

# O sistema de comunicação interna de uma indústria, na percepção de seus funcionários

Ana Eliza Lovaglio Ribeiro  
aaana\_ribeiro@hotmail.com  
UFJF

Victor Cláudio Paradela Ferreira  
victorclaudio@uol.com.br  
UFJF

**Resumo:** O presente artigo apresenta um estudo sobre o sistema de comunicação interna de uma indústria multinacional americana, enfocando especificamente a filial localizada em Juiz de Fora – MG. O estudo parte de uma revisão da literatura que enfatiza conceitos, evidencia ferramentas e variáveis que influenciam todo o processo de comunicação interna nas organizações. Foi realizada uma pesquisa de campo com aplicação de questionário em uma amostra dos funcionários, sendo possível constatar como se dá a comunicação interna na empresa estudada aos olhos dos seus trabalhadores do setor de produção. Foram destacados tanto os seus pontos fortes quanto alguns pontos de melhoria para a continuidade do processo comunicacional. Além da aplicação do questionário estruturado, o levantamento de dados contou também com a observação participante, fruto da vivência de uma das pesquisadoras no órgão de gestão de pessoas da organização estudada. Conclui-se que há melhorias que devem ser realizadas para que o sistema de comunicação interna e o fluxo de informação seja mais eficaz, contemplando melhor os funcionários da organização.

**Palavras Chave:** Comunicação - Gestão de Pessoas - Comunicação Interna - -

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo procura evidenciar a importância da comunicação interna nas organizações para a execução dos processos de trabalho de maneira eficiente. Consiste em um estudo de caso, embasado por uma pesquisa de campo, predominantemente quantitativa, realizada com uma amostra dos funcionários de uma indústria multinacional, unidade Juiz de Fora, empresa na qual uma das pesquisadoras desenvolveu o estudo de maneira participativa, atuando no órgão corporativo de gestão de pessoas.

Segundo Bahia (1995), a informação é um dos bens mais preciosos para uma organização, além de ser o fator mais importante para a formulação das estratégias da mesma. Assim como as informações exógenas são de vital importância nesse processo, as endógenas também são de grande valia para o entendimento da instituição e precisam ser comunicadas aos seus funcionários.

As informações devem ser adequadamente comunicadas para que cheguem às pessoas certas, do jeito adequado, na hora oportuna e em tempo hábil, sem que haja ruídos nesse processo. Essa é uma preocupação que deve ser objeto de atenção por parte dos gestores de qualquer organização. É fundamental que sejam buscadas formas eficazes de comunicação, tanto na dimensão interna quanto na externa. No caso do presente trabalho, o foco da atenção repousa exclusivamente na dimensão interna.

De acordo com Clemen (2005), pode-se definir a comunicação interna como o processo em que uma informação é transmitida da direção da empresa para seus funcionários. De maneira geral, esse processo também ocorre inversamente por meio do *feedback* gerado.

Deste modo, funcionários bem informados conseguem entender as demandas da organização e aplicá-las da melhor maneira, contribuindo para a melhoria do trabalho e para o sucesso de ambas as partes, como se almeja demonstrar.

Tendo em vista a importância do tema exposto, o presente artigo procura distinguir os conceitos de comunicação interna, sua importância, principais ferramentas e veículos, além dos fatores que influenciam e impactam nesse processo. Para a abordagem dessas questões, buscou-se o estudo de uma empresa específica, a fim de identificar as principais características relacionadas à comunicação interna na percepção de seus funcionários.

A pesquisa partiu da seguinte questão central: “Como os funcionários da empresa estudada, têm percebido o sistema de comunicação interna da empresa?”. A escolha do tema justifica-se pela importância de se conhecer o grau de satisfação dos funcionários, propiciando à organização subsídios para a busca do seu aperfeiçoamento. A pesquisa partiu do pressuposto de que grande parte dos trabalhadores do setor de produção muitas vezes não recebia informações adequadas sobre assuntos que lhe diziam respeito, impactando de forma negativa suas atividades de rotina e alguns resultados da companhia. Além disso, diversos problemas internos, como indisciplina, dificuldades com funcionários portadores de deficiência e rotatividade eram muitas vezes relacionados a deficiências na comunicação.

Ao longo do período de observação participativa realizada, verificou-se a ocorrência dos chamados ruídos ou distorções de informação nos centros de custo da produção, onde os problemas de liderança e comunicação interna são mais evidentes, atrapalhando todo o fluxo de comunicação da empresa.

As fontes de dados utilizadas, além da observação participante, foram a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e a pesquisa de campo com a aplicação de questionários estruturados nos funcionários.

Este artigo, que apresenta os resultados da pesquisa realizada está dividido em cinco seções, contando com esta introdução. A próxima destaca os principais conceitos levantados na revisão da literatura, procurando-se analisar o tema em foco por meio da interação de diversos autores estudiosos do tema exposto. Em seguida, são explicitados os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção está dedicada à apresentação e análise do que foi levantado nos questionários aplicados. Por fim, são apresentadas as conclusões a que o estudo permitiu que se chegasse.

## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados pode ser classificada, com base na taxonomia proposta por Vergara (2009), quanto aos fins, como explicativa, pois estabelece uma correlação entre o processo e os meios de comunicação adotados na organização e seus impactos sobre os funcionários. Também é aplicada, considerando-se que tem como motivação fundamental a necessidade de resolver problemas concretos.

Quanto aos meios, ainda conforme divisão defendida por Vergara (2009), pode ser considerada como uma pesquisa de campo, por ter sido realizada na empresa em estudo, valendo-se de informações e dados coletados através de questionário estruturado. É também bibliográfica, à medida que foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema principal do estudo. Classifica-se como documental, por utilizar também como fontes de referência documentos e dados internos da organização. Trata-se, ainda, de um estudo de caso, uma vez que aborda especificamente uma organização.

Além da aplicação do questionário estruturado, a observação participante constituiu um dos métodos de coleta de dados. Esse tipo de observação, segundo Vergara (2009), pode ser definida como a participação ativa do observador que se encontra inserido no local do estudo atuando e vivenciando o objeto pesquisado. Esse foi o caso de uma das pesquisadoras que desenvolveu estágio supervisionado no órgão de gestão de pessoas, dando suporte diretamente ao processo de comunicação interna da empresa em questão.

