

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LUCAS AMORIM LEMOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ATELIÊ RITA
LE MOS**

FLORIANÓPOLIS

2007

LUCAS AMORIM LEMOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ATELIÊ RITA
LEMOS**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado a disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração: Administração Geral.

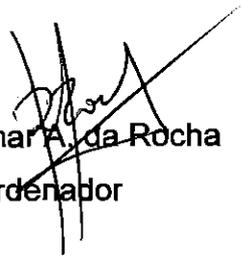
Orientador: Raimundo Nonato de Oliveira Lima

**FLORIANÓPOLIS
2007**

LUCAS AMORIM LEMOS

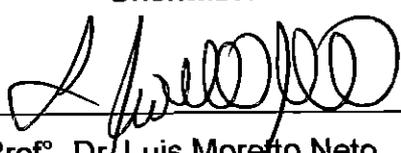
Comunicação interna: um estudo de caso na empresa Ateliê Rita Lemos.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 03 de julho de 2007.


Prof. Rudimar A. da Rocha
Coordenador

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof.º Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Orientador


Prof.º Dr. Luis Moretto Neto
Membro

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para sua concretização principalmente a quem sempre ao meu lado esteve nessa difícil, porém vitoriosa jornada.

AGRADECIMENTOS

Após a conquista de mais essa etapa de minha vida, não poderia deixar de mencionar aqui as pessoas que foram sem sombra de dúvidas fundamentais para a concretização desse objetivo.

Queria inicialmente agradecer a Deus, não só pela oportunidade de vida que tive como também pela saúde e força que Ele me concedeu para seguir nessa caminhada não desistindo nunca frente aos obstáculos encontrados.

Da mesma forma queria enaltecer aqui a figura dos meus pais, pessoas mais que especiais em minha vida, verdadeiros exemplos a serem seguidos e que jamais, em momento algum, deixaram de estar ao meu lado quando preciso. Queria agradecer a eles por me colocarem sempre, em primeiro plano em suas vidas e ainda pela educação e principalmente pela formação que me deram o que com certeza contribuiu e muito para todas as minhas conquistas.

Não poderia deixar de citar aqui a enorme contribuição de todos os outros familiares, como meus avós, irmãos tios e tias que de alguma forma, seja ela direta ou indireta, contribuíram para o sucesso dessa jornada.

Queria agradecer ainda a pessoas que em especial e de alguma maneira tiveram a sua participação em mais esse objetivo alcançado em minha vida, a Fernanda, ao meu avô Léo, ao meu amigo Rafinha e sem dúvidas ao meu irmão Roberto. Todos sabem de sua importância não só em minha vida como no sucesso desse projeto.

Como não citar aqui, aqueles com os quais convivo maior parte de meu tempo e que por livre escolha são considerados por mim muito mais que amigos, são sim verdadeiros irmãos que sempre ao meu lado estiveram e me apoiaram. Obrigado de coração a todos vocês por fazerem parte de minha vida.

Não poderia deixar de agradecer também a toda a equipe do Ateliê Rita Lemos que foi fundamental para o desenvolvimento desse trabalho.

E por fim, gostaria de agradecer a todos os professores que contribuíram para minha formação no decorrer desse curso e em especial ao meu orientador no desenvolvimento e conclusão desse trabalho, o professor Raimundo Nonato de Oliveira Lima.

A todos, meu sincero e caloroso agradecimento.

**"A sabedoria dos homens é proporcional não à sua experiência, mas à sua capacidade de adquirir experiência".
Bernard Shaw**

RESUMO

LEMOS, Lucas Amorim. **Comunicação interna: um estudo de caso na empresa Ateliê Rita Lemos**. 2007. Setenta e três folhas (73f.). Trabalho de conclusão de estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho sobre comunicação interna foi realizado na empresa de decoração Ateliê Rita Lemos e tem como finalidade principal o estudo sobre como se dá o processo de comunicação interna da organização, bem como a análise de acordo com opinião dos colaboradores, se o mesmo está sendo satisfatório e está atendendo as necessidades e expectativas de seus usuários. Posteriormente a verificação desses objetivos o presente trabalho baseado em aspectos levantados em sua fundamentação teórica irá propor novas idéias ou melhorias no processo de comunicação a fim de qualificá-lo de maneira a garantir maior competitividade a empresa frente ao mercado. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso de natureza descritiva e quantitativa além ainda de pesquisa documental e observação pessoal. Com a conclusão do levantamento dos dados da pesquisa pode-se perceber predominância não ideal da comunicação informal, deixando de lado outras práticas fundamentais para o desenvolvimento de um processo de comunicação interna eficiente, o que acaba acarretando no não atendimento das necessidades dos colaboradores e conseqüentemente acaba por deixá-los desprovidos de informações necessárias para o correto desenvolvimento de suas atividades.

Palavras-chave: Comunicação interna, processo comunicacional, eficácia.

ABSTRACT

This project about internal communication was realized in the decorations company: Ateliê Rita Lemos; The main purpose of the project is to study how the process of internal communication goes in the organization, as well as the analysis in accordance to the employers opinions, if the process is being satisfactory and if its supplying their necessities and expectations. After the verification of these objectives the project based on aspects raised on its theoretical recital will consider new ideas or improvements in the communication process in order to characterize it in way to guarantee greater competitiveness to the company in front of the market. For that was disinvolved, a study in descriptive and quantitative nature and also documental research and personal observation. With the conclusion of the surveys data from the research was noticed the predominance of informal communication, not ideal to the company that doesn't use other efficient kinds of communication, what occurs on not attending the employers necessities and consequently leaving them unprovided of necessary informations for the correct development of their activities.

Key words: Internal communication, communication process, effectiveness

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Comunicação nas organizações	18
2.1.1 Comunicação empresarial: conceitos e objetivos	18
2.1.2 A importância da comunicação empresarial	21
2.1.3 Formas de comunicação empresarial	22
2.2 Comunicação interna nas organizações	22
2.2.1 A importância da comunicação interna nas organizações	24
2.2.2 Funções da comunicação interna	25
2.2.3 O processo de comunicação e seus elementos fundamentais	26
2.2.4 Canais e redes de comunicação nas organizações	27
2.2.4.1 Canais de comunicação.....	27
2.2.4.2 Redes de comunicação nas organizações.....	28
2.2.5 Tipos de comunicação nas organizações	30
2.2.5.1 Comunicações formais e informais	30
2.2.5.2 Comunicações orais e escritas	30
2.2.5.3 Comunicações descendentes, ascendentes e laterais	31
2.2.6 Barreiras e problemas na comunicação.....	31
2.2.7 Instrumentos e meios de comunicação nas organizações.....	34
2.2.7.1 Instrumentos de comunicação oral	35
2.2.7.2 Instrumentos de comunicação escrita.....	35
2.2.7.3 Instrumentos de comunicação audiovisual e eletrônica.....	37
2.2.8 O desenvolvimento de uma comunicação integrada e estratégica	38
3 METODOLOGIA	40
4 ESTUDO DE CASO	43
4.1 Histórico e caracterização da empresa	43
4.2 Estrutura organizacional	44
5 RESULTADOS DA PESQUISA	47
5.1 Perfil da comunicação do colaborador	60
5.2 Grau de satisfação quanto ao meio de comunicação	62
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66

6.1 Recomendações	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Efeitos dos padrões de comunicações sobre as pessoas	29
Figura 2: Barreiras ao processo de comunicação	32
Figura 3: Organograma da estrutura da empresa Ateliê Rita Lemos.....	45
Figura 04: Tempo de empresa.....	47
Figura 05: Grau de escolaridade.....	48
Figura 06: Função.....	49
Figura 07: Importância da comunicação	49
Figura 08: Grau de satisfação com a comunicação	50
Figura 09: Grau de satisfação com informações recebidas	51
Figura 10: Clareza das informações	52
Figura 11: Utilização dos meios de comunicação	53
Figura 12: Importância das formas de comunicação	54
Figura 13: Satisfação quanto às formas de comunicação.....	55
Figura 14: Conseqüências da falta de comunicação	56
Figura 15: Recepção das informações.....	57
Figura 16: Comunicação funcionário-empresa	58
Figura 17: Canais de comunicação.....	59
Figura 18: Interesse a informação	60
Figura 19: Atenção à informação	60
Figura 20: Atendimento a solicitação	61
Figura 21: Análise referente à ordem de serviço	62
Figura 22: Análise referente a telefone	62
Figura 23: Análise referente ao uso eletrônico.....	63
Figura 24: Análise referente a conversas informais	63
Figura 25: Análise referente a murais e cartazes.....	64
Figura 26: Análise referente a outros informativos.....	64

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório serão apresentados inicialmente o tema do trabalho bem como o seu problema de pesquisa para que posteriormente sejam definidos os objetivos do estudo e a justificativa de realização do mesmo.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

As organizações da atualidade operam em um mercado globalizado, termo esse bastante utilizado, porém que ajuda a justificar a concorrência enormemente acirrada e a presença de consumidores cada vez mais politizados. Estes além de buscarem melhores serviços e produtos têm ao seu dispor uma quantidade e variedade de opções de negócios ilimitada, que se torna acessível não somente pelo aumento absoluto de estabelecimentos comerciais e industriais, como também pelo alcance proporcionado pela rede mundial de computadores.

Neste ambiente turbulento e inseguro, se torna indispensável a busca por um grande diferencial, algo que realmente proporcione a organização fazer frente aos seus concorrentes tanto diretos como indiretos. Justamente com a intenção de conquista desse diferencial é que se busca o desenvolvimento de uma atividade inovadora, algo que seja capaz de atingir um nicho de mercado ainda não explorado.

O mercado da construção civil de Santa Catarina é um dos mais fortes do país, principalmente em Florianópolis, onde a população cresce cerca de 3% ao ano. Na esteira desse desenvolvimento, o alto padrão desponta, movimentando mais de R\$17 milhões, por ano, somente no segmento da decoração, sendo assim é crescente a demanda por serviços de arquitetos, decoradores e designers.

Muitas vezes, sob determinadas condições, a casa exige mudanças rápidas e eficientes para atender a situações específicas, como por exemplo, a chegada de um bebê.

Entretanto, grande parte do impulso para a “entrada” da arquitetura e do design nas residências se deve principalmente a questão financeira. Agregada a

questão financeira, a ida da mulher para o mercado de trabalho, visando o complemento da renda mensal, ocasionou uma atual diminuição na quantidade de filhos nas famílias. Com uma média de dois filhos por casal, o nascimento de uma criança tornou-se um fato esperado e principalmente planejado pela família. Planeja-se o quarto, o enxoval, modifica-se a casa para a chegada de um bebê, dando assim abertura para o ramo da decoração de interiores específicos para essa área. Para tanto, muitas empresas foram criadas com a intenção de atender a esta nova necessidade do cliente; e foi assim que surgiu o Ateliê Rita Lemos.

Através da exploração dessa atividade inovadora, a empresa buscou um diferencial junto aos seus concorrentes. Porém é importante ressaltar que a busca por esse diferencial de que se está tratando deve ocorrer não só no âmbito externo da organização como também internamente a mesma. A preocupação destacada com os concorrentes e principalmente com os clientes externos da organização, deve ser a mesma apresentada frente aos seus clientes internos. Dessa forma, não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível a força humana na empresa (RUGGIERO, 2002).

A comunicação interna nas organizações passou a ser extremamente valorizada e reconhecida como de fundamental importância para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas de maneira geral quando tratamos da era em que estamos vivendo; a era da informação.

Diariamente somos submetidos a um turbilhão de informações, estamos presenciando uma explosão do conhecimento, da tecnologia digital, ou seja, das novas formas de interação e comunicação, que tem o poder de encurtar de maneira assustadora as distâncias físicas e inserir a todos num mundo extremamente globalizado e conectado.

Somente através de uma comunicação interna eficiente é que acontece essa troca de informações. Assim sendo, define-se como problema de pesquisa: **De acordo com opiniões levantadas junto aos colaboradores do Ateliê Rita Lemos, verificar se o processo de comunicação interna da empresa ocorre de maneira eficaz, satisfazendo as necessidades e expectativas dos mesmos.**

1.2 Objetivos

Buscar respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos e por meio da comprovação de hipóteses que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que buscam explicar a realidade (LAKATOS e MARCONI, 1983).

1.2.1 Objetivo geral

Pesquisar como esta sendo realizado o processo de comunicação interna e a eficácia da mesma junto aos colaboradores do Ateliê Rita Lemos.

1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral, podem-se identificar os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as formas de comunicação interna praticadas na empresa Ateliê Rita Lemos;
- b) Verificar segundo informações levantadas junto aos colaboradores, a eficácia das formas de comunicação aplicadas na disseminação das informações na empresa;
- c) Levantar, caso existam, possíveis falhas no processo de comunicação interna do Ateliê Rita Lemos, bem como as causas das mesmas.

1.3 Justificativa

Inicialmente faz-se necessário entender a importância atribuída a justificativa no desenvolvimento de um trabalho, uma vez que, é através dela que irão ser apresentados os motivos para ocorrência do mesmo.

Segundo Roesch (1999, p. 99):

"Justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto! Esta seção é importante porque, por um lado, obriga o autor a refletir sobre a proposta de maneira abrangente e, por outro, o faz situar-se na problemática. Em termos gerais, é possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade. Estas dimensões muitas vezes estão interligadas, entretanto é possível fazer algumas distinções".

É inegável a posição estratégica assumida pela comunicação nas organizações atualmente, ela tornou-se um importante diferencial quando bem executada e principalmente um facilitador do desenvolvimento da empresa.

Justamente pelo que foi acima citado é que um estudo mais aprofundado sobre como esta se dando o processo de comunicação interna do Ateliê Rita Lemos torna-se de suma importância para a organização sendo que o mesmo não só apresentará a real situação do processo de comunicação como também trará propostas de melhoria para o mesmo, sem contar é claro com a contribuição que o projeto acarretará para o acadêmico principalmente no que diz respeito ao incremento de seu conhecimento e compreensão prática.

Em virtude do estreitamento de relações existente entre o acadêmico e a empresa em questão, da qual o mesmo faz parte, o acesso as informações necessárias para o desenvolvimento do projeto foram extremamente facilitadas, assegurando assim um alto grau de viabilidade de execução do projeto. A grande intimidade e o conhecimento do negócio, bem como o bom relacionamento com os demais integrantes da organização foram ainda mais favoráveis ao bom andamento e viabilidade do trabalho.

Desta forma entende-se que o desenvolvimento dessa atividade irá contribuir de forma ímpar para ambas as partes, levando a uma maior compreensão e entendimento, tanto prático como teórico por parte do acadêmico do assunto comunicação interna, além ainda da oportunidade que o estudo trará para empresa

de fazer uma real avaliação da atual situação comunicacional em seus setores e também dispor de propostas para aperfeiçoamento desse importante diferencial competitivo.

Uma vez levantado o tema e o problema orientador do trabalho, bem como definidos seus objetivos e a razão para o seu desenvolvimento, cabe agora um levantamento de toda a teoria que irá embasar a conclusão da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Comunicação nas organizações

Comunicar é transmitir, trocar, compartilhar, informar, ligar; é fator essencial na vida das pessoas. “Comunicar”, do latim “communicare”, significa o ato de fazer saber; tornar comum; participar; estabelecer ligação; unir; ligar. Desde os tempos mais antigos, o homem sentiu necessidade de comunicar-se com seu semelhante através de códigos, desenhos e gestos, sendo mais tarde organizados em linguagem, retratando seus hábitos e sua cultura. (TRANNIN, 2007).

Atualmente no mundo globalizado, a comunicação é fator primordial, por isso ouve-se constantemente falar na “arte de comunicar-se”. A todo e qualquer momento, a comunicação está presente de forma natural na vida de todos. Através dela se expressam atitudes, idéias e sentimentos.

Ela é fator decisivo no sucesso individual, social e empresarial do ser humano; sendo que nas organizações esta deve ser trabalhada de forma estratégica, visando tanto ao público interno como ao externo.

2.1.1 Comunicação empresarial: conceitos e objetivos

Na organização moderna, a informação é um dos recursos mais importantes e valiosos, pois possui grande importância no seu processo decisório. Trabalhando a informação de forma correta, esta consegue direcionar seus colaboradores para atender, da melhor maneira possível, suas necessidades e expectativas. Dessa forma, a vida e o sucesso das organizações dependerão fatalmente da habilidade de comunicar-se; daí a importância da abordagem e estudo desta ferramenta.

