

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MAYSA TAVEIRA BORGES

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma empresa de
ensino de língua estrangeira em São Luís - MA**

São Luís
2016

MAYSA TAVEIRA BORGES

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma empresa de ensino de língua estrangeira em São Luís - MA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Vilma Moraes Heluy.

São Luís

2016

MAYSA TAVEIRA BORGES

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma empresa de ensino de língua estrangeira em São Luís-MA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Vilma Moraes Heluy.

APROVAÇÃO EM: / /

Prof^ª. Ms. Vilma Moraes Heluy (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão- UFMA

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Borges, Maysa Taveira.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL : Estudo de caso em uma empresa de ensino de língua estrangeira em São Luís-MA / Maysa Taveira Borges. - 2017.

58 f.

Orientador(a): Vilma Moraes Heluy.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. Comunicação Interna. 2. Desempenho. 3. Qualidade. 4. Sistema de Comunicação. I. Heluy, Vilma Moraes. II. Título.

À Deus, por te me permitido chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois ele sempre me deu força para nunca desistir; e aos meus pais Jorge Borges e Socorro Taveira, por sempre me mostrarem os valores da honestidade, estudos e perseverança. Sem eles, eu nada seria.

Agradeço a todos meus familiares e aos meus irmãos Priscila Borges e Gabriel Borges, por acreditarem no meu potencial e pelo apoio em todas as minhas decisões.

Agradeço a minha amiga de faculdade, Rayanne Oliveira, porque sem ela eu não conseguiria finalizar esse árduo trabalho. A minha amiga Bryanna Ramos por ter paciência de me ajudar e me consolar em todos os momentos de ansiedade em torno da monografia. A minha amiga Thaynara Reis por ter me ajudado no momento que mais precisei, conseguindo a empresa, e a todos os outros amigos que direta e indiretamente me deram forças e oraram pela minha vitória.

Aproveito também para agradecer especialmente a minha tia e professora, Tereza Cristina, pelas dicas importantes e pela disponibilidade de me ajudar sempre que eu precisei.

Agradeço em especial à Professora Vilma Heluy, pela paciência, tolerância, por ter me guiado pelos melhores caminhos na construção dessa pesquisa, por acreditar mais do que ninguém que eu era capaz de concluir esse trabalho em tempo hábil.

“Tudo posso naquele que me fortalece”
(Filipenses 4:13).

RESUMO

O presente trabalho trata de uma pesquisa realizada com foco em verificar a percepção dos funcionários a respeito da comunicação interna em uma empresa de ensino de língua estrangeira em São Luís-MA, juntamente com os objetivos de: identificar como o processo de comunicação afeta o desempenho das tarefas dos funcionários, verificar a efetividade do sistema de comunicação, identificar os meios de comunicação mais utilizados e o nível de satisfação dos funcionários a respeito da comunicação interna da empresa. A metodologia do trabalho foi estudo de caso, utilizou a abordagem de pesquisa quantitativa, com caráter descritivo. Aplicou-se um questionário feito no *Google docs* com 15 funcionários da organização. Conclui-se que o processo de comunicação afeta o desempenho dos funcionários, assim como o sistema de comunicação interna da empresa precisa sofrer modificações e que uma comunicação interna efetiva deve atender os propósitos de informar, transmitir boa reputação e estabelecer credibilidade, instituindo um relacionamento sadio entre os que trabalham na empresa.

Palavras-chave: Comunicação interna. Qualidade. Sistema de Comunicação. Desempenho.

ABSTRACT

The present work deals with a research carried out with a focus on verifying the perception of the employees regarding internal communication in a foreign language teaching business in São Luís-MA, together with the objectives of: identifying how the communication process affects the performance of Tasks of the employees, verify the effectiveness of the communication system, identify the most commonly used communication media and the level of employee satisfaction with respect to the company's internal communication. The methodology of the study was a case study, using the quantitative research approach, with a descriptive character. A questionnaire was done in Google docs with 15 employees of the organization. It is concluded that the communication process affects the performance of employees, just as the internal communication system of the company needs to be modified and that effective internal communication should meet the purposes of informing, transmitting good reputation and establishing credibility, establishing a healthy relationship Among those who work in the company.

Key-words: Internal communication. Quality. Communication System. Performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O processo de comunicação	16
Figura 2 - O processo de comunicação II.....	17
Figura 3 - Fluxograma	19
Gráfico 1 - Dados sócio-demográficos.....	27
Gráfico 2 - Existência de um sistema de comunicação estruturado	28
Gráfico 3 - Instrumentos de gestão	29
Gráfico 4 - Acesso aos funcionários dos instrumentos de gestão	30
Gráfico 5 - Tipos de reuniões promovidas pela empresa	31
Gráfico 6 - Frequência do acontecimento desses tipos de reuniões.....	32
Gráfico 7 - Meios de comunicação utilizados.....	33
Gráfico 8 - Os meios utilizados atendem o propósito de informar, esclarecer ou trocar informação?.....	34
Gráfico 9 - Percepção das falhas na comunicação entre os funcionários e a administração superior (comunicação ascendente).....	35
Gráfico 10 - Como os funcionários percebem a comunicação dos funcionários com a administração superior (comunicação ascendente)?.....	36
Gráfico 11 - Percepção das falhas na comunicação entre a administração superior e os funcionários (comunicação descendente)	37
Gráfico 12 - Como os funcionários percebem a comunicação da administração superior com os funcionários (comunicação descendente)?.....	38
Gráfico 13 - O funcionário já deixou de realizar alguma tarefa por conta de problemas na comunicação?	39
Gráfico 14 - Limitações em realizar tarefas por conta da comunicação.....	39

Gráfico 15 - Como o funcionário percebe a realização da comunicação entre os setores da empresa (comunicação lateral)?.....	40
Gráfico 16 - Como as informações são transmitidas para os funcionários?.....	41
Gráfico 17 - Os funcionários passam informações importantes aos gestores?.....	41
Gráfico 18 - Existe algum <i>feedback</i> do desempenho nas atividades realizadas?	42
Gráfico 19 - Sugestão de ferramentas para melhorar a comunicação	43
Gráfico 20 - Os As falhas de comunicação e a falta de informação influenciam na motivação e no desempenho das funções dos colaboradores?	44
Gráfico 21 - dificuldades sentidas em relação à comunicação	45
Gráfico 22 - Existe alguma relação entre a satisfação da qualidade e quantidade da informação recebida e o sentido de pertencer à organização?.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	13
2.1	Contexto histórico	14
2.2	Processo da comunicação	16
2.3	Barreiras à comunicação	20
3	METODOLOGIA	25
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	27
5	CONCLUSÃO	47
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE	51

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo procurou entender como funciona o sistema de comunicação interna de uma empresa privada de São Luís - MA, além de identificar como os seus funcionários percebem os impactos da comunicação nas suas atividades e relacionamentos com todos da empresa.

Para a compreensão do tema, fez-se necessário estabelecer um conceito para comunicação interna recorrente nas empresas, que segundo Shermerhorn (1991, p. 251), é um processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização, e entre a organização e seu ambiente.

Partindo-se desse princípio, surge todo o processo de comunicação das empresas e, conseqüentemente, as problemáticas geradas em todo o ambiente de trabalho que precisa se comunicar para se desenvolver. Embora alguns autores entendam que comunicação nas empresas não constitui meio de organizar, este trabalho utilizou-se o pensamento de Drucker (1986, p. 132), que a apresenta como um modo de organizar necessário em toda a organização.

Toda relação interpessoal nas empresas é feita por comunicações formais ou informais; horizontais ou verticais, verbais ou não-verbais, e geram-se, na maioria das vezes, entraves ocasionados pelos movimentos dessas informações, que estão cada vez maiores e complexos, cabendo aos membros das organizações usarem estratégias de criação de sistemas de comunicações ou informações, capazes de acabar com os *gaps* gerados por desentendimentos.

Considerando que há fatores psicológicos, culturais e de convivência atrelados à forma de comunicação nas empresas, o impacto gerado em cada membro precisa ser estudado, pois esses fatores também influenciam o clima organizacional das empresas e, por conseqüência, a eficácia da comunicação.

O questionamento central da temática do trabalho foi como os funcionários da empresa percebem o processo de comunicação interna? E da análise em questão, surgiu o objetivo geral de identificar como o processo de comunicação da empresa estudada afeta o desempenho das tarefas dos funcionários, trazendo como objetivos específicos: a) Verificar a efetividade do sistema de comunicação da empresa b) Identificar os meios de comunicação mais utilizados na empresa estudada; e c) Identificar a satisfação dos funcionários a respeito da comunicação interna da empresa.

Para tanto, a metodologia desse trabalho se fundamentou em pesquisa bibliográfica sobre comunicação, dividido em: contexto histórico, seu processo, tipos de comunicação e barreiras à comunicação e, estudo de caso, pois a pesquisa realizou-se numa empresa de línguas estrangeiras localizada em São Luís- MA. A pesquisa possui caráter descritivo e, quanto à análise de resultados, foi feito de forma quantitativa.

A monografia está estruturada da seguinte forma: Capítulo 1, introdutório, apresenta o tema, objetivos, problema de pesquisa e a metodologia utilizada; o Capítulo 2 oferece a fundamentação teórica baseada em livros com alusão à comunicação empresarial ou organizacional; o Capítulo 3 detalha a metodologia utilizada; o Capítulo 4 contempla os resultados da pesquisa segundo os objetivos; e o Capítulo 5 refere-se à Conclusão.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicação organizacional compreende, de acordo com Vieira (2004, p. 37), um conjunto de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para que se atinja a eficácia e a boa imagem da empresa junto ao seu público alvo.

Chiavenato (2001, p.165), ressalta que comunicação organizacional é a troca de informações entre indivíduos, ou seja, significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constituindo, assim, um dos processos fundamentais da experiência humana.

Torquato (1986, p.15) também diz que “a comunicação é um sistema aberto [...] e organizado pelos elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor”. Existem outras correntes de pensamento que adicionam a esses elementos os ruídos e *feedback*. Pois é através da combinação e arranjo desses componentes que a comunicação nas empresas acontece.

Conforme a definição da autora Kunsch (2009, p. 54), comunicação é uma disciplina que estuda o processamento do fenômeno comunicacional dentro das organizações juntamente com seu contexto político, econômico e social. A comunicação organizacional envolve processos comunicativos e todos os elementos que fazem parte de uma empresa.

A comunicação organizacional também pode ser uma forma de propagar as diretrizes e políticas da organização para seu público imediato, o interno, porém a empresa tem o dever de refletir tais normas para o público externo (FERRARI *apud* NASSAR, 2009, p. 268).

A junção de quatro modalidades, (comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional e a mercadológica) formam a comunicação organizacional integrada, mas conhecida popularmente como comunicação empresarial que abrange as comunicações internas e externas das empresas (KUNSCH *apud* NASSAR, 2009, p. 268).

Polidoro *apud* Nassar (2009, p. 269), conceitua comunicação como corrente sanguínea da organização, por onde fluem processos, informações, conflitos, debates, relações e a inexistência desse processo dentro das organizações desarticula e desestrutura a organização, chegando a conclusão que a comunicação é que faz com que a entidade funcione bem e adequadamente.

2.1 Contexto histórico

A necessidade de aperfeiçoar a comunicação em administração tem sido o grande interesse dos estudiosos nos últimos cinquenta anos, resolver os assim chamados hiatos de comunicação dentro das instituições e entre grupos na sociedade tem se ampliado constantemente (DRUCKER, 1986, p. 116). A comunicação interna de uma empresa apresenta problemas devido à complexidade dos comportamentos das pessoas envolvidas e de seus sistemas de integração.

A partir do afloramento da comunicação, que de acordo com Drucker (1986, p. 115), vem desde a Primeira Grande Guerra Mundial (onde já se houve relatos de comunicação e suas falhas), o autor cita que a catástrofe da guerra em si foi a principal falha de comunicação.

A Revolução Industrial foi a responsável por lançar as primeiras sementes da comunicação organizacional na forma em que está configurada hoje. As primeiras manifestações sólidas da comunicação se processaram no formato de ordens e informações, assumindo mais característica de administração administrativa (KUNSCH, 2009, p. 51).

As mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram as empresas utilizarem novas formas de comunicação com os seus públicos interno e externo. Ao público interno, foi feito meios de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas no produto (*Ibidem*, p. 52).

Com a evolução do seu uso e o aumento de sua importância nos processos de gestão das empresas, bem como o desenvolvimento industrial mais acentuado no Brasil nos anos de 1990, a comunicação nas organizações foi assumindo novas características, sendo mais produzida tecnicamente e baseando-se em pesquisa de opinião de seus públicos até chegar ao modelo atual aplicado em muitas organizações consideradas modernas, atingindo assim, um grau de sofisticação e de caráter estratégico no conjunto dos objetivos corporativos.

A comunicação passou por avanços: da comunicação funcional e administrativa para a estratégica; do jornalismo empresarial à comunicação empresarial; e da comunicação empresarial à comunicação organizacional, em uma perspectiva mais complexa e abrangente. (*Ibidem*, p. 52).

Atualmente, adicionaram-se várias ferramentas de complexidade que geram ainda mais dificuldades no processo de comunicação organizacional, em relação aos tempos antigos: explosão de informação e a facilitação de se chegar a ela, em que todo executivo e profissional conseguiu ter acesso às informações com uma abundância inexaurível de informação, alterando o problema de comunicação, tornando-o mais urgente e ainda menos tratável (DRUCKER, 1986, p. 116).

Houve um esforço para o aumento da produtividade e qualidade, com isso a comunicação tem sido amplamente valorizada nas organizações, porém é necessário ainda derrubar uma série de polêmicas e tabus, sobretudo democratizar as estruturas formais das empresas que se caracterizam por uma hierarquia rígida e autoritária. O grande desafio atual é quebrar barreiras através da comunicação, em especial, a organizacional. (VIEIRA, 2004, p. 26).

Almeida, Baptista e Soares (2013, p. 76) ainda reforçam que:

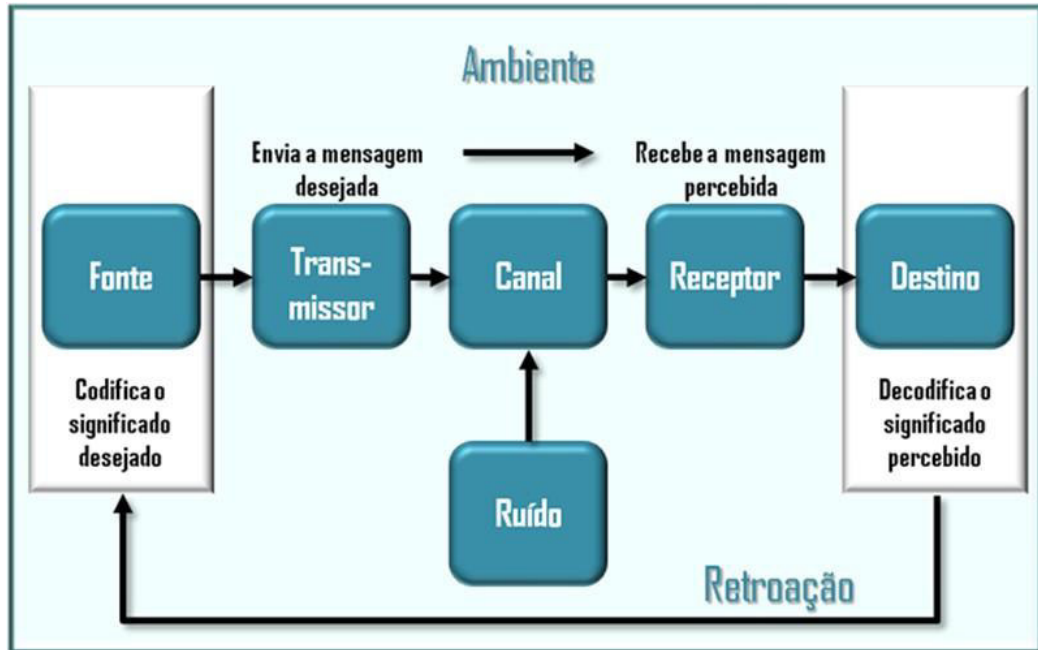
Um desafio importante para a área atualmente é que, mais do que nunca, o empregado tem acesso a uma ampla rede de informações, tornando-se cada vez menos dependente da “versão” dos fatos oficiais das organizações. Eles agora têm um espaço, nas redes sociais, para expressar as suas opiniões e perguntas, para buscar informação e conhecimento, em um ambiente sem controle e sem fronteiras.