O universo pesquisado foi constituído pelos trabalhadores do setor de produção, totalizando 319 funcionários. A opção por estudar especificamente essa área deveu-se ao pressuposto de que a forma como os funcionários percebem a comunicação interna difere conforme a atividade que desenvolvem. Assim os funcionários administrativos ou gerenciais apresentariam, provavelmente, diferenças significativas de percepção, devendo ser objeto de estudos a parte. Os operários da produção foram escolhidos como foco prioritário devido à sua importância para a empresa e pela crença de que tendem a ter maior dificuldade de assimilação da comunicação, por terem menor escolaridade e pela própria dinâmica do trabalho que desenvolvem.

Foi constituída uma amostra probabilística calculada com base nos seguintes parâmetros: intervalo de confiança de dois desvios-padrão, alcançando, portanto, 95,5% de representatividade e margem de erro de 5%. Chegou-se, assim a um número de 44 sujeitos, que foram escolhidos aleatoriamente por meio de sorteio.

O questionário aplicado foi constituído, predominantemente, por questões fechadas, com opções de resposta organizadas em uma escala de Likert. O tratamento dos dados foi de natureza predominantemente quantitativa, com aplicação de procedimentos de estatística descritiva.

A próxima seção traz os principais conceitos adotados na pesquisa, os quais foram obtidos na revisão da literatura efetuada.

### **3. A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS E NATUREZA**

Com base nos conceitos de Vigneron (2000), entende-se que a comunicação interna organizacional relaciona todas as variáveis inerentes a comunicação e todos os fenômenos que facilitam ou dificultam as relações verticais e horizontais nas instituições. Para este autor, a comunicação interna acontece pelos processos comunicacionais de informação, compreensão e reflexão que influenciam e direcionam o sistema de relacionamento contínuo e interno da organização.

Segundo Bahia (1995), a comunicação interna é fruto da necessidade frequente em transmitir informações com clareza aos funcionários, destacando a consciência do papel social e a razão de existência da organização. A partir da informação é que os agentes internos e externos conhecem a realidade de uma empresa e é por meio da comunicação interna que são fortalecidos os vínculos sociais de uma instituição.

De acordo com Clemen (2005), o processo de comunicação para o cliente interno pode gerar motivação, produtividade e resultados, por meio da transmissão do objetivo, da missão, dos valores e de todas as demais informações que competem à empresa repassar a seus funcionários. Por meio da eficácia desse processo, a organização consegue criar vantagem competitiva, ao transformar seus funcionários em verdadeiros aliados ao negócio e corresponsáveis pelo seu desempenho e sucesso organizacional.

Neste ponto, vale ressaltar as considerações de Vieira (2004), que aborda o processo de comunicação envolvendo todas as áreas inerentes à dimensão organizacional, principalmente a de gestão de pessoas. Assim, quanto menos formal e mais voltada à realidade do público almejado for a comunicação, maior será o relacionamento entre as partes e o resultado obtido.

O gerenciamento da comunicação organizacional requer conhecimento pleno do cliente interno e do potencial humano que está sob a responsabilidade dos agentes comunicadores. Isso significa que, para a eficácia do sistema, tem-se que saber qual a melhor maneira de se repassar uma informação. E isso só acontece quando se conhece a fundo o seu receptor (VIEIRA, 2004).

Desta maneira, conhecer plenamente o propósito da empresa, o seu público interno e as reais necessidades de informação que precisam ser comunicadas, podem tornar o processo de comunicação interna mais interativo e eficaz.

Segundo Vigneron (2000), a comunicação interna é importante e essencial por facilitar as relações humanas e o funcionamento do sistema organizacional, permitindo a execução eficaz dos processos de trabalho, da atuação do líder e a resolução de problemas e conflitos internos.

Conforme relatam Kuazaqui, Lisboa e Gamboa (2005), a comunicação interna representa um fator essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, uma vez que chega às zonas mais obscuras da relação entre a empresa e o funcionário, permitindo perceber os conflitos existentes e tentar dissolvê-los, além de alimentar o fluxo de trocas que mantém o elo existente entre as partes. Uma comunicação sólida e robusta facilita a percepção do clima organizacional e do retrato do ambiente interno da empresa.

Seguindo a linha de pensamento exposta por esses autores, percebe-se que, quando contam com um sistema de comunicação eficaz, os responsáveis pelas organizações conseguem compreender melhor o que acontece no dia-a-dia da empresa. Dessa forma, podendo se antever a eventuais problemas internos que possam ocasionar impactos nos

resultados operacionais, táticos e estratégicos da empresa, tendo em vista o modo holístico com que as atividades são interligadas.

O fluxo de informação da empresa para o público interno e vice-versa, deve ocorrer de maneira clara e transparente, sendo levado em conta os devidos cuidados para que não sejam abertas margens de ambiguidade e desconfiança a ponto de interferir na integridade dos funcionários e da organização. Esse fluxo deve acontecer de forma gradual e corrente e deve-se atentar preventivamente, pois após o disseminado de uma notícia ou acontecimento raramente consegue-se converter ou corrigir sua ideia inicial, por isso a preocupação exacerbante em comunicar de forma correta para não colocar em risco a imagem da organização (KUAZAQUI, LISBOA e GAMBOA, 2005).

Corrêa (2009) considera que os funcionários formam o público que mais desafia o processo comunicacional de uma empresa, por suas peculiaridades e por possuírem informações internas que os consumidores e os agentes externos não detêm. Desta forma, gera-se a necessidade de eliminar a assimetria de informação entre os agentes, dando unicidade à informação para que ela chegue aos seus diversos públicos de forma correta e simétrica.

Ainda conforme Corrêa (2009), percebe-se que a comunicação interna é importante para o alcance de metas e que ajuda na garantia do foco no negócio, inibindo a informalidade e os comportamentos indesejáveis que podem comprometer a organização. Em razão disso, as empresas devem fazer com que o setor responsável pela comunicação interna trabalhe a seu favor, de forma a movimentá-la positivamente. Para isso, o canal de relacionamento com o funcionário tem que ser dinâmico e ininterrupto, voltado para o alcance das metas e dos resultados corporativos.