Segundo Chiavenato (1994, p. 551) a comunicação “envolve troca de fatos, idéias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas e é também definida com inter-relações por meio de palavras, letras, símbolos ou mensageiros e como um meio para o participante de uma organização partilhar significado e compreensão com

outro". Esta, embora encarada como uma transmissão de informações de uma pessoa para outra para criar compreensão mútua, basicamente é uma permuta de informações que precisam ser transmitidas e compreendidas dentro da organização.

Da mesma forma, para Bowditch (2002, p.80) a comunicação é definida como "a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a percepção do significado entre indivíduos envolvidos".

Já para Certo (2003, p. 293), "comunicação é o processo de compartilhar informações com outras pessoas. Esta envolve uma mensagem emitida por uma pessoa para uma ou mais pessoas, resultando no entendimento comum da mensagem".

Neste sentido, percebe-se que processo de comunicação pode ser definido de uma forma mais simplificada como uma atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas ou, ainda, como o modo pelo qual se constroem e se decodificam significados a partir das trocas de informações geradas. Para comunicar-se com alguém não é suficiente falar ou escrever, ou ainda dar uma ordem para que esta seja entendida. Para que haja comunicação, é preciso que a outra pessoa entenda o que está sendo transmitido. É necessário falar a mesma linguagem.

O grande objetivo da comunicação é fazer com que a mensagem transmitida seja compreendida por quem a recebe, resultando assim no sucesso do que foi comunicado.

Nas organizações, a comunicação tem sido caracterizada como seu "sangue vital", e a falta desta têm causado o equivalente a uma doença. Os administradores atuais enfrentam um ambiente em que a questão da comunicação tornou-se cada vez mais importante. Os meios de comunicação tomam-se complexos à medida que refletem mudanças em valores sociais e culturais ininterruptamente, que, na maioria das vezes, não são absorvidos com a rapidez adequada pelas organizações.

O fato é que a comunicação empresarial trata-se de uma das mais eficientes e poderosas ferramentas estratégicas, sendo definida por Cahen (1990, p.23) como: "uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra -, manter – onde já existir -, ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários."

Nos dias atuais, a comunicação empresarial caracteriza-se como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, pesquisa, endomarketing, marketing. (PIMENTA, 1999, p.98)

De acordo com que destaca Nassar e Figueiredo (2005, p.18), a comunicação empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como “um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores.)”. Até porque definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial. Eles afirmam que a comunicação empresarial não pode ser considerada apenas como uma definição única, ela é algo complexo e que precisa acompanhar as mudanças e alterações do mercado. Com um mercado consumidor cada vez mais em alta, a concorrência parece aumentar ainda mais. Conseqüentemente, a seriedade com que se lida com o público externo e interno se torna o melhor negócio e a chave para uma organização continuar atuando.

Dessa forma, Conrado (1994, p.6) afirma que “o papel da comunicação não deve ser tentar corrigir alguma falha existente entre empregador e o empregado, mas sim criar valores mensuráveis para a organização, por meio de seu uso eficiente nesta”. Isso significa que a administração considerará cada vez mais importante aperfeiçoar sua comunicação com os empregados, a fim de alcançar metas de melhor produtividade, serviço ao cliente e qualidade.

Sumariamente, os objetivos da comunicação empresarial de acordo com Pimenta (1999, p.60) podem ser assim relacionados:

- a) construção da imagem institucional da empresa;
- b) adequação dos trabalhadores ao aumento da competição no mercado;
- c) atender a exigência dos consumidores mais conscientes de seus direitos;
- d) defender interesses junto ao governo e políticos (lobby); e
- e) encaminhar questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente.

Quando esses objetivos são alcançados, as conseqüências são melhorias dos produtos e serviços, aumento da produtividade, valorização do corporativo e construção de uma imagem de acordo com a confiança do mercado.

2.1.2 A importância da comunicação empresarial

Nos últimos anos, a comunicação tem sido considerada a principal ferramenta estratégica das relações profissionais e sociais. No ambiente das organizações, a comunicação eficaz é fundamental, pois exerce um extraordinário poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas. É por meio do processo comunicacional, que gestores e empresários exercem as funções de planejamento, organização, liderança e controle das ações e operações envolvidas, influenciando os clientes externos e internos. É com a comunicação que a empresa transmite informações sobre seus produtos, mercadorias e serviços.

A comunicação eficaz, para Stoner e Freeman (1985), é importante para os administradores por dois motivos. Primeiro, a comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo.

A importância das comunicações ou da informação para a empresa, segundo Chiavenato (1994, p.557), depende de quatro fatores cruciais:

- a) o grau de conflito ou de competição com meio ambiente externo;
- b) o grau de dependência de apoio interno e de unidade interna;
- c) o grau em que as operações internas e o meio ambiente externo estão racionalizados, isto é, caracterizados por uniformidades previsíveis e sujeitos a um influência planejada, afetando os dois fatores anteriores;
- d) o tamanho e a estrutura da organização empresarial, sua heterogeneidade de participantes e diversidade de seus objetos e sua centralização de autoridade.

Quanto maior forem esses fatores cruciais, maior será a importância da comunicação para a empresa. Isto porque na empresa a comunicação é um meio de obter ação dos outros e é definida como um processo de transmitir e entender informação, sendo essencial para influenciar indivíduos e grupos a seguirem certos padrões de comportamento, para coordenar eficazmente as atividades grupais, para implantar processos de liderança e para desempenhar todas as funções administrativas. (CHIAVENATO, 1994).

2.1.3 Formas de comunicação empresarial

Ao se tratar da comunicação empresarial, deve-se visualizar esta como uma ferramenta ampla, capaz de enviar e receber informações que possam de alguma maneira ajudar a organização.

Conforme Bahia (1995, p.31), a comunicação empresarial é dividida em:

a) Comunicação externa: é a comunicação dos empresários com a opinião pública.

b) Comunicação interna: onde a comunicação é feita entre os empresários e seus funcionários.

Existe uma enorme importância na eficiência da comunicação empresarial externa. O profissional desta área necessita estar sempre bem informado sobre o que ocorre com a organização e seus principais concorrentes, deve sempre pensar à frente, principalmente em momentos de crise. É por esse meio que a organização mostrará ao público, de maneira geral, a mensagem que deseja transmitir.

Já a comunicação interna, objeto de estudo da presente pesquisa, é responsável pela integração entre os diferentes setores da organização, conectando o colaborador a tudo que acontece na “sua empresa”, proporcionando uma melhor qualidade de vida no trabalho atrelada a satisfação interior, ou seja, auto-estima.

Importante ressaltar que um adequado sistema de comunicação interna e externa contribui muito para a eficiência e eficácia da empresa. A sinergia entre essas duas formas de comunicação nas organizações torna-se cada vez mais necessária, transformando-se na base para a sua sustentação e manutenção no mercado.

2.2 Comunicação interna nas organizações

Nos dias atuais, é perceptível a existência cada vez maior de formas para se obter informações e conhecimentos. No entanto, apesar dessa maior acessibilidade, nem sempre existe uma efetiva comunicação entre as pessoas. No âmbito organizacional não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam

impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas de forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários. Daí o valor da comunicação interna numa organização.

Para Leite (2006), “a comunicação interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição”. Ela é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas.

Além de todos esses papéis, a comunicação interna também deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Considerando que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro da organização, o ambiente de trabalho deve ser o mais agradável possível. No entanto, o sucesso desta operação dependerá do desenvolvimento de um trabalho organizado e constantemente avaliado (REGO, 1986).

Ou seja, é preciso perceber que todos são responsáveis pela comunicação. Ela é de suma importância numa organização porque cada pessoa tem um papel a desempenhar. Valsani (1997) ressalta que trabalhar a comunicação interna é muito mais que informar funcionários das decisões da diretoria e das novas regras que devem ser observadas para o comportamento em situações diversas. Exige sensibilidade para perceber que o diálogo não deve ser procurado apenas em situações de emergência. Manter a credibilidade dos colaboradores na organização é uma atitude democrática que contribui para a harmonia na relação capital/trabalho, líder/liderado, empresa/empregado ou, como é denominado atualmente, de colaboradores.

O comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa só é possível se estes forem constantemente informados sobre os objetivos e metas da organização. Além disso, precisam de autonomia para exercitar suas funções e escolhas. Para isso acontecer, a organização deve estar aberta a inovações e deve valorizar o fator humano, percebendo este como peça essencial de seu sucesso.

2.2.1 A importância da comunicação interna nas organizações

A estrutura tradicional de uma empresa tende a ser burocrática, técnica, racional e normativa, não havendo muito espaço para os sentimentos e emoções. Essas características podem impedir a expressão, a participação e o engajamento dos colaboradores. Como resultado a motivação pode diminuir, levando ao comprometimento de todo o processo produtivo. Neste sentido, é possível perceber o papel essencial que a comunicação interna exerce nas organizações.

De acordo com Leite (2006), em seu artigo "A importância da comunicação interna nas organizações", existem três grandes razões que a tornam tão fundamental nos dias atuais. Em primeiro lugar, a comunicação é importante porque os empregados são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com a organização, sua missão e seu negócio, eles estarão. A comunicação interna amplia a visão do colaborador, proporcionando maior conhecimento. As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas, sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento.

Outro motivo que faz com que a comunicação interna se torne tão valiosa para as organizações se encontra no fato de que seus colaboradores são os "melhores porta-vozes" da instituição em que trabalham. Sua opinião sobre a organização vale muito para quem está de fora. Ele é o maior propagandista da organização. Toma-se bem mais fácil acreditar no que os colaboradores dizem sobre a organização porque, afinal, eles estão vivendo lá dentro. Importante ressaltar que a imagem e a reputação se formam assim, a partir de pequenas vivências e convivências e os públicos internos têm papel fundamental neste processo. Daí que investir em na comunicação interna é investir no clima organizacional e em marketing.

Por fim, Leite (2006) aponta a globalização e a disseminação de novas tecnologias como outro fator que acaba tomando a comunicação interna tão importante. Esta tem preciosa função de fazer circular as informações novas, promover o debate e a integração entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios. A comunicação interna

deve deixar de ser uma área periférica para aliar-se aos demais setores, tornando-se uma ferramenta imprescindível para a obtenção de bons resultados.

Torna-se claro então a importância que a comunicação interna exerce na vida de uma organização. Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. E, além disso, a comunicação pode ser direcionada para a criação de valor para a marca da organização, considerando o público interno como principal multiplicador e disseminador de sua imagem.

2.2.2 Funções da comunicação interna

A função da comunicação tem sido amplamente discutida e considerada pelos empresários, principalmente quando se observa que um dos fatores cruciais das melhores empresas para se trabalhar no Brasil refere-se à comunicação. Diferentes segmentos têm se preocupado com a avaliação do ambiente interno das organizações. Exemplo amplamente divulgado é a pesquisa da Revista Exame – Melhores Empresas para se trabalhar – que aponta organizações que têm os funcionários mais felizes, satisfeitos e, muito provavelmente, mais produtivos do país. O que realmente vale para estes funcionários é um sentimento de orgulho pela empresa, credibilidade dos líderes, nível de informação sobre os rumos do negócio e tratamento com justiça.

De acordo com Rego (1991), a missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização. Essa missão será atingida pela consecução integrada de metas temporais, definição de intenções a serem implementadas em espaços de tempo, e pela realização de diversos objetivos.

Não se pode negar o fato de que o primeiro público a ser trabalhado para efetivo posicionamento da empresa no mercado são seus funcionários. Não há mais como trabalhar somente a estrutura técnica, é preciso atuar na instância humana, ou seja, a estratégia de negócios não pode estar dissociada da estratégia de pessoas. É preciso construir relacionamentos. O segredo para esta conquista: processos de comunicação efetivos – comunicação aberta, intensa e transparente.

2.2.3 O processo de comunicação e seus elementos fundamentais

Assim como em qualquer outra situação em que o objetivo é comunicar, a comunicação nas organizações funciona basicamente como qualquer outro processo comunicativo. O modelo tradicional para o desenvolvimento de uma comunicação eficiente e eficaz, de acordo com Kotler (1998), possui nove elementos fundamentais:

a) emissor: quem emite a mensagem para a outra parte com idéias, informações, necessidades, ou desejos e o propósito de comunicá-los a uma pessoa ou grupo de pessoas;

b) codificação: o processo de transformar o pensamento em forma simbólica. Significa formular o conteúdo através de símbolos e selecionar o veículo mais adequado para a transmissão da informação;

c) mensagem: o conjunto de símbolos que o emissor transmite, é a forma física na qual o emissor codifica a informação com a pretensão de transmiti-la a alguém;

d) mídia: os canais de comunicação através dos quais as mensagens passam do emissor ao receptor;

e) decodificação: o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor, ou seja, os símbolos utilizados na codificação são traduzidos em informações;

f) receptor: a parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte; trata-se da pessoa ou grupo a quem se destina a mensagem, logo, é a alvo da comunicação;

g) resposta: as reações do receptor após ter sido exposto à mensagem;

h) feedback: trata-se da resposta do receptor que retorna ao emissor;

i) ruído: distorção ou estática não-planejada durante o processo de comunicação, que resulta em uma mensagem chegando ao receptor diferentemente da forma como foi enviada pelo emissor.

Caso algum desses elementos não seja respeitado, o processo de comunicação enfrenta problemas difíceis de serem diagnosticados, que podem trazer sérios danos aos objetivos e resultados da organização. É preciso lembrar que a comunicação é um processo de compreender, compartilhar mensagens

enviadas e recebidas, sendo que as próprias mensagens e o modo como se dá seu intercâmbio exercem influência no comportamento das pessoas nele envolvidas, a curto, médio ou longo prazo. No âmbito organizacional, comunicação é entendida por Kunsch (2003, p. 71) como "um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações". Envolve, num contexto, necessariamente, um emissor e um receptor, bem como os demais elementos intermediários constituintes do processo comunicacional (codificador, canal, mensagem e decodificador). Diante dessa definição de cunho organizacional, as influências dos ambientes interno e externo devem ser consideradas como um modo subjetivo para alcançar uma comunicação mais interpretativa, que, segundo Kunsch (2003), deixou de ser de caráter mecanicista.

2.2.4 Canais e redes de comunicação nas organizações

2.2.4.1 Canais de comunicação

A empresa que sabe identificar os canais de comunicação interna e a trata como um processo tem mais chances de fazer com que ela funcione, sem ruídos e positivamente, como uma aliada. Chiavenato (1994) afirma que uma mensagem pode ser enviada de uma pessoa para outra dentro de várias alternativas de padrões ou canais de informação. Identificar os canais de comunicação interna adequados é uma tarefa cuidadosa e que exige um bom conhecimento da empresa, dos seus costumes, da sua cultura e do perfil dos empregados. Conhecer o público e saber como chegar a cada um é o ponto de saída e a garantia de sucesso de um programa de comunicação interna. O cuidado com a linguagem, com os meios é fundamental. Não se pode informar a todos da mesma maneira, com o mesmo linguajar e com os mesmos veículos, a não ser que neste caso dê preferência para a linguagem simples e que todos tenham acesso ao veículo, que pode ser uma reunião coletiva ou um informativo impresso.

Neste sentido, Dubrin (2001) classifica os canais de comunicação em formais ou informais. Os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para o

envio de informações dentro e fora da organização, tendo como fonte de informação o organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir. Além disso, os canais formais são também meios de se enviar mensagens. Esses meios incluem publicações como jornais e boletins, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso e informativos mais elevados.

Já os canais informais de comunicação interna nas organizações são as redes de comunicação não-oficial que complementam os canais formais. Para Dubrin (2001), existem dois importantes aspectos dos canais informais de comunicação: o "rádio-corredor" e os encontros casuais. O primeiro aspecto, o "rádio corredor", é o canal informal mais importante, pois se refere aos caminhos tortuosos que distorcem a informação. Ele é o principal meio para transmitir boatos, criando alguns problemas. A melhor maneira de evitá-los é manter reuniões com os colaboradores.

O segundo aspecto diz respeito aos encontros casuais, os encontros não-programados entre os superiores e seus subordinados. Os superiores eficazes não restringem suas comunicações às reuniões formais, eles coletam também informações valiosas durante encontros casuais. A comunicação espontânea pode ocorrer num restaurante, bar, praça, nos corredores e elevadores.