Estudos a respeito de comunicação nas empresas são amplos, pois abrangem a comunicação como um todo: relacionamento empresa com cliente e comunicação entre as pessoas que trabalham na empresa e colaboram para que os processos funcionem de forma indireta ou não. Este último recebeu o destaque no trabalho, devido a sua complexidade, visto que a maioria dos problemas nos processos organizacionais das empresas sofre alguma influência da comunicação.

Observa-se na Figura 1 que, para a comunicação cumprir seu objetivo dentro das organizações ela precisa funcionar por um processo básico: Agente emissor (quem inicia o processo de comunicação), Conteúdo da mensagem (o que se trata), Canal (por onde se falará, e as empresas precisam ter isso bem claro para não gerar dúvidas e os famosos “fuxicos”), Instrumento de codificação e de descodificação da mensagem (instrumento de interpretação de quem passa/ recebe a mensagem), Agente receptor (para quem a comunicação é dirigida) e *Feedback* (confirmação que a mensagem foi recebida e qualquer tipo de dúvida ou crítica).

2.2 Processo de comunicação

Figura 1- O processo de comunicação

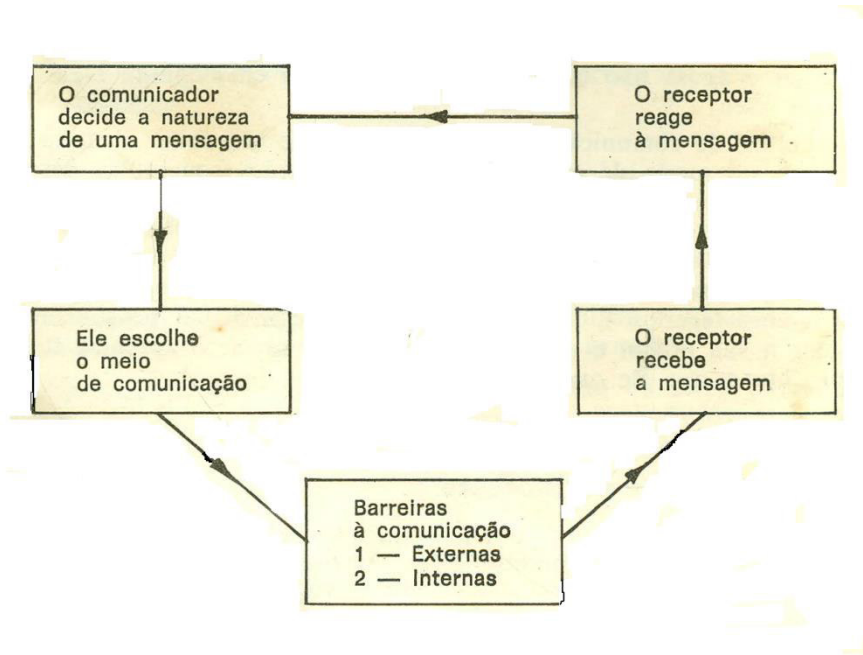


Fonte: <http://slideplayer.com.br/slide/1239241/>

A dificuldade de comunicação muito provavelmente originou-se pelo mau funcionamento de um ou mais desses fatores apresentados (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 212). Do funcionamento impróprio geram-se ruídos – interferências na mensagem passada ao receptor – danosos à comunicação, que adquirem maior importância à medida que potência da comunicação diminui em relação à potência do ruído.

Ainda com base na Figura 1 e em Drucker (1986, p. 118), percebe-se que é o receptor que comunica e o agente emissor, (comunicador) apenas se “expressa” e a não ser que alguém ouça, não há comunicação, só ruídos. O comunicador não pode comunicar, ele apenas pode fazer com que o receptor perceba, não há possibilidade de comunicação, sem que antes se saiba o que o receptor, o verdadeiro comunicador, possa ver e entender.

Figura 2- O processo de comunicação II



Fonte: COMPTON, Henry; HARLOW, Eric (1976).

De acordo com a Figura 2 a primeira coisa a se pensar é quais informações o comunicador quer transmitir, pois o entendimento depende quase inteiramente do recebimento das informações numa sequência ordenada e lógica (COMPTON; HARLOW 1976 p. 13).

Após decidir o que se quer transmitir em cada nível hierárquico da empresa, por exemplo, é necessário saber como transmitir, ou seja, qual vai ser o melhor meio de comunicação para aquela mensagem específica. De acordo com Compton; Harlow (1976 p. 13), a segunda parte do processo é saber como as pessoas recebem informações através dos sentidos – Qual sentido é melhor usar naquela ocasião? Qual sentido se encaixa mais para aquele setor da empresa?

O que determina a escolha dos sentidos é a natureza das informações. No caso de muitas informações a transmitir oralmente – como um treinamento de capacitação, é melhor que se use palavra falada junto à escrita? Ou, a informação a ser passada para os membros da empresa é imediata ao que foi estabelecido, ou não exige um grau de urgência e pode ser transmitido posteriormente? Essas são algumas perguntas que precisam ser feitas e respondidas antes de começar a decidir qual o meio de comunicação mais apropriado para se usar naquela situação dentro da empresa.

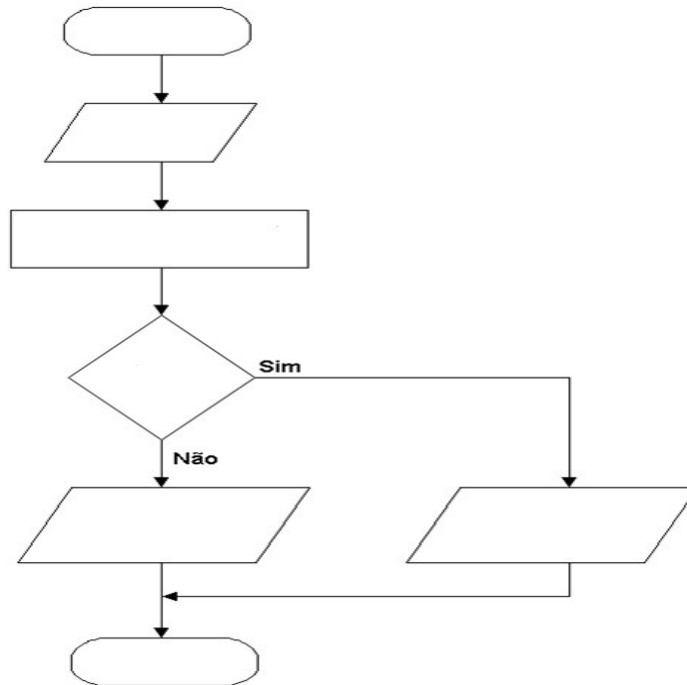
Para que a transmissão da comunicação seja feita de forma correta, uma das formas que podem ser utilizadas é que se fale com as pessoas em termos de experiência delas, por exemplo, um chefe com alto cargo na empresa e, por consequência, com alto nível intelectual, terá que usar linguagens diferentes (da mais simples à complexa), dependendo com quem ele fale. (DRUCKER, 1986, p. 121)

Outra dificuldade que precisa ser vencida dentro do processo de comunicação organizacional chama-se barreiras internas e externas, como explica Compton; Harlow (1976 p. 13) há dois tipos de barreiras: internas e externas. A externa é a mais fácil de ser percebida e derrubada, pois são quaisquer características do ambiente de trabalho que interrompa ou suprima uma parte da comunicação, afetando a cadeia como todo, um caso bem comum de estabelecer uma barreira externa em uma empresa é quando o telefone toca ou alguém passa na sala de um escritório que esteja ocorrendo uma entrevista de emprego.

Porém, as barreiras mais difíceis de reconhecer e derrubar são as que existem dentro de cada pessoa. A maior dor de cabeça das empresas é a personalidade emocional de cada pessoa, a resposta de cada um às circunstâncias, porque delas resultam a formação de comportamentos e atitudes que, às vezes, são inesperados. Embora, como já dito, seja inesperado e impossível prever a atitude das pessoas, são elas que as empresas têm que levar em conta para que o receptor aceite o que foi dito, significando o sucesso da comunicação. (*ibidem* p. 14).

O recebimento da mensagem e a reação que ela provoca no receptor são os dois últimos estágios vitais do processo. Mais uma vez os sentidos e os meios de comunicação são enfatizados, pois o grau de atenção dado à mensagem recebida dependerá dos mesmos. Quando há impedimentos ou distrações na tentativa de passar a mensagem, com certeza o entendimento dela ficará comprometido ou desaparecerá, portanto o comunicador deve fazer de tudo para que o receptor esteja no melhor lugar e na melhor posição quando ele for passar a informação.

Figura 3- Fluxograma



Fonte: Desconhecida

Segundo Lins (1993), o fluxograma destina-se à descrição de processos. Um processo é uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria-prima, que geram um produto ou serviço com determinadas características.

Então, o fluxograma é uma ferramenta que auxilia todos os processos administrativos, por isso ele também é imprescindível na comunicação empresarial para garantir organização e qualidade no fluxo de informações.

Além disso, o fluxograma é um recurso utilizado pelos gestores para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos mais diversos processos administrativos. (PEINADO; GRAEML, 2007). O fluxograma criado para os processos de comunicação das empresas pode identificar possíveis falhas ou *gaps*, e gerar através disso, melhorias na comunicação e por consequência, garantir a eficácia em relação ao fluxo de informações cruciais para o funcionamento desta.

Segundo Grimas (2008), o fluxograma apresenta uma série de vantagens, que podem ser resumidas em: Apresentação real do funcionamento de todos os

componentes de um método produtivo facilitando a análise da eficiência do sistema; possibilitando a apresentação de uma filosofia de administração, atuando, principalmente, como fator psicológico; propiciando o levantamento e a análise de qualquer método produtivo, desde o mais simples ao mais complexo, desde o mais específico ao de maior abrangência.

Todas essas vantagens impactam também no processo de comunicação empresarial, por isso faz-se necessário que toda empresa possua a descrição detalhada de todos os processos relacionados à troca de informações (comunicação), seja entre os setores, ou entre os setores e a alta direção.

Portando, nota-se que para a ocorrência de um processo de comunicação “limpo” (sem *gaps*), garantindo o entendimento da mensagem para todos os destinados dentro de uma empresa, precisa-se de um conjunto de métodos funcionando em sintonia.

2.3 Barreiras à comunicação

Os problemas de comunicação empresarial, conforme Maranhão e Macieira (2004, p. 212), podem estar relacionados aos interesses dos agentes emissores e receptores em se comunicarem e seria razoável admitir que, se há um bom ambiente de trabalho, em geral, a tendência é de que a comunicação funcione bem, por haver um interesse genuíno da maioria. Na maioria das vezes os problemas de divergência ou conflitos na comunicação são devidos às incongruências nas percepções.

Outros autores também associam os problemas de comunicação à falta de vontade ou incapacidade das pessoas de se expressarem de uma maneira clara (quer por escrito, quer via oral); defeitos no fluxo de informações cruciais para a fluidez da comunicação; conflitos mentais de cada pessoa entre as necessidades da organização para a qual ela presta serviço e o modo pessoal como cada pessoa ver as coisas. (COMPTON; HARLOW, 1976 p. 16), Para que as empresas impeçam esses tipos de problemas, considerados as raízes dos gargalos dos sistemas de comunicação são necessárias habilidades e estratégias para neutralizá-las.

Outro ponto a ser enfatizado são os relacionamentos entre os membros das empresas gerados através do convívio, ligados à personalidade de cada pessoa e à

cultura que a empresa quer construir. A falta de um ambiente sadio dentro das organizações pode ser o causador dos “cortes” (falhas) no processo de comunicação, gerando o desentendimento entre as partes. (Compton; Harlow, 1976)

As palavras geram ruptura de comunicações internas, ou porque são esquecidas, ou não se leva em conta a formação da pessoa que recebe a mensagem, de acordo com o nível que ele está na hierarquia da empresa, (receptor): usar termos técnicos que não é conhecido pelo receptor, tentar impressioná-lo com frases pouco precisas e desgastadas e falar de um modo que atinja só uma classe na organização, geram antagonismos e resistências que conseqüentemente cegam o receptor à mensagem (*ibidem*, p. 14).

Fora isso, o comunicador precisa ter o conhecimento, experiência, inteligência e imaginação para que não sejam criados problemas no processo de comunicação, ou seja, os comunicadores das empresas precisam se apoiar no bom senso e na abordagem de tentativa e erro até achar um método de transmitir a mensagem de forma clara e segura de acordo com cada situação (*ibidem*, p. 14).

A passividade ou a omissão na comunicação dentro das empresas pode ser cotada como uma das barreiras às informações, em termos de eficiência e eficácia, segundo relata Maranhão e Macieira (2004, p. 212). Se o ambiente organizacional é desagradável, a troca de informações somente poderá funcionar sob forma de alta burocracia, instrumentos ortodoxos para que haja a superação dos problemas gerados pela falta de comunicação, ocasionando engessamento nos processos administrativos.

Como descreve Maranhão e Macieira (2004, p. 212) nesses ambientes organizacionais desfavoráveis, surge naturalmente a “rádio- peão”, rádio corredor, transmitindo informações informais e muitas das vezes especulativas, que cria, distorce e provoca todo o ruído no processo da comunicação. Quando o sistema de comunicação é eficiente, há mais possibilidade de manter o controle das situações, mesmo quando é crítica.

Porém, quando as informações não chegam pelos canais, deforma desejável, os membros das empresas suprem suas necessidades de informações pelo uso de instrumentos informais, tornando o ambiente mais confuso, incerto e não confiável, ocasionando uma natural corrosão nas relações de trabalho, abalando a confiança

dos membros. Em curto prazo é possível poupar tempo agindo fora dos canais, mas em longo prazo o tempo que se poupa pode ser perdido, pois as empresas levarão tempo para tentar acabar com canais informais e com os danos causados na comunicação. (BERLO, 1982, p. 155)

Outro fator que pode prejudicar o movimento de informações dentro das empresas é a relação “cargo-personalidade”. O cargo afeta o modo como o indivíduo se comunica da mesma forma que as características individuais podem afetar (REDFIELD, 1967, p. 10).

Quanto à abordagem de somente ouvir os subordinados, o problema na comunicação pode estar atrelado a só ouvir por ouvir e “engavetar” ou não ouvir. O primeiro ocorre quando a empresa abre espaço para as críticas dos receptores, a comunicação tem que continuar sob formas de tentativas de melhorias com base nas opiniões dos receptores (empregados), e não acabar nas audições. O segundo é quando a empresa começa só pelo “nós” (pensamento individualista), isto é o executivo quer comunicar e se fazer compreender, sendo que este deveria começar tentando descobrir o que os subordinados querem (DRUCKER, 1986, p. 126).

A não funcionalidade da comunicação empresarial, como cita Drucker (1986, p. 127), pode está atrelada ao fluxo de informação: quanto mais informação maior a necessidade de uma comunicação operante e eficaz. Aqui prevalece a simplicidade e o enxugamento para se chegar à qualidade, para isso, o autor defende um sistema de informação que será cada vez mais capaz de libertar todos os membros das empresas a se comunicarem face a face, tirando-os a preocupação com a informação.

A deficiência na comunicação horizontal (no mesmo nível hierárquico) gera graves problemas no desempenho da comunicação, porque desde as pequenas até as grandes empresas prezam somente por comunicações verticais, não sabendo que a falta de comunicação horizontal afeta a eficiência das organizações (REDFIELD, 1967, p. 24).

