente, quer seja externo, quer seja interno. Mas, considerando-se que, para o autor em referência, poucas vezes a pesquisa em comunicação empresarial tem abordado a cultura organizacional, sendo poucos os casos em que a investigação da cultura de empresa é relacionada à comunicação como instância importante para a difusão e consolidação desta cultura, aponta-se tal aspecto como justificativa para a escolha do tema aqui enfocado.

Diante dessas considerações, realizou-se o presente trabalho com o objetivo geral de fornecer, com base em situação prática vivenciada numa empresa familiar, uma análise sobre a comunicação interna como estratégia para reforçar a cultura organizacional. Nesse contexto, constituíram-se como objetivos específicos: (1) averiguar os processos de comunicação em ambiente organizacional familiar; (2) investigar o conhecimento dos gestores dessa organização quanto à função da comunicação para a disseminação e fortalecimento de sua cultura; (3) identificar a percepção dos funcionários sobre os principais fatores associados às dificuldades de comunicação nessa organização; (4) apontar recursos que podem ser utilizados nas formas de comunicação da empresa com seu público interno.

Assim, procurou-se organizar o estudo de maneira que os procedimentos pudessem dar um sentido articulado à compreensão da temática desenvolvida, dividindo-o nos capítulos a seguir descritos.

No Capítulo introdutório, onde se apresenta, de forma breve, o tema, revisita-se estudos para subsidiar a proposta em termos de objeto da pesquisa, problemática detectada, razões para a escolha da temática e a estrutura deste trabalho. No segundo Capítulo, delinea-se um quadro teórico envolvendo os conceitos básicos da cultura organizacional e as informações pertinentes à empresa familiar, fundamentando-se em autores tais como, Curvello (2012), Margiori (2008), Robbins, Judge e Sobral (2010), Schein (2009), dentre outros. O terceiro Capítulo aborda a comunicação como um processo de fundamental

importância para as organizações. No quarto Capítulo, constam os procedimentos metodológicos desenvolvidos para a realização do estudo. No quinto Capítulo descreve-se a análise e a discussão dos resultados encontrados. Nas Considerações Finais localizam-se, com base na experiência vivenciada pela autora, as contribuições do estudo sobre a necessidade da comunicação estar em sintonia com as características específicas de cada cultura organizacional, principalmente no que tange à empresa familiar.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES**

Como visto na parte introdutória deste trabalho, a cultura organizacional determina a forma de agir dentro de um grupo, influenciando as decisões individuais e coletivas. Com esse foco, no presente Capítulo, apresenta-se uma abordagem da cultura nas organizações de modo a trazer a discussão para o contexto das empresas familiares.

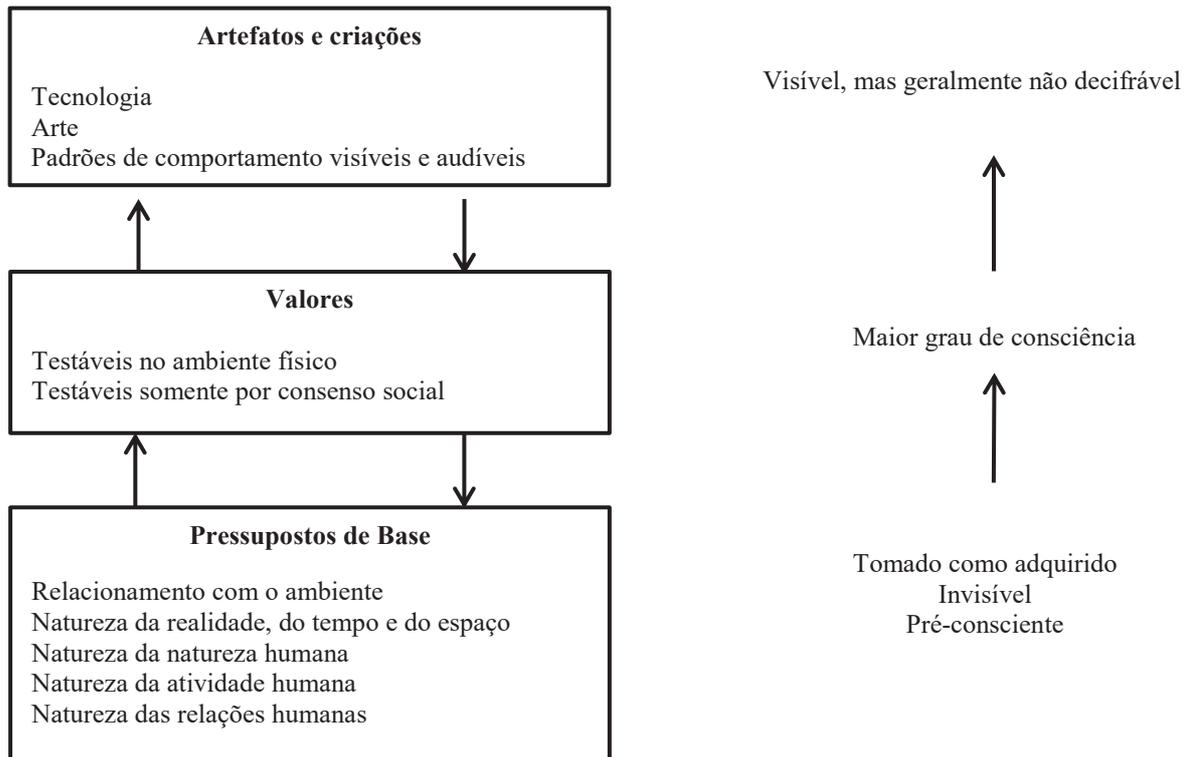
### **2.1 Concepções sobre Cultura Organizacional**

O termo cultura, utilizado em muitas situações com significados diversos, de acordo com Correa e Guimarães (2006, apud MENEZES; GUIMARÃES, 2011), derivou metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e desenvolver a terra. Para essas autoras, seu uso refere-se, caracteristicamente, ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, valores, leis e rituais cotidianos, principalmente ao grau de aprimoramento de tais sistemas de crenças e práticas.

Encontra-se em Schein (2009, p. 9) o entendimento de que a cultura corresponde a “um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização”. O autor menciona, também, que a cultura se refere aos pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo de indivíduos, que o compartilham à medida que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna.

Os resultados obtidos na solução dos problemas, sendo considerados válidos passam a ser ensinados aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Por essa razão, a cultura é, ao mesmo tempo, o instituído – códigos, normas, sistemas de ação – e o instituinte, ou seja, a vida cotidiana que ainda não se institucionalizou, implicando, portanto, num processo contínuo e ativo de construção e reconstrução da realidade através do qual as pessoas as pessoas criam e recriam o mundo em que vivem (CHAUÍ, 2010).

Os elementos da cultura de um grupo, de certa forma, exercem influência sobre a percepção dos seus integrantes, face ao ambiente no qual convivem. Na linha de pensamento de Schein (2009, p. 14), esses elementos da cultura se caracterizam com base nas noções de visibilidade e invisibilidade, indicadas em três níveis pelo autor, conforme figura 1.



**Figura 1-** Níveis de cultura e sua interação  
Fonte: Schein (2009, p. 24)

No detalhamento maior desses três níveis de cultura, Schein (2009) explicita que o nível 1, artefatos e criações, é o mais visível, relativamente fácil de observar, embora mais difícil de interpretar. Tal nível é constituído por um vasto leque de manifestações, tais como o espaço físico, os objetos materiais, os arranjos, as tecnologias, a linguagem escrita e falada, as anedotas, as metáforas, as histórias, os mitos, as produções artísticas, os rituais, as cerimônias, os heróis, os vestígios históricos, as tradições, os símbolos, os hábitos, as regras e normas, os padrões de comportamento.

O nível 2, correspondente aos valores, de acordo com Schein (2009), é menos visível que o primeiro, porém mais consciente que o terceiro nível. Faz parte de um conjunto de elementos que procura dar sentido e justificar a ação organizacional, de onde se destacam os valores e as crenças, as atitudes, a ética organizacional, as ideologias, as justificações para agir, o conhecimento, as intenções, a visão e a missão, os sentimentos.

Sobre o nível 3, pressupostos de base, Schein (2009, p. 14) explica que:

[...] representam o conjunto de pressupostos tomados por verdadeiros, invisíveis, interiorizados nos indivíduos (a um nível pré-consciente ou mesmo inconsciente) que se encontram expressos nas concepções acerca das relações com o ambiente (dominação, submissão, harmonização), da natureza da realidade (real, irreal, fatos) e da verdade (revelada, descoberta), da natureza humana (boa, má, perfeição), da natureza da atividade humana

(atividade, passividade, trabalho, lazer) e da natureza das relações humanas (cooperação, competitividade, individualismo, poder, amor).