Segundo Lehnisch (1985), o setor responsável pela gestão da comunicação interna tem o poder e o trunfo em suas mãos de influenciar pessoas e conduzi-las a atingir objetivos que a razão pura talvez não poderia fazer. Isso acontece porque o setor tem domínio de veículos e ferramentas comunicacionais capazes de chegar até a mente do seu público interno através da motivação que as informações podem gerar sobre o dinamismo psicológico das pessoas que buscam suas energias na emoção. Sob esta ótica, a comunicação consegue influenciar pessoas e fazê-las caminhar em prol dos objetivos macros almejados pela organização.

Desta maneira, as empresas devem criar um ambiente favorável ao diálogo e à informação, para que os funcionários atuem efetivamente, expondo-se sem medos e subterfúgios. Assim, a comunicação interna propicia o estreitar das fronteiras entre dirigentes e empregados, dando oportunidade para que os funcionários possam criar e enxergar maneiras de desenvolver melhor o seu trabalho, e melhorar seu desempenho de acordo com os limites da organização, que cabe a ela mesma informar (CLEMEN, 2005).

Para Torquato<sup>1</sup> (2002, apud Dornelles, 2007), a importância da comunicação interna é contribuir para um clima organizacional positivo e favorável ao cumprimento das metas e objetivos. Além de ajudar na melhoria do trabalho e no desenvolvimento do empregado.

Saber empregar e coordenar os processos de comunicação interna é fundamental para que a empresa evidencie o seu negócio e suas expectativas e para que incorpore os seus valores em seus funcionários. Todas essas variáveis ajudam no processo de consolidação e integridade da imagem da organização frente aos seus diferentes públicos de atuação.

---

<sup>1</sup> TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação organizacional e política*. São Paulo: Thomson, 2002.

Segundo Bueno (2009), novas tecnologias deram uma nova dimensão à comunicação e aos conceitos de tempo e espaço, simplificando e otimizando o fluxo de informação e extinguindo suas barreiras.

Existem atualmente diversos meios de se comunicar com o público interno de uma organização, expandindo a interação com os funcionários e extinguindo algumas barreiras ainda encontradas no processo de comunicação interna, como é o caso da falta de liberdade e de *feedbacks*, excesso de ordens e da falta de clareza do que é transmitido e do que é interpretado nas mensagens ofertadas.

As organizações cada vez mais se esforçam em prospectar diferentes veículos para atender às características específicas do seu múltiplo público. Ainda de acordo com Bueno (2009), a alternativa para bem alcançar esse objetivo é criar meios específicos de relacionamento com linguagem, conteúdo e formatos que atendam às necessidades de todos os funcionários. Deste modo, faz-se necessário conhecer o perfil e definir as demandas dos públicos internos, com todas as suas especificidades para que se possa implementar os veículos de comunicação corretos e os canais de relacionamento que estejam em sintonia com o propósito da organização.

Um dos maiores desafios das organizações, na área de comunicação, é contemplar todos os funcionários com todas as informações que convém de maneira igualitária fazendo com que todos possam captar as mensagens da melhor forma possível. Para isso, devem ser usados canais específicos para cada tipo de público atendendo a cada tipo de necessidade (BUENO, 2009).

Um dos principais veículos disponíveis é a internet, que propicia uma comunicação on-line rompendo barreiras de tempo e espaço, alterando o ritmo dos relacionamentos entre pessoas, além de criar espaços de trocas instantâneas. Deve-se, porém, ter consciência de que nem todo mundo está apto a fazer uso deste veículo por não ter conhecimento ou por não ter acesso ao mesmo. Isso ocorre, principalmente, em indústrias que possuam uma parte significativa de seus funcionários com baixo nível de escolaridade.

Além da internet, outros canais utilizados com maior frequência nas organizações são as *newsletters* ou jornais internos que podem atender aos múltiplos clientes internos dependendo de seu formato, linguagem e do próprio público leitor. Os “videojornais” e as “rádio-empresas” são veículos implementados para melhor chamar a atenção dos funcionários com menor grau de instrução que, na maioria das vezes, compõem o trabalho de base das organizações. Esses veículos são bem vistos para esse público pelo fácil entendimento, pela clareza e objetividade das mensagens, pela informalidade na transmissão do conteúdo e por serem veículos populares (BUENO, 2009).

Há também diversos outros canais, dos mais tecnológicos, como as mensagens de celular via SMS ou *Bluetooth*, quando há a necessidade da instantaneidade do recebimento da informação, até os mais convencionais como reuniões formais e informais, conversas de corredor e os famosos quadros de avisos em locais estratégicos e de grande fluxo.

Para concluir, ainda em consonância com Bueno (2009), tendo em vista a vasta gama de opções de veículos de comunicação interna, as empresas devem se atentar à eficiência e à eficácia dos canais de acordo com os seus públicos-alvo, da mesma forma com que se preocupam com os veículos de marketing e comunicação empresarial voltados ao público externo.

É certo que não existe comunicação perfeita, mas existem evidências que demonstram que a comunicação eficaz impacta na produtividade dos funcionários. Por isso, ela é vista

como tendo um papel significativo na motivação das pessoas e no ambiente organizacional e pode ser relacionada também com a previsão de rotatividade (ROBBINS, 2007).

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Primeiramente vale ressaltar como é a comunicação interna da organização adotada como objeto de estudo e suas ações apreendidas. A empresa não possui um programa bem definido e estruturado para essa atividade. Conta apenas com ações, as quais, eventualmente, direcionam-se para o fortalecimento da imagem interna da organização, que representa uma das preocupações da companhia.

Na área de Gestão de Pessoas, a comunicação interna é um processo que visa promover uma transmissão de informação eficaz, alinhada com os objetivos da companhia, e que tem o intuito de gerar compreensão e credibilidade para os funcionários.

Os meios utilizados suportam as ações de comunicação com os funcionários, pelo fato de serem usados para incentivar o compromisso com os resultados da empresa, para partilhar informação sobre os negócios, políticas e práticas organizacionais, para apoiar a melhoria dos processos, visando promover um ambiente de confiança e transparência em toda a organização.

Os meios mais usados são o *e-mail*, que se limita apenas aos funcionários das áreas administrativas, que possuem endereço eletrônico da empresa, e os chamados “portais”, que são sete quadros de aviso, que atendem os funcionários que não possuem *e-mail*. Eles estão instalados em locais de maior fluxo de funcionários da área produtiva, como o refeitório, as salas de café das fábricas e os corredores centrais. Tudo o que é comunicado via *e-mail*, deve ser impresso e colocado, obrigatoriamente, nos Portais.