Vale frisar que não é preciso ter preconceito em utilizar os canais informais de comunicação, pois, muitas vezes, é através deles que é possível coletar valiosas informações sobre a equipe e a própria organização. Este tipo de canal inclusive pode ser utilizado por administradores com o intuito de diminuir as distâncias entre os níveis hierárquicos.

2.2.4.2 Redes de comunicação nas organizações

De acordo com a abordagem de Chiavenato (1994), os padrões ou cadeias ou redes de comunicação têm sido extensamente pesquisados e estão cada vez mais obtendo valor para as organizações. Tais estudos inicialmente tentaram encontrar a melhor maneira de comunicar.

Uma mensagem pode ser enviada de uma pessoa para a outra dentro de várias alternativas de padrões ou canais de comunicação. Cada um desses padrões

ou canais apresenta características diferentes de eficiência, rapidez e ligação. A partir disso, é possível perceber que não existe uma maneira universal de comunicar dentro das organizações, pois os dados e informações são enviados dentro de uma imensa variedade de propósitos. Na realidade, a maneira mais eficaz de comunicar depende de fatores situacionais.

Dessa forma, de acordo com a configuração de seus componentes, os canais mais comuns são o círculo, a cadeia e a roda, conforme a figura 1, sendo que existem outros tipos de padrões como estrela e pirâmide por exemplo. Cada padrão tem suas vantagens e desvantagens relacionadas com sua utilização. A rede em forma de círculo apresenta como principal característica ser extremamente adaptável, mas muito lenta no seu funcionamento, enquanto a rede em forma de roda é rápida no seu funcionamento, mas apresenta baixa flexibilidade nas mudanças de tarefas. Neste sentido, é possível concluir que os melhores resultados organizacionais são alcançados quando se utilizam várias redes de comunicação e vários meios de comunicação. Assim, as vantagens de cada padrão são asseguradas, enquanto as desvantagens inerentes são contrabalançadas.

	Roda	Cadeia	Círculo
Características			
Rapidez de influência	Rápida	Rápida	Lenta
Acuracidade	Boa	Boa	Pobre
Ênfase do líder	Muito pronunciada	Marcada	Nenhuma
Moral	Muito pobre	Pobre	Muito boa
Flexibilidade para mudança no cargo	Lenta	Lenta	Muito rápida

Figura 1: Efeitos dos padrões de comunicações sobre as pessoas
 Fonte: Chiavenato (1994, p. 565).

2.2.5 Tipos de comunicação nas organizações

Nas organizações, as comunicações apresentam formas e aspectos diferenciados de acordo com elementos, contexto e tipo de comunicação a ser utilizado. Existem numerosas formas e tipos de comunicações que são geralmente agrupados e classificados em várias categorias para estudo, análise, explicação e comparação. De acordo com Chiavenato (1994), as comunicações podem ser classificadas em formais e informais; orais e escritas; descendentes, ascendentes e laterais.

2.2.5.1 Comunicações formais e informais

Do ponto de vista do estilo e padrão de fluxo organizacional, as comunicações podem ser formais e informais. Nas comunicações formais a mensagem é enviada, transmitida e recebida através de um padrão de autoridade determinado pela hierarquia da empresa, denominado cadeia de comando. As comunicações informais ocorrem fora dos canais formais de comunicação. O sistema de comunicação informal dentro de uma organização é geralmente denominado de "cacho de uva" pelo seu aparente crescimento e desenvolvimento casual em cadeias de segmentos através de grupos sociais.

2.2.5.2 Comunicações orais e escritas

Tal classificação se refere ao formato das mensagens comunicadas. Como uma grande porcentagem da interação humana ocorre através desses dois formatos, o falado ou escrito, muitos estudos se concentram nas vantagens e desvantagens dessas duas formas de comunicação. A comunicação oral proporciona maior intimidade, enquanto que a comunicação escrita é mais precisa. No entanto, tempo, custo, rapidez, preferências pessoais, habilidades individuais,

recursos disponíveis e outras considerações servem como critérios de decisão para a escolha de um desses dois tipos de comunicação.

2.2.5.3 Comunicações descendentes, ascendentes e laterais

As classificações em descendentes, ascendentes e laterais se referem ao fluxo direcional das mensagens e informações dentro de uma estrutura organizacional. As comunicações descendentes – aquelas que fluem de cima para baixo – se prestam mais às informações factuais e que não apresentam controvérsias, e quando o propósito é mais informativo do que persuasivo. O fluxo ascendente de informação é geralmente menos adequado na grande maioria das organizações em relação as descendentes. Alguns métodos têm sido utilizados para incrementar e melhorar tal tipo de comunicação, como memorandos, reuniões grupais, conversas informais, dentre outros. O fluxo lateral ou horizontal de comunicação constitui uma das formas de fluxo de informação mais cruciais. Todo contato de trabalho direto entre duas ou mais pessoas envolve comunicações laterais ou horizontais. Os intercâmbios de informação interdepartamental ajudam a ligar e a unir os componentes de uma organização como forças coordenadoras e integradoras dentro da estrutura organizacional.

2.2.6 Barreiras e problemas na comunicação

As comunicações dentro das organizações não são perfeitas e são suscetíveis a problemas e distorções. A consequência básica dessa imperfeição é que as comunicações são transformadas ou alteradas ao longo do processo. Quando isso acontece, o último recebedor da mensagem recebe algo diferente do que foi originalmente enviado, destruindo a intenção do processo da comunicação.

Em sua abordagem sobre comunicação nas organizações, Chiavenato (1994) ressalta a existência das barreiras no processo de comunicação. Para o referido autor, tais barreiras se referem às restrições que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo. Essas barreiras são as mais diversas, sendo qualquer elemento que

perturbe, confunda ou interfira no processo. O boato é um exemplo típico de comunicação distorcida, ampliada e, muitas vezes, desviada. A figura 2 ilustra algumas formas de barreiras que podem vir a surgir durante o processo comunicativo.

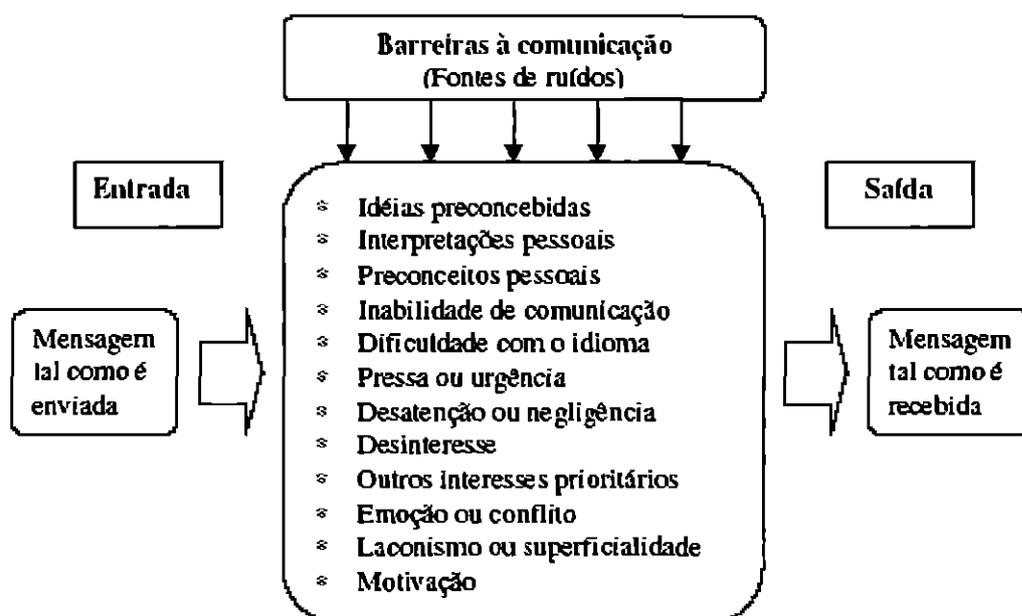


Figura 2: Barreiras ao processo de comunicação
Fonte: Chiavenato (1994, p. 565).

Chiavenato (1994) ainda ressalta a existência de três tipos de barreiras: técnicas, semânticas e humanas.

a) **Barreiras técnicas:** são as devidas as falhas mecânicas, obstruções físicas, disfunções tecnológicas, obstáculos concretos ou outras condições relacionadas com espaço ou distância. Estas geralmente se situam nos estágios de transmissão, meios e recepção do processo de comunicação.

b) **Barreiras semânticas:** a semântica se refere ao estudo do significado, e o significado em uma cultura é expresso por meio da linguagem. Tais barreiras se referem às complicações decorrentes da efetiva transmissão e compreensão, são as mais evidentes nas expressões escritas e na linguagem oral, mas podem estar presentes em outras formas de símbolos, sinais e gestos.

c) **Barreiras humanas:** estão relacionadas com as emoções pessoais, preconceitos, percepções, atitudes, dentre outros. As pessoas têm diferentes

c) Barreiras humanas: estão relacionadas com as emoções pessoais, preconceitos, percepções, atitudes, dentre outros. As pessoas têm diferentes maneiras de perceber as mesmas coisas. As barreiras humanas estão presentes nos estágios de codificação e de decodificação do processo de comunicação.

A existência das barreiras de comunicação provoca perda na comunicação entre as pessoas; impede o trânsito livre e aberto das mensagens; cria dificuldade de intercâmbio de comunicações. Sua remoção é o ponto de partida para se conseguir um ambiente de comunicação aberto e franco entre pessoas.

Além da existência de barreiras no processo de comunicação, outros problemas durante esse processo podem vir a surgir, dificultando sua eficiência e eficácia. Os problemas de comunicação muitas vezes nem são considerados ou lembrados – e são exatamente eles que estão na base dos grandes conflitos dentro das organizações, sabotando decisões, ações e metas. Hall (2004, p. 167) assegura três problemas principais de transformação das comunicações: omissão, distorção e sobrecarga.

A omissão corresponde à eliminação de aspectos das mensagens, e decorre da falta de capacitação do receptor para ter acesso ao conteúdo inteiro da mensagem, recebendo e passando somente aquilo que pode compreender. Ela nada mais é do que uma forma de supressão de detalhes. Na distorção, acontece a alteração do sentido das mensagens em sua passagem pela organização, podendo acontecer tanto nas comunicações horizontais como verticais. Já a sobrecarga ocorre quando os canais conduzem um volume de informação maior do que sua capacidade. A sobrecarga provoca omissão e contribui para a distorção, além de conduzir a outros mecanismos de tramitação e de ajuste.

Deve ficar claro também que mesmo com a existência dessas barreiras e problemas, o mundo real ainda é muito complexo e repleto de mudanças, sendo que o sistema humano de processamento de informação é finito e não complexo. Muitas vezes, o ser humano pode compreender apenas parcialmente a realidade. Em outros termos, o homem não pode usar o conhecimento, a menos que seja capaz de percebê-lo e de compreendê-lo. E isto envolve sua capacidade de pensar e de processar a informação. A eficácia da comunicação pode ser melhorada por meio da repetição e da retroinformação. Aliás, uma das habilidades mais importantes para melhorar a eficácia da comunicação é a de saber ouvir, isto é, saber captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente.

A conscientização por parte de seus líderes de que a comunicação é um relacionamento humano, passível de encontrar problemas e barreiras que a impeçam de se concretizar é fundamental para a sobrevivência das organizações atualmente. Mas, além disso, é preciso correr atrás de políticas de comunicação interna que privilegiem o diálogo e o relacionamento humano e buscar sempre pelos melhores e mais adequados canais de informação. Estes devem primar pela consolidação de um ambiente de diálogo entre todos os setores, departamentos e níveis hierárquicos da empresa.

2.2.7 Instrumentos e meios de comunicação nas organizações

A comunicação interna existe em qualquer tipo de organização e pode ser encontrada nos mais diversos tipos de instrumentos, como na circular que não circulou e ninguém sabe nada sobre o assunto, no anúncio de vende-se de um automóvel no mural do lado da circular, cheio de cartazes e informações ultrapassadas. Muitas organizações são verdadeiras “mestras” na arte de se comunicar com o público interno: o conhecem, sabem de suas rotinas de trabalho, sua situação econômica e cultural, enfim, tem ciência de seu perfil, o que permite a utilização de instrumentos e linguagem adequada e eficaz. Outras convivem com uma extrema dificuldade nesse aspecto, mas nem por isso deixam de repassar a informação, mesmo que de forma inadequada.

Importa destacar que o estudo dos instrumentos de comunicação permite ao administrador perceber e determinar administrativamente qual o modelo de transação a ser estabelecido entre a organização e seus públicos. Desta forma, cabe a ele definir qual ou quais meios entre os instrumentos estão mais adequados a promover, sustentar e legitimar a organização. A organização, ao transmitir suas decisões a seus públicos, tanto interno como externo, por meio de seus produtos e serviços, e no seu discurso, expresso por seus representantes e personalidades, utiliza inúmeros instrumentos ou meios de comunicação que, criados sob o conceito ético e da estética, servem para levar e, supostamente ao mesmo tempo, trazer informações elaboradas pelas partes envolvidas.

Os estudos sobre os dispositivos organizacionais e a determinação dos suportes e dos instrumentos de comunicação são elementos de extrema importância na gestão de uma organização. É de extrema importância dar atenção aos tipos de meios utilizados na comunicação interna, que segundo Way (1986), pode ser oral, escrita, audiovisual e comunicação não verbal. O conhecimento das características dos meios permite uma seleção adequada dos instrumentos a utilizar em relação aos objetivos que se pretende atingir.

2.2.7.1 Instrumentos de comunicação oral

As comunicações orais são tão importantes quanto às comunicações impressas, sendo que é a forma mais apreciada pelos colaboradores porque se efetua através de um contato direto com os superiores. A comunicação oral é um meio conveniente, eficaz, rápido e recíproco de transmitir informações ao público interno. Ela exige finalidade, canais próprios, linguagem adequada, periodicidade e oportunidade de uso e veiculação, número de interlocutores, tempo de duração de contato, espaço físico apropriado para abrigar harmoniosamente o evento e bom senso em sua realização.

Rego (1991) traz o telefone como um grande exemplo de instrumento de comunicação oral. Ele é menos rico, pois não transmite informação visual, mas favorece a comunicação informal e horizontal, pois propicia falar com um colaborador de outro setor, sem a necessidade de passar pelo chefe superior. Outros exemplos desse tipo de instrumento de comunicação são a comunicação face-a-face, os discursos e as reuniões.

2.2.7.2 Instrumentos de comunicação escrita

Embora tenham surgido os meios eletrônicos e as novas tecnologias da comunicação, os meios de comunicação escrita continuam a ser os principais instrumentos de comunicação interna, na grande parte das organizações. Isso deve-se ao impacto que provocam e ao seu caráter de permanência e de valor. Como

forma de comunicação escrita, Valsani (1997) destaca a correspondência, quadro de avisos, jornal mural, cartaz, caixa de sugestões, dentre outras.

As correspondências incluem as cartas comerciais, memorandos, ofícios, circulares, requerimentos, telegramas, e muitas outras. As cartas comerciais são dirigidas ao público externo, no qual se transmite todas as informações que se deseja, obedecendo às normas e aos padrões da língua. O memorando é a comunicação que visa especificamente o público interno. O ofício é quase utilizado exclusivamente no serviço público, na comunicação entre chefias e com o público interno. A circular é uma comunicação escrita de forma genérica, quando uma mesma informação precisa ser repassada a vários destinatários. O requerimento é utilizado em serviço público, é uma forma de solicitação a uma autoridade competente. O telegrama é um instrumento de comunicação rápida com todos aqueles que tem ligação com a empresa. Além dessas formas de correspondências, pode-se citar o telex, o fac-símile, manual de integração, e outros.

O quadro de avisos é um dos mais tradicionais instrumentos de comunicação com os empregados. Ele é largamente utilizado nas organizações, utilizado para colocar avisos e chamar a atenção para acontecimentos. Trata-se de um veículo de comunicação interna que deve ter uma apresentação física atraente, podendo também funcionar como jornal de parede e para afixar notícias pontuais.

O jornal mural, como o próprio nome sugere, trata-se de um jornal exposto num mural. Deve ser tratado como um jornal, inclusive com pauta. Ele constitui uma das formas mais rápidas e eficientes de comunicação com os empregados.

A caixa de sugestões compreende um caixa onde sugestões são colocadas mediante o preenchimento de um formulário.

O cartaz tem o propósito de complementar um plano de comunicação. É usado para transmitir instruções a respeito do trabalho e cuidados que devem ser tomados para prevenir futuros problemas.