Apesar de cada indivíduo trazer consigo crenças e valores dos grupos sociais que pertence, no ambiente organizacional existe a perspectiva de que tudo se construa e se realize de maneira a atingir os objetivos das organizações em que estas pessoas se encontram inseridas, embora este não deva ser o principal objetivo a ser pretendido pelas organizações. Dessa forma, são criados e socializados padrões de comportamento desejáveis para cada organização, em específico a partir da criação de códigos de conduta que serão os eixos norteadores para a condução do comportamento organizacional.

Mas, para se entender a cultura organizacional, necessário se faz, inicialmente, voltar à atenção para a definição de organização, mesmo perante a dificuldade de autores em encontrar-lhe um significado capaz de usufruir de algum consenso entre eles. Numa perspectiva clássica, Chiavenato (2014, p. 241) explica que “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

Caracterizando a organização, Robbins (2011, p. 31) a define como “um arranjo sistemático de duas ou mais que pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”. Esses papéis dizem respeito à função ou cargo que cada pessoa exerce na organização, sendo esta, então, uma entidade que tem um propósito distinto, inclui pessoas ou membros e encerra estrutura sistemática. Apreende-se, portanto, da concepção do autor, que um negócio se torna uma organização quando possui metas formais, emprega mais de uma pessoa e desenvolve uma estrutura que define as relações entre seus membros.

Na visão de Moscovici (2008), a organização corresponde a um sistema de atividades conscientemente coordenadas por duas ou mais pessoas onde, devido às limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria. Dessa maneira, as organizações se constituem no âmbito de uma interação que as torna dinâmicas e complexas, ou seja, um organismo vivo.

É fato, portanto, que as organizações não se formam ao acaso, mas surgem de um desejo de realização de seu idealizador ou idealizadores, que convergem para uma mesma atividade proposta, dando início a uma relação de convívio que vai dar luz às crenças, valores, ritos e atribuições de poder do (s) fundador (es) (DIAS, 2013), construindo, desta forma, a cultura organizacional. Na noção de cultura da organização, Caixeiro (2011) explica que se

procura avaliar o conjunto das práticas e dos valores que caracterizam o *ethos*<sup>1</sup> organizacional, aquilo que diferencia as organizações entre si e cria entre os seus membros certa unidade de pensamento e de ação. De uma maneira simples e objetiva, pode-se dizer, então, que a cultura organizacional constitui o modo como são feitas as coisas no âmbito de uma organização, a partir de um conjunto de valores e pressupostos que definem o modo pelo qual conduz seus negócios.

Robbins (2011) destaca que as organizações têm três características que lhes são comuns: a primeira identifica que cada uma possui um propósito distinto, normalmente expresso em termos de meta ou conjunto de metas; a segunda é que, cada uma, compõe-se de pessoas; a terceira está relacionada ao aspecto de que todas desenvolvem uma estrutura sistemática, definindo papéis formais e limitando o comportamento de seus membros. Assim, mesmo diante das diferentes definições sobre organização, é possível notar que todas convergem quanto a identificá-la como sistema que relaciona pessoas, tarefas ou atividades que buscam alcançar objetivos comuns.

Entretanto, as organizações, levando em conta os serviços que prestam, diferem umas das outras na forma como são constituídas e dirigidas, a exemplo das empresas familiares, forma predominante de organização que ocupa uma parte relevante no cenário econômico e social em todo o mundo.

## 2.2 Caracterização das Empresas Familiares

As empresas familiares são conceituadas por Bernhoeft (1991, apud BELTRAM, 2014, p. 13) como “aquelas que estão ligadas em pelo menos duas gerações, se iniciando com o cônjuge e envolvendo os filhos nas atividades operacionais da empresa”. Para esse autor, nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia a partir das ideias, do empenho e do investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Com base nessa concepção, compreende-se que a empresa familiar origina-se do vínculo entre membros de uma família, que passam a administrá-la.

No Brasil, por sua contribuição para a economia, as empresas familiares ocupam uma posição de destaque no âmbito de negócios, podendo se dizer que muitas empresas brasileiras são ou já foram familiares. Ricca (2016, p. 1), apontando dados do Instituto

---

<sup>1</sup>A palavra *ethos* tem origem grega e significa valores, ética, hábitos e harmonia. O termo indica, de maneira geral, os traços característicos de um grupo, do ponto de vista social e cultural, que o diferencia de outros, sendo, assim, um valor de identidade social (grifo do autor) (MOUNIER, 2004, p. 140-141).

Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), relata que “mais de 90% das empresas constituídas no país são familiares [...] representando cerca de 65% do PIB e 75% da força de trabalho”. Sendo assim, observa-se que as empresas familiares possuem grande influência na economia e no desenvolvimento do país, quer seja no âmbito local, regional e nacional.

Outros aspectos relativos às empresas familiares são apontados por Maccari et al. (2008, p. 4-5), que consideram como sendo as principais características desse tipo de empresa:

- a) Recursos de capital disponíveis pela família; b) aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise; c) reputação e relações no País onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos; d) lealdade aos empregados, valorização do passado; e) laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; f) exigência de dedicação; g) expectativa da alta fidelidade; e h) jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade de administrar.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007), comentando sobre o tema, afirmam que maioria das empresas familiares envolve três aspectos equivalentes às três características que as delimitam. De acordo com esses autores, o primeiro aspecto refere-se à propriedade ou controle da empresa; o segundo diz respeito ao poder que a família exerce sobre ela, normalmente pelo trabalho desempenhado por alguns de seus membros; o terceiro é relativo à intenção de transferir a empresa às futuras gerações, que se concretiza com a inclusão destes membros na própria organização.

As empresas familiares derivam-se, por conseguinte, de um projeto pessoal, de família, a qual, por um lado, pode ser fonte de força e união, mas, por outro, fonte de problemas e conflitos, principalmente na opção de desenvolvimento, quando se depara com a necessidade de romper ou reduzir a influência dos diversos objetos simbólicos e imaginários, anteriormente criados por meio de seu fundador, que “representa o proprietário e o principal dirigente da empresa, sendo a cultura organizacional um reflexo dos seus valores e crenças” (FERREIRA et al., 2012, p. 72). Desse modo, essas empresas, quando fundadas, já possuem uma cultura histórica vinda da família, seus costumes, suas crenças, seus princípios e valores.

Na empresa familiar, Werner (2004) chama a atenção para a figura do fundador como fator de influência nas decisões corporativas quando diz que, em função do crescimento organizacional, ele escolhe colaboradores com base em critérios subjetivos de competência, valorizando essencialmente a lealdade e a confiança. Na maioria das vezes, esses primeiros parceiros são encontrados na própria família e é em torno desta pessoa que surge a empresa

familiar. Os valores que norteiam essas empresas são profundamente pessoais, porquanto incorporam a personalidade de seu fundador, refletindo sua cultura e seu modo de agir.

Assim, além de transmitir os processos e as estratégias para que o negócio prospere com seus herdeiros, o fundador tem como função transmitir seus valores e suas motivações pessoais que, de uma forma ou de outra, ficam arraigados no cerne da sua empresa. Esses princípios e valores compõem um importante conjunto para a formação da cultura, do mesmo modo que os artefatos, compostos por objetos considerados tradicionais na empresa ou por expressões audíveis, configuram a identidade da empresa familiar, mostrando para os consumidores e clientes como se desenvolve o trabalho em seu âmbito, sua cultura histórica e seus métodos.

Todavia, considerando que os novos colaboradores não entram na empresa sabendo de como funciona a cultura organizacional, faz-se necessário, para isto, um processo de educação deste novo colaborador, mostrando a ele os princípios e valores que a empresa prega. Entende-se, nesse sentido, que a comunicação processada, pela organização, tem papel fundamental para desenvolver a cultura e fazer a empresa ser vista e lembrada como tal.

### **3 A COMUNICAÇÃO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Neste Capítulo, evidenciam-se aspectos que se considera como essencial para o entendimento do tema proposto, a partir da reflexão de diferentes autores que tratam da comunicação em ambiente organizacional.

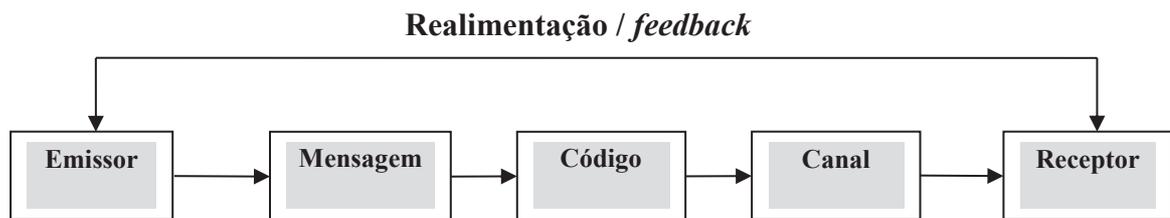
#### **3.1 Aspectos Gerais da Comunicação nas Organizações**

Segundo Ferreira (2010), a palavra comunicar tem o significado de fazer saber, por em comum, participar, partilhar, compartilhar ideias ou pensamentos, entender-se ou transmitir algo a alguém, podendo ser considerada um processo básico, primário, porque torna possível a vida em sociedade. Relacionada aos processos de interação, a comunicação ajuda o sujeito a partilhar suas experiências com outros sujeitos, construindo as próprias imagens do mundo.