Utiliza-se, ainda, como meio de comunicação as reuniões diárias, que são partes do programa adotado pela empresa de melhoria contínua que visa a excelência da gestão. Essas reuniões acontecem em cada fábrica, diariamente, durante as trocas de turno, nelas são repassados os assuntos diários da produção e os assuntos gerais da empresa que têm um maior grau de importância e que devem ser comunicados pelos líderes e supervisores.

Outra ferramenta utilizada é o Jornal interno, publicado anualmente e dirigido a todos os *stakeholders*, tendo os funcionários como principal público alvo. Nele são destacados os fatos mais relevantes que ocorreram durante o ano fiscal anterior, os novos projetos, eventos, reconhecimento dos funcionários e demais informações pertinentes. Além disso, a companhia tem a intranet como uma ferramenta global onde se encontram informações de todas as plantas do mundo.

A área de Gestão de Pessoas recebe reclamações frequentes por parte dos líderes e dos funcionários da produção, sobre a falta de informação de alguns assuntos que o RH entende já ter sido comunicados. Não se sabe, ao certo, se há desinteresse por parte dos funcionários ou se as informações e os meios de comunicação não estão sendo devidamente eficazes.

Conforme destacado no capítulo que descreveu a metodologia adotada, foi aplicado um questionário estruturado na área operacional da empresa estudada, sendo constituída uma amostra probabilística de 44 sujeitos. Os respondentes não precisaram identificar-se, visando favorecer a expressão sincera de suas opiniões. Foram solicitadas, porém, algumas informações que podem contribuir para caracteriza-los. A primeira foi o tempo de casa, sendo então obtidos os resultados expostos na Figura 1.

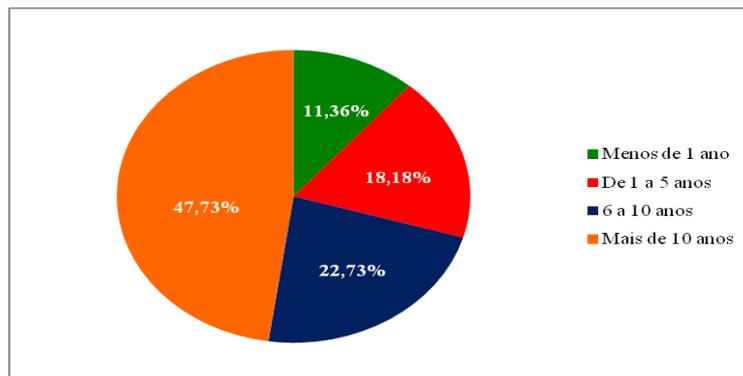


Figura 1: Tempo de casa dos respondentes

Conforme revelado na Figura 1, grande parte dos funcionários que compuseram a amostra possuem mais de 10 anos de casa. Por outro lado, o percentual dos que estão na empresa há menos de um ano é significativo. Esse fato deve-se à busca de renovação dos quadros que a direção da organização promoveu nos últimos anos. Considerando-se a realidade encontrada na organização, os percentuais alcançados pela amostra podem ser considerados próximos ao do conjunto de funcionários da empresa.

Outra questão direcionada para a caracterização dos respondentes disse respeito ao grau de escolaridade, sendo obtidos os resultados revelados na Figura 2

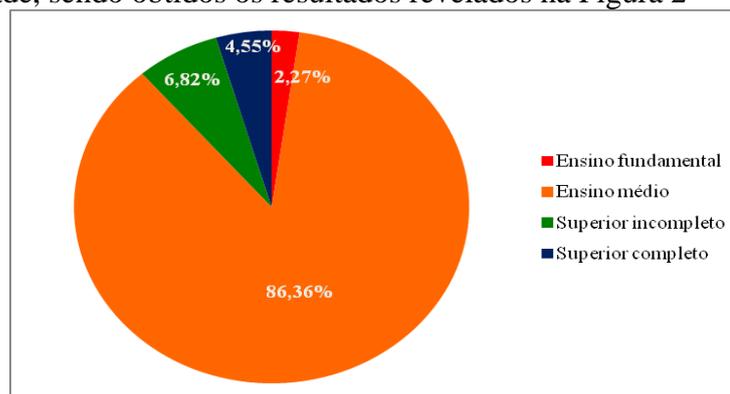


Figura 2: Grau de instrução dos respondentes

Como se pode observar, grande parte dos respondentes possui somente o ensino médio como grau de instrução. Esse resultado é natural, tendo em vista que são funcionários da área produtiva e pelo fato de que há algum tempo a empresa adota como pré-requisito nos processos seletivos da área de produção o ensino médio como escolaridade mínima.

A fatia dos respondentes que possuem apenas o ensino fundamental, bem reduzida, como se percebe, é composta, em grande parte, pelos associados mais antigos da companhia, que ingressaram quando ainda não era exigida maior escolaridade.

É interessante analisar que há uma parte considerável da amostra que possui ou está cursando o ensino superior. Isso acontece pela política de incentivo aos estudos e ao conhecimento que a empresa adota. Essa política tem o intuito de proporcionar aos funcionários oportunidades de estudo, através das parcerias com instituições de ensino e por meio de um programa de educação formal que subsidia os estudos dos funcionários seguindo os critérios de planejamento sucessório, desempenho individual, necessidade e tempo de casa.

Após a caracterização generalista da amostra, buscou-se mensurar a frequência com que os respondentes visitavam o portal (quadro de avisos) onde são comunicadas todas as informações da empresa e, ainda é o meio de comunicação interna que os funcionários da área

de produção mais têm acesso dentro da companhia, pelo fato dos mesmos não possuírem acesso a computador na área de trabalho.

Como demonstrado a seguir, na Figura 3, observa-se que a maioria dos respondentes consultam o quadro de avisos com uma maior frequência ou pelo menos uma vez na semana, o que a empresa considera como o suficiente.