É importante perceber que além da existência dos muitos instrumentos de comunicação escrita, estes podem ser utilizados para várias finalidades e conteúdos e podem atingir os colaboradores na sua totalidade ou então serem direcionados para um grupo específico de forma discriminada. Geralmente, eles são utilizados para difundir ordens e procedimentos técnicos, publicar resultados e promover a motivação dos trabalhadores. No entanto, seu uso apesar de indispensável, deve ser racionalizado. O mau uso, e muitas vezes abuso, deste modo de comunicação

tem efeitos negativos para a eficiência e eficácia individual e, conseqüentemente, para a organização no seu todo. De fato, o excesso de papel e “burocracia” nas organizações implica em gastos muito grandes, perda de tempo e, muitas vezes, desmotivação por parte de quem trabalha.

2.2.7.3 Instrumentos de comunicação audiovisual e eletrônica

Os meios de comunicação audiovisual utilizam conjuntamente as palavras e as imagens. São uma técnica clássica de comunicação interna que provou sua eficácia, tendo, atualmente, a união do audiovisual e das novas tecnologias de comunicação (informática e telecomunicações) gerando uma revolução dos meios de comunicação.

De acordo com Valsani (1997), os projetos de vídeos chamam atenção pela possibilidade criativa de se usar recursos modernos na preparação e produção dos programas, lembretes, notas, fatos pitorescos da vida comunitária, tudo narrado em linguagem de televisão para uma audiência que se mostra, cada vez mais, interessada. Também é um instrumento muito usado já nos dias de hoje por algumas organizações que investem em treinamento e na educação a distância. Isso é possibilitado pela videoconferência, onde pessoas podem assistir conferências, palestras, a partir da empresa ou de diversos locais no mundo. A videoconferência é um instrumento especialmente eficaz em sessões de formação e na condução simultânea de reuniões em locais distantes. Embora seja de extrema utilidade, ela não substitui totalmente a comunicação face-a-face porque é mais focalizada nas temáticas, demora menos tempo e contém menos conversação social do que nas conferências tradicionais.

Além das videoconferências, pode-se mencionar também o circuito interno de televisão como instrumentos de comunicação audiovisual. Este instrumento é muito importante em ocasiões especiais ou em demonstrações que, de outro modo, não poderiam ser assistidas.

Ainda para o desenvolvimento da comunicação interna, pode-se citar os instrumentos eletrônicos de comunicação. A internet revolucionou o ambiente das organizações, proporcionando uma grande facilidade operacional. Uma

consequência desse processo é o correio eletrônico (email), que permite a transmissão de mensagens a partir de um terminal de computador para outro. A principal vantagem é a troca instantânea de diversas informações entre diferentes níveis hierárquios.

2.2.8 O desenvolvimento de uma comunicação integrada e estratégica

Diante das mudanças no cenário global e das novas tendências econômicas, organizações para se manterem competitivas no mercado precisam fazer do público interno um verdadeiro aliado comprometido e motivado. Como escreve Kunsch (1995), a abertura política e democrática propiciou grandes mudanças comportamentais, tanto dos trabalhadores como dos dirigentes. O trabalhador saiu da passividade conformista para uma consciência coletiva. Os dirigentes não tiveram outra saída, precisavam buscar novas formas de negociar e de comunicar.

No entanto, não basta verificar tal necessidade. É preciso perceber a comunicação interna de maneira mais abrangente e planejá-la globalmente, numa perspectiva de comunicação integrada. Mais do que eficaz, a comunicação nas organizações deve ser adequada e primar pela credibilidade. Conforme descreve Rego (1986), sua eficiência deve ser vista como a potencialidade, de um lado, do emissor de afetar os outros, de modo a fazê-los seguir suas intenções, sendo que seja vantajoso para si e para a organização; de outro modo, do desenvolvimento das aptidões de alguém para receber comunicação e também comunicar.

Dessa forma, contanto com todo um apoio organizacional e estratégico, a comunicação interna tem se tornado muito mais eficiente. Na medida em que ela existe, juntamente com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para o público interno, esta tenderá a ser muito mais eficaz. Será pensada, planejada e avaliada constantemente, não ocorrendo simplesmente por acaso na organização.

Para se construir uma comunicação interna de qualidade, Kunsch (1995) ressalta alguns pontos que devem ser levados em consideração. A referida autora afirma que a qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela

rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidades para mudanças culturais necessárias; pela utilização de novas tecnologias; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefia e subordinados.

Corrado (1994, p.57) também é capaz de afirmar que existem alguns passos a serem tomados para que a comunicação interna ocorra com clareza. São eles:

- a) Estabelecer uma política fundamental para a comunicação dos empregados;
- b) Identificar a função e preenchê-la com profissionais;
- c) Recrutar um comitê geral de trabalhos para determinar necessidades e usos;
- d) Elaborar planos de curto e longo prazos;
- e) Usar feedback para medir a eficiência;
- f) Criar orçamento para solucionar problemas organizacionais;
- g) Avaliar e revisar.

Caso a empresa seja capaz de seguir tais passos, Corrado (1994) afirma que esta irá perceber um aumento na eficiência da sua comunicação interna. A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, porque é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é o responsável por ela, o que deve ser dito e qual é o vínculo com as metas comerciais.

O papel estratégico da comunicação é auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva. É fácil perceber então que as mudanças nas comunicações precisam acompanhar o crescimento e as necessidades de uma organização que recruta pessoal especializado e com nível de conhecimento sempre crescente. Hoje a organização deve ser muito mais democrática e a comunicação muito maior. Quando se tem liberdade na comunicação, o trabalho sempre será mais fácil e melhor.

3 METODOLOGIA

Segundo Mattar (2005), diferentes tipos de pesquisa resultam em procedimentos distintos para coleta e análise dos dados de forma a atender os objetivos do trabalho proposto.

Esses diferentes tipos de pesquisas são decorrentes das diversas variáveis de classificação empregadas no trabalho que podem determinar a uma única pesquisa inúmeras classificações distintas. Uma apresentação dessas diferentes abordagens ajuda a compreender suas naturezas e o processo de pesquisa.

De acordo com a natureza das variáveis estudadas uma pesquisa pode ser classificada em quantitativa ou qualitativa. "Técnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente" (KIRK; MILLER *apud* MATTAR, 2005, p. 81).

Ainda referindo-se a natureza das variáveis estudadas, quanto a sua inter-relação Mattar (2005) diz que a pesquisa descritiva, como o nome trata, apenas descreve determinada situação limitando-se em responder perguntas como: O que? Onde? Quando? Enquanto a pesquisa explicativa se atém ao por quê.

A pesquisa em questão caracteriza-se por apresentar natureza quantitativa e ainda descritiva. Quantitativa por procurar quantificar os dados e aplicar sobre os mesmos alguma forma de análise estatística e, descritiva por tratar-se de estudo e descrição das características do processo de comunicação interna da empresa Ateliê Rita Lemos.

Outra classificação que também pode ser atribuída é quanto ao objetivo e grau em que o problema da pesquisa está cristalizado, podendo apresentar natureza tanto exploratória quanto conclusiva. Sendo que a diferença básica entre as duas modalidades de pesquisa é o nível de estruturação da mesma em seu objetivo imediato (MATTAR, 2005, p. 81).

Uma pesquisa conclusiva é bem estruturada em seus procedimentos e seus objetivos estão claramente definidos, enquanto na pesquisa exploratória ocorre baixa estruturação de seus procedimentos e pouca definição de seus objetivos, pois ela tem como objetivo imediato ganhar mais conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões para serem estudadas.

Entretanto, Mattar (2005) relata que a classificação de uma pesquisa em exploratória ou conclusiva é muito menos precisa do que outras classificações e que geralmente as pesquisas apresentam uma parte inicial exploratória que ajudará no delineamento da parte conclusiva.

Logo se verifica no trabalho em questão ambas as características, a de uma pesquisa exploratória e também conclusiva, pois a mesma apresenta inicialmente o levantamento de uma base dados que posteriormente serão utilizados no desenvolvimento de sua parte conclusiva.

Já quanto a forma utilizada para coleta de dados primários a pesquisa pode ser dividida em pesquisa por comunicação e pesquisa por observação.

“A forma mais tradicional e corriqueira de obtenção de dados em pesquisa é através da comunicação com o detentor dos dados, e sua principal característica é de que o dado é obtido de declaração do próprio respondente” (MATTAR, 2005, p. 82).

Vergara (1998) diz que para realizar uma pesquisa os dados podem ser obtidos através de vários instrumentos como: observações, questionários e através de dados secundários. Cabe ao pesquisador com base no seu problema de pesquisa decidir qual deles é o mais adequado ao seu tipo de pesquisa uma vez que cada um deles apresenta vantagens e desvantagens.

Uma das principais formas de coleta de dados primários são os questionários, que têm como característica mais marcante o auto-preenchimento, ou seja, o respondente lê a pergunta e responde diretamente no instrumento de pesquisa.

O questionário utilizado nesta pesquisa foi constituído de perguntas de múltipla escolha e de estimação que “consistem em emitir um julgamento através de uma escala com vários graus de intensidade” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 206).

O total de questionários aplicados em horário de expediente do dia 23 de maio de 2007 foi de 23, sendo que esse corresponde ao numero total de colaboradores da empresa. Dessa forma então foi realizado um censo e fica dispensado assim o cálculo da amostra. Em relação ao censo Malhotra (2001, p. 37) esclarece que: “um censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população. Os parâmetros populacionais podem ser calculados diretamente após enumerado o censo”.

Procurando explicar de forma clara como a população está inserida no corpo da pesquisa Malhotra (2001, p. 36) coloca que: “uma população é o agregado, ou

soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns”.

Os dados sobre a empresa foram coletados com a utilização de observação participante do pesquisador, que trabalha efetivamente na organização, buscando esclarecer relações entre os procedimentos de processamento de dados observados confrontados com a teoria estudada. Para Lakatos e Marconi (1990, p. 188), “a observação participante consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

No que se refere a dados secundários Mattar (2001, p. 68) diz que: “são os dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e, algumas vezes já analisados, ou seja, informam o que está a disposição pra consulta”. Os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica bem como em documentos internos do Ateliê Rita Lemos. A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral (VERGARA, 1997).

Depois de levantados os dados, foi feita uma análise dos mesmos, que segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 167) “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”.

Por fim, após a somatória de todos os resultados os dados foram tabulados e representados em gráficos do sistema Excel e em seguida transportados para o trabalho, onde foram analisados e comentados de acordo com os objetivos da pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Histórico e caracterização da empresa

Fundado em 5 de março de 2003 pelo casal Paulo e Rita Lemos o Ateliê Rita Lemos ou Artesanato Lemos Ltda – EPP como é conhecido por sua denominação social tem sua sede situada a rua Luiz Fagundes, 29 no bairro Praia Comprida em São José – SC.

Como grande parte das empresas brasileiras e contrariando inclusive alguns princípios básicos da administração, teve seu início a partir de uma atividade que em princípio não vislumbra tornar-se um negócio com as proporções que ele alcança hoje.

A princípio tudo não passava de uma terapia, uma forma de relaxamento que, aos poucos, foi se moldando e adquirindo personalidade de negócio. As aulas de pintura freqüentadas por Rita Lemos além de servirem de um momento de lazer também geravam verdadeiras obras de arte que a todos encantavam e que desde o princípio chamavam a atenção inclusive de suas professoras por sua enorme capacidade e dom para arte. Surgiram, conseqüentemente, as primeiras encomendas, principalmente de artigos para datas comemorativas como natal e páscoa por exemplo.

Com o tempo as encomendas foram aumentando assim como o aperfeiçoamento do que era desenvolvido. Logo a futura decoradora Rita Lemos percebeu a possibilidade de fazer daquilo um negócio e, foi então que se passou a pensar qual seria o melhor ramo de artigos para decoração a se investir. Foram justamente os motivos abordados mais afundo em nossa introdução, como a existência desse mercado em potencial ainda não explorado na região da grande Florianópolis, o da decoração personalizada para quartos de bebê que impulsionaram a criação de um negócio de sucesso.

Foram criadas então parcerias com lojas especializadas na revenda de produtos do ramo que com o passar do tempo e conseqüente incremento da linha de

produtos desenvolvidos pelo Ateliê Rita Lemos foram interrompidas em decorrência da abertura de uma loja própria.

O que vem ocorrendo, desde então, é a constante ampliação do número e da quantidade de seus produtos e serviços sempre na busca não só por atender as necessidades daqueles que procuram a empresa, como também proporcionar um diferencial na qualidade de seus serviços como um todo, afim de, cada vez mais, estar capacitado e apto a realizar exatamente aquilo que seus clientes sonham para o cantinho de seu filho.

Atualmente a empresa conta com duas lojas, uma em Florianópolis e outra em São José, as quais mantém um amplo *show room* com a exposição de toda a gama de produtos oferecidos pela organização. Hoje ela trabalha com quase a totalidade de produtos decorativos referentes a área em questão, quartos de bebês, dispondo de uma completa linha de móveis, acessórios e enxovais.

A empresa que tem como sócios os irmãos Lucas Lemos e Roberto Lemos, que inicialmente contava em seu quadro funcional apenas com o casal fundador que por sinal são pais dos sócios, hoje tem um número de colaboradores que já passam de vinte. Vale salientar ainda que mesmo ocorrendo esse considerável crescimento no curto espaço de tempo de existência da empresa, ela em momento algum, perdeu sua característica mais marcante, a de ser uma empresa familiar, podendo-se encontrar atualmente três gerações da família atuando nos mais diversos cargos.

Sem dúvida o Ateliê Rita Lemos conquistou espaço no seu ramo de atividade tendo se consolidado na região em que atua, ou seja, na grande Florianópolis, e vai além, está ampliando seus horizontes conquistando clientes de diversas regiões do estado e atingindo ainda, mesmo que de maneira menos expressiva outros estados brasileiros.

4.2 Estrutura organizacional

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) o primeiro passo para estabelecimento da estrutura de uma empresa deve ser a determinação do critério de departamentalização. Normalmente em empresas de grande porte são bastante utilizados os critérios de produto, geográfico e de clientela, o que geralmente não

ocorre nas empresas pequenas e médias que acabam adotando o critério funcional predominantemente.

Essa divisão da organização em níveis tomando por base os critérios acima citados define a chamada estrutura organizacional da empresa, que no Ateliê Rita Lemos, uma empresa de pequeno porte apresenta a seguinte configuração embasada no critério funcional:

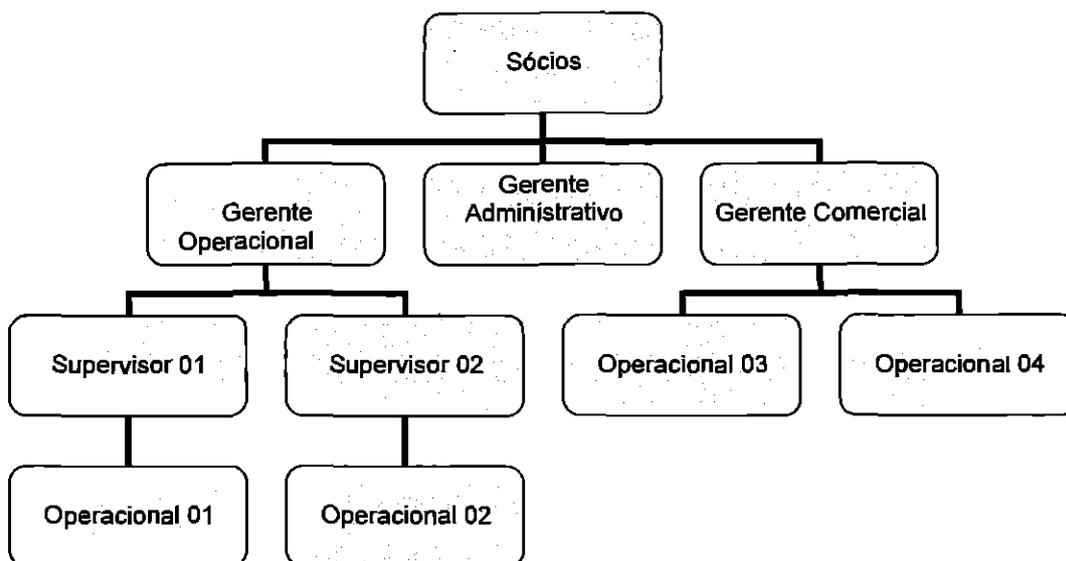


Figura 3: Organograma da estrutura da empresa Ateliê Rita Lemos.