Berlo(1982), aponta outros problemas de comunicação:

- *Previsão dos comportamentos-papéis*: Os papéis são estruturas impostas à nossa conduta, porém, a estrutura imposta por uns pode não corresponder à

imposta por outros, fazendo com que não seja fácil fazer a previsão do comportamento-papel. No sistema ideal as prescrições (declaração formal de quais comportamentos deve ser desempenhado naquele cargo); descrições (o comportamento que é de fato desempenhado); e expectativas (as imagens que os demais da empresa criam sobre o comportamento desempenhado pelos outros em determinado papel), são equivalentes, mas na maioria das instituições elas não são, ocasionando distúrbios na comunicação. A previsão dos comportamentos-papéis tenta explicar, enfim, que as pessoas não se comportarão conforme os outros querem (prevêem), seja dentro das organizações ou na vida, e então a comunicação entrará em colapso.

-*Previsão das posições-papéis*: A falta de conhecimento ou desprezo das posições (cargos), dentro das empresas, leva a ambiguidade de autoridade, interferindo na fidelidade da comunicação. Um sistema efetivo pressupõe que os membros estejam cientes de suas posições, responsabilidades e autoridades.

- *Conflitos de papéis (crença) e normas*: Quando há esse tipo de conflito são causadas duas espécies de dificuldade na comunicação; a primeira é a diminuição da exatidão de previsão sobre o comportamento de um indivíduo na empresa, por não se saber como este resolverá os conflitos, pois, não saberá qual conjunto de normas, crenças e posições será mais importante para ele; a segunda é a diminuição da capacidade do próprio indivíduo de dar respostas que se mantenham firmes no decorrer do tempo, ou seja, ele pode reagir de forma ambígua, extravagante ou confusa dentro do conflito. Este tipo de conflito influencia a comunicação, porquanto normas e crenças podem ser incompatíveis. Normas e crenças individuais podem se chocar com as da organização, ou vice versa.

Na visão de Drucker (1986, p. 117) a comunicação hierárquica, (de cima para baixo) em companhias, não funciona no sentido só de “ouvir” os subordinados. Muita informação não resolve e até piora o problema de comunicação e quase nenhum sistema de informação computadorizado está sendo adequadamente utilizado em sua total eficiência. Comunicação é percepção, que é operação e envolvimento e não informação.

Observou também que comunicações de cima para baixo não funcionam, pois foi construído na mente do ser humano, que tudo que é vertical simboliza ordem

(manda quem pode obedece quem tem juízo): ela tem que ser feita para cima (daqueles que percebem para aqueles que querem atingir a sua percepção), o enfoque fica estabelecido no que o administrador quer dizer- quando de fato a comunicação é o ato do receptor.

É importante salientar que os problemas de comunicação administrativos não pertencem somente ao setor de comunicação da empresa, mas também ao da administração; estas falhas não podem ser separadas dos demais problemas como remuneração, condições de trabalho, qualidade da chefia, estrutura organizacional e método de trabalho. Todos esses problemas se interligam gerando possíveis falhas de comunicação nas instituições, segundo Redfield (1967, p. 9).

Assim, quando os membros de uma organização forem pensar em comunicação e em se comunicar eles precisam levar em consideração todas essas diferenças e situações citadas acima. E, as empresas devem estabelecer canais bem seguros de comunicação, além de mantê-los e controlá-los para que as organizações possam prevenir possíveis falhas ou até prevê-las.

3 METODOLOGIA

Metodologia, de acordo com o conceito de Mattar (2008, p.162), é a descrição de todas as técnicas ou procedimentos utilizados para construção do trabalho: técnica, universo e amostra, coleta de dados, apresentação e análise.

A metodologia utilizada para a construção e levantamento das informações necessárias se deu por meio de um estudo de caso, pelo fato de ser desenvolvido dentro de um ambiente, ademais, de acordo com Bertucci (2012, p. 52), são considerados estudos de caso os realizados em uma ou poucas empresas, quando se procura responder como ou porque alguma situação acontece.

A empresa estudada é uma franquia, do segmento de ensino de idiomas estrangeiros, com um total 30 funcionários. Inserida no mercado ludovicense há sessenta anos, recebeu vários prêmios de reconhecimento da indústria educacional e das mídias de São Luís.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado onde o pesquisador segue o roteiro previamente escrito, não podendo mudar ou adaptar as respostas e perguntas, e fechado, dividido em três dimensões. A primeira dimensão, caracterização sócio demográfica, pesquisou a idade, sexo, escolaridade, estado civil e tempo de empresa dos funcionários. A segunda dimensão, análise do sistema de comunicação interna, procurou identificar as principais ferramentas de comunicação que a empresa utiliza para comunicação entre os funcionários. A última dimensão, análise da satisfação e efetividade do sistema de comunicação interna, surgiu da necessidade de perceber a satisfação dos funcionários perante esse sistema e a percepção de supostas falhas no sistema de comunicação da empresa a partir disso.

O questionário com vinte perguntas objetivas foi aplicado a 50% dos funcionários, dentre supervisores, professores, administrativos e operacionais. Todos os envolvidos que se propuseram a colaborar com o trabalho e a entender a sua proposta, tiveram total liberdade para responder, ou não, as questões solicitadas.

Ressalta-se que, no presente estudo a amostra foi do tipo não aleatória intencional, quando é escolhida intencionalmente pelo o autor (OLIVEIRA, 1997) e,

por não ser aleatório, não se pode aplicar inferência estatística, mas pode-se utilizar estatística descritiva.

A forma de analisar os dados levantados foi por método quantitativo, pois houve utilização de técnicas estatísticas para o desenvolvimento das respostas procuradas (RUIZ, 2004), além de uma interpretação descritiva da análise dos dados coletados no questionário, porque “[...] têm como objetivo estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações” (BERTUCCI, 2012, p. 50).

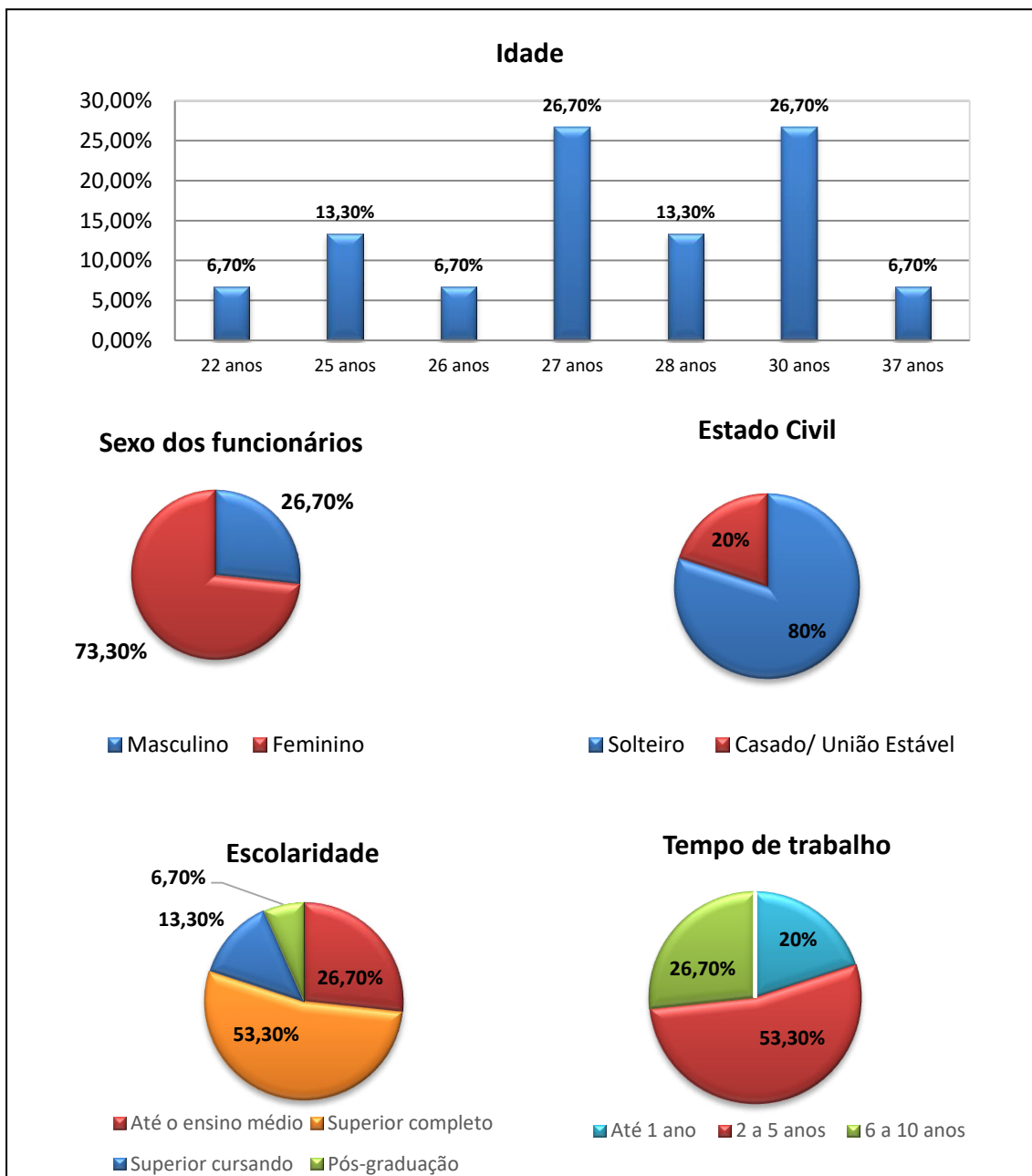
Utilizou-se também, métodos de estatística descritiva para organizar, resumir e descrever aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar características entre dois ou mais conjunto de dados.

As ferramentas descritivas são os gráficos, tabelas, além de porcentagens, índices e médias, porém a melhor forma encontrada para a interpretação deste trabalho foram as tabulações dos dados coletados e confecção dos gráficos, que permitiram a análise e compreensão por parte do pesquisador. A ferramenta usada para a montagem do questionário e a tabulação de seus dados foi o *Google docs*, enviado aos funcionários via *e-mail*.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Toda a construção do questionário foi em prol de procurar responder o questionamento central da temática do trabalho: Como os funcionários da empresa percebem o processo de comunicação interna da empresa? E a análise de resultados trouxe a discussão das perguntas baseando-se nos objetivos (específicos e o geral), propostos no início do trabalho.

Gráfico 1- Dados sócio demográficos



Fonte: autoria própria

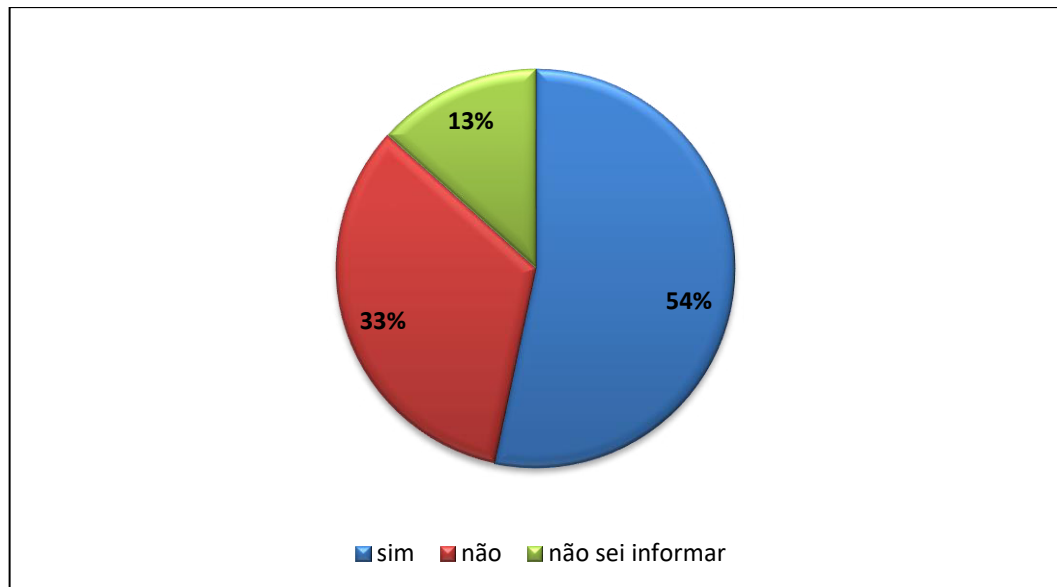
O questionário tem como a primeira dimensão de resposta a caracterização sócio demográfica, e para ele, foi desenvolvido cinco questões relacionados à: idade, sexo, estado civil, escolaridade e tempo de trabalho na empresa.

O Gráfico 1 demonstra que mais da metade é jovem, entre 27 e 30 anos, solteiros, do sexo feminino (73%), com nível superior completo (53,3%) e tempo de empresa médio de 2 a 5 anos (53,3%).

Além disso, essa primeira dimensão permitiu observar as diferentes opiniões baseados em características pessoais de cada membro da empresa, percebendo, ou não, que isso pode ser um fator relevante para diferentes respostas acerca do tema.

A segunda dimensão, Sistema de Comunicação Interna, objetivou identificar a existência de sistema de comunicação na organização, bem como os meios e instrumentos utilizados.

Gráfico 2- Existência de um sistema de comunicação estruturado

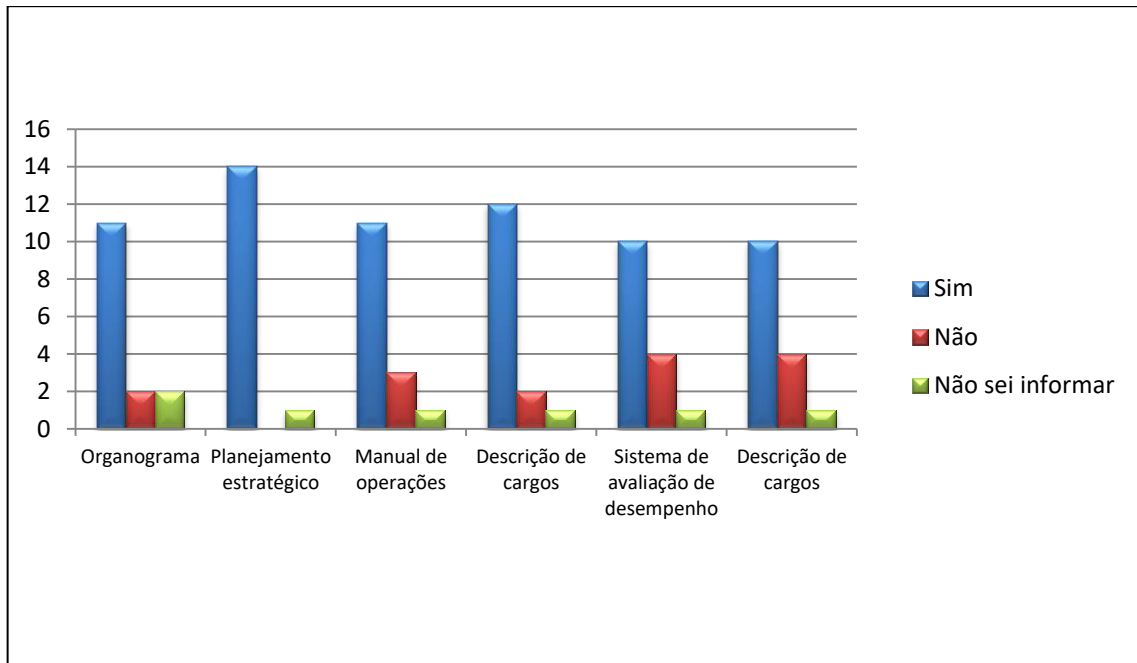


Fonte: autoria própria

A maioria dos funcionários acredita que existe um sistema de comunicação estruturado na empresa (54%). Um sistema de comunicação estruturado é essencial, pois como já foi dito por Maranhão e Macieira (2004, p. 212), as empresas devem estabelecer canais bem seguros de comunicação, além de mantê-los e controlá-los para que as organizações possam prevenir possíveis falhas ou até prevê-las.