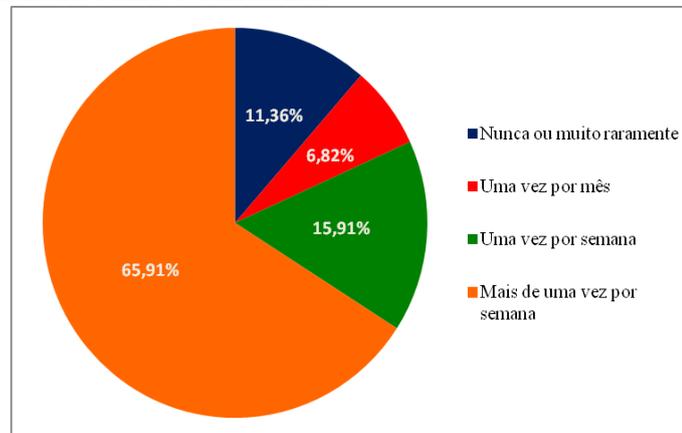


Figura 3: Quadros de aviso

Em 2011, a empresa começou a investir em treinamentos em conhecimento básico computacional, com o intuito de obter um maior número de acesso dos funcionários da produção na intranet da companhia. Todos os funcionários da produção que estavam ativos receberam este treinamento que tinha a duração de trinta minutos e era acompanhado por uma cartilha que explicava como acessar a intranet.

Como este veículo só pode ser acessado na rede da empresa, a mesma investiu em equipamentos computacionais, os chamados “totens”, conectados na rede interna, que foram disponibilizados em cada uma das fábricas e no corredor central para que os funcionários tivessem acesso à internet e à intranet da companhia.

No questionário aplicado, perguntou-se sobre a frequência com que os funcionários acessavam a intranet e mesmo após todo investimento realizado, os dados da pesquisa apontam que a grande maioria, 61,36% dos respondentes nunca acessaram a intranet ou acessam muito raramente.

Esta realidade trazida pelos respondentes é muito maléfica à empresa, tendo em vista que as informações estratégicas sobre o negócio da empresa, seus valores, diretrizes, mudanças organizacionais, eventos e premiações de todas as sedes e demais assuntos globais são comunicados com maior ênfase, algumas vezes exclusivamente, via intranet.

Além disso, a intranet e o site da organização são os únicos veículos comunicacionais que trazem informações sobre todas as plantas da companhia e, de certa forma, possuem o intuito de aproximá-las e torná-las conhecidas pelos funcionários do mundo inteiro. Desta forma, percebe-se que certos assuntos não chegam às camadas operacionais da planta de Juiz de fora e que muitos funcionários não devem ter conhecimento da empresa em âmbito global.

Outro canal avaliado no questionário foi o jornal interno que tem periodicidade anual e apresenta um balanço do que aconteceu no ano, trazendo informações importantes sobre a empresa, responsabilidade social, programas e expectativas para os próximos anos.

Todos os funcionários recebem em mãos o jornal interno. Assim, questionou-se o que cada um dos respondentes faz ao receber o jornal, se o leem na íntegra, se leem apenas uma parte ou se simplesmente não leem.

Os dados obtidos mostram que grande parte dos respondentes leem na íntegra o jornal e somente uma parcela muito pequena não o lê. Isso reflete a adesão dos funcionários a este meio de comunicação e a sua eficácia. Outras duas questões abordadas foram quanto à satisfação geral dos meios de comunicação da empresa e a satisfação dos respondentes quanto cada meio de comunicação separadamente.

Essas questões avaliam o quanto os respondentes estão satisfeitos ou não com os meios de comunicação interna voltados às áreas de produção, que são: o Portal, a Intranet, as Reuniões diárias entre as trocas de turno e o jornal interno.

A seguir é demonstrada a satisfação dos respondentes relacionando suas opiniões com os graus de satisfação: muito satisfeito, satisfeito e insatisfeito.

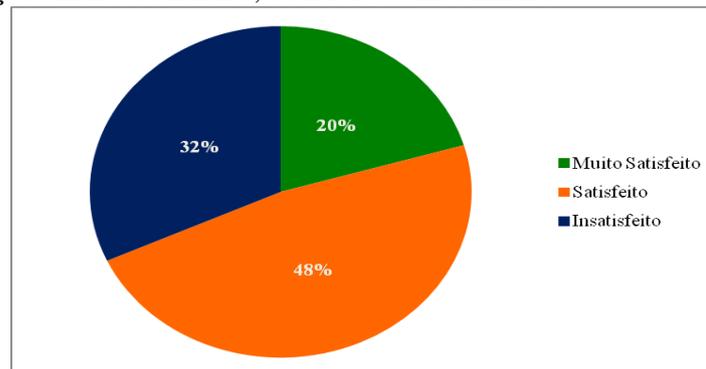


Figura 4: Satisfação quanto aos meios de comunicação interna

Como se pode perceber na Figura 4, a maioria dos respondentes posicionou-se entre as opções “satisfeito” ou “muito satisfeito”. Apesar disso, a quantidade de insatisfeitos pode ser considerada bastante significativa, pelo fato da insatisfação poder gerar desmotivação, falta de interesse e, conseqüentemente, falta de informação.

A satisfação com cada meio de comunicação interna está retratada na Figura 5. O questionário apresentou, nesse item, uma escala de Likert com graus de 0 a 5, sendo que “0” foi definido como forte insatisfação e “5” como forte satisfação. A pontuação média obtida em cada meio de comunicação avaliado está demonstrada a seguir.

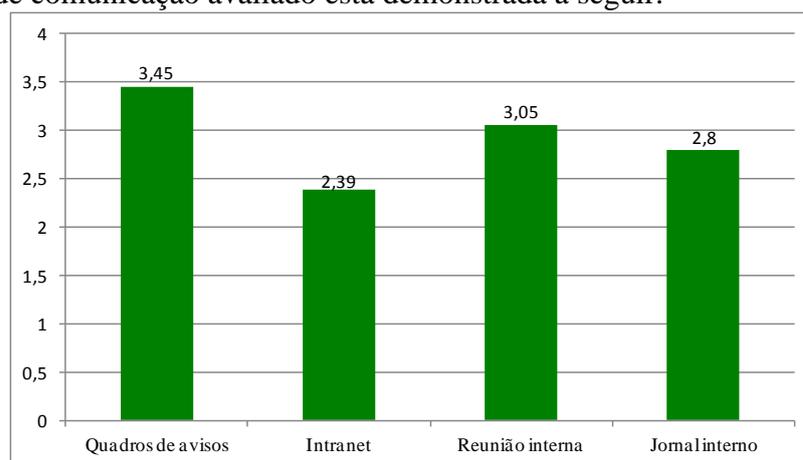


Figura 5: Satisfação com cada meio de comunicação interna

De acordo com o revelado nas figuras 4 e 5, os respondentes estão razoavelmente satisfeitos com os meios de comunicação, embora o grau de satisfação com cada modalidade varie.