Fonte: Ateliê Rita Lemos.

O organograma serve para mostrar a estrutura formal da organização bem com quem é responsável por determinadas tarefas, sendo que cada retângulo do mesmo representa uma divisão de trabalho com suas respectivas tarefas.

Conforme retrata o organograma anterior, percebe-se no Ateliê Rita Lemos a existência de apenas três níveis hierárquicos e isso segundo Bennis (apud PINHEIRO, 1996) apresenta algumas vantagens que são características das empresas de pequeno porte, tais como:

- a) São mais sensíveis as mudanças na demanda do mercado;
- b) Estão mais próximas de seus clientes;
- c) Geralmente são administradas pelos próprios proprietários;
- d) São enxutas, ágeis, dinâmicas e flexíveis, portanto não burocráticas;
- e) Proprietários e funcionários têm conhecimento do negócio;
- f) Desenvolvem um único produto ou linha de produtos relacionados e,

g) Tem uma produção pequena, o que permite a personalização dos produtos e um controle maior de qualidade.

Logo ficam visíveis os benefícios trazidos pela estrutura organizacional empregada na empresa em estudo, mas vale salientar também que o processo de constante crescimento que ela vem apresentando acabará por conseqüência acarretando mudanças nessa estrutura e possivelmente originará futuros desajustes que precisarão ser corrigidos a fim de que não venham a prejudicar o sucesso do negócio.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Seguindo o propósito estabelecido no início deste trabalho, a partir de agora será avaliado se o processo de comunicação interna do Ateliê Rita Lemos ocorre de maneira eficaz, satisfazendo assim as necessidades e expectativas de seus usuários. Para tanto serão em seguida apresentados e analisados os resultados da pesquisa realizada na organização no dia 23 de maio de 2007 junto a seus colaboradores.

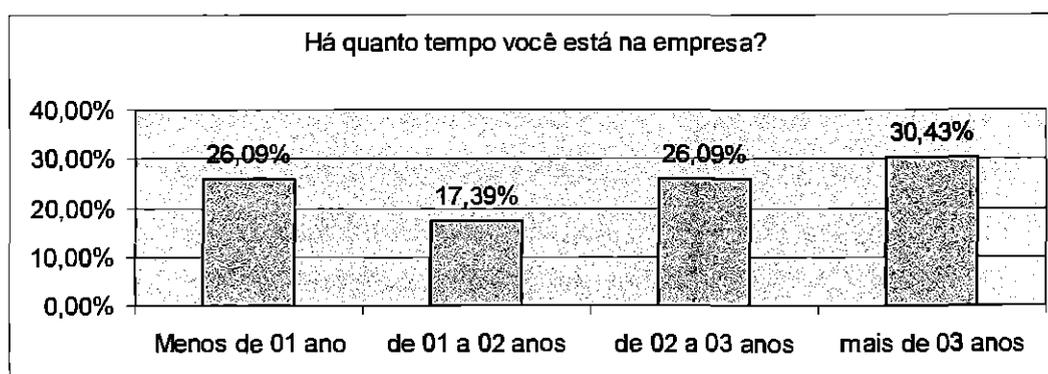


Figura 04: Tempo de empresa
Fonte: Dados primários (2007)

A figura 04 visa demonstrar o tempo de atividade de cada colaborador na organização sendo que 26,09% deles declararam que trabalham a menos de um ano, 17,39% entre um e dois anos, 26,09% entre dois e três anos e ainda 30,43% responderam que trabalham a mais de três anos. Apesar de haver oscilações entre o tempo de permanência na empresa de cada um, percebe-se que não há predominância mais marcante de funcionários mais antigos ou mais novos na empresa, mais sim uma constante que pode ser mais facilmente compreendida com o forte crescimento apresentado pelo Ateliê Rita Lemos nesses seus pouco mais de quatro anos de existência. Como consequência de seu crescimento ao longo dos anos, novos funcionários foram sendo contratados para novas vagas que foram surgindo e assim não permitindo que houvesse predominância de determinada categoria.

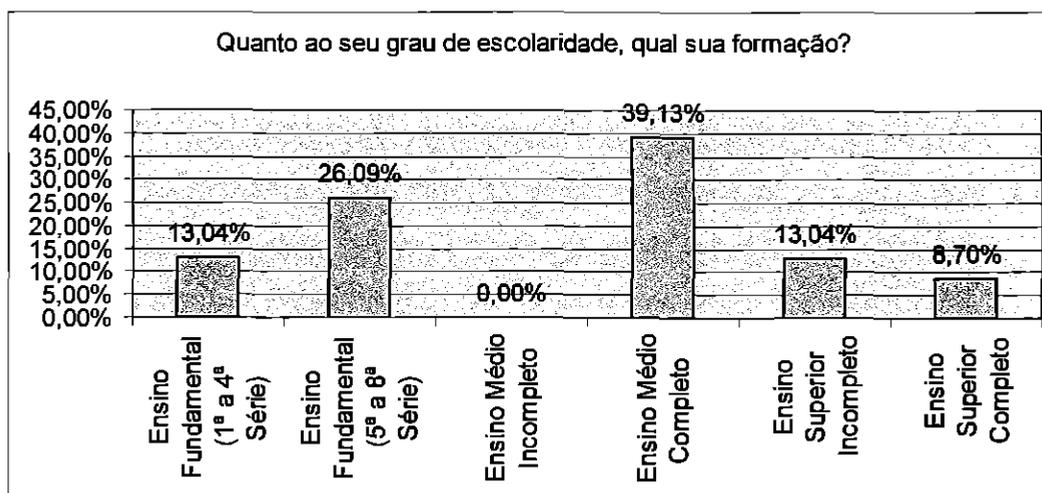


Figura 05: Grau de escolaridade
 Fonte: Dados primários (2007)

Quanto ao grau de escolaridade 39,13% possuem o ensino médio completo, seguidos por 26,09% que possuem o ensino fundamental de 5ª a 8ª série, em seguida vem o ensino fundamental de 1ª a 4ª série e o ensino superior incompleto ambos com 13,04% e por último o ensino superior completo com 8,70%. A empresa não apresenta colaboradores com grau de instrução no ensino médio incompleto.

Se for feito um somatório dos percentuais do ensino fundamental como um todo, percebe-se que há um empate técnico com o percentual do ensino médio completo e que juntos eles representam a maioria esmagadora dos pesquisados com 78,26%. Logo fica evidente que o grau de escolaridade apresentado pela maioria dos colaboradores da organização é considerado baixo. Isso ocorre principalmente porque a maioria das funções desempenhadas na empresa não exige um elevado nível de especialização, sendo na sua maioria funções de simples execução e de maior esforço manual que intelectual. Essa sem dúvida tem de ser uma das preocupações da empresa, ou seja, a ausência de maior instrução por parte de seus colaboradores até mesmo porque essa vem a ser uma das barreiras ao desenvolvimento de uma comunicação eficaz, principalmente no que se refere a comunicação mais formal.

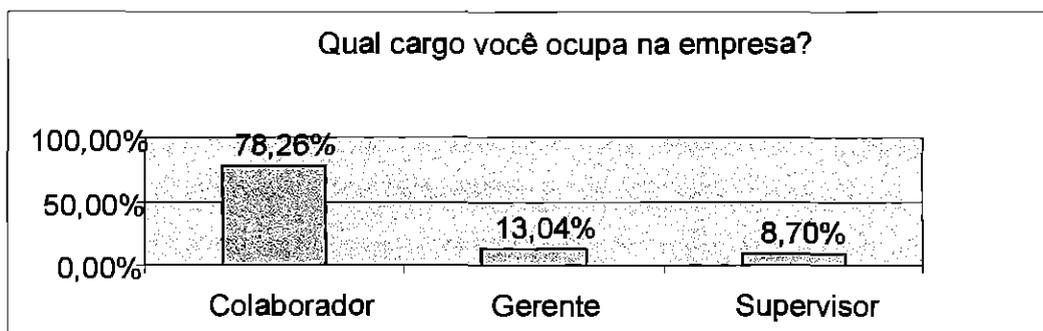


Figura 06: Função

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se verificar que 78,26% dos pesquisados são colaboradores e ocupam o nível operacional, enquanto 8,70% atuam como supervisores e 13,04% na gerência das demais funções. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte e familiar, o Ateliê Rita Lemos caracteriza-se por apresentar baixo grau de verticalidade em sua estrutura, ou seja, apresenta poucos níveis hierárquicos o que leva a uma proporção muito maior de cargos operacionais do que de gerência, até mesmo porque em empresas de pequeno porte é comum de ocorrer o acúmulo de funções em cada cargo de gerência específico diminuindo assim o número de cargos e vagas para essa função.

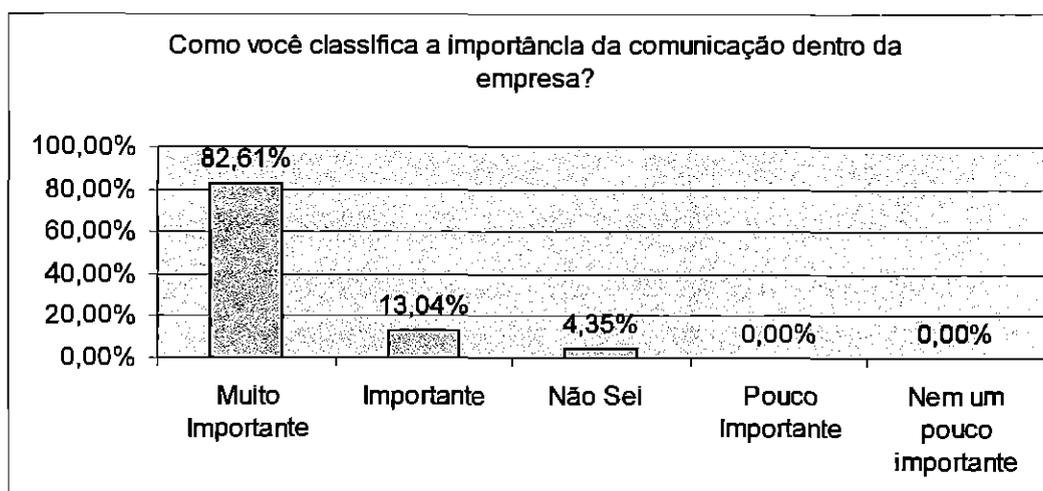


Figura 07: Importância da comunicação

Fonte: Dados primários (2007)

Verifica-se que 82,61% dos colaboradores consideram muito importante a comunicação dentro da organização, 13,04% consideram a mesma importante e

apenas 4,35% não soube responder o que achava a esse respeito. Sendo que nenhuma das pessoas entrevistadas considerou pouco importante ou nem um pouco importante o assunto comunicação dentro da empresa. O fato da grande maioria dos pesquisados ter considerado a comunicação muito importante para empresa é fundamental para que a mesma possa vir a apresentar um processo de comunicação interna de sucesso, para tanto é preciso que haja inicialmente o reconhecimento da relevância do assunto por parte de seus colaboradores.

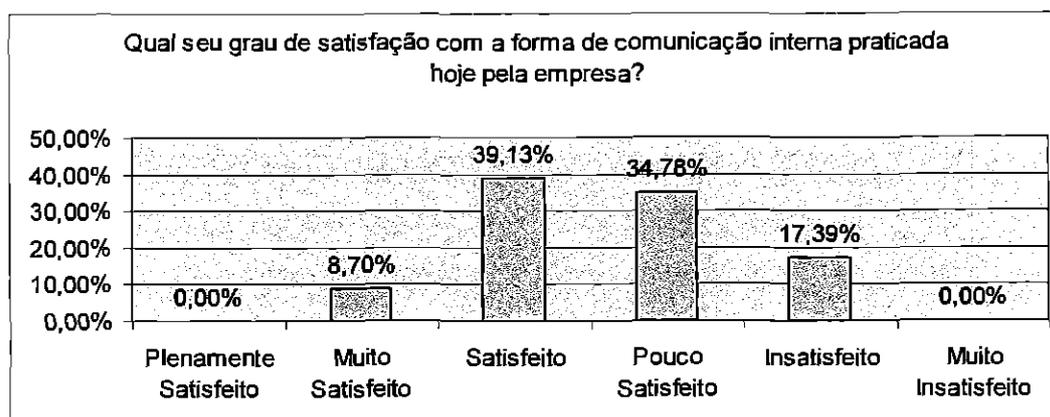


Figura 08: Grau de satisfação com a comunicação
Fonte: Dados primários (2007)

Verificou-se que apesar de 39,13% estar satisfeito e ainda 8,70% muito satisfeito, a grande maioria dos pesquisados encontram-se pouco satisfeitos 34,78% ou insatisfeitos 17,39% com o processo de comunicação interna do Ateliê Rita Lemos.

Esse é um assunto que deve ser encarado de maneira preocupante por parte da organização, uma vez que mais da metade de seus colaboradores indicaram estar pouco satisfeitos ou insatisfeitos com a forma de comunicação interna praticada atualmente pela empresa. Se for considerado que a maioria desses pesquisados julgam o assunto como sendo de suma importância para empresa, a preocupação aumenta ainda mais, afinal além de ser considerado um assunto extremamente importante, ele ainda está causando insatisfação. E se isso está ocorrendo é porque algo de errado vem sendo feito em seu processo como um todo.

Vale salientar também que uma parcela considerável dos colaboradores respondeu estar satisfeito com a forma de comunicação empregada, provavelmente por ter suas necessidades e expectativas atendidas de maneira satisfatória.

As opções plenamente satisfeito e muito insatisfeito não foram citadas.

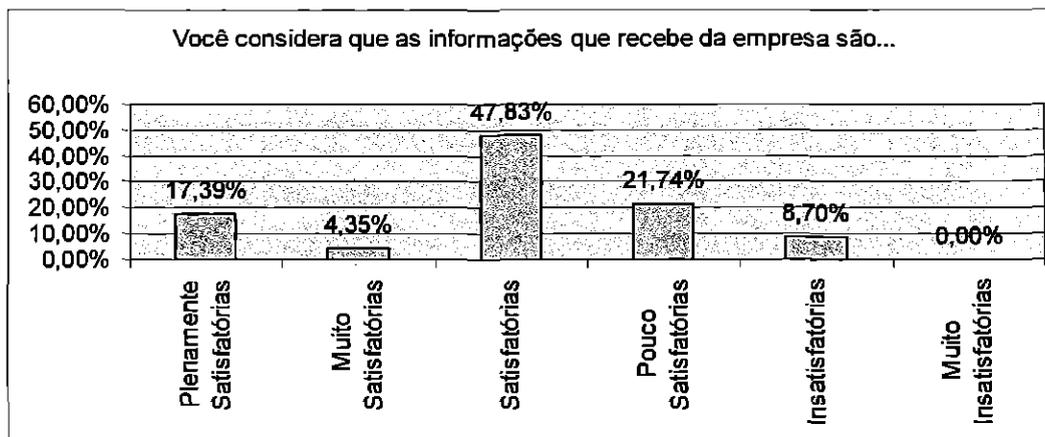


Figura 09: Grau de satisfação com informações recebidas

Fonte: Dados primários (2007)

Conforme verificado 47,83% dos colaboradores consideram satisfatórias as informações que recebem da empresa, seguidos por 21,74% que consideram essas mesmas informações pouco satisfatórias. Posteriormente 17,39% julgaram como sendo plenamente satisfatórias as informações recebidas, cabendo ainda 8,70% como insatisfatórias e 4,35% como muito satisfatórias. Não houve manifestações para a categoria muito insatisfatórias.

Considerando-se que apenas 17,39% dos colaboradores estão plenamente satisfeitos com as informações que estão recebendo por parte da organização significa que os mais de 80% restantes ou consideram que as mesmas estão deixando a desejar em alguns aspectos ou que as informações ainda não estejam chegando como deveriam. Apesar de a uma primeira impressão esse parecer ser um dado preocupante, ele não é de todo desesperador, uma vez que a maior parte destes mais de 80% que não estão plenamente satisfeitos, são compostos por pessoas satisfeitas e que mediante a pequenos ajustes no processo comunicacional, seja numa maior formalidade do mesmo ou ainda através da utilização de mais de um canal de comunicação simultaneamente, provavelmente virão a integrar o grupo daqueles que estão plenamente satisfeitos.