Desse modo, Penteado (2012, p.1) revela que a comunicação humana “compreende miríades de formas, através das quais os homens transmitem e recebem ideias, imagens e impressões de toda ordem”, afirmando o autor que a mesma tem base histórica desde o início da evolução do homem. Mas, apesar da comunicação se constituir como uma das capacidades humanas mais fundamentais, ocorrendo o seu desenvolvimento nos indivíduos de forma considerada natural, Gil (2013) identifica que a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se, pois confundem informar com comunicar. Para ele, “informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem a informação a dar, enquanto comunicar implica em tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor” (GIL, 2013, p. 71).

Reiterando essa concepção, Robbins, Judge e Sobral (2010) ressaltam que a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. Nenhuma ideia, por melhor que seja, é útil se não for transmitida e compreendida pelos outros. Percebe-se, dessa maneira, que para existir comunicação não basta que a mensagem seja transmitida, necessário se faz que haja um entendimento por parte de quem recebe, funcionando idealmente entre o emissor e o seu destinatário. Isso significa dizer que se comunicar é interagir socialmente através de mensagens que podem expressar desde um sentimento, um desejo, uma vontade, um pedido ou uma informação, isto é, tudo aquilo que possa se constituir importante para o homem.

Segundo Serafim e Carvalho (2004), nesse processo, tem-se o emissor, que é o transmissor ou fonte primária da mensagem comunicada. Essa mensagem apresenta o conteúdo da comunicação através de código, entendido como a organização da redação da mensagem, ou seja, a linguagem humana com suas regras e símbolos perfeitamente definidos. Para transmiti-la, utiliza-se de um componente físico, também chamado de veículo, que a leva ao receptor, compreendido como o indivíduo que recebe a mensagem e, após decodificá-la, deve produzir uma resposta esperada pelo remetente, dando assim o *feedback* (Figura 2).



**Figura 2** - Componentes do processo de comunicação  
 Fonte: Serafim e Carvalho (2004, p. 82).

No conceito de comunicação existem, portanto, três aspectos que devem ser considerados como preliminares para possibilitar o entendimento, conforme descrito a seguir:

1. Dado: é um registro de determinado evento ou ocorrência ou pessoa.
2. Informação: é um conjunto de dados com determinado significado, ou seja, que reduz a incerteza a respeito de algo ou que permita o conhecimento a respeito de algo.
3. Comunicação: ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também com esse alguém (CHIAVENATO, 2007, p. 109).

Robbins et al. (2010), complementa afirmando que, dentro de uma organização, praticamente todas as interações de comunicação exercem uma ou mais destas quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. Assim, tendo em vista que as organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários, no tocante ao controle, a comunicação age no comportamento destes, quando informam a quem devem comunicar qualquer problema de trabalho, seguir suas instruções ou, ainda, adequar-se às políticas da empresa. Ainda de acordo com esses autores, em se tratando da motivação, esta é facilitada pela comunicação quando os funcionários são esclarecidos acerca do que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado.

Além disso, o estabelecimento de metas, o *feedback* do progresso em relação às elas e a recompensa pelo comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação. Partindo-se do pressuposto que para muitos funcionários seu trabalho em grupo é a fonte primária de interação social, a comunicação torna-se um mecanismo fundamental para que os membros de uma organização expressem suas frustrações ou sua satisfação, possibilitando a expressão emocional de sentimentos e a satisfação de necessidades sociais. Por fim, a comunicação facilita a tomada de decisões, ou seja, “proporciona as informações de que as pessoas e os grupos sociais precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas” (ROBBINS et al., 2010, p. 326). Esses autores entendem que para apresentar um bom desempenho, os grupos precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, os quais devem ser estimulados a se esforçar, além de lhes oferecer os meios para sua expressão emocional e a tomada de decisões.

Não obstante, Chiavenato (2007) chama a atenção para o ruído, o que ocorre quando a comunicação não se completa ou possui alguma falha, distorcendo a mensagem. Os ruídos são designados como tudo que afeta, em graus diversos, a transmissão da mensagem, não se aplicando apenas a perturbação de ordem sonora, mas tudo aquilo que produz distúrbio na fidelidade da comunicação, caracterizando-se como barreiras à comunicação. Por seu lado, Davis e Newstron (2004, p. 9-10) citam que as barreiras à comunicação se dividem em:

- Pessoais- são interferências que surgem das emoções humanas, dos valores ou maus hábitos de escuta.
- Físicas – são interferências na comunicação que residem no ambiente no qual se dá a informação. Uma típica barreira física é um barulho repentino que abafa temporariamente a voz do locutor.
- Semântica – a semântica é a ciência do significado, em contraste com a fonética, que é a ciência dos sons. Quase toda comunicação é simbólica, isto é, efetuada através de símbolos (palavras, quadros e ações) que sugerem certo significado.

De modo estratégico, dentro das empresas, para que funcione maneira harmoniosa, a comunicação divide-se em três dimensões: a comunicação gerencial; a comunicação administrativa e a comunicação social (TORQUATO, 2002). A comunicação empresarial tem no gerente a fonte mais expressiva da comunicação, pois o mesmo se posiciona em linha intermediária, sendo o polo emissor e receptor das informações, transmitindo-as para subordinados e superiores. Mas, a eficiência para o desempenho da comunicação dependerá de alguns fatores, tais como, atitudes, níveis de comunicação (intra, inter, grupal), fluxos, mensagens, canais e receptores.

Na linha de pensamento de Torquato (2002), apreende-se que a comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos à administração, tendo como finalidade orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais, constituindo-se das normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas e acervos técnicos. Para esse autor, a comunicação social se dá por meio da comunicação coletiva ou de massa, como jornais, revistas, rádios, televisão e computador, dividindo-se em comunicação externa e interna.

Fischer (2003) considera que a comunicação externa, isto é, a informação que é enviada pela organização aos seus diversos públicos-alvo, refere-se às práticas comunicativas que envolvem a interação entre a organização e o ambiente em que se insere. Esse tipo de comunicação é mais do que mensagem enviada pela organização, dizendo respeito a um processo em dois sentidos, haja vista que além de criar e transmiti-la, recebe as informações do ambiente externo da própria empresa.

No entendimento de Mendonça (2004), a comunicação interna destina-se a transmitir conhecimentos e ensinamentos com vistas a mudanças de atitudes ou de comportamento, contribuindo para o desenvolvimento e a manutenção do clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, de maneira a auxiliar no crescimento contínuo das atividades e serviços. Dirigida ao público interno da organização seu principal objetivo é promover a máxima integração entre a organização e seus empregados.

Porém, o comportamento das pessoas também é controlado pela comunicação informal como, por exemplo, “quando um grupo de trabalho hostiliza um membro que está produzindo demais (e, assim, faz que o resto do grupo seja mal avaliado), esses indivíduos estão se comunicando informalmente e controlando o comportamento do colega” (ROBBINS et al., 2010, p. 326). Conforme se apreende, a comunicação dentro da empresa pode ser realizada de modo informal ou por meio de canais estratégicos, tal como se descreve na figura 3, a seguir.

EVENTOS	
Reuniões Informais	São considerados os encontros de dirigentes, líderes, com seus subordinados. Em algumas empresas acontece durante o café, e todos têm o direito de expressar suas ideias, objetivando a troca de informações.
Reuniões relâmpagos	Neste caso, trata-se de reunir os funcionários para informar sobre notícias importantes e que pode afetar a todos, sejam elas boas ou ruins, e que se adéquam em situações em que a informação não pode esperar para chegar até o funcionário.
Datas festivas/ aniversários de funcionários	Datas como páscoa, dia das mães, dia dos pais, ano novo, natal, aniversário da empresa e dos funcionários, devem ser comemorados.
Convenções Internas	Proporcionam a interação dos diversos setores da empresa, buscando resgatar os valores e sensibilizar as equipes para a inovação e criatividade, implantando melhorias, tanto na empresa quanto no próprio ambiente organizacional.
Palestras Internas	Este mecanismo deve ser incentivado, devido a levar conhecimento para todos os cargos da organização, com programas de treinamento. Podendo ser também por escrito, através de e-mails ou cartas, nos canais que não haja disponibilidade de fazer a palestra.
Ambientação da empresa	Refere-se a recursos de decoração e arquitetura, proporcionando um ambiente mais agradável.
Memória Interna	Trabalhar a memória interna envolve as pessoas e valoriza o elemento humano que dela faz parte. Resgatar aspectos históricos é capaz de envolver até a comunidade em que a empresa está inserida se tornando um instrumento de gestão social.