Para maior investigação das causas das falhas do processo de comunicação interna da empresa, o questionário levantou dez variáveis que podem influenciar diretamente a satisfação dos funcionários quanto à comunicação e os seus veículos internos.

As variáveis abordadas foram: transparência da empresa na transmissão e no repasse de informação, clareza nas mensagens recebidas pelos funcionários, coerência entre o que é comunicado e o que se observa no dia-a-dia, liberdade aos funcionários em expressar suas opiniões, incentivo aos funcionários em oferecer sugestões à empresa, *feedbacks* por parte dos supervisores/líderes, atualização e adequação dos quadros de avisos, qualidade do repasse de informação nas reuniões, qualidade das informações oferecidas na intranet e qualidade do jornal interno.

Diante dessas variáveis, os respondentes tiveram que avaliar cada uma delas dizendo se eles as consideravam: fracas, razoáveis, boas ou excelentes.

Percebe-se que as variáveis com notas mais oscilantes são as expostas a seguir na Figura 6.

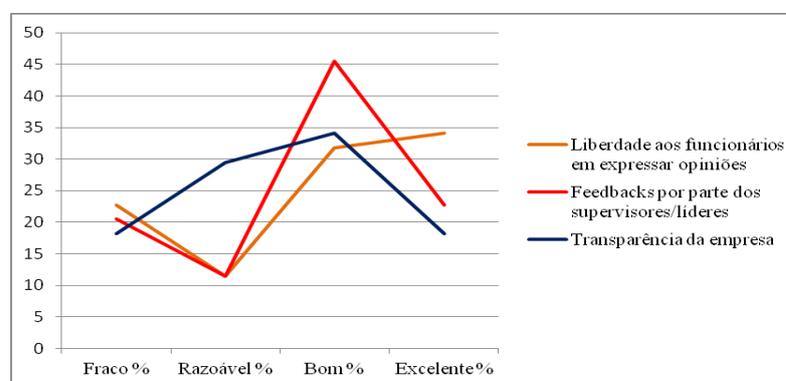


Figura 6: Variáveis influenciadoras do processo comunicacional

De acordo com o revelado na Figura 6, as variáveis que abrangem a liberdade dos funcionários, os *feedbacks* recebidos e a transparência da empresa, foram as que mais tiveram discordância entre os respondentes, não convergindo a uma opinião comum.

Pode-se perceber que essas três variáveis que mais oscilaram quanto à satisfação dos funcionários são aquelas que estão diretamente ligadas à liderança e à subordinação, estando fortemente relacionadas ao papel do líder. Desta maneira, é visível que o líder influencia como um todo o processo de comunicação interna da empresa por ser um dos maiores transmissores de informação direta entre a empresa e o funcionário.

O desenvolvimento das lideranças é de vital importância para o desenvolvimento do próprio funcionário e para a melhoria do trabalho e da execução das tarefas do dia-a-dia da empresa. É necessário que todas as camadas hierárquicas sejam devidamente treinadas e bem informadas para que possam treinar e informar os seus subordinados de maneira adequada.

A liberdade ofertada aos funcionários pode ser um meio de aproximá-los das lideranças, de incentivar a prática do *feedback* e melhorias nos processos de trabalho, além de ser um meio de contenção de conflitos internos. Além disso, a transparência deve ser percebida pelos funcionários como uma forma de criação de confiança e credibilidade. A imagem da organização é na maioria das vezes alicerçada por sua ética e transparência e o primeiro público que deve ter ciência disso é o público interno.

Com o intuito de investigar as outras variáveis que poderiam influenciar na satisfação dos respondentes, tornou-se relevante fazer um cruzamento de dados entre o grau de instrução com a satisfação geral atribuída aos meios de comunicação interna.

A Figura 7 apresenta o gráfico deste cruzamento para melhor visualização dos resultados obtidos.

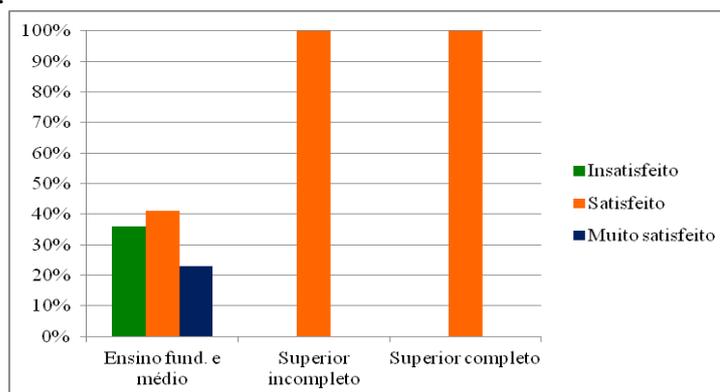


Figura 7: Cruzamento entre grau de instrução e grau de satisfação dos meios de comunicação

Conforme demonstrado na Figura 7, os respondentes com maior grau de instrução não demonstraram insatisfação quanto aos meios de comunicação interna, de forma geral, ao ponto que aqueles com menores graus de instrução apresentaram considerável insatisfação.

Pode-se supor que a maior insatisfação com os meios de comunicação manifestada pelos funcionários de menor escolaridade deve-se ao fato deles terem maior dificuldade de leitura e compreensão das mensagens da empresa ou mesmo dificuldades de acesso aos meios disponibilizados. Não é certo, porém, que seja esse o motivo, pois a confirmação dependeria de uma pesquisa específica. Vale destacar, no entanto, que, ainda que essa hipótese se confirmasse, a empresa continuaria sendo responsável por esse resultado. Conforme se pode encontrar em diversas teorias sobre comunicação corporativa, a organização precisa utilizar meios e linguagem adequados ao nível de compreensão de seus públicos.

Outro cruzamento realizado foi o tempo de casa dos respondentes com a liberdade oferecida aos funcionários em expressar suas opiniões aos seus superiores hierárquicos, sendo possível perceber que quanto maior o tempo de empresa dos respondentes, maior é o grau de liberdade dos funcionários com os superiores hierárquicos. Os respondentes com menos tempo de casa atribuíram a liberdade oferecida pela empresa, em um nível menor, como um fator bom, apesar de alguns terem o atribuído como um fator fraco.