Cabe sim uma maior atenção aos quase 30% dos colaboradores que atualmente estão insatisfeitos com as informações recebidas da empresa, até mesmo para que isso não venha a acarretar falhas no desenvolvimento de suas atividades e assim prejudicar o bom andamento da empresa como um todo.

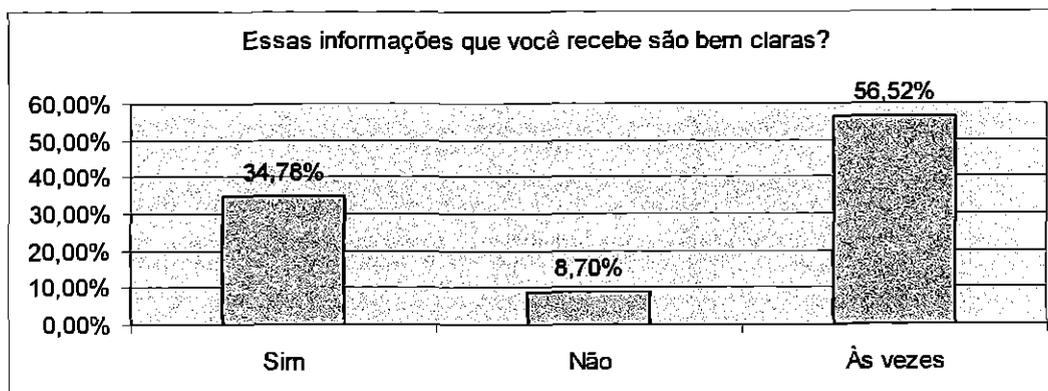


Figura 10: Clareza das informações
Fonte: Dados primários (2007)

Quanto à clareza das informações recebidas percebe-se que mais da metade, ou seja, 56,52% dos pesquisados responderam que nem sempre as informações repassadas pela empresa são claras o bastante, enquanto 34,78% responderam que sim, as informações recebidas são claras e 8,70% disseram que não.

O problema aqui apresentado se reflete pelo que foi exposto na questão anterior, na qual uma grande parcela respondeu estar satisfeita com as informações e não plenamente satisfeita. Isso se traduz nos 56,52% que consideram como não sendo suficientemente claras as informações recebidas e que da mesma forma que foi citado anteriormente, pode ser mais facilmente resolvido com apenas algumas alterações no processo de comunicação.

É importante ressaltar aqui que apenas 8,70% dos colaboradores disseram não estar satisfeitos com a clareza das informações, o que implica na grande maioria estar satisfeita com a forma de comunicação disponibilizada, salvo alguns ajustes.

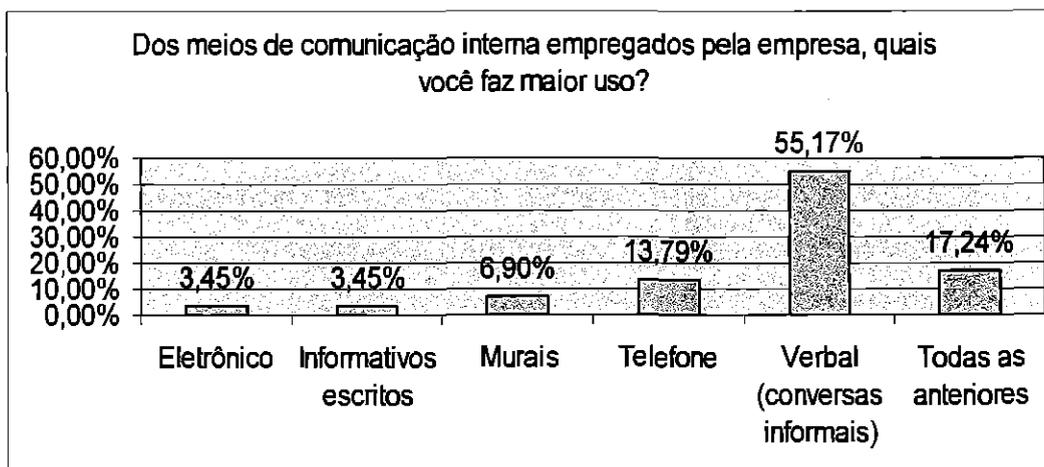


Figura 11: Utilização dos meios de comunicação

Fonte: Dados primários (2007)

Verifica-se que 55,17% dos colaboradores do Ateliê Rita Lemos normalmente faz uso das conversas informais como meio de comunicação interna, seguidos por 13,79% que utilizam o telefone como forma de comunicação, 6,90% murais e informativos escritos e eletrônico ficam com 3,45% da preferência. Sem contar nos 17,24% que fazem uso de todas as formas de comunicação citadas anteriormente.

A presença maciça da forma de comunicação verbal através de conversas informais é característica principal de sistemas de comunicação de pequenas empresas e com o Ateliê Rita Lemos não seria diferente, porém isso tem seus prós e contras. Isso proporciona maior agilidade e flexibilidade na comunicação além de assegurar maior facilidade de adaptação as mudanças impostas pelo meio, o problema concentra-se no fato de que conversas não apresentam documentos para que sejam validadas no futuro, nem para esclarecimentos nem muito menos para comprovações o que pode vir a gerar desentendimentos entre os colaboradores.

Daí a necessidade de quem sabe trabalhar-se paralelamente a essas conversas informais documentos, sejam eles informativos escritos ou eletrônicos, que permitam consultas no caso de dúvidas ou até mesmo conferências daquilo que realmente foi transmitido.

Outro dado importante levantado com essa questão e que merece ser citado é o número até certo ponto expressivo proporcionalmente falando, de pesquisados que já faz uso normalmente de todas as formas de comunicação disponíveis na empresa, representando 17,24%.

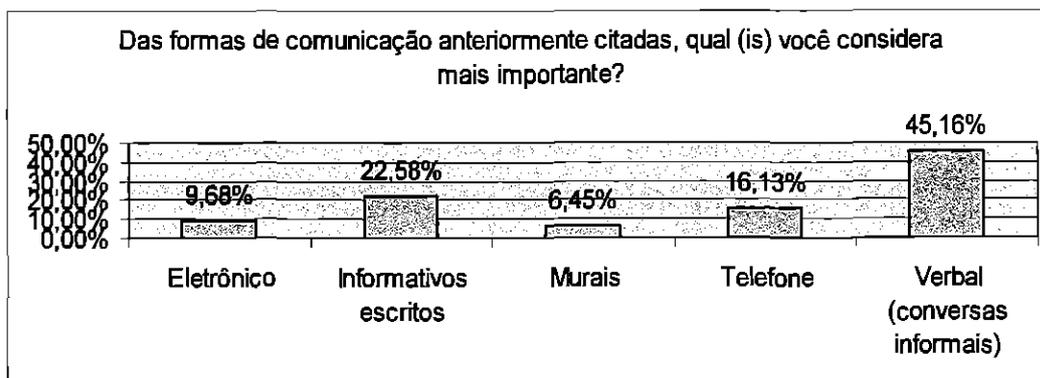


Figura 12: Importância das formas de comunicação

Fonte: Dados primários (2007)

A figura 12 visa demonstrar quais as formas, os canais de comunicação considerados mais importantes pelas pessoas que fazem uso dos mesmos, os colaboradores da empresa e fica evidente assim que 45,16% das pessoas consideram a comunicação verbal por meio de conversas informais como sendo a de maior importância. Logo após vem os informativos escritos com 22,58%, seguido pela comunicação através de telefone com 16,13%. Os pesquisados atribuem ainda um grau de importância um pouco menor a comunicação eletrônica e aos murais com 9,68% e 6,45% respectivamente.

Justamente pelas facilidades já anteriormente citadas que a comunicação verbal apresenta que ela não poderia deixar de ser a preferida também pelos colaboradores, porém como também já foi visto a mesma apresenta pontos negativos que no caso específico em questão podem ser facilmente supridos, uma vez que a segunda forma de comunicação julgada mais importante pelos próprios colaboradores foi exatamente um canal complementar as conversas informais, ou seja, os informativos escritos.

O reconhecimento dessa modalidade de comunicação por parte dos colaboradores é de fundamental importância, pois se trata de uma maneira mais formal que as demais de se abordar os assuntos. Seria importante também garantir

maior destaque e representatividade da comunicação via eletrônica, o que também agiliza muito os processos e, ainda dar uma maior ênfase ao uso de murais que auxiliam fortemente na fixação dos objetivos e metas da organização.

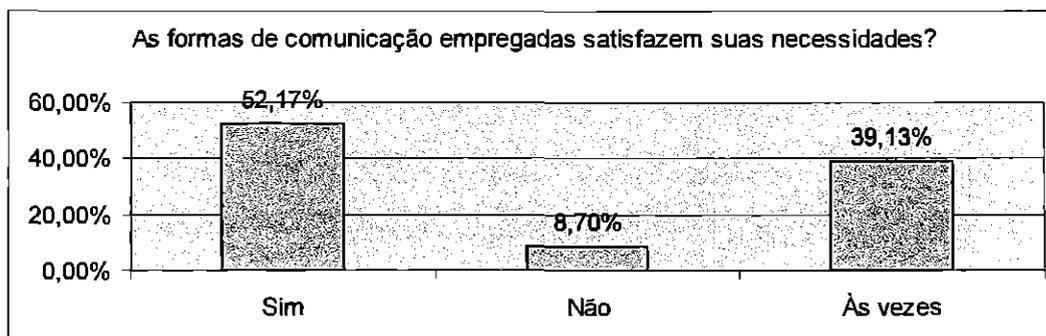


Figura 13: Satisfação quanto às formas de comunicação

Fonte: Dados primários (2007)

Verifica-se que as formas de comunicação empregadas satisfazem plenamente as necessidades de 52,17% dos pesquisados enquanto que 39,13% têm suas necessidades parcialmente atendidas. Somente para 8,70% das pessoas entrevistadas é que as formas de comunicação não são suficientes para suprir suas necessidades.

Pode-se assim dizer que o processo de comunicação do Ateliê Rita Lemos se dá de forma eficaz para a maioria de seus funcionários, mas que existe ainda uma parcela deles que encontra dificuldades para dispor de informações que satisfaçam de maneira plena as suas necessidades, deixando dessa forma margens para que erros ocorram durante o processo.

Fatalmente a ausência de informações acabará por desencadear erros na operação da organização principalmente pelo fato da empresa contar com uma produção personalizada, o que requer um maior cuidado no trato e disponibilidade de dados para seqüência dos trabalhos, sendo assim a integração dos dados em todos os setores é peça chave para que o processo seja realizado com precisão e qualidade.

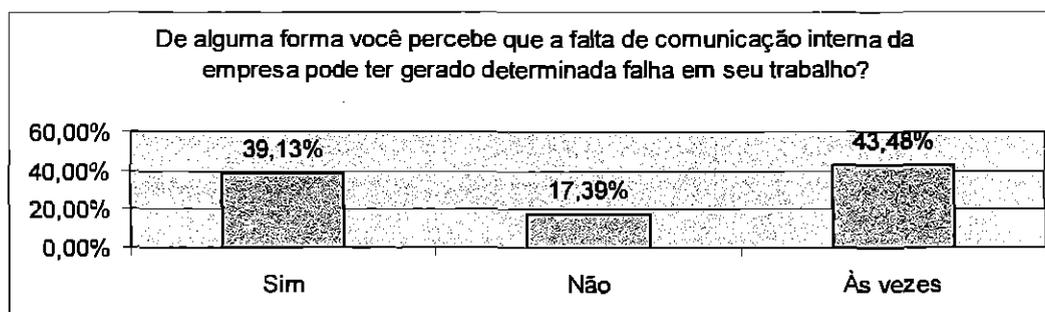


Figura 14: Conseqüências da falta de comunicação

Fonte: Dados primários (2007)

Verificou-se que mais de 80% dos funcionários do Ateliê Rita Lemos colocaram que de alguma forma a falta de comunicação interna da empresa pode ter gerado determinada falha em seu trabalho com 43,48% dos pesquisados indicando que às vezes ela pode gerar esse problema e 39,13% afirmando que falhas em seu trabalho surgiram sim em decorrência da falta de informações. Apenas 17,39% julgam possuir as informações necessárias para um correto desenvolvimento de suas atividades.

Esse elevado índice de pessoas que podem apresentar falhas em suas atividades em decorrência da falta de informações é extremamente preocupante o que requer iniciativas concretas por parte da empresa afim de que essas informações cheguem de maneira satisfatória a todos com a intenção de não gerar erros no processo produtivo e conseqüentes re-trabalhos.

Nessa iniciativa, as sugestões de toda a equipe são fundamentais mas no entanto elas devem ser formalizadas para que sejam transformadas em projetos e ações futuras em toda a organização.

Na maioria das vezes a informação necessária para desenvolvimento de determinada atividade específica até existe mas não está disponível para a pessoa que necessita da mesma no momento em que a atividade está sendo executada, ou seja, o erro não esta no processamento das informações, mais sim na transmissão das mesmas.

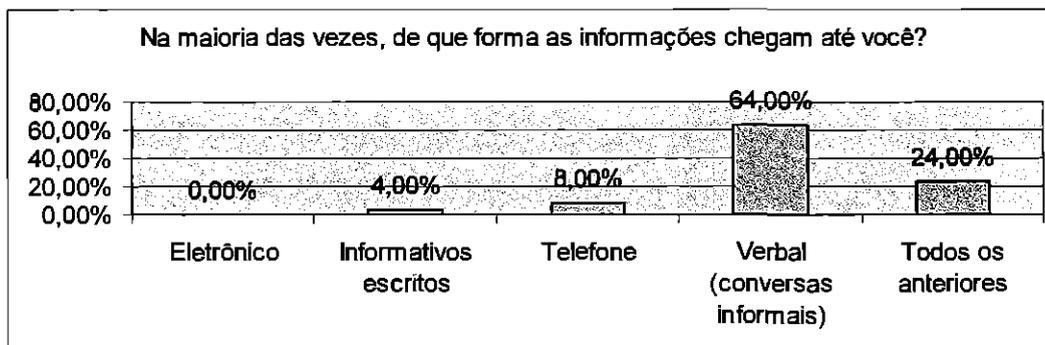


Figura 15: Recepção das informações
Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se verificar que na maioria das vezes as informações chegam aos colaboradores da empresa de maneira verbal com uma representatividade de 64% dos pesquisados, enquanto o telefone, os informativos escritos e a comunicação eletrônica apresentam apenas 8%, 4% e 0% respectivamente.

Essa questão justifica de maneira muito clara o problema apresentado na questão anterior, na qual a falta de informações no desenvolvimento das atividades tem acarretado falha no processo produtivo. Isso se dá principalmente devido a principal fonte de informações para os colaboradores ser oriunda de conversas informais, ou seja, chegarem de forma verbal.

A ausência de documentos sejam eles eletrônicos ou informativos escritos é a principal causa da ocorrência dessas falhas principalmente porque as informações trocadas por meio de conversas informais podem gerar distorções tanto na hora de sua emissão como na hora de sua recepção e pecam ainda por normalmente não apresentarem a possibilidade de futuras consultas no caso de dúvidas durante o processo produtivo, fato esse que seria facilmente resolvido com a disponibilidade de um documento formal para checagem.



Figura 16: Comunicação funcionário-empresa

Fonte: Dados primários (2007)

Conforme verificado 52,17% dos colaboradores encontram-se satisfeitos com a comunicação entre eles e a empresa, esse índice já cai significativamente para aqueles que se encontram muito satisfeitos e plenamente satisfeitos com apenas 8,7% em cada uma das categorias. Quanto àqueles que dizem estar pouco satisfeitos com a comunicação com a empresa, nota-se que eles representam 26,09% dos pesquisados e os muito insatisfeitos são 4,35%, já na categoria insatisfeito, não houve respondentes.

Mais uma vez a maioria absoluta dos pesquisados encontra-se na faixa em que os índices representam aqueles que se encontram satisfeitos com o sistema de comunicação atualmente empregado pela empresa, com algumas variações que vão desde aqueles que estão plenamente satisfeitos até os que se encontram pouco satisfeitos. Apesar dos números serem considerados relativamente bons para organização, vale salientar que a mesma deve buscar sempre o ideal de plenamente satisfeito o que com certeza irá assegurar maior precisão e confiança no desenvolvimento das atividades do dia a dia de cada um.