**Figura 3-** Veículos oficiais de comunicação na empresa

Fonte: Pinho (2006, p. 24).

Wolf (2006) observa que, nas empresas, a comunicação, de modo geral, é abordada para enfatizar apenas a coordenação de atividades, pautando-se pela linearidade e pela persuasão ou, ainda, sem seguir padrões formais constituídos pela gerência, o que pode representar risco para o alcance dos objetivos ligados à proposta de missão da empresa, definida por sua cultura. Em contrapartida, percebe-se um movimento de evolução de práticas e processos comunicacionais nas organizações no sentido de construir comportamentos

alinhados com seus princípios e objetivos centrais a fim de alcançar a maximização de seus resultados e, em consequência, assegurar posicionamento competitivo no mercado. Desse modo, a comunicação nas empresas é também conhecida como uma questão de cultura, ou seja, de cultura organizacional.

Levando-se em conta que a cultura acaba por refletir o comportamento padrão, para avaliá-la deve-se incluir o tipo de comunicação que está sendo desenvolvida na organização e seus impactos neste processo. Sobre isso, diz Muniz (2014) que a comunicação pode e deve ser um instrumento para revelar e também transformar a cultura e toda sua dinamicidade, pois fatores como imagem, identidade e reputação são permeados por ela. Nesse contexto, permite o relacionamento com o público interno, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação e difusão de suas informações relacionadas aos seus resultados, projetos, normas, procedimentos, instruções de serviço, dentre outras.

A comunicação é um elemento que atravessa todas as ações da organização, configurando, de forma duradoura, a construção da sua cultura e identidade, tendo como função promover a coesão interna em torno dos valores e da missão organizacional, aumentando sua visibilidade pública e divulgando seus produtos e serviços por meio da articulação e integração das várias linguagens que a compõe, tais como, publicidade, relações públicas, dentre outras (OLIVEIRA, 2004).

De acordo com Cardoso (2006), a comunicação assume papel vital, tornando-se essencial para coordenar várias atividades, processos e recursos, visando cumprir os propósitos da organização. Atualmente, seu papel é servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com a capacidade de levar a empresa a enfrentar desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade, a qual se torna mais exigente em torno de qualidade e direitos.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em uma investigação, os resultados são obtidos seguindo uma metodologia baseada na realidade dos fatos e fenômenos, que permite, conforme Fachin (2015), analisar, descobrir, concluir, criar e resolver novos e antigos problemas. Assim, neste Capítulo, apresentam-se os procedimentos adotados neste estudo para analisar a questão aqui proposta, qual seja de compreender a cultura organizacional na relação com a comunicação interna.

### **4.1 Problemática**

A empresa adota o gerenciamento hierárquico, de acordo com o qual os colaboradores subordinam-se ao sócio-administrador. Não implantou nenhum tipo de programa de qualidade, mas oferece ambiente com salas arejadas e ar-condicionado. A jornada de trabalho é iniciada às 8h, fechando para o almoço às 12h, e retornando às 14h para posteriormente fechar às 18h, sem abrir aos sábados, o que proporciona um descanso maior para os colaboradores.

Contudo, perceberam-se falhas na comunicação entre colaboradores e gerentes da empresa, gerando conflito e dificuldades no relacionamento, principalmente no que se refere ao compartilhamento dos valores organizacionais. A interpretação do comportamento do grupo embasou-se em dados previamente avaliados na observação, segundo os quais, apesar de a referida empresa buscar constantemente a melhoria contínua mediante a formação de uma equipe treinada para atender a demanda, não consegue suprir a necessidade estratégica de manter os colaboradores em sintonia e interação.

### **4.2 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa fundamentou-se, previamente, na consulta a livros, em artigos nacionais e trabalhos acadêmicos disponíveis na internet, versando sobre o tema. Fez-se uma revisão de conceitos e teorias capazes de oferecer as alternativas mais adequadas no que diz respeito à comunicação aliada à cultura organizacional. Por conseguinte, na etapa de pesquisa bibliográfica, buscou-se o suporte teórico indispensável à realização do levantamento da investigação, tendo como objetivo, de acordo com a percepção de Gil (2013), conhecer as diferentes formas de contribuição científica sobre o assunto.

Com base no referencial de Stake (2011), adotou-se, para a pesquisa de campo, o estudo de caso, por se distinguir uma unidade específica, um sistema delimitado, cujas partes são integradas. Segundo esse autor, o interesse é justamente em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos. De maneira sintética, Yin (2015, p. 23) define o estudo de caso como “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidência”.

Explica-se, de acordo com Gil (2013), que o estudo de caso não tem o propósito de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. No contexto do estudo de caso, tendo como premissa básica a análise da comunicação que acontece na empresa campo de estudo, adotou-se a pesquisa exploratória cuja finalidade consiste, conforme Gil (2013), em proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito.

Do ponto de vista da natureza da pesquisa, o estudo orientou-se pela abordagem qualitativa, metodologia empregada para os estudos considerados subjetivos que, geralmente, abrangem a realidade social, seu sistema de valores e símbolos, espaço em que os sujeitos e grupos estão inseridos, em contextos que “apresentam condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas” (MINAYO, 2009, p. 245). De acordo com a referida autora, nesse tipo de pesquisa, visto que envolve valores culturais e as representações de determinado grupo sobre temas específicos, foram privilegiados os fatos que estavam próximos do sujeito da pesquisa e que repercutem na sua vida, procurando-se entendê-los a partir da própria interpretação que este faz da sua vivência cotidiana, tendo em atenção a singularidade de cada indivíduo, bem como a sua experiência social.

### **4.3 Instrumentos de Coleta de Dados**

Constituindo a coleta de informações um aspecto fundamental para a resolução do problema descrito, ao qual se propôs dar resposta, ou pelo menos apontar caminhos seguros para a sua resolução, utilizou-se, além da observação, os seguintes instrumentos: a entrevista estruturada (Apêndice A) e o questionário (Apêndice B).

A pesquisa, em sua fase inicial, se concentrou no diagnóstico da empresa mediante a técnica da observação, para se entender o contexto vivido e a análise da existência

dos processos comunicacionais adotados por ela. Segundo Gil (2013), a observação consiste em uma técnica que ocupa um lugar privilegiado na coleta de dados, pois permite descobrir as particularidades destes em confronto com a realidade. Através do contato direto do observador com o objeto estudado tornou-se possível compreender o quadro situacional, adotando-se a observação simples do ambiente para analisar as posturas e os diálogos do proprietário/gerente com os colaboradores, pretendendo, a partir do contato com a fonte direta dos dados, a identificação dos fatos pertinentes à compreensão do fenômeno estudado.

Na escolha da entrevista como técnica de coleta de dados levou-se em conta que ela se volta diretamente para as pessoas, permitindo um contato mais direto na busca por saber a opinião delas sobre algo. Segundo Gil (2013, p. 60), “a entrevista é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas com um nível de estruturação previamente determinado, com a intenção de obter informações de pesquisa”. Na pesquisa, a entrevista destinou-se aos gestores visando buscar respostas às questões e problema da pesquisa.

Quanto ao questionário, Marconi e Lakatos (2010) o conceituam como sendo um instrumento para recolher informação, constituindo-se uma técnica de investigação composta por questões apresentadas, por escrito, às pessoas. Nessa perspectiva, o questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na investigação de um grupo representativo da população em estudo, colocando-se, para tal, uma série de questões que abrangem um tema de interesse dos investigadores, não havendo, para as respostas, interação direta entre estes e os inquiridos. Na pesquisa realizada, o questionário foi elaborado com a finalidade de levantar informações junto aos colaboradores acerca da temática proposta.

#### **4.4 Campo de Pesquisa**

A pesquisa se realizou no período de maio a setembro de 2017 em uma empresa localizada em Aracaju, SE. Inserindo-se no ramo de corretagem e consultoria de seguros, a empresa surgiu no mercado sergipano há mais de 15 anos, sempre com crescimento contínuo, em decorrência do anseio empreendedor do casal proprietário.

A **Missão** da empresa consiste em oferecer as melhores soluções em seguros, adequadas perfeitamente às necessidades de cada cliente, com o objetivo de proteger seu patrimônio e garantir a tranquilidade de sua família. Para cumpri-la, pauta-se pelos **Valores** da credibilidade, transparência, ética, sustentabilidade, família, honestidade, confiança, responsabilidade, presteza. Tem como **Visão** tornar-se líder na prestação de serviços de

seguros em Sergipe, reconhecida pelo comprometimento e excelência profissional, disseminando as melhores práticas inovadoras.