Essa situação pode ser entendida como natural, à medida que, com o passar do tempo, tende a se manifestar uma maior intimidade entre gestores e liderados, o que faz com que, independente da postura dos gerentes e do modelo de gestão da empresa, a liberdade de manifestação de ideias vá se ampliando.

Torna-se importante apresentar também o cruzamento entre o tempo de empresa dos respondentes com os graus de satisfação mencionados quanto à coerência entre o que é comunicado com o que é observado no dia-a-dia e na rotina da organização.

De acordo com as respostas obtidas deste cruzamento, foi possível perceber que grande parte dos funcionários que compõem a amostra não está muito satisfeita com a coerência entre o que é comunicado e efetivado na prática.

A maioria dos funcionários com mais tempo de empresa se posicionam dizendo que o fator coerência na comunicação é um fator razoável, e ao mesmo tempo, os funcionários com menos de um ano de empresa, consideram este fator fraco.

As informações que são comunicadas devem ter adequação e coerência com a realidade da empresa e com suas rotinas para que elas possam ser consideradas válidas e fidedignas para os funcionários. Esses dados devem merecer especial atenção por parte dos

gestores, pois revelam um problema significativo. As informações repassadas ao público interno transmitem a credibilidade da empresa perante o seu funcionário. Deste modo, tudo o que é publicado internamente deve ter coerência com o negócio, o propósito da empresa e com o que realmente acontece na realidade da mesma. Quando isso não se verifica, pode haver um forte descrédito na empresa. Além disso, a comunicação torna-se muito pouco eficaz, pois é natural que, diante de diferenças entre palavras e fatos, os segundos tenham maior impacto nas pessoas.

Quanto à clareza das mensagens que são transmitidas pela companhia, a maioria dos respondentes julgou-as como boas ou excelentes. Desta forma, percebe-se que o que é divulgado pela empresa está sendo entendido de forma clara pela amostra pesquisada.

No entanto, revelou-se interessante realizar um cruzamento entre o grau de instrução e a clareza das mensagens recebidas na percepção dos respondentes. A Figura 8, a seguir, ilustra o cruzamento entre essas variáveis.

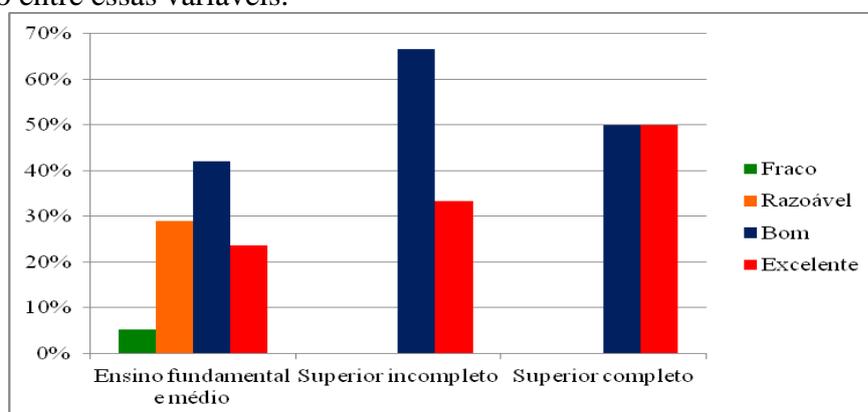


Figura 8: Grau de instrução e clareza das mensagens recebidas

Esses resultados confirmam o que já tinha sido observado no cruzamento entre grau de instrução e satisfação com os meios de comunicação. Mais uma vez, os funcionários de menor escolaridade se revelaram menos satisfeitos com a comunicação corporativa. Esse fato deve merecer a atenção dos gestores da empresa, de modo a readequar o sistema de comunicação às características de todos os seus trabalhadores.

Esses foram, portanto, os resultados da pesquisa realizada. A próxima seção apresenta uma avaliação geral dos resultados encontrados na pesquisa, apresentando-se, assim, as conclusões a que o estudo permitiu que se chegasse.

## 5. PARA CONCLUIR

Conforme destacado na introdução, este artigo expõe os resultados alcançados em uma pesquisa sobre a comunicação interna e seus impactos dentro da organização, desenvolvida em uma indústria, que buscou resposta para a seguinte questão: “Como os funcionários da organização estudada, têm percebido o sistema de comunicação interna da empresa?”.

Foram levantadas informações acerca da satisfação dos funcionários quanto à eficácia do processo de comunicação interna da empresa pesquisada, buscando-se entender como os participantes viam e se posicionavam a respeito dos meios utilizados, das mensagens recebidas, das trocas com os seus subordinados e com os demais fatores relacionados a esse processo.

Foi possível avaliar a comunicação interna da empresa em estudo e todo o trabalho serviu como subsídio para o apontamento de sugestões e pontos de melhoria que precisam ser revistos para a eficácia do processo e para o sucesso da organização conforme exposto no referencial teórico.



Ao que foi levantado com a aplicação dos questionários, somaram-se as percepções decorrentes da vivência de uma das pesquisadoras, que atuou na área de comunicação interna da companhia dando suporte a esse processo. Nas observações realizadas, foi percebido que muitos funcionários da área fabril eram prejudicados pela falta de informação, pela falha da transmissão de mensagens que acabavam atingindo-os indiretamente, mas que de certa forma, afetavam seus trabalhos de rotina.

Algumas dificuldades, como rotatividade elevada, indisciplina, excesso de advertências, desligamentos e problemas com funcionários portadores de deficiência, muitas vezes eram explicadas como um problemas de comunicação. Na maioria das vezes, foi percebido que esses problemas se manifestam por falta de informação e atualização das mensagens transmitidas, deficiências de diálogo entre líderes e subordinados ou por assimetria de informação.

Desta forma, foi despertado o interesse em estudar o assunto e entender como a comunicação interna era vista pelos funcionários das áreas fabris, estudo esse que antes não havia sido realizado na empresa.

De acordo com o que foi obtido a partir da pesquisa realizada, o processo comunicacional da organização foi bem avaliado como um todo. Há, porém, déficits em algumas partes do processo e há alguns pontos a serem melhorados.

Tendo em vista que muitos funcionários não tem acesso regular ao computador, devem-se fortalecer os meios físicos de comunicação interna da companhia, àqueles que estão à disposição de todos os funcionários. Deste modo, para não haver assimetria de informação, faz-se necessário que tudo o que é comunicado na intranet e via *e-mail*, seja comunicado também nos quadros de aviso, para que todos tenham acesso à informação, e não somente, os que têm acesso ao computador.