Os que responderam não saber se empresa possui sistema de comunicação estruturado ou que afirmaram que não tem, são os que trabalham na área de segurança e limpeza da escola (não possuem acesso ao sistema), bem como, os funcionários que possuem menos de 1 ano na empresa.

Gráfico 3 – Instrumentos de Gestão



Fonte: autoria própria

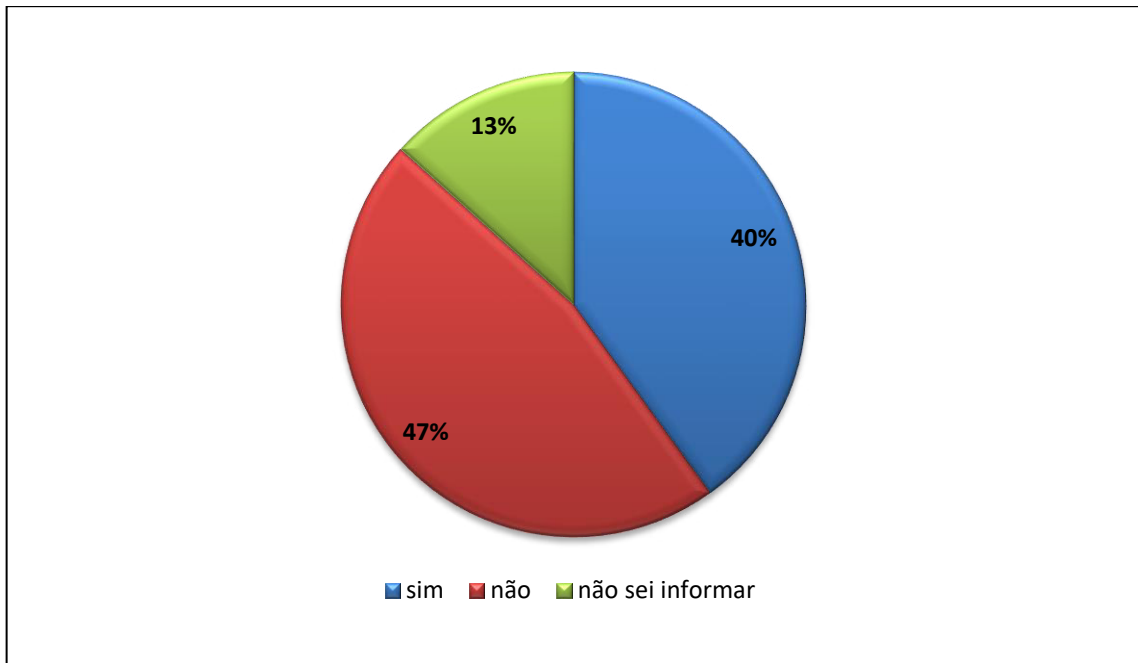
Quanto aos instrumentos organizacionais a maioria informou a existência de: organograma, manual de operações descrevendo as rotinas e as atividades a serem desenvolvidas, planejamento estratégico da empresa incluindo a missão, visão, declaração de valores, objetivos a serem atingidos e as estratégias para alcançá-los, descrição de cargos, sistema de avaliação de desempenho e cronograma de atividades.

Diante dos dados colhidos observou-se que a maioria afirmou que a empresa possui sim mecanismos organizacionais necessários para garantir um bom trabalho, mostrando que embora alguns autores entendam que comunicação nas empresas não constitui meio de organizar, Drucker (1986, p. 132), defende-a como um modo de organizar necessário em toda a organização, isto é, a comunicação eficaz dentro de uma empresa é que permite mecanismos consolidados como estes.

Os que afirmaram que a organização não possui os instrumentos de gestão são os Zeladores e os Seguranças que desconhecem tais instrumentos por não possuir acesso a eles. Quanto aos que não souberam informar enquadram-se os

contratados recentemente, até 1 ano, que ainda não tiveram oportunidade de conhecê-los. Ressalta-se que a empresa não tem como política realizar programa de integração de novos empregados onde se costuma apresentar tais instrumentos.

Gráfico 4- Acesso aos funcionários dos instrumentos de gestão

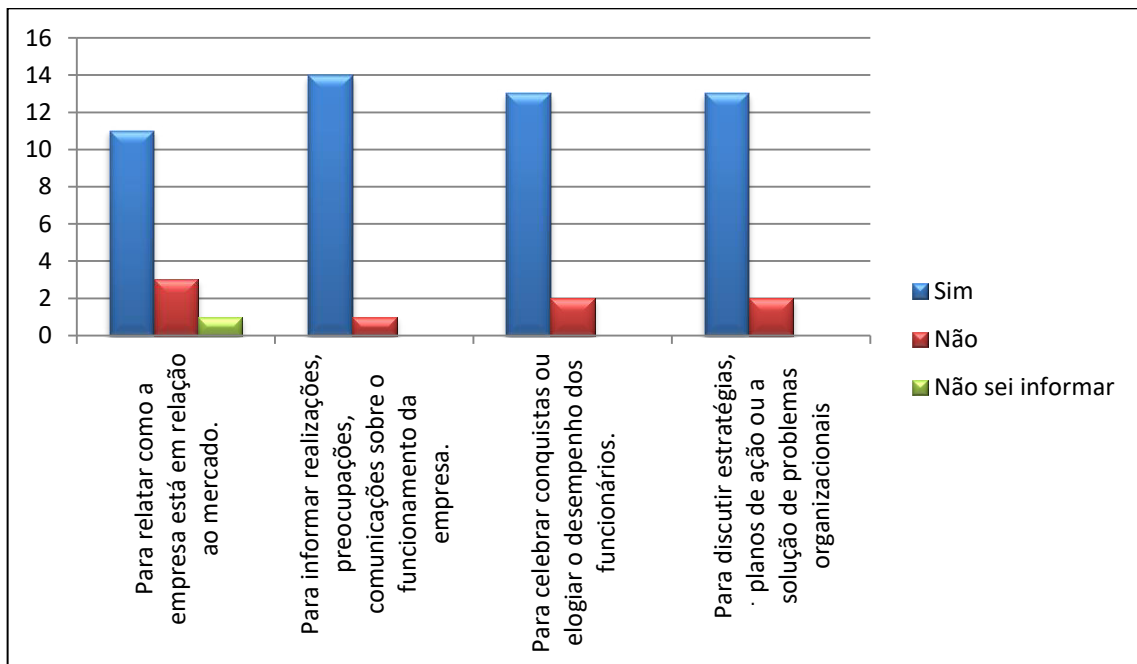


Fonte: autoria própria

Embora a maioria dos empregados afirmarem a existência dos instrumentos de gestão na empresa, o Gráfico 4 demonstra que apenas 40% deles tem acesso via papel ou em meio digital. Dentre os que não têm acesso encontram-se os Zeladores e Seguranças. Quanto aos que não souberam informar estão os contratados até 1 ano.

A não propagação dos instrumentos organizacionais dificulta o processo de comunicação da empresa, pois como já foi dito por Lins (1993), [...] Um processo é uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria-prima, que geram um produto ou serviço com determinadas características.

Gráfico 5 - Tipos de reuniões promovidas pela empresa



Fonte: autoria própria

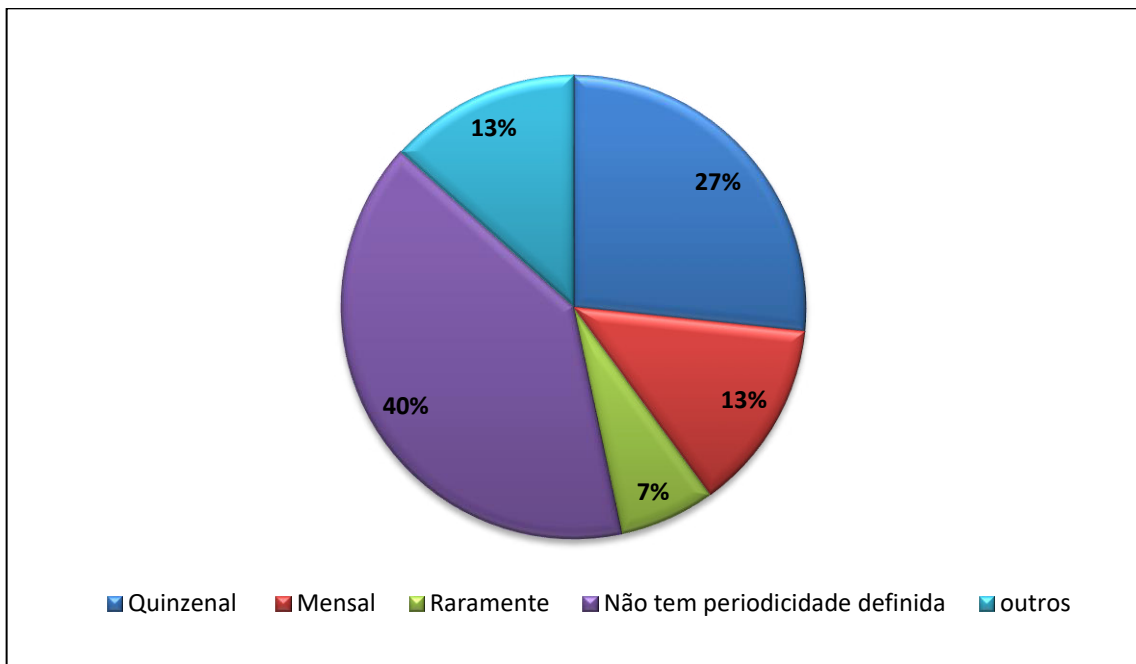
O Gráfico 5 demonstra que a empresa promove reuniões para: relatar como a empresa está em relação ao mercado, informar realizações, preocupações, celebrar conquistas ou elogiar o desempenho dos funcionários e discutir estratégias, planos de ação ou a solução de problemas organizacionais.

Houve apenas uma entrevistada (com pouco tempo de empresa) que respondeu não saber se existem encontros para relatar como a empresa está em relação ao mercado, mostrando que a empresa não faz a integração adequada para os recém-contratados.

Os funcionários que negam a existência da realização de reuniões são os Zeladores e os Seguranças. Nota-se que as áreas da empresa que existem reuniões, para deixar os funcionários inteirados e informados de tudo, é o setor administrativo juntamente com os professores.

Os demais setores não possuem nenhum tipo de informações estratégicas, como essas reuniões, ou seja, a comunicação com eles não é tão completa quanto à do setor administrativo e pedagógico.

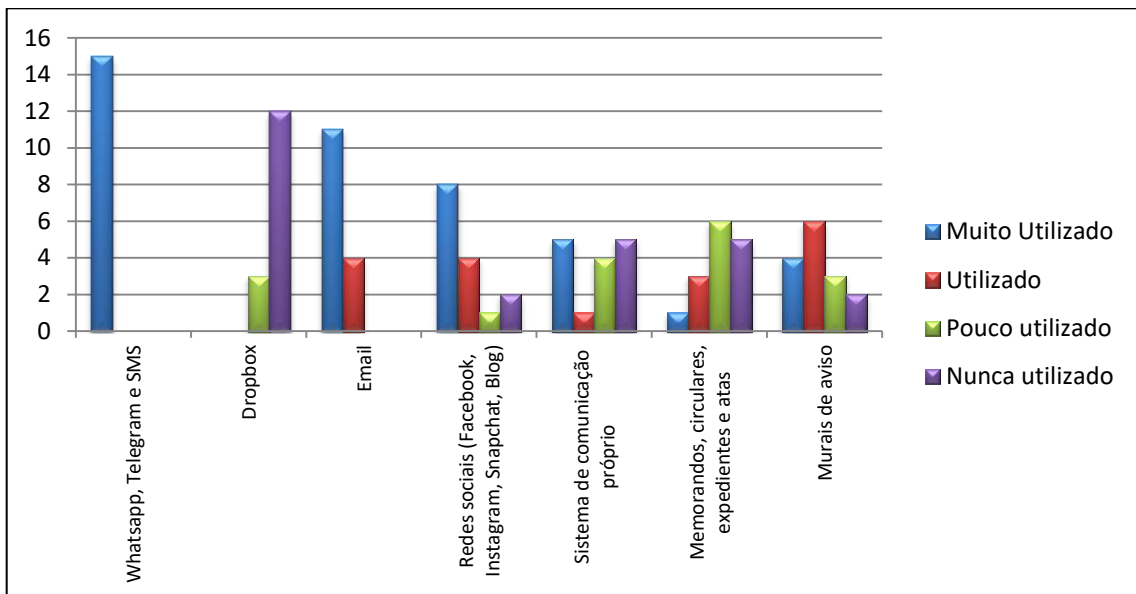
Gráfico 6- Frequência do acontecimento desses tipos de reuniões



Fonte: autoria própria

A falta de periodicidade de encontros ou reuniões, como a maioria afirmou, pode acarretar falhas no fluxo e repasse de informações (na comunicação), cruciais para os funcionários, gerando a validação do que já havia sido citado no subitem 2.3 deste trabalho, referente ao ponto de vista dos autores Maranhão e Macieira (2004), sobre [...] a falta de um fluxo contínuo de comunicação podendo ocasionar informações informais e muitas das vezes especulativas, que cria, distorce e provoca todo o ruído no processo da comunicação.

Gráfico 7 - Meios de comunicação utilizados



Fonte: autoria própria

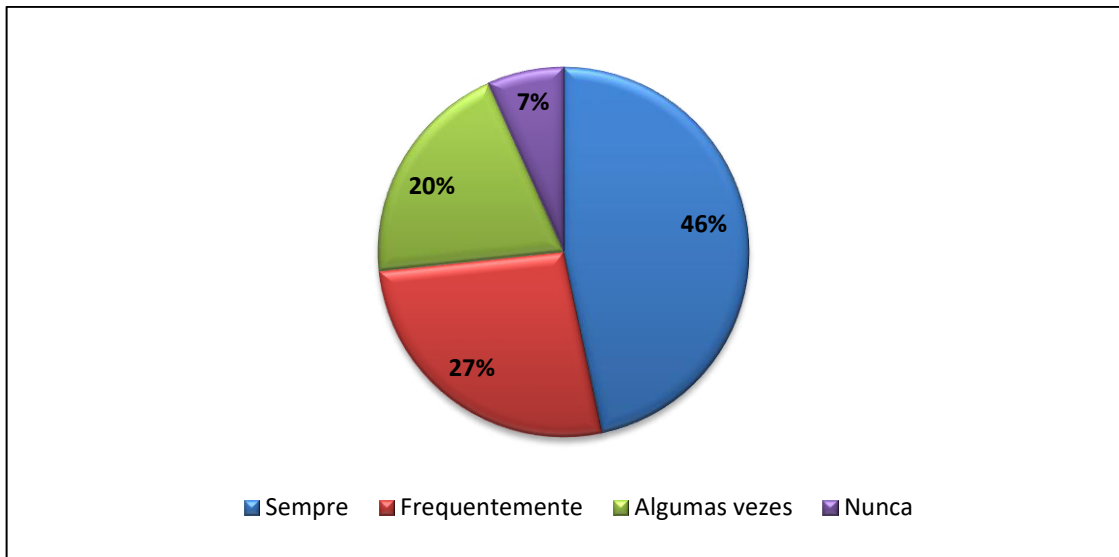
Através do questionamento: quais os meios de comunicação utilizados para a comunicação interna? Foi criado escalas de importância diante dos meios de comunicação, (formais ou informais) que poderiam ser usados pela empresa. Diante disso, os funcionários tiveram que estabelecer para cada canal de comunicação somente uma opção, variando de 1 a 4, onde o 1 é muito utilizado; 2 utilizado; 3 pouco utilizado e o 4 nunca utilizado

Todos os funcionários declararam que o meio de comunicação mais utilizado pela empresa é o *Whatsapp, Telegram e SMS*, seguidos de *E-mail* (13 funcionários), redes sociais (*Facebook, Instagram, Snapchat, Blogs*) com 8 funcionários, sistema de comunicação próprio (5 funcionários), murais de aviso com (4 funcionários) e finalizando, na escala de muito utilizado, com os memorandos, circulares, expedientes e atas com apenas 1 funcionário.