Seu diferencial competitivo centra-se em sua experiência no mercado aliada ao acesso privilegiado a um conjunto de seguradoras nacionais e internacionais, que mantém como parceiras, tais como a Mapfre Seguro, Azul Seguros, Porto Seguro, *Allianz*, Bradesco Seguros, Yasuda Seguros, Indiana Seguros, *Liberty* Seguros, HDI Seguros, *Tokio Marine* Seguros, Itaú Seguros, Sul América e *Chubb* Seguros. Desse modo, se caracteriza pela relação independente com o mercado segurador, prestando serviço dinâmico e profissional aos clientes no que se refere à administração de seguros e assistência, bem como de orientação em casos de sinistro. Com isso, sua atuação é valorizada no mercado de seguros. Acrescenta, igualmente, valor aos serviços oferecidos aos clientes conduzindo os negócios, com rigor, através de uma equipe qualificada e experiente, procurando sempre as melhores soluções para qualquer necessidade de seguro.

Seu horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira das 8h às 12h e das 14h às 18h, contando, inclusive, com um serviço 24h, através de um celular da corretora, para assistência e orientação ao cliente sobre qualquer problema relacionado ao seu seguro.

#### **4.5 Participantes**

Com o intuito de analisar o modo como a comunicação interna da empresa está sendo trabalhada na organização, participaram do estudo duas gerentes e seis colaboradores, que responderam à entrevista e ao questionário, respectivamente.

#### **4.6 Procedimentos na Coleta de Dados**

Após a solicitação feita ao proprietário da empresa e, com a autorização para a realização da presente pesquisa, efetivou-se o convite aos sujeitos para sua participação através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C). Dentro do contexto pesquisado, a aplicação dos instrumentos de coleta de dados junto à gerência e colaboradores tornou-se uma ferramenta útil para identificar, principalmente pelos componentes do segundo grupo, quais os principais fatores que estes associavam às dificuldades de comunicação na organização. No procedimento de aplicação, cada colaborador recebeu um questionário em formulário impresso, a ser respondido individualmente, mas sendo informado que, em caso de dúvida, poderia solicitar ajuda à pesquisadora.

As perguntas abertas, tanto no questionário quanto nas entrevistas, levaram os pesquisados a responderem livremente com frases e orações, enquanto as perguntas fechadas, específicas do questionário, apresentavam categorias ou alternativas de respostas direcionadas, abrangendo vários aspectos do assunto enfocado.

#### **4.7 Análise dos Dados Coletados**

Para análise dos dados, contou-se com a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2007, p. 40), o qual a define como sendo “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”. Essa orientação possibilitou a sistematização dos dados obtidos por meio do questionário e das entrevistas estruturadas, das questões abertas e a associação livre de palavras. As respostas referentes às perguntas fechadas foram trabalhadas através do programa *Microsoft Office Excel for Windows*, o qual permitiu a construção de quadros e gráficos, facilitando a compreensão e demonstração das porcentagens, das categorias e frequências obtidas na pesquisa.

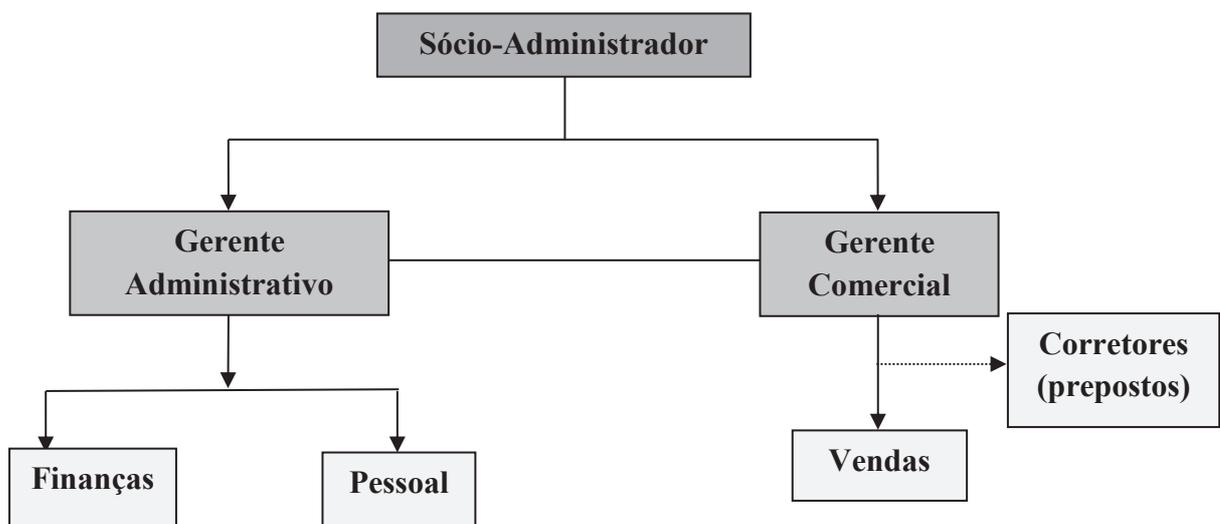
## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este Capítulo traz a configuração dos resultados com base na observação, análise e interpretação das entrevistas e dos questionários a diferentes grupos de sujeitos no contexto que envolve a empresa pesquisada.

### 5.1 Contexto Observado

O estudo de caso sobre o processo de comunicação organizacional inicia-se com a identificação da empresa, a qual se caracteriza por ser uma empresa familiar constituída pelo capital privado dos sócios, cada um com determinado número de cotas. Possui apenas uma unidade para desenvolver a comercialização de seguros em geral, através de corretores que operam dentro e fora da corretora. Seu mercado de atuação é composto por diversos segmentos de corretagem de seguros no estado de Sergipe, fazendo parte de seu portfólio os seguros de automóveis, residência, caminhões, motos, vida e outros. Os principais concorrentes são as demais corretoras de seguro e as instituições bancárias.

Atualmente, seu corpo funcional compõe-se de nove funcionários distribuídos entre a gerência (2) e os auxiliares de vendas (6), serviços gerais (1), além de seis corretores (prepostos) que prestam serviços, sem vínculo empregatício. Sua estrutura funcional obedece à estrutura que se apresenta na Figura 4, dividindo-se em: administração geral, gerência administrativa e gerência comercial.



**Figura 4-** Organograma geral da empresa pesquisada

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa, 2017.

De acordo com os cargos descritos no organograma geral, as funções desempenhadas são: Sócio-administrador; Gerente Comercial; Gerente Administrativo; Auxiliares de Venda.

A administração geral é exercida pelo sócio-administrador, cuja função consiste em acompanhar o desempenho de vendas, o faturamento e todos os procedimentos da empresa, principalmente a tomada de decisões, de modo a concretizar os objetivos estabelecidos.

A gerência administrativa, com função técnico-operacional, é responsável pela gestão interna de serviços, ou seja, por toda a administração da corretora, o que envolve a execução de atividades relativas à elaboração e manutenção dos cadastros de segurados, gestão de pessoal, pagamentos de comissões, realização e condução de reuniões, controle da folha de pagamento, emissão de notas fiscais, conferência e fechamento de período financeiro, pelas vendas, pagar as comissões aos vendedores, tendo a atribuição de realizar atividades burocráticas, nas quais se incluem contas a pagar, contar a receber, contabilidade, compras. Igualmente desenvolve as funções de recrutamento, seleção, contratações/ demissões, treinamentos, aconselhamentos e orientações em geral, conforme detalhamento abaixo:

- Recrutamento- é feito por meio de anúncios na mídia impressa, análise de currículos entregues na própria empresa ou através de indicações de empregados;
- Seleção - ocorre através de entrevistas e exames médicos;
- Contratações/demissões- nessas etapas, observam-se os preceitos estabelecidos no Direito Trabalhista para assegurar os direitos do empregado;
- Treinamentos- realizam-se à proporção das necessidades da empresa;
- Aconselhamentos e as orientações- têm o objetivo de manter a ordem e a disciplina na organização.

A Gerência Comercial é responsável pela gestão de clientes, efetuando acordos e firmando parcerias com seguradoras, pelas vendas e contatos com clientes, a ela se subordinando a área de vendas, a qual compete à venda dos produtos, a negociação com a clientela, o estabelecimento de valores e atendimento ao cliente, sendo, portanto, um elo entre as necessidades deste e a parte produtiva da empresa. Supervisiona o trabalho dos auxiliares de vendas, responsáveis pelas vendas de seguro e auxílio em caso de sinistro, desenvolvendo as seguintes atividades:

- Lançar propostas no sistema de gerenciamento *Agger*;
- Cobrar apólices;
- Lançar apólices no sistema de gerenciamento *Agger*;

- Preparar propostas para envio às seguradoras;
- Transmitir arquivos para seguradoras;
- Emitir propostas e endossos;
- Atender telefone;
- Fazer conferência de apólices;
- Atender os segurados;
- Realizar os cálculos de seguro;
- Arquivar as apólices;
- Agendar as vistorias;
- Verificar os *e-mails* diariamente;
- Atender os segurados na necessidade da utilização do sinistro;
- Avisar sinistro às seguradoras;
- Encaminhar documentação de sinistro às companhias;
- Acompanhar os processos de sinistro até a liquidação.