Não se pode deixar de citar também os mais de 30% dos pesquisados que fazem parte da categoria daqueles que estão insatisfeitos com a forma de comunicação praticada entre eles e a empresa. É preciso que haja um consenso entre empresa e funcionários com o intuito de se levantar onde possam estar ocorrendo essas possíveis falhas no processo e que sugestões de aperfeiçoamento ou mudanças sejam também propostas para que se chegue a um ideal de comunicação e que a mesma não represente uma barreira no alcance dos objetivos de todos.

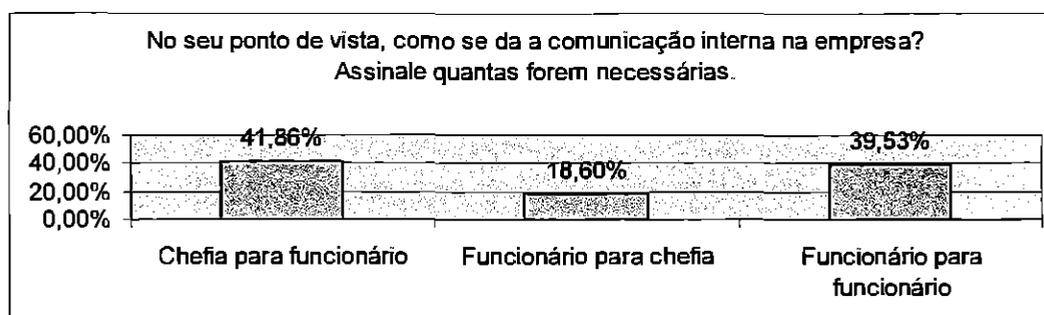


Figura 17: Canais de comunicação
Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se verificar que os canais de comunicação “chefia para funcionário” com 41,86% e “funcionário para funcionário” com 39,53% representam a grande maioria das vias de comunicação empregadas no Ateliê Rita Lemos, sendo que o canal “funcionário para chefia” representa apenas 18,60% das opções.

Desta forma nota-se que o maior volume de informações flui da chefia para os funcionários, ou seja, de cima para baixo e com um caráter predominantemente diretivo. Isso se dá em função da necessidade que a diretoria tem em repassar ordens, diretrizes e políticas para os demais níveis organizacionais.

Outro canal também bastante utilizado é aquele responsável pela disseminação da informação entre os funcionários, chamada de comunicação lateral, a qual tem como principal característica o seu processamento entre as unidades de trabalho de um mesmo nível na busca pelo alcance dos objetivos comuns.

Não por representar a menor parcela dos canais de comunicação, as informações repassadas de funcionários para chefia são consideradas menos importantes, muito pelo contrário, são elas as responsáveis pelas informações sobre desempenho e eventos ocorridos nos níveis inferiores da empresa bem como responsáveis também por levar atitudes e sugestões dos empregados aos supervisores e gerentes.

5.1 Perfil da comunicação do colaborador

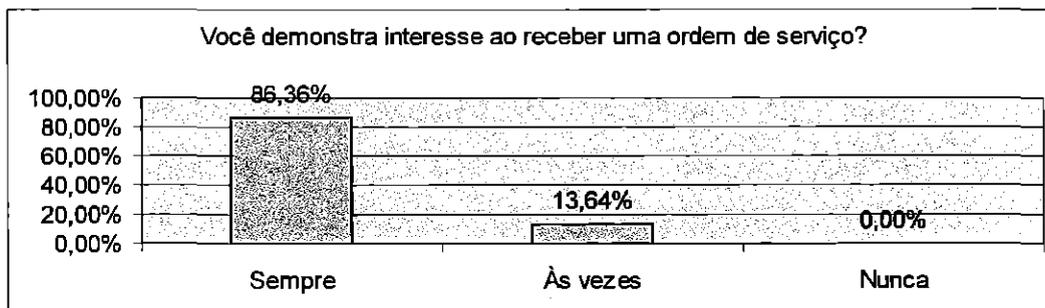


Figura 18: Interesse a informação

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se verificar que 86,36%, ou seja, a grande maioria dos pesquisados diz demonstrar interesse ao receber uma ordem de serviço, apenas 13,64% colocaram que nem sempre demonstram interesse ao receber tal documento e que nunca nenhum deles recebeu uma ordem de serviço com desinteresse.

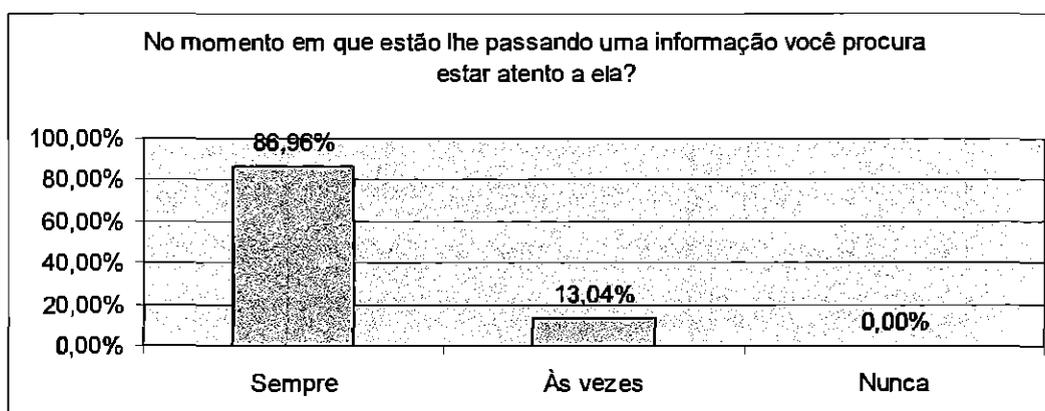


Figura 19: Atenção à informação

Fonte: Dados primários (2007)

Verifica-se que os índices permanecem praticamente inalterados em relação a questão anterior quando a pergunta feita trata da atenção demonstrada ao se receber uma informação, com 86,96% respondendo que sempre estão atentos no momento em que estão recebendo esta informação e 13,04% colocando de que nem sempre estão atentos a ela. Igualmente ocorreu anteriormente, nenhum dos colaboradores respondeu nunca estar atento no momento em que uma informação a ele é repassada.

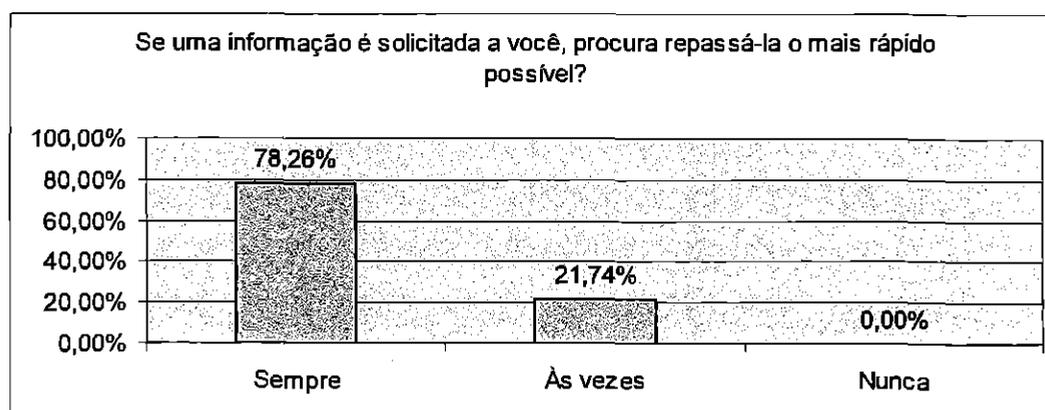


Figura 20: Atendimento a solicitação

Fonte: Dados primários (2007)

Mais uma vez percebe-se a manutenção dos índices em relação as questões anteriores com apenas uma pequena variação. Quando perguntados sobre a agilidade no repasse de uma informação solicitada, a maioria 78,26% respondeu sempre procurar repassá-la o mais rápido possível e 21,74% disseram procurar repassar a informação o mais rápido possível às vezes. A categoria nunca não foi citada.

O que se pode perceber com as três análises feitas acima é que o perfil da comunicação do colaborador do Ateliê Rita Lemos é extremamente favorável ao acontecimento de um processo de comunicação interna ideal, pois como pode-se verificar, quando as informações chegam até os colaboradores e de maneira correta, os mesmos procuram demonstrar o máximo de interesse e atenção naquilo em que esta sendo repassado assim como estão sempre a disposição para expor algo que a eles for solicitado.

5.2 Grau de satisfação quanto ao meio de comunicação

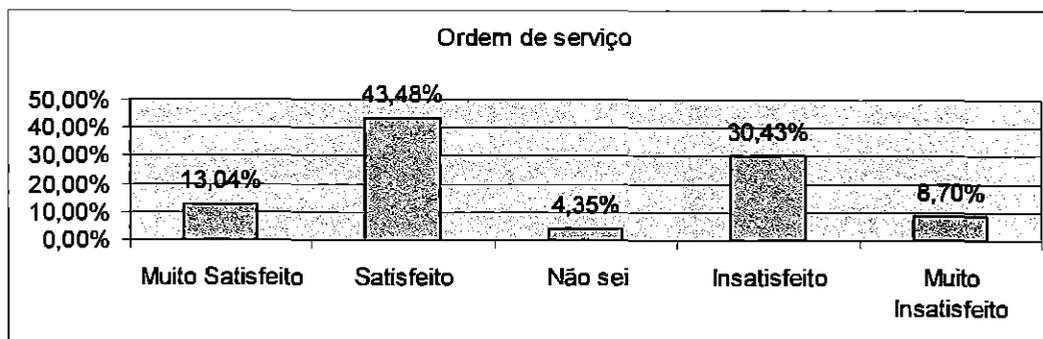


Figura 21: Análise referente à ordem de serviço
Fonte: Dados primários (2007)

A figura 21 visa demonstrar o grau de satisfação dos colaboradores quanto a ordem de serviço, sendo que 43,48% disseram estar satisfeitos com esse meio de comunicação, seguidos por 30,43% que dizem estar insatisfeitos. A opção muito satisfeito representou 13,04% dos pesquisados enquanto 8,70 julgam-se muito insatisfeitos, já os que não souberam opinar representam 4,35%.

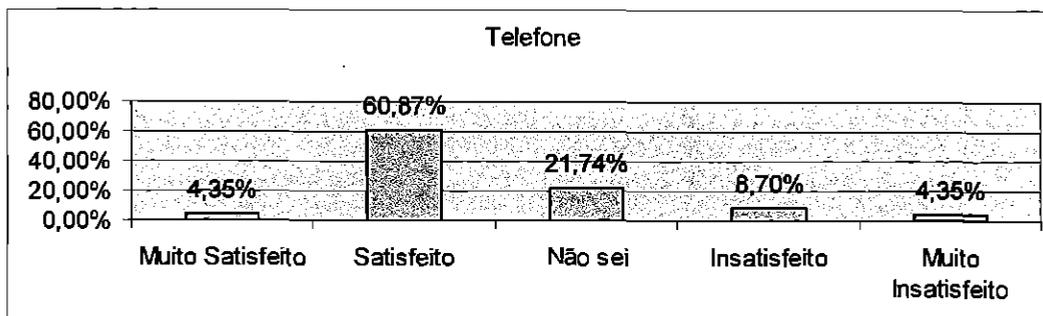


Figura 22: Análise referente a telefone
Fonte: Dados primários (2007)

Verifica-se que 60,87% dos colaboradores julgam estarem satisfeitos com o uso do telefone nas formas de comunicação. O número de pessoas que não souberam opinar sobre a questão também é bastante considerável com 21,74%, seguidos por 8,70% que se encontram insatisfeitos com essa modalidade. Por fim aqueles que dizem estar muito satisfeitos e muito insatisfeitos somam 4,35% em cada uma das categorias.

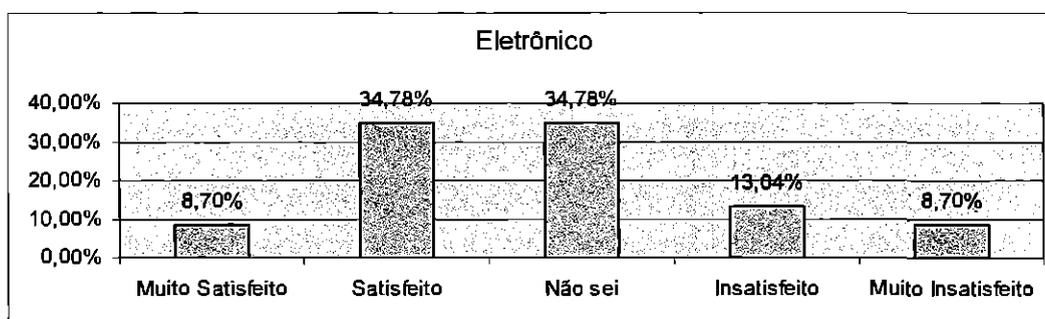


Figura 23: Análise referente ao uso eletrônico
Fonte: Dados primários (2007)

Quanto ao uso dos meios eletrônicos como forma de comunicação interna na empresa, os mesmos percentuais foram apresentados para as categorias “Satisfeito” e “Não sei” com 34,78% para cada uma delas. O mesmo ocorreu com as categorias “Muito Satisfeito” e “Muito Insatisfeito” só que os seu respectivos percentuais foram de 8,70%. Já os que disseram estar insatisfeitos com a forma de comunicação através de meios eletrônicos representaram 13,04%.

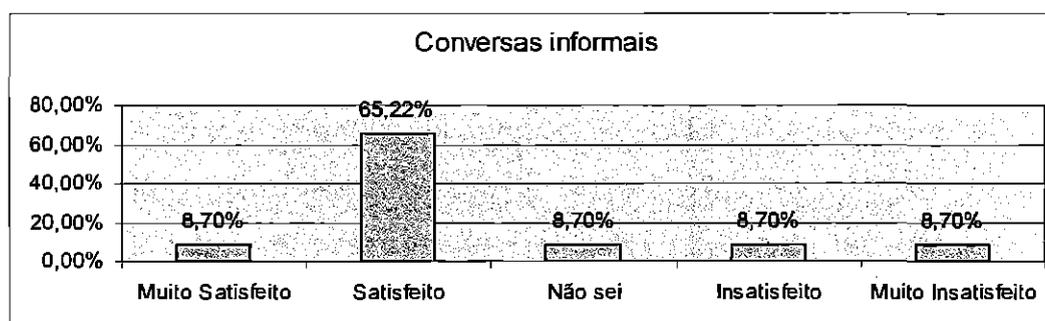


Figura 24: Análise referente a conversas informais
Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se verificar que 65,22% dos colaboradores encontram-se satisfeitos com o canal de comunicação verbal através das conversas informais. Todas as outras categorias, entre elas os muito satisfeitos, os insatisfeitos, os muito insatisfeitos e os que não souberam opinar tiveram os mesmos índices com 8,70% da preferência para cada uma delas.

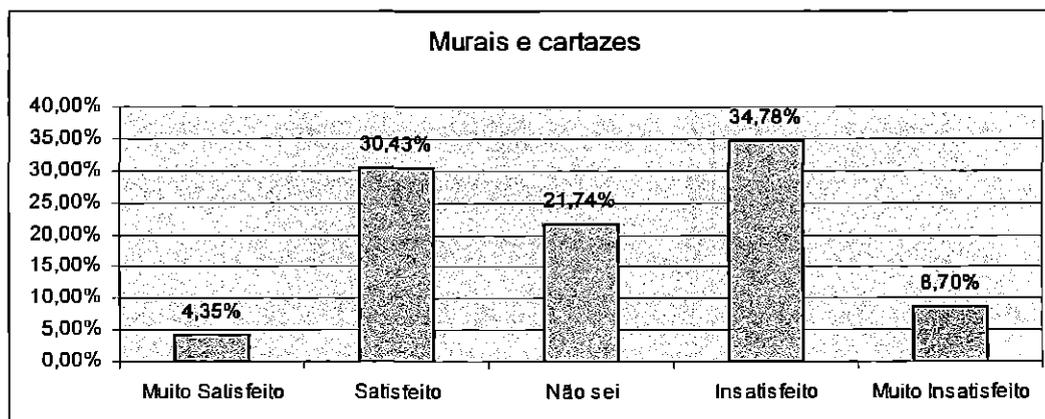


Figura 25: Análise referente a murais e cartazes

Fonte: Dados primários (2007)

Quanto a utilização de murais e cartazes, 34,78% julgam estar insatisfeitos, seguidos por 30,43% que se dizem satisfeitos. Os que não souberam opinar a respeito da questão somam 21,74%, enquanto os que estão muito insatisfeitos representam 8,70% e apenas 4,35% disseram estar muito satisfeitos com a utilização de murais e cartazes como forma de comunicação.