A partir dessas amostras, é notório que a empresa não detém de um sistema de comunicação próprio e utiliza os meios informais de se comunicar, como redes sociais e aplicativos de celulares. O uso de meios de comunicação informais podem ser em curto prazo, poupador de tempo como Berlo, (1982, p. 155) ressaltou, porém o autor alerta que em longo prazo o tempo que se poupa pode ser perdido muito mais, pois as empresas levarão tempo para tentar acabar com canais informais e com os danos causados na comunicação. Essa informação só confirma a

necessidade e a importância de ter um canal de comunicação próprio desatrelado a qualquer fator informal, pois além do problema da tentativa de acabar com esses canais e seus danos, os canais informais podem gerar informações desencontradas, ambíguas e ineficazes.

Gráfico 8-Os meios utilizados atendem o propósito de informar, esclarecer ou trocar informação?



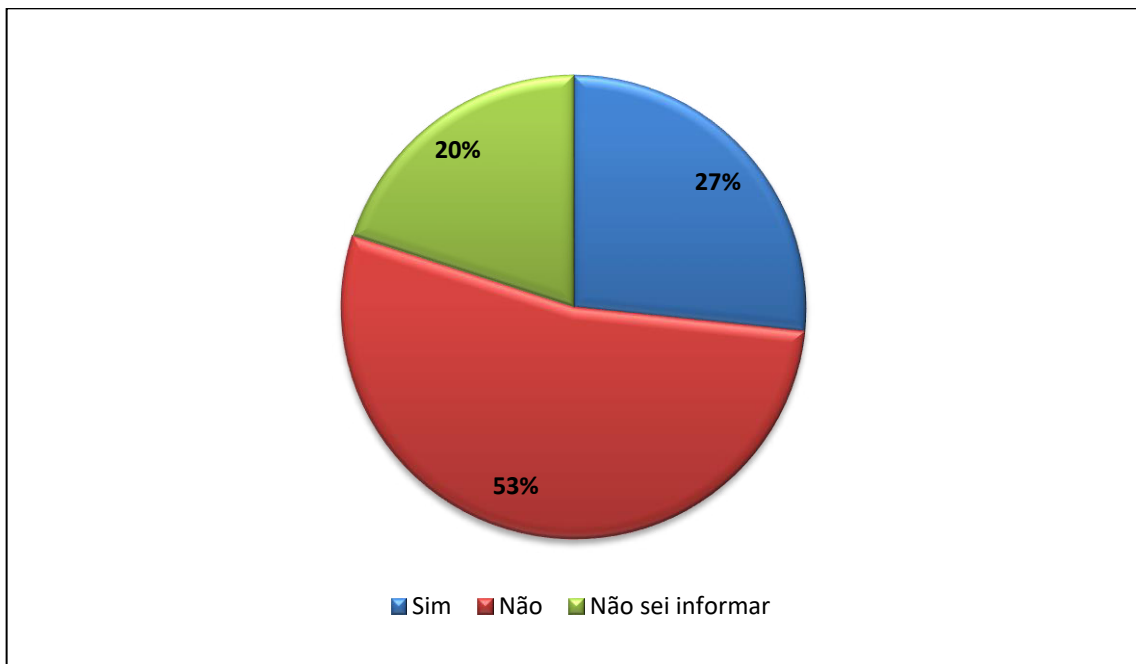
Fonte: autoria própria

A maioria dos funcionários (46% deles), afirmam que os meios de comunicação utilizados sempre atendem ao propósito de informar, esclarecer ou trocar informação e poucos contestam.

A ferramenta da informalidade (redes sociais e *Whatsapp*, SMS, etc.) está sendo, até agora, bom para a comunicação dentro da empresa, porém houve relatos adicionais, por meio de entrevistas complementares com alguns professores que não gostam da forma como a informação é passada, pois muita das vezes ela não chega ao receptor em tempo hábil gerando choques de informações e problemas.

A última dimensão foi a análise da satisfação e efetividade do sistema de comunicação interna, que surgiu da necessidade de perceber a satisfação dos funcionários perante esse sistema e a percepção de supostas falhas no sistema de comunicação da empresa, ademais, busca responder um dos objetivos específicos de verificar a efetividade do sistema de comunicação da empresa e o objetivo geral de como o processo de comunicação da empresa estudada afeta o desempenho das tarefas dos funcionários.

Gráfico 9 - Percepção das falhas na comunicação entre os funcionários e a administração superior (comunicação ascendente)

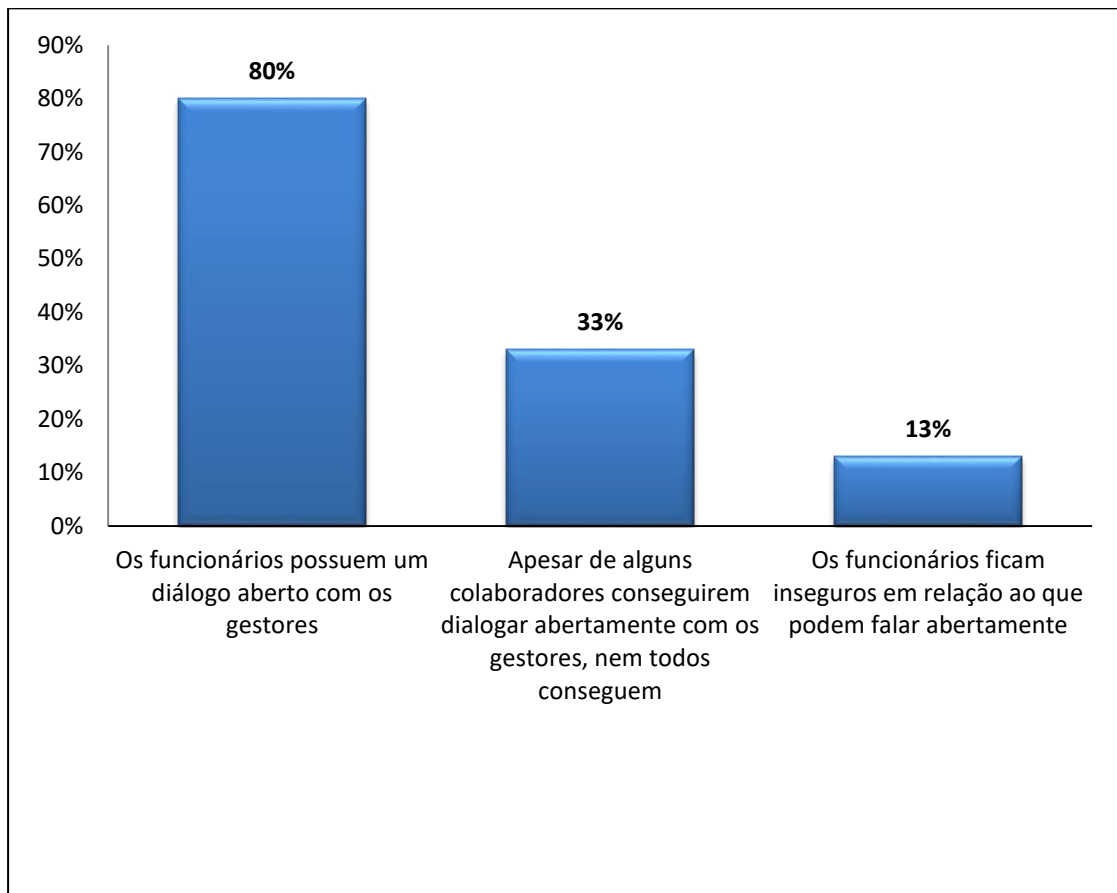


Fonte: autoria própria

Os funcionários da empresa que prestam serviços de zeladoria, segurança, recepção e atendimento da lanchonete, afirmam existir falhas na comunicação ascendente, (27%) demonstrando que nem todos conseguem ter um diálogo aberto com a administração superior. Esse dado traz a percepção de que quanto mais o cargo que o funcionário ocupa é afastado da administração superior mais difícil é a comunicação entre eles.

A maioria (53%) que alega não existir falhas na comunicação ascendente, são os ocupantes dos cargos administrativos e professores.

Gráfico 10- Como os funcionários percebem a comunicação dos funcionários com a administração superior (comunicação ascendente)?

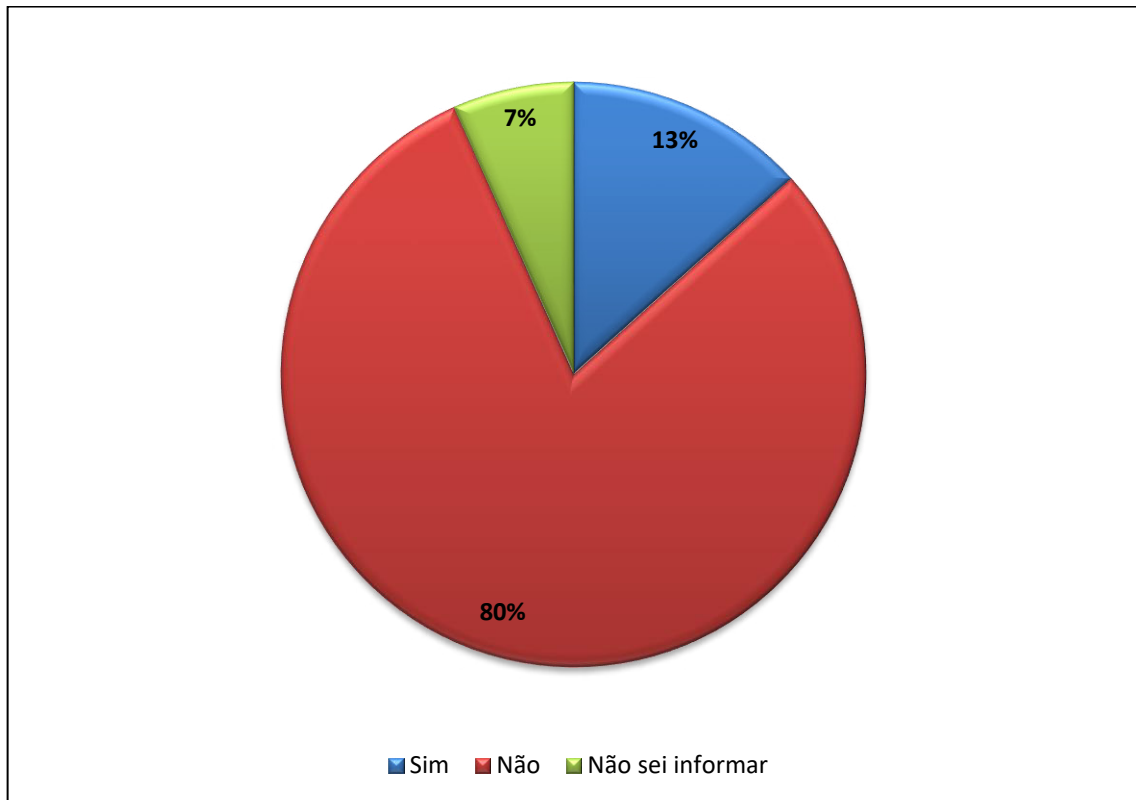


Fonte: autoria própria

A pergunta correspondente ao gráfico 10 complementa a que foi feita anteriormente (gráfico 9), e traz como os 15 funcionários percebem a sua comunicação com a administração superior, confirmando o que já havia sido notado: nem todos os colaboradores dialogam abertamente com os gestores (33%); sendo que anteriormente, 27% dos funcionários disseram que existem falhas na comunicação ascendente.

Fora isso, 13% alegam não se sentir seguros em relação ao que podem falar abertamente, podendo ocasionar falhas na comunicação por falta de repasse de informações importantes justamente, por que a administração superior pode não ser “compreensível” e aberta a todos, fazendo distinção entre as pessoas e os cargos ou, os funcionários se sentem acanhados por medo de serem demitidos, por exemplo.

Gráfico 11- Percepção das falhas na comunicação entre a administração superior e os funcionários (comunicação descendente)

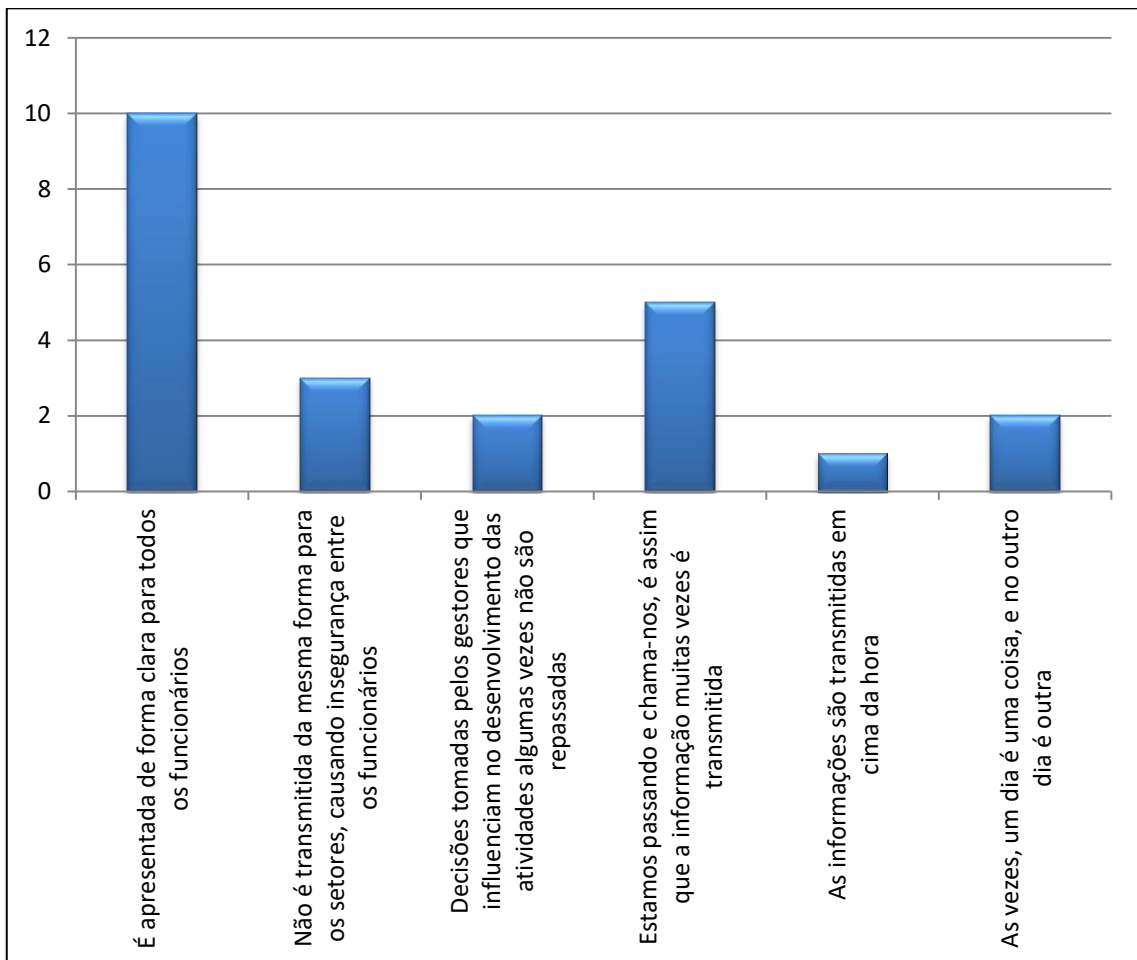


Fonte: autoria própria

Um fato importante foi que na percepção dos funcionários há menos falhas na comunicação descendente (13%) do que na ascendente (27%), significando que os funcionários não se comunicam tão bem com a administração superior (a comunicação vertical se sobrepõe). O medo de falar com o a administração superior ou não saber como falar acaba gerando esse tipo de situação, ocorrendo omissão de diálogos.