Na estrutura formal existe o corretor, pessoa física ou jurídica legalmente autorizada a angariar e promover contratos de seguros entre a seguradora e os clientes, atuando como intermediário na venda de seus produtos, a saber: seguros de automóvel, residencial, motos, empresarial, vida, saúde, riscos de engenharia, viagem, dentre outros destinados a cobrir riscos diversos. Tem, ainda, o auxiliar de serviços gerais, a quem cabe à limpeza e arrumação da corretora, fazer café.

Procurando ampliar a motivação dos empregados, a empresa busca incentivá-los continuamente através de um sistema de recompensas que inclui pacote de benefícios, tais como, ajuda de custo, plano médico e odontológico que, embora sejam opcionais, os empregados arcam com os custos a preço menor do que se fora alternativa particular. Em relação à remuneração, adota a política de pagamento quinzenal e comissão sobre cada seguro vendido.

## **5.2 Resultados das Entrevistas**

No decorrer da apresentação da análise dos resultados das entrevistas, as participantes não são identificadas, visando preservar-lhes a identidade, passando, por conseguinte, a serem denominadas de Gerente A e Gerente B. Assim, buscou-se, inicialmente, conhecer as percepções dessas duas profissionais relativamente à cultura da empresa, obtendo-se as respostas que se transcreve a seguir:

*“A cultura da empresa é prestar um bom serviço aos seus clientes”* (Gerente A).

*“A empresa tem como cultura a clareza de propósito, foco no cliente e alto padrão de responsabilidade”* (Gerente B).

Verifica-se, entre as entrevistadas, certa unidade de pensamento e de ação que se traduz, principalmente, na cultura focada no cliente. De acordo com Schein (2001), pode-se dizer que corresponde a valor que dá sentido e justifica a ação e a ética organizacional, um senso de comportamento para a empresa. Essa cultura, segundo a fala das gerentes, é divulgada através de *“treinamentos”* (Gerente A), *“de reuniões e de conversas”* (Gerente B).

A respeito do que é comunicação, o entendimento das pesquisadas é que esta corresponde à maneira como as pessoas se relacionam entre si, além de ser a maneira através da qual se transmite e obtém informações. Nesse sentido, é perceptível que, na empresa, a comunicação é convivência, tal como definido por Penteado (2012), fazendo ainda supor a existência de um fator decisivo para qualquer grupo que se quer coeso: o de colocar, em comum, as informações.

Dentre as principais ferramentas de comunicação utilizadas, as gerentes citam as seguintes:

*“E-mail, whatsapp, oralmente/verbalmente, gestualmente, reuniões, conversas informais, troca de informações”* (Gerente A).

*“Reuniões”* (Gerente B).

Pelas falas, compreende-se que uma das gerentes considera a comunicação em todos os momentos, nas diferentes situações e nas mais diversas formas, nas quais se incluem as conversas informais, o que vai ao encontro do pensamento de Robbins (2012). A Gerente B, por sua vez, valoriza as reuniões como o instrumento de comunicação com seu público interno. Quanto à eficácia dessas ferramentas, ambas afirmam que geram resultados, principalmente no que se refere a motivar e mostrar claramente o foco do negócio.

No processo comunicacional, para a Gerente A, a integração dos colaboradores, ocorre mediante a troca de informações, mas o estímulo às posturas interativas, o comprometimento e mobilização para as metas provêm, de modo particular, da remuneração e de campanhas envolvendo os funcionários. Para a Gerente B, a comunicação interna consegue abranger todos esses aspectos.

Sobre isso, cabe ressaltar que o grau de estímulo que a empresa dá, em cada um desses pontos, aos seus funcionários, determinará a sua cultura vigente, que será “a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização,

de como as coisas são feitas e a forma com que devem se comportar” (ROBBINS, 2012, p. 499).

Questionadas sobre quais outras ferramentas de comunicação interna poderiam ser implantadas na empresa, a Gerente A enfatizou os “*quadros de aviso, telefones, correio eletrônico*”. Na perspectiva da Gerente B, “*por ora, vejo apenas reuniões como ferramenta ideal*”. Um dos problemas identificados nas organizações, conforme aponta Mendonça (2004), diz respeito ao fato de que as atividades comunicativas devem ser percebidas, cada vez mais, como elementos decisivos para a obtenção de mudanças de atitudes, de comportamento e, sobretudo, dos padrões culturais mais profundos e expressivos. Com isso, torna-se significativa a busca por modelos e estratégias mais eficazes, que deem conta de equacionar problemas relativos à aceitação das mensagens e dos conteúdos dirigidos aos diferentes públicos das empresas.

Em se tratando da comunicação afetar os relacionamentos dentro da organização, as duas respondentes disseram que não, muito embora a Gerente B ressalte que estes relacionamentos não são afetados pela comunicação apenas nos assuntos pertinentes à corretora. Quanto ao modo como os funcionários veem a comunicação dentro da empresa, as gerentes acreditam como um processo que se destaca pela clareza com que esta flui pelo ambiente interno.

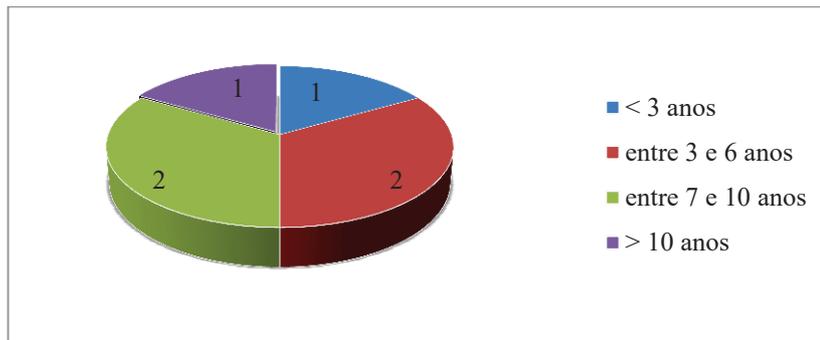
Por fim, foram questionadas se utilizavam os resultados dos serviços prestados pelos colaboradores como uma oportunidade de melhoria em todo o processo de comunicação da organização. Nesse quesito, identificam-se diferentes pontos de vista, pois, na percepção da Gerente A, “*no momento, falta integração entre todos*”, enquanto a Gerente B considera que são utilizados os resultados e, para mostrá-los, “*sempre que possível, estamos fazendo reuniões*”.

Analisando-se o resultado obtido nessas respostas, toma-se Torquato (2002) como referência para ressaltar como principal missão da comunicação interna, a contribuição para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propiciando o cumprimento das metas estratégicas da organização e gerando um crescimento continuado de suas atividades e serviços. Sendo assim, deve-se buscar, dentro da organização, desenvolver e melhorar as atividades de comunicação entre os colaboradores, dando-lhes suporte para a expressão de seus sentimentos. Além disso, habilitar os gestores para prover o *feedback*, a fim de que haja, acima de tudo, o compromisso e o respeito entre toda a equipe.

### 5.3 Resultados dos Questionários Aplicados aos Colaboradores

Para efeitos dessa análise e visando preservar o anonimato dos sujeitos da pesquisa, os colaboradores foram identificados da seguinte maneira: C<sub>1</sub>, C<sub>2</sub>... C<sub>6</sub>, obedecendo ao critério de entrega dos questionários.

A primeira questão buscou caracterizar o tempo de serviço na empresa, cujos resultados encontram-se no Gráfico 1, a seguir.



**Gráfico 1** - Tempo de serviço na empresa.

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2017.

Conforme se analisa no gráfico 1, a maioria dos colaboradores ( $n= 5$ ) trabalha há mais de três anos na empresa, sendo este, possivelmente, um ponto considerado como força da empresa familiar, uma vez que a lealdade dos empregados é acentuada neste tipo de empresa (BELTRAM, 2011). Além disso, sinaliza experiência profissional dos colaboradores e vivência adquirida no desempenho de suas funções, o que leva a crer que a empresa evita perder seus recursos humanos, cuja consequência implicaria em perda de tempo para recrutar, selecionar e treinar um novo colaborador.

Houve unanimidade nas respostas relativas à empresa possuir metas e objetivos claros e bem definidos. Quanto a alcançá-los, identifica-se que, no geral, a concretização das metas e objetivos organizacionais se dá no atendimento ao cliente, “*de modo a chegar onde a empresa necessita: produção e organização*” (C<sub>6</sub>). Entende-se, com base nesses resultados, a comunicação na empresa como sendo pensada e aplicada tendo em vista sua possível contribuição para atingir objetivos organizacionais, valendo-se, para isto, de modelos que revelam uma concepção instrumental de comunicação, isto é, como um conjunto de meios para atingir determinados fins (CARDOSO, 2006).