Verificou-se na pesquisa de campo que são justamente os menos escolarizados que possuem mais dificuldade em compreender as mensagens veiculadas e, em decorrência, não mantém uma opinião tão favorável sobre o sistema de comunicação corporativa quanto seus colegas de nível superior.

Entende-se que, para maior clareza e para que os funcionários se comprometam a manter-se sempre informados e interessados com o que é comunicado pela empresa, as mensagens devem ser transmitidas com textos claros e acompanhadas de imagens atrativas para chamar a atenção do público, além de postadas sempre com bastante antecedência, levando em consideração que a maioria dos respondentes afirmaram que visitam os quadros de aviso pelo menos uma vez por semana.

Além disso, o quadro de avisos deve ser atualizado diariamente, para que as informações não fiquem defasadas, causando confusão e dúvida na mente do funcionário. Ainda assim, sugere-se que todos os comunicados tenham data de publicação e se possível data de validade da informação, o que hoje não é praticado pela empresa.

Quanto maior o incentivo da empresa em fazer com que seus funcionários se interessem e busquem informação, maior tenderá a ser o envolvimento do grupo nos assuntos que dizem respeito ao negócio da organização e melhor fluirá o fluxo de informação, tanto “de cima para baixo” como “de baixo para cima”. Tais cuidados poderão resultar na melhoria dos *feedbacks* e do desempenho dos funcionários.

Como demonstrado na pesquisa, funcionários com menor grau de estudo representaram uma parcela que não está satisfeita com os meios de comunicação interna e que não considera totalmente claras as mensagens recebidas. Diante deste quadro, a empresa deve

direcionar esforços para que as mensagens cheguem e possam ser entendidas por todos de forma a segmentar o seu público interno.

Sabe-se que é vital para qualquer organização o investimento em treinamento e aprendizagem. A empresa em estudo investe no desenvolvimento dos funcionários pelo programa de educação formal, em que contempla alguns funcionários com bolsas de estudo em cursos técnicos, tecnólogos, graduação e pós-graduação. Além disso, a companhia investe em treinamentos e no desenvolvimento organizacional. Desenvolver o capital humano da empresa contribui diretamente para a melhoria do trabalho, para o incentivo às novas tecnologias e para o alcance de melhores resultados.

Revela-se necessário dar continuidade ao programa de informatização dos funcionários das fábricas para que eles possam acessar a rede da empresa e estar atualizados com as informações digitais de todas as plantas espalhadas pelo mundo.

Assim, é importante que a companhia instale um maior número de totens na planta e que disponibilize acesso à intranet nas fábricas. Tal investimento proporcionará maior contato dos funcionários fabris com a realidade da companhia mundialmente e com seu negócio e valores essenciais, gerando maior sentimento de pertencimento e valorização do funcionário.

Alguns funcionários com um ano de empresa ainda não tinham lido nenhum jornal interno ou desconheciam sua existência. Já os que conheciam o veículo avaliaram como um bom meio de comunicação, porém grande parte disse que a periodicidade do veículo é ruim, tendo em vista que ele é publicado anualmente, sem uma data certa.

Como o jornal tem boa repercussão nas fábricas, a empresa poderia explorá-lo mais e aumentar a sua periodicidade de publicação. Ainda, para que todos possam ler todo o jornal, as notícias poderiam ser apresentadas de forma mais clara, com poucos textos, bastante fotos e imagens para que seja chamada a atenção de todos o público em todas as páginas.

Outros pontos relevantes levantados na pesquisa que tiveram menores graus de satisfação entre os respondentes dizem respeito à coerência entre o que é comunicado e o que é percebido no dia-a-dia, a transparência da empresa com o que se publica e a qualidade das informações fornecidas. Esses fatores são essenciais no processo de comunicação interna das organizações. Primeiramente, tudo o que é comunicado internamente deve ter coerência e adequação com os propósitos da empresa, inclusive com seus valores, que devem ser praticados e incorporados por todos os membros da organização.

A partir dos resultados da pesquisa, entende-se que a empresa estudada deve primar pela transparência perante seus funcionários e fazer com que o seu processo de comunicação interna proporcione informações fidedignas que transmitam a credibilidade da empresa.

Para finalizar, convém dizer que apesar de alguns pontos de melhoria, os respondentes da pesquisa estão, em certo ponto, satisfeitos com a comunicação interna da organização. Alguns meios de comunicação não são tão eficientes por não chegarem às margens das fábricas, porém a empresa vem investindo para a melhoria dos mesmos e para o desenvolvimento do capital humano para que ele possa suportar, cada vez mais, o sistema de informação da organização.

## REFERÊNCIAS

BAHIA, Juarez Bendito. **Introdução a comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria e Planejamento Editorial LTDA, 1995.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.



Gestão e Tecnologia para a Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Revista Univerciência.Org**. Ano 1 . número 1 . Agosto de 2004. Disponível em: [revistas.univerciencia.org/index.php/organicom/article/viewfile/5716/5174](http://revistas.univerciencia.org/index.php/organicom/article/viewfile/5716/5174). Acesso em: 12/11/2012

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença**. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria e Planejamento Editorial LTDA, 2005.

CORRÊA, Jacinto. **Marketing: a teoria em prática**. Rio de Janeiro: SENAC, 2009.

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. **Relações públicas: quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha Covas; GAMBOA, Márcia. **Gestão estratégica em empresas de serviços privada**. São Paulo: Nobel, 2005.

LEHNISH, Jean Pierre. **La communication dans l'Éducation**. Paris: PUF, 1985.

LESCA, Humbert e ALMEIDA, Fernando C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**. São Paulo, v29, n 3, p.66-75, julho/setembro 1994.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: Gestão das Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria e Planejamento Editorial LTDA, 2004.

VIGNERON, Jaques. **Comunicação Interna: Além das mídias**. Trabalho apresentado no 6º Seminário de Comunicação do Banco do Brasil MÍDIA E CULTURA RASILEIRA, em 21 de outubro de 2000. Disponível em: [200.144.189.42/ojs/index.php/libero/article/view/3892/3651](http://200.144.189.42/ojs/index.php/libero/article/view/3892/3651).