Os autores (MARANHÃO e MACIEIRA 2004, p. 212), já haviam constatado que passividade ou a omissão na comunicação dentro das empresas pode ser cotada como uma das barreiras às informações, em termos de eficiência e eficácia.

Gráfico 12- Como os funcionários percebem a comunicação da administração superior com os funcionários (comunicação descendente)?

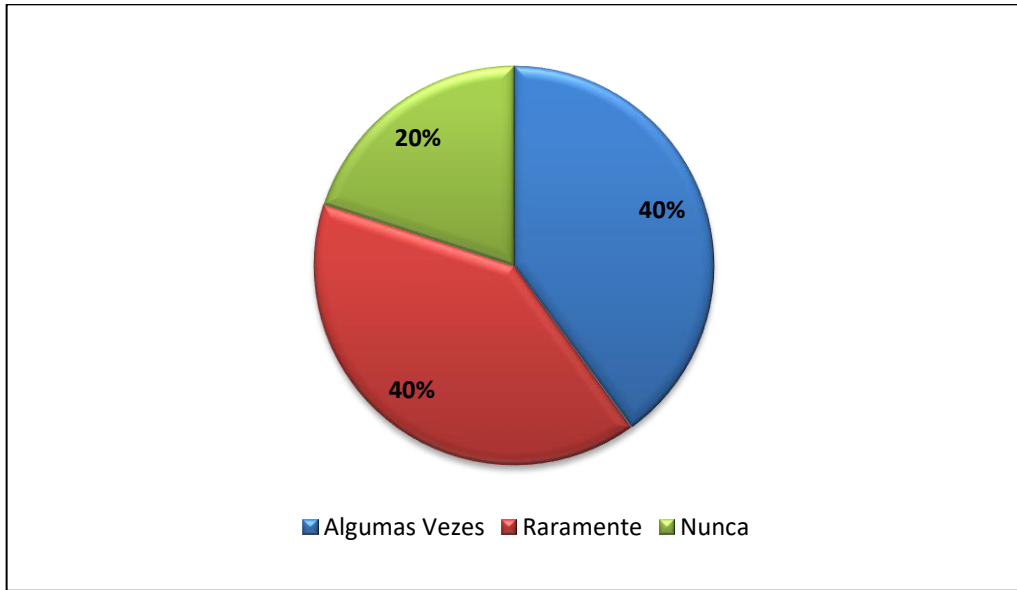


Fonte: autoria própria

A maioria disse que é apresentada de forma clara para todos os funcionários, porém alguns ressaltaram que as informações não são transmitidas por um meio formal, ou seja, as informações são passadas pelos “corredores”, caracterizando uma informalidade, sendo possível destacar que a radio peão existe no ambiente organizacional da escola.

Informam também que não há uniformidade na forma de repassar as informações, assim como apresentam divergências de dados, o que pode acarretar distorções na interpretação e erros na execução dos serviços.

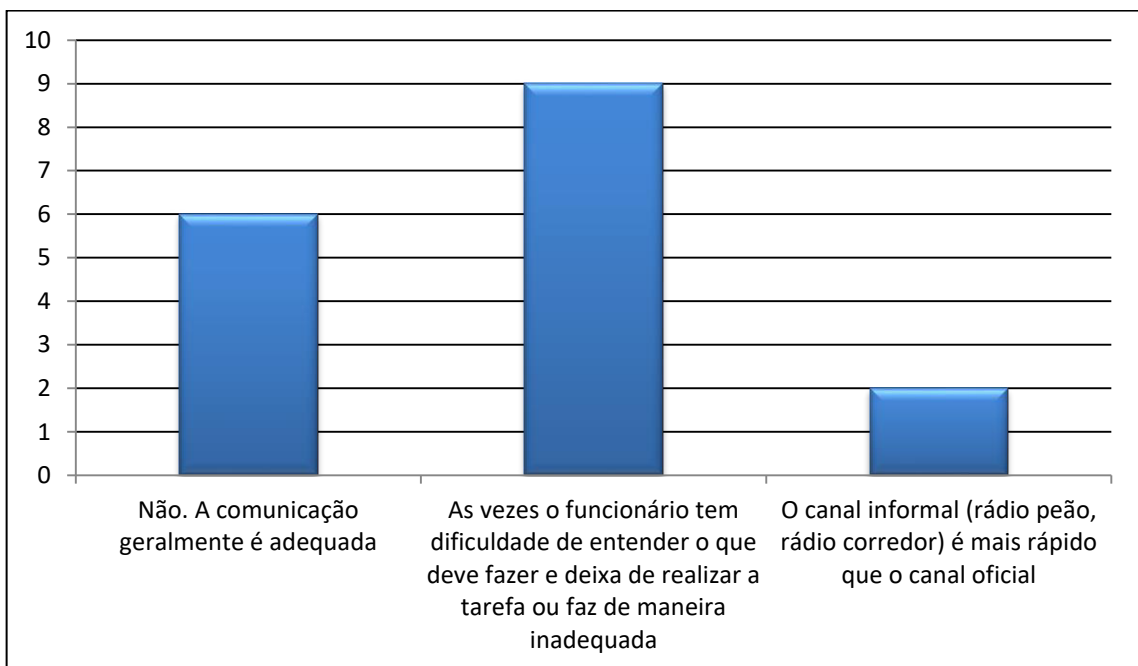
Gráfico 13- O funcionário já deixou de realizar alguma tarefa por conta de problemas na comunicação?



Fonte: autoria própria

A maioria dos colaboradores (80%) foi categórica em dizer que em algum momento já deixou de realizar suas tarefas por causa de problemas na comunicação, provando assim, que o processo de comunicação afeta o desempenho da tarefa dos funcionários.

Gráfico 14- Limitações em realizar tarefas por conta da comunicação

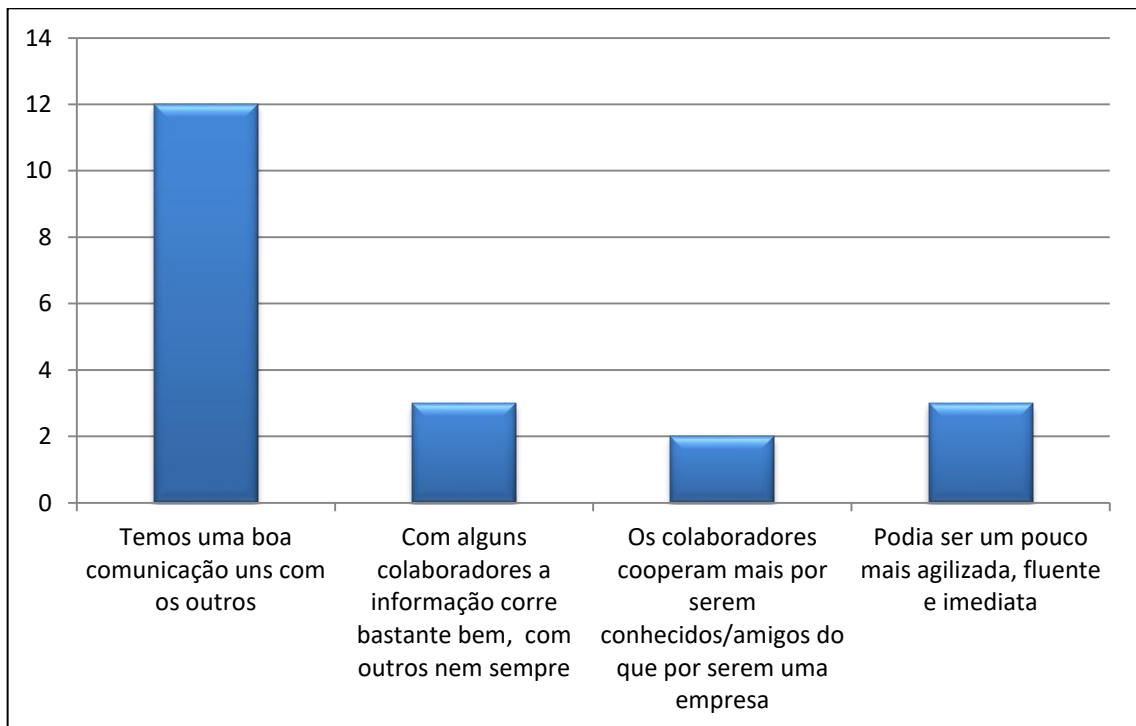


Fonte: autoria própria

Foi perguntado aos funcionários se eles já sentiram alguma limitação ao realizar suas atividades por conta da falha de comunicação e, 9 de 15 responderam que algumas vezes têm dificuldade de entender o que deve ser feito e deixa de realizar a tarefa ou a faz de maneira inapropriada; ratificando o que foi respondido acima sobre a periodicidade com que o funcionário deixa, ou não, de realizar alguma tarefa, ou seja, o funcionário já deixou de fazer, (raramente ou algumas vezes), algo relacionado a sua tarefa, devido falhas na comunicação.

Outro ponto importante para salientar é a informação, na opinião de alguns empregados, que o canal informal é mais rápido que o oficial, validando a pergunta sobre os meios de comunicação mais utilizados (gráfico 7), onde os informais foram os mais frequentes nas respostas dos colaboradores.

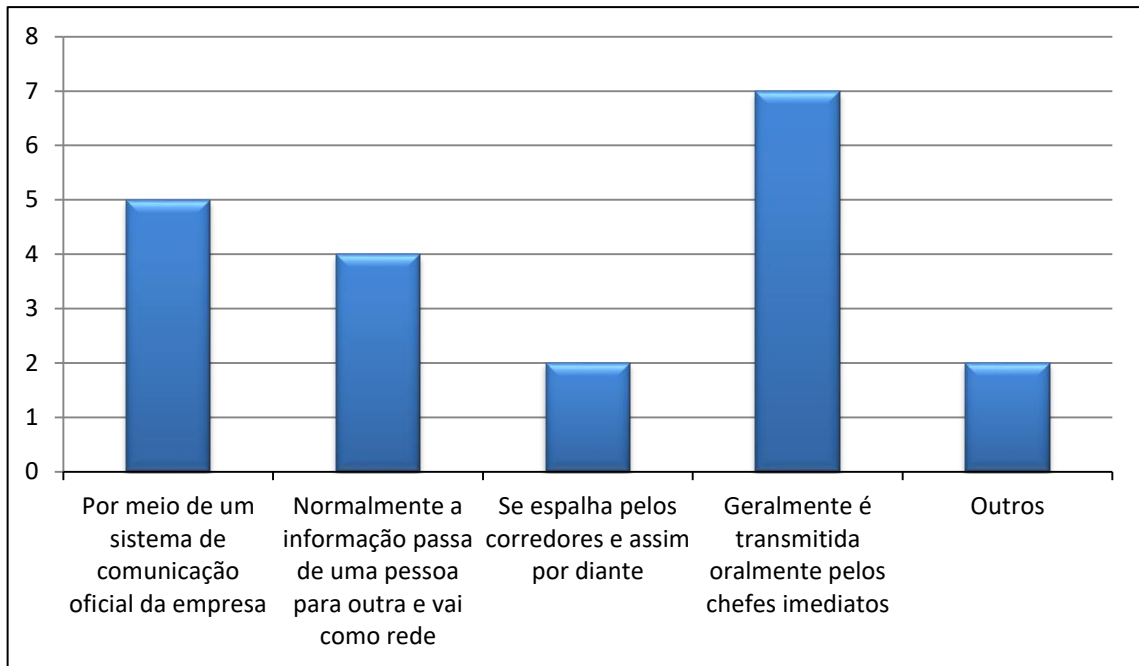
Gráfico 15- Como o funcionário percebe a realização da comunicação entre os setores da empresa (comunicação lateral)?



Fonte: autoria própria

Existe comunicação lateral, porém alguns funcionários alegam que há diferença na troca de informações, que ocorre na base da “camaradagem” e informalidade, não atingindo a todos.

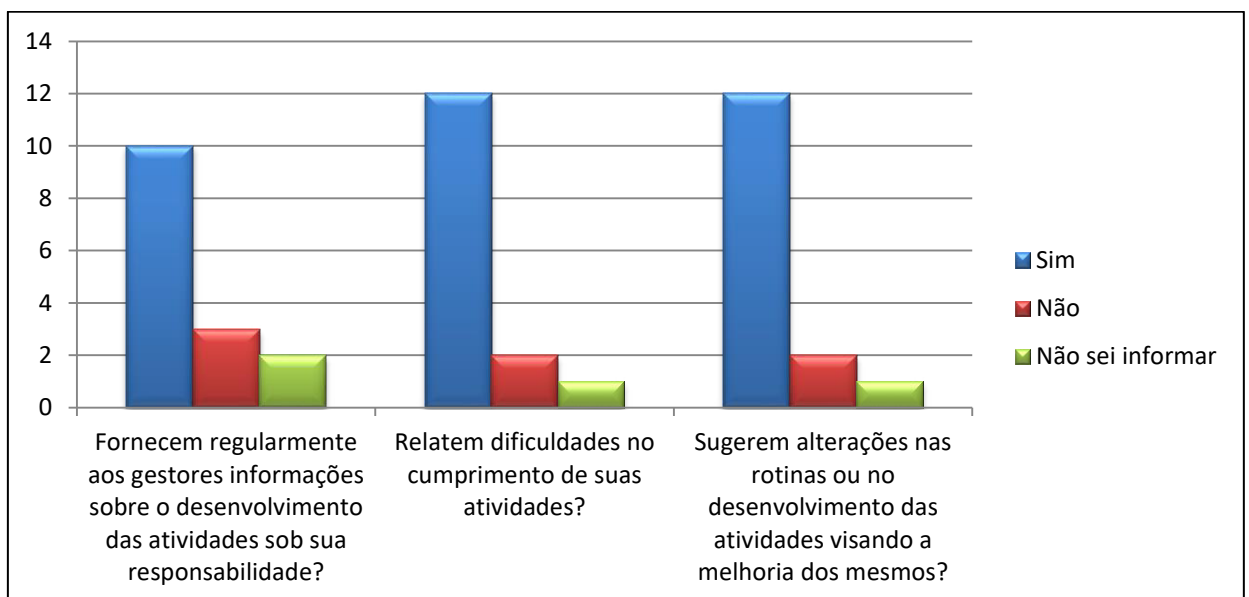
Gráfico 16- Como as informações são transmitidas para os funcionários?



Fonte: autoria própria

Conforme apresentado no Gráfico 16, as informações geralmente são transmitidas oralmente pelos chefes imediatos e retransmitidas pessoa a pessoa como rede espalhando-se pelos corredores ou através do *Whatsapp*, *Facebook* e SMS, sendo pouco utilizado o sistema de informação oficial.

Gráfico 17 - Os funcionários passam informações importantes aos gestores?