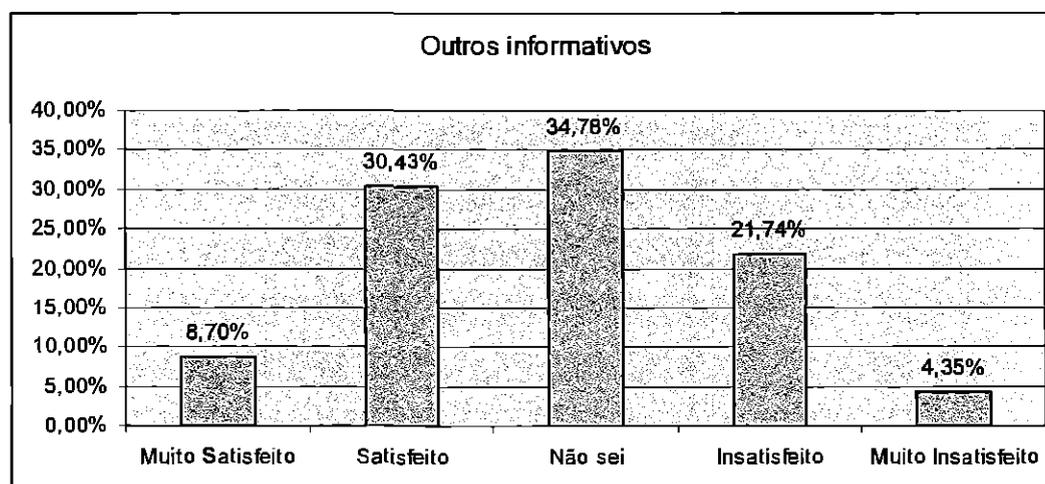


Figura 26: Análise referente a outros informativos

Fonte: Dados primários (2007)

Conforme verificado 34,78% dos pesquisados não soube opinar a respeito da utilização de outros informativos como meio de comunicação interna. A parcela deles que se encontram satisfeitos com esse quesito é composta por 30,43% das pessoas, logo em seguida vêm aqueles que estão insatisfeitos com 21,74% e os muito satisfeitos com 8,70%. Por fim os muito insatisfeitos com outras modalidades

de comunicação que não sejam as anteriormente citadas representam 4,35% dos colaboradores.

Após a verificação do grau de satisfação dos colaboradores do Ateliê Rita Lemos com cada uma das modalidades de comunicação por eles utilizadas fica evidente que a padronização das opiniões com relação as comunicações informais precisa ser igualmente buscada e atingida nas demais opções, afinal justamente pelo fato de ser a forma mais utilizada por todos e de todos terem conhecimento da mesma, ela obteve o maior índice de aprovação.

Portanto é preciso inicialmente que seja feita uma maior divulgação por parte da empresa dos outros meios de comunicação não tão utilizados atualmente mostrando suas facilidades e os benéficos por eles trazidos para que desta forma os funcionários passem a conhecê-los e a fazer uso dos mesmos, já que os índices de pessoas que não souberam opinar sobre a maioria deles foi bastante elevado. Logo se deduz que se opiniões não são emitidas em relação a alguma coisa, é porque provavelmente se desconhece essa coisa.

Posteriormente a isso, a empresa deve buscar a padronização do repasse de algumas informações, principalmente tentando formalizá-las um pouco mais, o que com certeza contribuirá para um melhor funcionamento do atual sistema de comunicação interna empregado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna inegavelmente exerce hoje papel extremamente estratégico nas organizações, principalmente porque o conhecimento tornou-se fonte de poder para aqueles que o detém e sabem aproveitar-se do diferencial competitivo que ele representa. O conhecimento se reflete na maioria das vezes em dados e informações, ferramentas estas que de nada adiantam se não forem aplicadas na hora e no local certo, sendo justamente aí que entra a enorme importância da comunicação interna para uma empresa.

O processamento e análise dessas informações são tão importantes quanto a sua transmissão, sua disseminação no meio corporativo a fim de que ela alcance todos os níveis organizacionais e garanta assim a concretização dos objetivos inicialmente definidos.

A comunicação é fator essencial no dia a dia das empresas, para tanto é preciso que haja uma vontade comum por parte de todos os seus integrantes de buscar ser eficiente na transmissão das mensagens, sejam elas verbais ou não-verbais para que dessa forma os seus receptores possam corretamente compreendê-las e assim atingir a eficácia na comunicação interna.

Como proposta do presente trabalho havia o esclarecimento de qual forma se desenvolve o processo de comunicação interna no Ateliê Rita Lemos, além ainda a verificação se o mesmo atende as necessidades e expectativas de seus colaboradores.

O que se pode perceber através dos resultados obtidos com a pesquisa é que apesar de haver uma aprovação de maneira generalizada por parte de todos aqueles que fazem uso do sistema, o mesmo não é aplicado em seus moldes ideais e apresenta falhas, ocorrendo ainda uma grande distância entre o modelo a ser considerado ideal e a comunicação aplicada na prática.

É de suma importância ressaltar que uma das principais causas do problema na empresa é a falta de canais de comunicação. Atualmente esses meios de comunicação são dominados predominantemente pela comunicação verbal, ou seja, a forma mais utilizada hoje de comunicação no Ateliê Rita Lemos são as conversas informais.

Como todos os demais canais, a comunicação verbal tem suas vantagens e desvantagens, porém o maior problema está justamente no seu emprego praticamente de forma isolada, sem que paralelamente a mesma seja trabalhada alguma outra forma de comunicação interna mais padronizada, mais formal, o que acaba por influenciar diretamente no fluxo das informações internas e por conseqüência afetar todas as demais áreas da empresa.

Mesmo percebendo-se com o desenvolver do trabalho que ocorre uma aprovação do sistema em vigência por parte do público interno, verifica-se também que o mesmo aponta deficiências, principalmente no tocante a utilização ainda moderada de tecnologias no seu processo, tornando-o um tanto quanto defasado para os moldes atuais nos quais a computação é praticamente imprescindível.

A necessidade de se buscar um maior grau de padronização nas formas de comunicação empregadas é evidente e contribuirá sem dúvidas para um saneamento das falhas no processo como um todo. Somente essa maior formalização da comunicação juntamente com um estudo do perfil dos funcionários é que permitirá que a informação atinja a todos de maneira uniforme. Porém, é extremamente relevante ser considerado que em momento algum, essa formalização do processo possa vir a impedir a liberdade de criação que é característica da empresa. Essa é uma peculiaridade imensamente marcante em um ateliê de produção e jamais poderá ser suplantada por uma necessidade de padronização dos processos da empresa, sob pena de perda de seu principal diferencial competitivo, a arte da criatividade. É preciso que ocorra um ajustamento entre essa desordem comum de um ambiente criativo com a padronização necessária em um processo de comunicação.

Vale salientar aqui que de maneira alguma está sendo julgado e coibido o uso da forma de comunicação mais característica de toda e qualquer empresa de pequeno porte, as conversas informais, o que se está tentando colocar é de que para se almejar um ideal de comunicação interna na empresa, faz-se necessário que se busque suprir as falhas originárias desse processo e isso somente será possível mediante a utilização paralela dos meios de comunicação que apresentam maior grau de formalidade.

A parte fundamental disso tudo é saber que existe entre os colaboradores do Ateliê Rita Lemos de uma maneira generalizada o reconhecimento da importância

que o processo de comunicação interna tem para o sucesso não só da organização como também de cada um deles.

Já quantos aos objetivos propostos inicialmente no trabalho, pode-se dizer que os mesmos foram atingidos, uma vez que além de ter sido feito um levantamento se o processo de comunicação interna da empresa ocorre de maneira eficaz, verificou-se ainda que o mesmo atinge as necessidades e expectativas dos colaboradores apenas de maneira parcial apresentando falhas em alguns pontos de seu desenvolvimento.

Como sugestões interessantes a serem adotadas pela empresa na intenção de se findar as falhas descobertas nesse processo, seria providencial que a mesma disponibilizasse algumas horas de treinamento para seus colaboradores com o intuito de tornar públicas e mais lúcidas as demais formas de comunicação disponíveis no Ateliê Rita Lemos, afinal, somente com o conhecimento mais afundo dos outros canais de comunicação encontrados na empresa é que será possível um estímulo para que haja um maior uso dos mesmos.

Outra iniciativa que deveria ser adotada imediatamente pela empresa seria a busca incisiva por uma maior padronização nas suas formas de comunicação, fundamentalmente através da adoção de métodos formais para o registro das informações. Esse processo seria enormemente facilitado com a utilização de novos equipamentos, ou seja, através de um investimento na informatização do sistema em vigor.

E seria assim, através de simples medidas como estas que o Ateliê Rita Lemos conseguiria disponibilizar informações para seus colaboradores de forma clara, objetiva e transparente, tornando a comunicação interna uma área estratégica e indispensável, afinal, uma empresa que tem devidamente estruturado o seu sistema de comunicação consegue atingir um nível maior, quando não total, de satisfação de seus funcionários.

6.1 Recomendações

É importante ressaltar que o presente trabalho proporcionou verificar novos estudos e pesquisas sobre a comunicação nas organizações, até mesmo técnicas

de como solucionar os problemas que surgem no ambiente de trabalho devido a falhas na comunicação e as maneiras de como manter a boa comunicação e prevenir a organização de barreiras que possam surgir.

Dessa forma alguns tópicos são levantados e sugeridos como proposições para futuras análises de um tema de fundamental importância para as organizações atualmente, a comunicação interna, que sem sombra de dúvidas precisa ser tratada por todas as empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte, de maneira estratégica.

São eles:

a) a análise mais profunda da influência exercida pela comunicação na melhoria das relações internas da empresa e sua conseqüente excelência nos serviços seriam um dos casos a serem trabalhados;

b) um estudo sobre qual a maneira de tornar a comunicação interna mais formal em organizações de pequeno porte seria extremamente interessante, afinal esse é o principal problema encontrado em empresas desse tipo;

c) a verificação de canais de comunicação capazes de complementar aqueles já encontrados na empresa analisada de forma que fosse demonstrado como os mesmos acarretariam em melhorias no sistema comunicacional;

d) a analogia do processo comunicacional da empresa com outros sistemas de sucesso desenvolvidos e utilizados por outras organizações também poderia contribuir com melhorias e até mesmo com diferentes formas de comunicação para o sistema em vigência;

e) o desenvolvimento de um plano de treinamento, a fim de se estabelecer uma linguagem padrão de comunicação, com a intenção disponibilizar a todos os colaboradores uma mesma forma de interação e conseqüentemente buscando-se reduzir os percentuais daqueles que se encontram "insatisfeitos" com a comunicação utilizada.

Além de proporcionar o estudo de todos esses fatores citados anteriormente, essa pesquisa pode servir ainda como uma base para um futuro desenvolvimento de um plano de comunicação interna para o Ateliê Rita Lemos, contribuindo assim para uma maior profissionalização da área da comunicação na empresa e para o seu definitivo tratamento como uma ferramenta estratégica.

REFERÊNCIAS

- BAHIA, Juarez. **Introdução a comunicação empresarial**. Rio de Janeiro, Editora Mauad, 1995.
- BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CAHEN, Roger. **Tudo o que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª.ed São Paulo: Makron Books, 1994.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica... como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos na empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice/Hall, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil**. In CORREA, Tupã (org.) Comunicação para o mercado. São Paulo: Edicom, 1995.
- _____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1983.
- _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, Quézia de Alcantara Guimarães. **A importância da comunicação interna nas organizações.** http://www.universia.com.br/html/materia/materia_bahja.html, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3ª. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Pesquisa de marketing.** 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005. v. 1.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial.** São Paulo: Brasiliense, 2005.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial.** Campinas, São Paulo: Alínea, 1999.

PINHEIRO, Ivan. **A invenção à inovação: a técnica, a ética e as estratégias das micros e pequenas empresas.** In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. 1996, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP. 1996.

REGO, Francisco Gaudencio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus Editorial, 1986.

_____. **Cultura, poder comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna.** 08 out. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. [12 abr.2007].

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1985.

TRANNIN, Maria Cecília. **Comunicar.**
<http://www.ucam.edu.br/escm/artigos/artigos18.asp>, 2007.

VALSANI, Flávio. **Novas formas de comunicação interna.** In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

WAY, Hebe. **O processo de relações pública**. 2ª ed., São Paulo, Summus, 1986.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário:

Este questionário tem por objetivo a análise da atual situação do processo de comunicação interna do Ateliê Rita Lemos. Vale salientar que nele não existem respostas certas ou erradas e que o importante é a opinião sincera de cada respondente, afinal o presente questionário servirá de base para o trabalho de conclusão de curso superior de administração na Universidade Federal de Santa Catarina.

Dessa forma agradeço desde já por sua colaboração.

1- A quanto tempo você está na empresa?

Menos de 1 ano de 1 a 2 anos de 2 a 3 anos Mais de 3 anos

2- Quanto ao seu grau de escolaridade, qual sua formação?

Ensino fundamental (1 a 4 série) Ensino fundamental (5 a 8 série)
 Ensino médio incompleto Ensino médio completo
 Ensino superior incompleto Ensino Superior completo

3- Qual cargo você ocupa na empresa?

Colaborador Supervisor Gerente

4- Como você classifica a importância da comunicação dentro da empresa?

Muito importante Importante
 Não sei Pouco importante
 Nem um pouco importante

5- Qual seu grau de satisfação com a forma de comunicação interna praticada hoje pela empresa?

Plenamente satisfeito Muito satisfeito Satisfeito
 Pouco satisfeito Insatisfeito Muito insatisfeito

6- Você considera que as informações que recebe da empresa são...

Plenamente satisfatórias Muito satisfatórias Satisfatórias
 Pouco satisfatórias Insatisfatórias Muito insatisfatórias

7- Essas informações que você recebe são bem claras?

Sim Não Às vezes

8- Dos meios de comunicação interna utilizados pela empresa, qual (is) você faz maior uso?

Eletrônico Informativos escritos Murais
 Telefone Verbal (conversas informais) Todas as anteriores

9- Das formas de comunicação anteriormente citadas, qual (is) você considera mais importante?

- Eletrônico Informativos escritos Murais
 Telefone Verbal (conversas informais)

10- As formas de comunicação utilizadas satisfazem suas necessidades?

- Sim Não Às vezes

11- De alguma forma você percebe que a falta de comunicação interna na empresa pode ter gerado determinada falha em seu trabalho?

- Sim Não Às vezes

12- Na maioria das vezes, de que forma as informações chegam até você?

- Eletrônico Informativos escritos
 Telefone Verbal (conversas informais)
 Todos os anteriores

13- Com relação a comunicação entre você e a empresa, pode-se dizer que você esta?

- Plenamente satisfeito Muito satisfeito Satisfeito
 Pouco satisfeito Insatisfeito Muito insatisfeito

14- No seu ponto de vista, como se da a comunicação interna na empresa? Assinale quantas forem necessárias.

- Chefia para funcionário
 Funcionário para chefia
 Funcionário para funcionário

15- De acordo com sua forma de comunicação escolha em cada um dos itens a alternativa que melhor se enquadra a você.

- | | Sempre | Às |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | vezes | Nunca |
| a. Você demonstra interesse ao receber uma ordem de serviço? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () | | |
| b. No momento em que estão lhe passando uma informação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () | | |
| você procura estar atento a ela? | | |
| c. Se uma informação é solicitada a você, procura repassá-la o | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () | | |

16- Classifique cada um dos meios de comunicação interna utilizados pela empresa conforme seu grau de satisfação.

- a. Ordem de serviço
 Muito satisfeito Satisfeito Não sei Insatisfeito Muito insatisfeito
- b. Telefone
 Muito satisfeito Satisfeito Não sei Insatisfeito Muito insatisfeito
- c. Eletrônico

Muito satisfeito Satisfeito Não sei Insatisfeito Muito insatisfeito

d. Conversas informais

Muito satisfeito Satisfeito Não sei Insatisfeito Muito insatisfeito

e. Murais / cartazes

Muito satisfeito Satisfeito Não sei Insatisfeito Muito insatisfeito

f. Outros informativos

Muito satisfeito Satisfeito Não sei Insatisfeito Muito insatisfeito