Nesse sentido, sobre ser informado, de alguma maneira, das ações mais relevantes da empresa, apenas 1 colaborador respondeu que isto ocorre às vezes, enquanto os demais afirmam ser informados sobre elas. Quanto à forma como acontece essa comunicação, as respostas encontram-se na Tabela 1:

**Tabela 1** - Meios para informar sobre as ações mais relevantes da empresa

Meios	Nº de respondentes
Através dos gerentes	1
Através dos gerentes e reuniões	1
Através dos gerentes, colaboradores, mural, reuniões e outros	1
Através dos gerentes, mural, reuniões	2
Através de reuniões	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Fonte:** Elaborado com base em dados da pesquisa, 2017.

Sobre outros meios, o C<sub>3</sub> citou ainda o *e-mail* e pesquisas, ainda, em suas próprias palavras, “*sou um funcionário exemplar*”. No cruzamento desses resultados com aqueles obtidos junto às gerentes, observa-se que as reuniões constituem o meio mais utilizado para as comunicações mais relevantes.

Assim, todos os colaboradores relatam possuir conhecimento sobre a missão e visão da empresa, que o gerente descreve clara e precisamente o que o cargo exige do colaborador, a exceção de 1 funcionário que declarou ser mais ou menos essa descrição, bem como consideraram eficaz o processo de comunicação na organização.

No quesito pertinente à sugestão do que precisa ser melhorado no processo de comunicação interna, somente 3 colaboradores o fizeram, cujas respostas revelam que:

“*Gostaria que fosse comunicado a todos os funcionários, sobre a produção, crescimento mês a mês e, de vez em quando, parabenizar os funcionários sobre o crescimento*” (C<sub>1</sub>).

“*Mais feedback com os funcionários*” (C<sub>5</sub>).

“*Na minha opinião, o que precisa melhorar é no comportamento dos funcionários, pois uma empresa é formada de profissionais, pessoas adultas, então, assuntos pessoais e comportamentos infantis não fazem parte da ética profissional*” (C<sub>6</sub>).

Esses dados apontam para a existência de problemas na comunicação entre colaboradores, destacando-se a concepção de Torquato (2002) quanto à eficiência desse

processo depender de fatores como atitudes, níveis de comunicação intra, intergrupar. Em complementação a esse ponto de vista, recorre-se à Robbins et al. (2010) quando afirma que a comunicação deficiente é, provavelmente, a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. Mas, complementa o autor que a comunicação eficaz é difícil mesmo sob condições ideais, uma vez que os fatores multiculturais certamente têm o potencial de aumentar os problemas de comunicação.

Na última pergunta do questionário solicitou-se que os colaboradores identificassem, entre itens elencados previamente, dois que julgassem caracterizar aspectos gerais do ambiente organizacional. Os resultados estão expostos na Tabela 2, abaixo:

**Tabela 2 - Itens que caracterizam aspectos gerais do ambiente organizacional**

<b>Itens</b>	<b>Nº de respondentes</b>
Participação direta dos gerentes no dia a dia da Empresa	5
Bom relacionamento com colegas	2
Reconhecimento do trabalho	1
Sentir que está sempre aprendendo coisas novas na função	2
Boa comunicação dentro da empresa	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Fonte:** Elaborado com base em dados da pesquisa, 2017.

O item escolhido pela maioria dos colaboradores ( $n=5$ ) - **a participação direta dos gerentes no dia a dia da empresa** - reforça um traço da empresa familiar no que se refere à direção firme e aproximação direta dos gestores com a estrutura da empresa, pois, segundo Casillas et al. (2007) o objetivo maior do clã familiar é dar continuidade e integração das regras administrativas. Por outro lado, o aspecto comunicacional não teve avaliação significativa ( $n=2$ ), podendo-se dizer que é crucial a habilidade de comunicação efetiva do gerente para o sucesso empresarial. De acordo com Curvello (2012), gerenciar envolve comunicação formal e informal em diferentes níveis da empresa, incluindo todas as atividades e comportamentos nos quais informações e ideias são transferidas entre o gerente e as pessoas que trabalham na organização.

Com base nos resultados obtidos, evidencia-se que a comunicação na empresa mantém uma relação de natureza operacional, abrangendo, basicamente, as orientações para as funções e os objetivos a serem alcançados. Nesse sentido, a cultura organizacional mostra um ambiente pautado nas relações profissionais, sugerindo um modo tradicional de agir e conviver dentro da empresa. Entende-se, portanto, que a gerência precisa reconhecer que há

necessidade de outras formas de comunicação, de modo a construir relações harmoniosas e proveitosas com seu público interno.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme observado no referencial teórico, a comunicação se vincula diretamente com os resultados do dia a dia, às tomadas de decisão, aos relacionamentos no trabalho, mas dependendo de habilidades e da performance dos gestores para que se concretize com sucesso. Com base nesse pressuposto, no transcurso da pesquisa que embasou o presente trabalho, acompanhou-se uma empresa familiar do ramo de seguros, conhecendo o seu funcionamento nos aspectos de seus recursos humanos e da prestação de serviços, buscando atingir os objetivos que nortearam o estudo.

Em resposta à questão norteadora do estudo, qual seja *de que maneira a cultura predominante em uma empresa familiar influencia o processo de comunicação com seus colaboradores?*, observou-se que a comunicação encontra-se centrada, com maior ênfase, no trabalho de qualidade com foco no cliente, sem, contudo, conseguir maior envolvimento entre os colaboradores e a gerência. Diante disso, evidencia-se a existência de um padrão de empresa alicerçada no relacionamento informal, característico do ambiente organizacional familiar, com o qual deve romper para se tornar uma organização que estimule a criação de um trabalho que desenvolva uma nova cultura de interação entre seus membros, mediante a implantação de uma comunicação interna adequada.

Desse modo, o alcance dos objetivos propostos para a pesquisa permite afirmar que a empresa encontra-se em nível regular no que se refere à comunicação, o que só irá melhorar quando esta for compreendida e aceita como princípio dentro da realidade de seus relacionamentos interno.

Nesse sentido, inicialmente, propõem-se, aos gerentes da empresa, o investimento no aperfeiçoamento da comunicação no que diz respeito à capacidade de difundir a informação com objetividade, eficiência e clareza. Para tanto, torna-se importante a adoção de atitudes simples, mas eficazes, tais como, saber ouvir para tornar possível responder ao que for perguntado, evitando a reatividade; adaptar a mensagem; demonstrar segurança e confiança para atrair a atenção do interlocutor; ordenar as informações para argumentar de modo convincente; perguntar se a mensagem foi bem transmitida; escolher o momento certo para se comunicar.

Assim, sugere-se o recurso das pequenas reuniões para desenvolver um estilo de comunicação eficaz com a equipe. Além disso, a qualidade na comunicação passa, também, no atendimento ao telefone, no cumprimento, no pedido formal, na reunião esclarecedora, nos

*e-mails* enviados, no *feedback*, visando qualificar o relacionamento interpessoal e as condições de trabalho.

Para se tornar mais competitiva, a empresa precisa investir na comunicação eletrônica com seu público interno, a fim de fornecer maior mobilidade aos seus processos, encurtando caminhos. Portanto, os meios como as informações *on-line*, internet, intranet, podem servir de apoio à ação dos profissionais. Com isso, torna-se possível padronizar as informações não somente por meio de documentos impressos ou exposição em mural, como também através de *e-mail*, onde devem constar as instruções mais utilizadas no dia a dia dos colaboradores, assim como avisos e regulamentações a serem seguidos.

Para facilitar a comunicação, considera-se oportuno, ainda, que a empresa pratique a política de portas abertas, permitindo a qualquer empregado receber a atenção dos gestores, além de um programa de reclamações, incluindo aquelas sobre condições de trabalho, conflitos, dentre outras. De igual modo, para alcançar a otimização do relacionamento deverá ser criado um cronograma de reuniões semanais, onde os colaboradores possam compartilhar os problemas que encontram durante a semana, mostrando a alternativa encontrada para a solução dos mesmos. Essas reuniões terão, também, como objetivo, oferecer espaço para que sejam expostas novas ideias na execução das tarefas realizadas no dia a dia.

A otimização somente será alcançada quando, por meio de contribuições/participações, os empregados estiverem adequadamente informados, sem sigilos, envolvendo-se o suficiente para buscar informações das quais necessita, sem esperar que venham de seus superiores, mudando fundamentalmente a cultura implantada na empresa. A comunicação tem grande importância para o bom andamento dos trabalhos nos diversos setores de uma organização, pois quanto mais informados acerca do cotidiano estiverem os empregados, mais se envolverão com a missão organizacional e, conseqüentemente, a produtividade será maior. Em resumo, sugere-se:

- Criar um cronograma para reuniões;
- Divulgar a missão da organização, a visão, crenças e valores, de modo a criar condições de perspectiva de ação para cada colaborador;
- Ouvir com mais atenção aos empregados, utilizando o *feedback*;
- Ampliar o fluxo de comunicação com o público interno;
- Estimular a ideia de cultura organizacional que sinaliza as capacidades de pensar, sentir e agir por meio das pessoas;

- Fortalecer o diálogo entre gerência e equipe de trabalho, bem como entre os colaboradores.