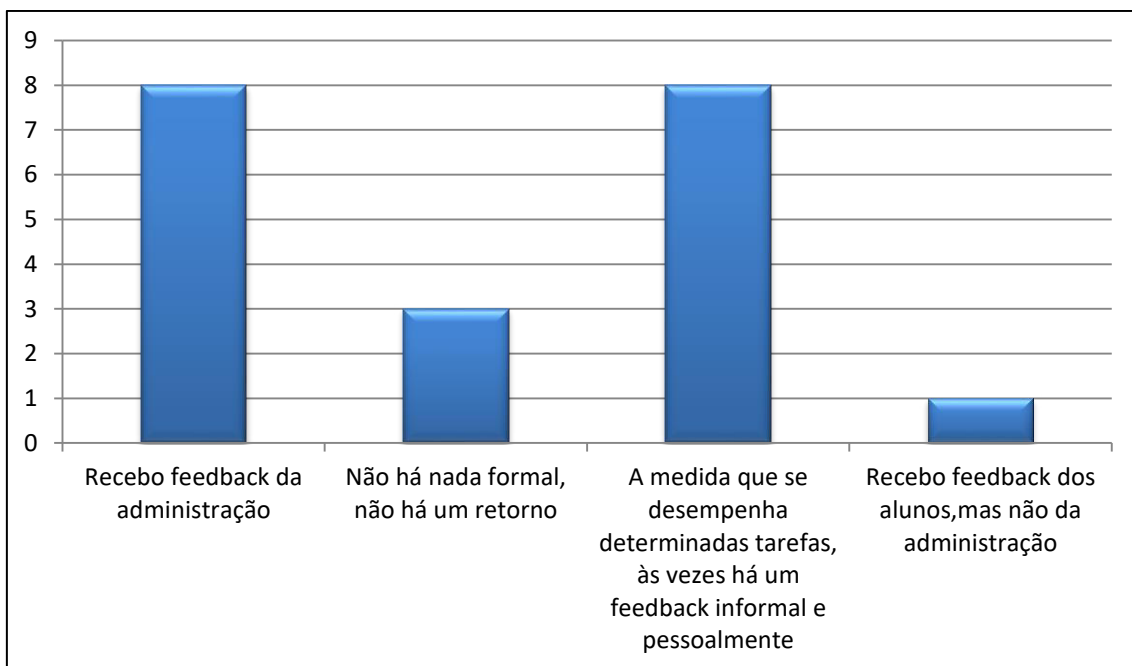


Fonte: autoria própria

Foi perguntado aos funcionários se eles tinham a cultura de passar informações e sugestões aos gestores, e o Gráfico 17 mostra que a maioria assume que fornece regularmente aos gestores informações sobre o desenvolvimento das atividades sob sua responsabilidade. Os professores e os funcionários do Setor Financeiro foram os únicos que disseram fornecer periodicamente estas informações para os chefes.

O Gráfico 17 demonstra também que os empregados relatam dificuldades no cumprimento de suas atividades, principalmente os do Setor Administrativo. Recepcionistas, Seguranças, Zeladores e recém-contratados não sabem ou não relatam essas dificuldades, demonstrando mais uma vez que os setores mais bem amparados de informações, equipamentos e ajuda são o Pedagógico e o Administrativo; os demais sofrem defasagem em comunicação.

Gráfico 18- Existe algum *feedback* do desempenho nas atividades realizadas?



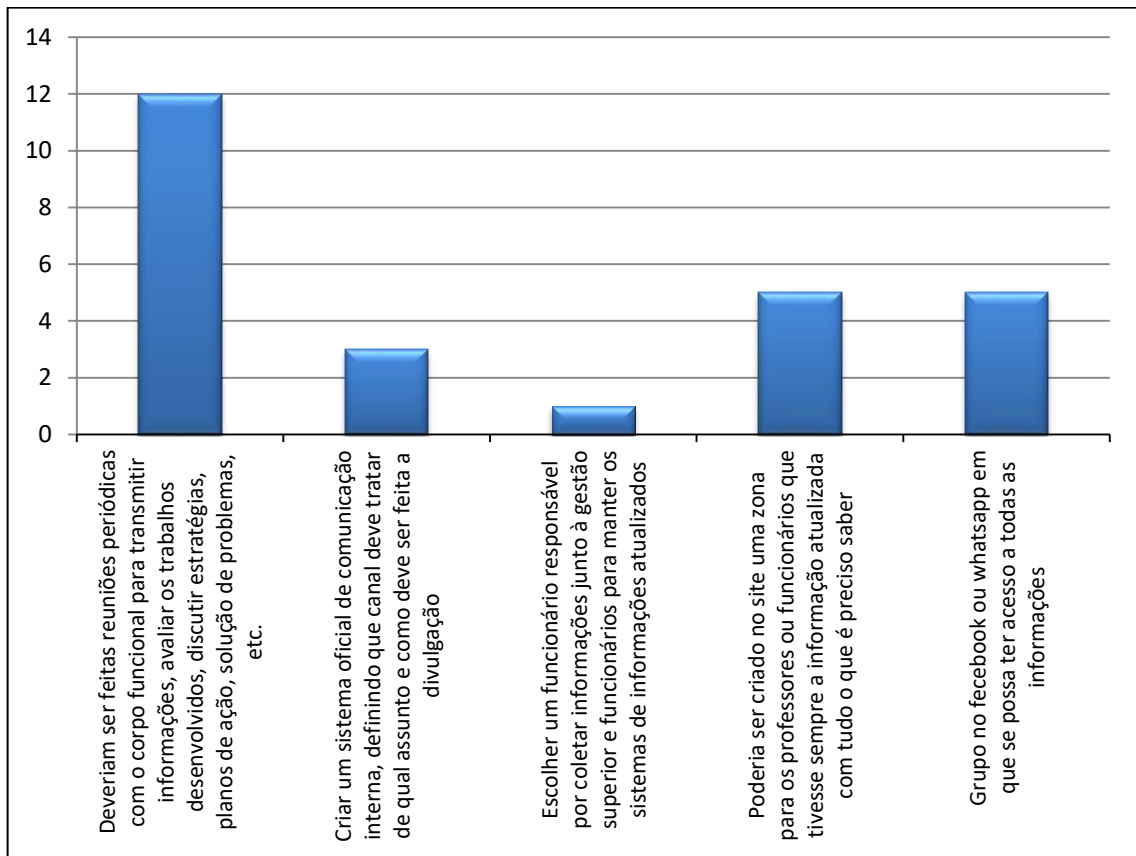
Fonte: autoria própria

Para ajudar a compor informações quanto a existência de cultura de *feedback* na empresa foram feitas entrevistas com alguns funcionários, que relataram que o *feedback* ocorre mais frequentemente com os professores da escola, pois sendo a empresa uma franquia, precisa manter a matriz informada sobre o desempenho dos seus professores.

Tal informação foi comprovada através do Gráfico 18 onde os 8 funcionários que marcaram a opção de receber *feedback* da administração foram os professores e, os demais indicaram que recebem *feedbacks* apenas informais de forma eventual.

Um respondente alertou que sente falta de *feedback* da administração superior, que deveria fazer de forma igualitária para todos. Se nem todos sabem como estão se saindo diante das suas tarefas, como melhorar?

Gráfico 19 - Sugestão de ferramentas para melhorar a comunicação

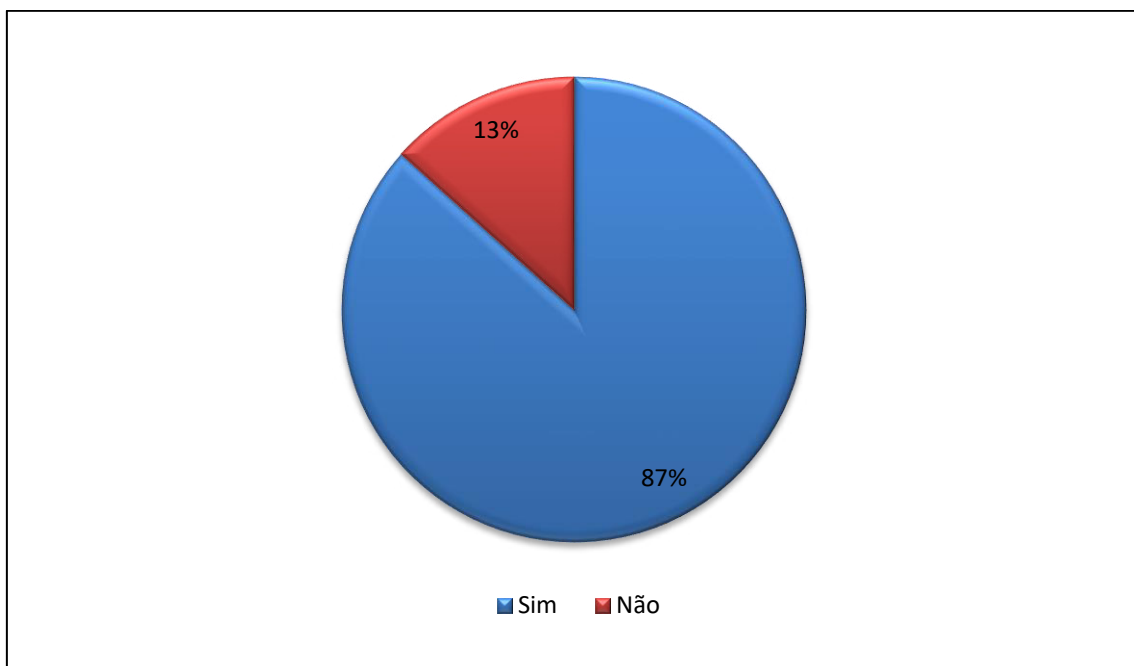


Fonte: autoria própria

Continuando a investigação sobre a percepção dos funcionários sobre a comunicação da empresa foi perguntado que sugestões teriam para o melhoramento da comunicação na empresa. A maioria apontou que a empresa precisa promover reuniões periódicas com o corpo funcional para transmitir informações, avaliar os trabalhos desenvolvidos, discutir estratégias, planos de ação e solução de problemas, validando o Gráfico 6 em que 40% dos colaboradores dizem que não há periodicidade definida em relação às reuniões.

Dentre as demais propostas apresentadas destaca-se a criação de grupo no *Facebook* ou *Whatsapp*, assim como a criação de uma zona no *site* da empresa para professores e funcionários com informações oficiais atualizadas, reforçando o argumento que a empresa não utiliza de forma adequada os meios de comunicação existentes.

Gráfico 20 - As falhas de comunicação e a falta de informação influenciam na motivação e no desempenho das funções dos colaboradores?

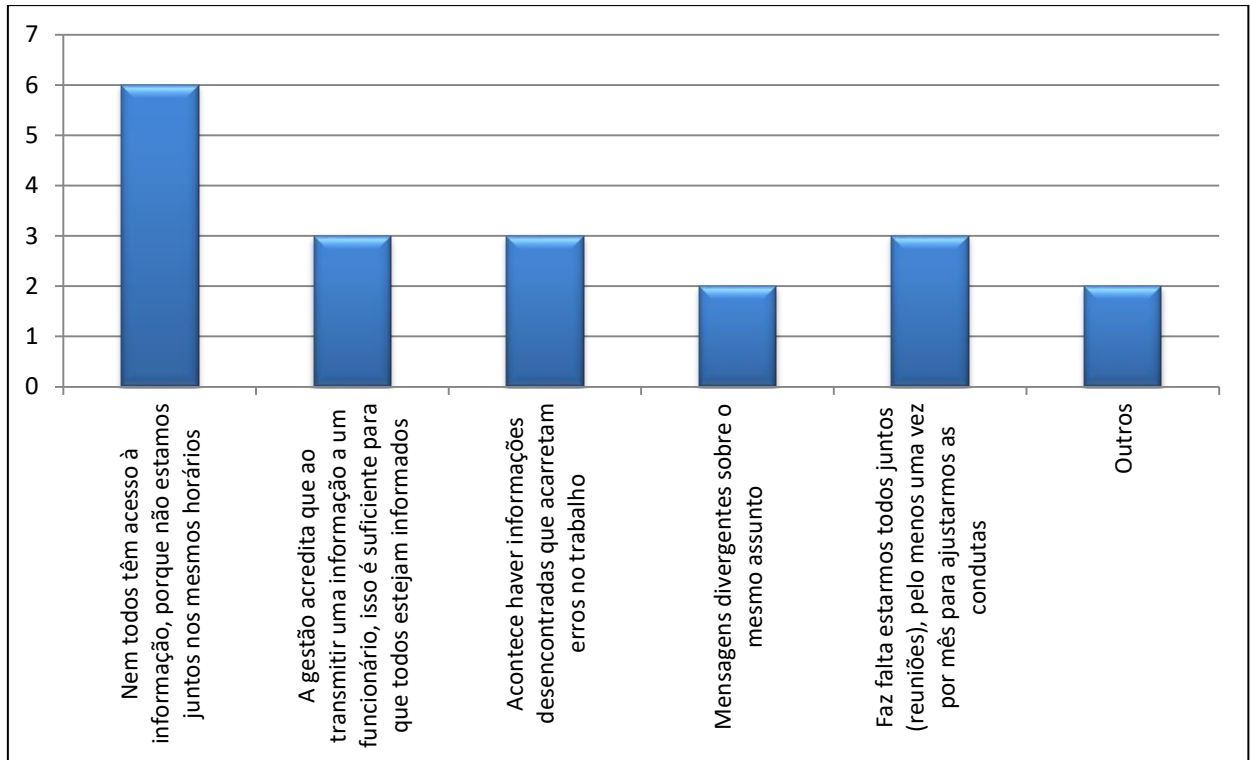


Fonte: autoria própria

Quanto à relação comunicação *versus* motivação e desempenho apresentada no Gráfico 20, 87% dos respondentes afirma que falhas de comunicação e a falta de informação afetam a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Os 13% que discordaram são os gestores ligados à administração superior.

Gráfico 21- Dificuldades sentidas em relação à comunicação



Fonte: autoria própria

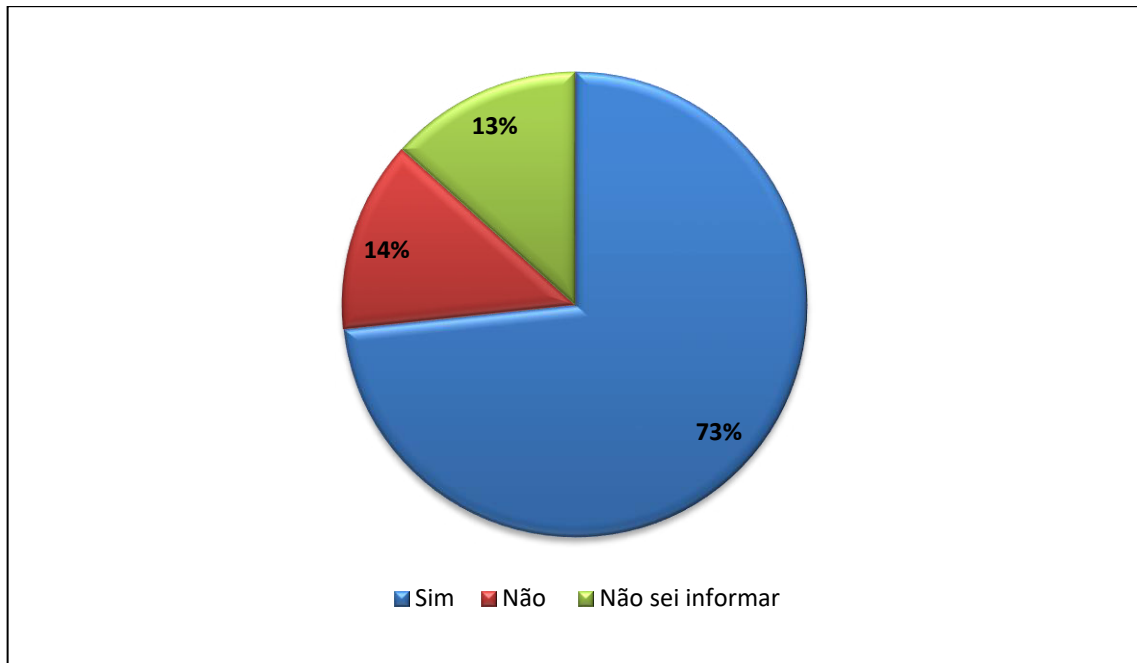
Procurou-se entender quais as possíveis dificuldades sentidas em relação à comunicação no ambiente da escola de línguas e a maioria reclamou que o acesso à informação é restrito, porque os funcionários não estão o tempo todo juntos no mesmo horário. Os autores Compton; Harlow, (1976) ressaltam que a falta de relacionamento entre os membros das empresas gerados através do convívio, causa danos na comunicação.

Outros tornaram a relatar que sentem falta de reuniões periódicas (pelo menos 1 vez por mês) e alegaram haver informações desencontradas ou mensagens divergentes sobre o mesmo assunto e isso traz gargalos na comunicação da empresa, pois não se consegue saber qual a informação é a verdadeira fazendo os funcionários ficarem perdidos.

Para Compton; Harlow (1976 p. 16), os problemas de comunicação são por causa de: defeitos no fluxo de informações cruciais para a fluidez da comunicação; conflitos mentais de cada pessoa entre as necessidades da organização para a qual ela presta serviço e o modo pessoal como cada pessoa ver as coisas. Para que as empresas impeçam esses tipos de problemas (considerados as raízes dos gargalos

dos sistemas de comunicação), é necessário habilidades e estratégias para neutralizá-las.

Gráfico 22 - Existe alguma relação entre a satisfação da qualidade e quantidade da informação recebida e o sentido de pertencer à organização?



Fonte: autoria própria

Segundo Vieira (2004, p. 26), devido a um aumento da produtividade e qualidade organizacional a comunicação tem sido amplamente valorizada. Por isso, foi perguntado aos funcionários se existe alguma relação entre satisfação da qualidade e quantidade da informação recebida e o sentido de pertencer à organização. A maioria dos membros da empresa (73%) disse existia essa relação, somente os Recepcionistas, Zeladores e Seguranças afirmaram que não tem relação ou não sabem.

Para a finalização do questionário foi perguntado acerca da importância da comunicação interna da empresa para reduzir a falta de informação (tema central do trabalho monográfico) e, 100% concordaram que a comunicação interna eficaz e eficiente ajuda a reduzir a falta de informação, confirmando que a comunicação interna é essencial para as organizações.

5 CONCLUSÃO

Como os funcionários da empresa percebem o processo de comunicação interna foi o foco da pesquisa, haja vista a relevância do fator humano em todas as áreas organizacionais, inclusive na comunicação empresarial.

Dessa forma, a identificação de como processo de comunicação da empresa estudada afeta o desempenho das tarefas dos funcionários constituiu o objetivo geral do estudo, assim como a identificação dos meios de comunicação mais utilizados, verificação da efetividade do sistema de comunicação e identificação da satisfação dos funcionários a respeito da comunicação interna da empresa.

O resultado foi interessante, pois demonstrou a realidade da comunicação interna que transpassa entre os funcionários da empresa, onde cem por cento deles alegou que um sistema de comunicação interna, com um fluxo de informações estruturado e planejado, auxilia na tentativa de reduzir a falta de informação.

O trabalho foi dividido em três dimensões a primeira, sócio demográfica, pesquisou a faixa etária dos funcionários, sexo, escolaridade, estado civil e tempo de empresa e concluiu que mais da metade é jovem, solteiros, do sexo feminino, com nível superior completo e tempo de empresa médio de 2 a 5 anos.

A segunda dimensão, análise do sistema da comunicação interna, os funcionários responderam sobre a existência, ou não, desse sistema; instrumentos de gestão; reuniões e sua periodicidade e quais os meios de comunicação utilizados. Depois foram contrapostos os dados e a maioria respondeu que existe um sistema de comunicação e ferramentas de gestão, porém as reuniões não possuem periodicidade definida e nem todos os setores da empresa participam dela, além de as ferramentas da gestão não serem do conhecimento de todos, provando que a empresa não promove integração.

Na última dimensão, percepção da satisfação e efetividade do sistema de comunicação interna, relacionando as falhas de comunicação ascendente, descendente e lateral, os funcionários disseram sentir mais dificuldade na comunicação ascendente (deles para a administração superior) do que na descendente (da administração superior para os funcionários), fora isso a comunicação lateral acontece mais por conta da amizade do que pelo

profissionalismo, havendo formação de grupos (à exclusão daqueles que não se encaixam);

A última parte do questionário também abordou limitações na realização de tarefas por conta da comunicação, onde oitenta por cento dos funcionários estabeleceram que já sentiramem algum momento essa limitação, e que a maior parte das informações são transmitidas oralmente (seja pelos corredores, ou pelos gestores); além disso os funcionários disseram que a ferramenta do *feedback* é mais utilizada para os professores e com os demais é feita raramente; e como sugestão de melhorias na comunicação da empresa, foi reforçado a importância de periodicidade das reuniões de alinhamento.

As maiores dificuldades na comunicação dentro da empresa, (sinalizadas por quarenta por cento deles) foi a carência de informações por nem sempre os funcionários estarem todos juntos e, por fim, setenta e três por cento associaram comunicação à qualidade e quantidade de informação.

O objetivo específico de verificar a efetividade do sistema de comunicação da empresa foi averiguado e percebeu-se que o sistema de comunicação da empresa não está sendo tão efetivo, porque alguns funcionários ainda ficam perdidos diante das informações, há informações desencontradas, alguns colaboradores são excluídos dos processos de transmissão de informação e alguns estão insatisfeitos.

Conclui-se que a qualidade do desempenho da tarefa dos funcionários está atrelada à comunicação eficaz e clara, o sistema de comunicação da empresa são ferramentas informais e orais (*Whatsapp, Facebook, SMS, E-mail, ligações*) e nem todos os funcionários se sentem incluídos no processo de comunicação e troca de informações da empresa.

É sugerido que se implante um programa de comunicação formal interna com a participação de todos os funcionários da empresa; reuniões periódicas com todos os setores para deixá-los munidos de informações; mais integração entre os membros da empresa por meio de: treinamentos, apresentação da empresa como forma de boas vindas aos contratados recentemente. Também sugiro a realização de outros estudos que focam a mesma temática, pois se verificou que o mesmo ainda é escasso na literatura acadêmica.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; BAPTISTA, Rozália Del Gáudio Soares; SOARES, Paulo Henrique Leal. **Comunicação interna e redes sociais: desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados.** Organicom, São Paulo, ano 9, n. 19, p. 73-81, 2ª sem/jan. 2013.
- BERLO, David Kenneth. **O processo de comunicação: introdução à teoria à prática.** Tradução Jorge Arnaldo Fortes. 4. ed. rev. São Paulo: Abril, 1982.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos.** 1. ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- COMPTON, Henry; HARLOW, Eric. **Comunicação: Processo, Técnicas e Práticas.** Tradução Danilo A. Nogueira e Vera Maria C. Nogueira. 1. ed. São Paulo: editora Atlas S.A. 1976.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **A nova era da administração.** Tradução F. R. Nickelsen Pellegrini. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1988.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios.** 3 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Loyola, 2007.
- GRIMAS, W. **Fluxograma.** 2008 Disponível em: <<https://engenhariasomaomarcos.files.wordpress.com/2008/03/fluxogramas1.pdf>> . Acesso em: 04 dez 2016.
- KUNSCH, Maria Margarida. **Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica.** Organicom, São Paulo, ano 6, n. 10-11, p. 50-56. 2009. Edição especial.
- LINS, Bernardo. F. E. **Ferramentas básicas da qualidade.** Brasília, 1993.
- MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 20014.
- MATTAR, João. **Metodologia científica na era da informática.** 3ed, rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 162.
- NASSAR, Paulo (Coord). **O que é comunicação organizacional.** Organicom, São Paulo, v.1, ano 6, n. 10-11, p. 267-269. 2009. Edição especial.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços.** Curitiba: UnicenP, 2007.

REDFIELD, Charles e. **Comunicações Administrativas**. Tradução Sylla Magalhães Chaves. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 2007.

SHERMERHORN JR, John R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

TORQUATO, Guadêncio. **Comunicação empresarial/ comunicação institucional**: conceito, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional**: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

APÊNDICE

APÊNCIDE 1- Questionário estruturado

Você está sendo convidado para responder um questionário sobre comunicação interna na empresa em que trabalha. Este questionário faz parte de um trabalho monográfico, de conclusão do curso de Administração, da Universidade Federal do Maranhão. As respostas têm um caráter sigiloso e todas as informações que possam identificar os participantes serão resguardados.

*** Podem ser escolhidas mais de uma opção para esta pergunta.**

CARACTERIZAÇÃO SÓCIO DEMOGRÁFICA

Idade: _____

Sexo: () M () F

Estado civil: () Casado(a) () Solteiro(a) () Viúvo(a)

Escolaridade: () até o fundamental () até o ensino médio () superior completo
() superior cursando () pós-graduação

Tempo de empresa: () até 1 ano () 2 a 5 anos () 6 a 10 anos () mais de 10 anos

SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

1. Existe na empresa um sistema de comunicação estruturado?

() sim () não () não sei informar

2. A empresa possui:

	sim	não	Não sei informar
Organograma			
Planejamento estratégico incluindo a missão, visão, declaração de valores, objetivos a serem atingidos e as estratégias para alcançá-los?			
Manual de operações descrevendo as rotinas e as atividades a serem desenvolvidas?			
Descrição dos cargos?			
Sistema de avaliação de desempenho?			
Cronograma de atividades?			

2.1 Você conhece esses instrumentos?

() sim () não

2.2 A empresa disponibiliza aos funcionários cópia desses documentos em papel ou em meio digital?

() sim () não () não sei informar

3. A empresa promove reuniões:

	sim	não	Não sei informar
Para relatar como a empresa está em relação ao mercado?			
Para informar realizações, preocupações, comunicações sobre o funcionamento da empresa?			
Para celebrar conquistas ou elogiar o desempenho dos funcionários?			
Para discutir estratégias, planos de ação ou a solução de problemas organizacionais?			

3.1 Caso positivo em alguma, com que frequência?

- () semanal () quinzenal () mensal () raramente
 () não tem periodicidade definida () outra _____

4. Qual(is) o(s) meio(s) de comunicação utilizado(s) para comunicação interna?

Escala de respostas:

- 1 - muito utilizado 2 - utilizado
 3 - pouco utilizado 4 - nunca utilizado

Meio de comunicação	1	2	3	4
<i>Whatsapp e telegram</i>				
<i>Dropbox</i>				
<i>E-mail</i>				
Comunicações orais (Ligações telefônicas, conversas informais)				
SMS				
Redes sociais (<i>facebook, instagram, snapchat, blogs</i>)				
Sistema de comunicação próprio				
Memorandos, circulares, expedientes e atas				
Murais de aviso				

5. Os meios utilizados atendem o propósito de informar, esclarecer ou trocar informações?

- () sempre () frequentemente () algumas vezes () raramente () nunca

ANÁLISE DA SATISFAÇÃO E EFETIVIDADE DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INTERNO

6. Você percebe falhas na comunicação entre os funcionários e a administração superior (comunicação ascendente)?*
- sim não não sei informar
7. Como você percebe a comunicação dos funcionários com a administração superior (comunicação ascendente)? *
- os funcionários possuem um diálogo aberto com os gestores.
- apesar de alguns colaboradores conseguirem dialogar abertamente com os gestores, nem todos conseguem.
- os funcionários ficam inseguros em relação ao que podem falar abertamente.
- o diálogo aberto não é muito possível
8. Você percebe falhas na comunicação entre a administração superior (gerentes, diretores) e os funcionários (comunicação descendente)?
- sim não não sei informar
9. Como você percebe a comunicação da administração superior (gerentes, diretores) com os funcionários *(comunicação descendente)*?
- é apresentada de forma clara para todos os funcionários.
- não é transmitida da mesma forma para os setores, causando insegurança entre os funcionários.
- Decisões tomadas pelos gestores, que influenciam no desenvolvimento das atividades, algumas vezes não são repassadas aos funcionários.
- estamos passando e chamam-nos, é assim que a informação muitas vezes é transmitida.
- As informações são transmitidas muito em cima da hora
- Às vezes, um dia é uma coisa, e no outro dia é outra.
- outro: _____
10. Você já deixou de realizar alguma tarefa por conta de problemas na comunicação?
- frequentemente algumas vezes raramente nunca
11. Você já sentiu alguma limitação em realizar suas tarefas por conta da comunicação?
- Não. A comunicação geralmente é adequada.
- Às vezes o funcionário tem dificuldade de entender o que deve fazer e deixa de realizar a tarefa ou faz de maneira inadequada.
- quando há informação divergente sobre o mesmo assunto, uma parte da equipe recebe uma determinada informação e pensa que é de uma determinada

maneira e os demais pensam que é de outra forma. A realização das tarefas fica comprometida.

() O canal informal (rádio peão, rádio corredor) é mais rápido do que o canal oficial.

() A comunicação geralmente é ineficiente ocasionando falhas no trabalho, utilização inadequada de ferramentas e dos espaços da própria escola.

() outro: _____

12. Como você percebe que é realizada a comunicação entre os setores da empresa (comunicação lateral)?*

() Temos uma boa comunicação uns com os outros

() Com alguns colaboradores a informação corre bastante bem, com outros nem sempre

() Os colaboradores cooperam, mais por serem conhecidos/amigos do que por serem uma empresa

() Podia ser um pouco mais agilizada, fluente e imediata.

() outro: _____

13. Como as informações são transmitidas para os funcionários? *

() Por meio de um sistema de comunicação oficial da empresa

() Normalmente a informação passa de uma pessoa para outra e vai como rede.

() Se espalha pelos corredores e assim por diante.

() Geralmente é transmitida oralmente pelos chefes imediatos.

() outro: _____

14. Os funcionários:

	sim	não	Não sei informar
Fornecem regularmente aos gestores informações sobre o desenvolvimento das atividades sob sua responsabilidade?			
Relatam dificuldades no cumprimento de suas atividades?			
Sugerem alterações nas rotinas ou no desenvolvimento das atividades visando a melhoria dos mesmos?			

15. Existe algum *feedback* de como foi o seu desempenho nas atividades realizadas? *

() Recebo *feedback* da administração.

() Quase tenho *feedback*

() Não há nada formal, não há um retorno

() Recebo *feedback* dos alunos, mas não da administração.

() Recebo *feedback* dos outros funcionários, mas não da administração.

() outro: _____

16. Qual(is) ferramenta(s) você sugere para melhorar a comunicação da empresa? *
- Deveriam ser feitas reuniões periódicas com o corpo funcional para transmitir informações, avaliar os trabalhos desenvolvidos, discutir estratégias, planos de ação, solução de problemas etc.
 - Criar um sistema oficial de comunicação interna, definindo que canal deve tratar de qual assunto e como deve ser feita a divulgação.
 - Escolher um funcionário responsável por coletar informações junto à gestão superior e funcionários e manter os sistemas de informação atualizados.
 - Poderia ser criado no *site* uma zona para os professores ou funcionários que tivesse sempre a informação atualizada com tudo o que é preciso saber.
 - Grupo no *Facebook* ou *whatsapp* em que se possa ter acesso a todas as informações
 - Deveria existir uma única pessoa que fizesse a ponte entre os funcionários e a gestão.
 - outro: _____
17. As falhas de comunicação e a falta de informação influenciam o desempenho das funções e a motivação dos colaboradores?
- sim não não sei informar
18. Qual(is) as possíveis dificuldade(s) que você sente em relação à comunicação na empresa onde trabalha? *
- Nem todos tem acesso à informação, porque não estamos juntos nos mesmos horários
 - A gestão acredita que ao transmitir uma informação a um funcionário, isso é suficiente para que todos estejam informados.
 - Acontece haver informações desencontradas que acarretam erros no trabalho
 - A ausência que costuma haver por parte dos gestores. Como eles não estão presentes muitas vezes para ver o que se passa, acabam por se guiar por informações ditas por outros, e que nem sempre retratam o que se passou.
 - Mensagens divergentes sobre o mesmo assunto
 - Faz falta estarmos todos juntos (reuniões), pelo menos uma vez por mês, para ajustarmos as condutas
 - outro: _____
19. Existe alguma relação entre a satisfação da quantidade e qualidade da informação recebida e o sentido de pertença à organização?
- sim não não sei informar
20. A existência de um sistema de comunicação interna, com um fluxo de informações estruturado e planejado, auxilia na tentativa de reduzir a falta de informação?

sim não não sei informar