É importante, sobretudo, que a comunicação permita criar conexões, sem empecilho à livre expressão, tornando-se aberta e eficaz. A empresa deve construir, através de um trabalho contínuo, uma comunicação eficaz, no que diz respeito a ser de grande valia na modificação do comportamento de seus integrantes, agregando, deste modo, ganhos para ela. Entretanto, reconhece-se não ser possível realizar, no curto prazo, o planejamento da comunicação interna devido à cultura preexistente. Mas, por outro lado, a análise aqui desenvolvida permite a reflexão acerca da possibilidade de se aperfeiçoar a ação gerencial no sentido de aumentar a comunicação entre os colaboradores e a organização como um todo.

A análise da real situação em que se encontra a empresa conduziu à compreensão de que a mesma necessita adotar novas práticas de comunicação a fim de melhorar o ambiente organizacional, no que se refere às relações entre os colaboradores e a gerência. Portanto, a empresa, em um primeiro momento, necessita reconhecer a comunicação como ferramenta estratégica para a disseminação e o fortalecimento de uma cultura, enquanto referência para a conduta e a maneira como os colaboradores devem trabalhar.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BELTRAM, Geralda Aparecida Ramos. **A influência do vínculo familiar na gestão de micro e pequenas empresas: um estudo em empresas familiares no Plano Diretor de Palmas-TO**. 2011. 52f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2011. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/GeraldaRamos/monografia-final-corrigida-para-entrega-12-0911>>. Acesso em 28 mar., 2017.

CAIXEIRO, Cristina Alpalhão. A cultura organizacional. **Revista Alentejo Educação**, Évora, n. 2, p. 23-30, 2011.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, n.40, p. 23-44, 2006.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar**. São Paulo: Thomson, 2007.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. 14. ed. São Paulo: Ática, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

CORREA, Elisabeth Aparecida; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Cultura de aprendizagem e desempenho em organizações: validação de escala de medida e análise de suas relações. In: 30º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-2150.pdf>>. Acesso em: 10 ago., 2107.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das relações interpessoais**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2012.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, Kamila Alves Rodrigues; MOURA, Luiz Rodrigo; CUNHA, Nina Rosa Silveira; MOURA, Luiz Eduardo Leite de. Cultura e valores organizacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 69-87, jul.-set. 2012.

FISCHER, David. **Comunicação nas organizações**. Minneapolis: West Publishing Company, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 13. ed. São Paulo: 2013.

MACCARI, Emerson Antônio; CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; MARTINS, Alessandra. Santa Catarina, 2008. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/emerson/22.pdf>>. Acesso em: 21 mar., 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARGIORI, Marlene. Comunicação Organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 179-200.

MENDONÇA, Maria Luiza Martins de. Processos comunicativos e subjetividade: desafios para o terceiro setor. **Comunicação e Política**, São Paulo, n. 3, v. 22, p. 49-64, set./dez. 2004.

MENEZES, Elisabeth Aparecida Corrêa; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação das dimensões *of the learning organization questionnaire* (DLPQ) no contexto brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 4-29, mar.-abr. 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ: 2009.

MOUNIER, Emmanuel. **O personalismo**. São Paulo: Centauro Editora, 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 17. ed. São Paulo: Editora José Olympio, 2008.

MUNIZ, Cláudia Carla. **De pai para filho: a cultura organizacional como determinante do processo de comunicação na empresa familiar**. 2014. 151 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas) – Universidade de Caxias do Sul, RS, 2014. Disponível em: <<http://www.frispit.com.br/site/wp-content/uploads/2014/09/CLA%E2%95%A0%C3%BCUDIA-CARLA-MUNIZ.pdf>>. Acesso em: 1 nov., 2015.

NOGERINO, Juliana. Cultura organizacional e comunicação interna: identificação e sentido. [s. l.]: 2016. Disponível em: <[https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook\\_Cultura-organizacional-e-comunica%C3%A7%C3%A3o-interna-identifica%C3%A7%C3%A3o-e-sentido\\_Juliana-Nogerino.pdf](https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook_Cultura-organizacional-e-comunica%C3%A7%C3%A3o-interna-identifica%C3%A7%C3%A3o-e-sentido_Juliana-Nogerino.pdf)>. Acesso em: 28 mar., 2017.

- OLIVEIRA, Jucelino Muniz de. **Comunicação organizacional, comprometimento e desempenho: um estudo empírico no setor de serviços**. 2008. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidades FUMEC, Belo Horizonte, MG, 2008.
- OLIVEIRA, Tiago Mainieri de. **Apostar em comunicação é estratégico?** São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.tese.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3817.pdf>>. Acesso em: 01 out., 2017.
- PENTEADO, José R. Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 14. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2012.
- PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa, MG: UFV, 2006.
- RICCA, Domingos. **95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão à segunda ou terceira geração**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://vanzolini.org.br/noticia/95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-segunda-ou-terceira-geracao/>> . Acesso em: 01 set., 2017.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.
- SERAFIM, Ozilea C. Gomes; CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração – recursos humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.
- STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- WERNER, René A. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.
- WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação**. 7 ed. Lisboa: Presença, 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento de métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

**APÊNDICES**

### **Apêndice A- Roteiro de Entrevista aos Gestores**

- 1) Como você considera a cultura da empresa?
- 2) Como essa cultura é divulgada para os colaboradores?
- 3) Para você, o que é comunicação?
- 4) Quais as ferramentas de comunicação interna são utilizadas pela empresa atualmente?
- 5) Considera eficazes os resultados gerados pelo uso dessas ferramentas de comunicação, principalmente no que se refere a motivar, mostrar claramente o foco do negócio?
- 6) No processo de comunicação interna, consegue integrar os colaboradores, estimulando atitudes posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas?
- 7) Quais outras ferramentas de comunicação interna poderiam ser implantadas na empresa?
- 8) Acredita que os relacionamentos dentro da empresa são afetados pela comunicação?
- 9) Como você imagina que os funcionários da empresa veem a comunicação dentro dela?
- 10) No exercício de sua função, utiliza os resultados dos serviços prestados pelos colaboradores como uma oportunidade de melhoria em todo o processo de comunicação da organização?

## Apêndice B- Questionários aos colaboradores

Este questionário tem como objetivo reunir as informações necessárias para a fundamentação do trabalho de conclusão de curso cujo tema é **CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR**. Por essa razão, sua contribuição é muito importante.

### 1) Tempo de serviço na empresa:

&lt;3 anos

de 3 a 6 anos

de 7 a 10 anos

&gt;10 anos

### 2) A empresa possui metas e objetivos claros e bem definidos?

 1. Sim 2. Não

### 3) Sendo a resposta positiva, o que você tem feito para atingi-los?

---

---

---

---

---

---

### 4) Você é informado (a), de alguma maneira, sobre as ações mais relevantes da empresa?

 1. Sim  2. Às vezes  3. Não

**5) De que forma?**

1. Através dos gerentes     2. Informativo interno     3. Colaboradores  
 4. Mural     5. Reuniões     6. Outros

**6) Se *Outros*, quais:**


---



---



---



---

**7) Você possui conhecimento sobre a missão e visão da empresa:**

1. Sim     2. Não

**8) O gerente descreve clara e precisamente o que o cargo exige do colaborador:**

1. Sim     2. Não

**9) Considera eficaz o processo de comunicação na organização:**

1. Sim     2. Não

**10) Em sua opinião, o que precisa ser melhorado no processo de comunicação interna?**


---



---



---



---

**11) Dentre os seguintes itens, identifique dois que caracterizam aspectos gerais do ambiente organizacional:**

- Participação direta dos gerentes no dia a dia da empresa*  
 *Bom relacionamento com colegas*  
 *Reconhecimento do trabalho*  
 *Sentir que está sempre aprendendo coisas novas na função*  
 *Boa comunicação dentro da empresa*

Muito obrigada.

#### **Apêndice D- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Na qualidade de aluna do Curso de Administração da Faculdade Amadeus, realizo um estudo intitulado **CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR**, motivo pelo qual você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a), da pesquisa, devendo responder a uma entrevista ou questionário que acontecerá em horários combinados previamente.

Para os procedimentos deste estudo, o (a) participante necessitará, caso concorde, assinar ao final do presente documento, lembrando-lhe que lhe será dada a garantia de que seu nome será mantido em sigilo, assim como as informações fornecidas. Esclarece-se, que não sendo obrigatória sua participação, você tem a livre decisão de participar ou desistir em qualquer momento da pesquisa, retirando seu consentimento sem que isto acarrete qualquer prejuízo em relação à pesquisadora.

**Pesquisadora Responsável: MARIANNA DE FIGUEIREDO MARQUES ALMEIDA**

**Orientador: Prof. Me. Cleriston S. Silva**

---

**Participante**

