



# **Diagnóstico de Comunicação Interna: Um Estudo de Caso de uma Micropresa de Volta Redonda/RJ**

**Maria Luiza Coutinho Xavier Guedes**  
**marialuizacoutinho5@gmail.com**  
**FaSF**

**Tays Lobato Barbosa**  
**tayslbarbosa@hotmail.com**  
**FaSF**

**Natália Contesini dos Santos**  
**netycontesini@hotmail.com**  
**FaSF**

**Adival de Sousa Monteiro**  
**adivalmonteiro@outlook.com**  
**FaSF**

**Francelina de Queiroz Felipe da Cruz**  
**franceqfcruz@oi.com.br**  
**FaSF**

**Resumo:** O processo de comunicação interna eficaz é fundamental para o sucesso das organizações, especialmente para microempresas, uma vez que é o principal canal de intermediação com seu público interno. Frente às inúmeras vantagens que a empresa pode ter quando dispõe de um processo bem estruturado de comunicação interna, este estudo busca entender os pontos fortes e fracos do processo de comunicação interna percebidos pelos funcionários de uma microempresa que presta serviços de ortodontia e clínico geral em Volta Redonda/RJ. Por meio da aplicação de questionário junto a todos os funcionários da empresa, foi possível elaborar um diagnóstico para este processo, com vista a futuras melhorias.

**Palavras Chave:** Comunicação interna - Diagnóstico - Volta Redonda - Microempresa -

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações visam ter uma marca conhecida e gozar de boa reputação no mercado no qual estão inseridas. Para isso, torna-se imprescindível um bom processo de comunicação organizacional. A comunicação organizacional envolve os processos de criação e vinculação de informações relevantes tanto para o público interno quanto externo às organizações (KUNSCH, 2012). Assim, permite compreender a realidade sistêmica da empresa, contribuindo para transformar estrategicamente suas atividades.

Como um dos processos de comunicação organizacional, a comunicação interna pode ser definida como o conjunto de esforços voltados a fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas de comunicação, que estabelecem as interações entre a organização e seus empregados (KUNSH, 2016). A comunicação interna traz consigo possibilidades de dialogar e realizar a troca de informações estratégicas no interior da organização. Ela permite conscientizar os colaboradores sobre a visão, missão, valores e objetivos da empresa e integrá-los sobre os processos organizacionais, contribuindo para que se sintam valorizados e parte dela, se envolvam e se comprometam com a empresa.

Ter um canal de comunicação interna eficaz faz com que as informações e conhecimentos da empresa sejam alinhados e coerente entre os empregados, impactando de forma positiva o desempenho da organização (KUNSH, 2016). Portanto, quando se tem um canal falho de comunicação interna, aumenta-se a probabilidade dos colaboradores se informarem pelo rádio corredor ou rádio peão e por fofocas e boatos, o que contribui para instabilidade da organização. Ainda, a ausência de um processo adequado de comunicação interna contribui para uma maior desmotivação dos colaboradores e para a construção de uma imagem negativa da empresa. Além disso, a organização terá maior dificuldade para manter-se competitiva e dinâmica no mercado de trabalho.

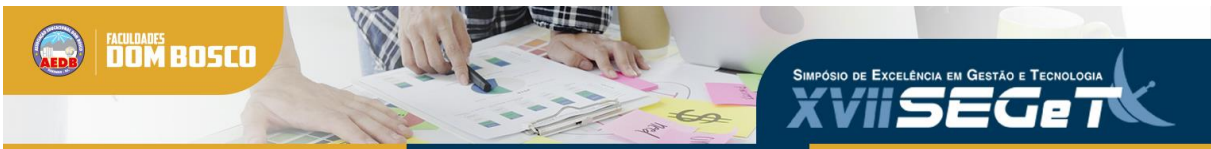
Frente às inúmeras vantagens que a organização pode ter quando dispõe de um processo bem estruturado de comunicação interna, o presente trabalho busca entender os pontos fortes e fracos do processo de comunicação interna percebidos pelos funcionários de uma microempresa. Para tal, foi investigada a microempresa LOTUS, que presta serviços de ortodontia e clínico geral em Volta Redonda/RJ. Assim, este estudo caracteriza-se como estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário online, junto aos funcionários da LOTUS.

Este artigo está estruturado em 5 seções, além desta Introdução. As seções 2 e 3 apresentam a discussão teórica sobre comunicação organizacional e interna, seus benefícios para as microempresas e ferramentas para o diagnóstico e elaboração de plano de melhoria para o processo de comunicação interna. A seção 4 detalha a abordagem metodológica adotada neste estudo. Na seção 5 são apresentados e discutidos os resultados de pesquisa e, por fim, a seção 6 traz as considerações finais do estudo, limitações e sugestões para futuros estudos.

## 2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERNA

As mudanças sociais, econômicas e tecnológicas contribuíram para que o comportamento das empresas sofresse transformações significativas, tornando-se mais diverso e complexo. Segundo Kunsch (2012), estas transformações são estipuladas pela sociedade, que vem cobrando das empresas uma comunicação mais transparente, visando um comportamento ético e ações que atendam às necessidades da comunidade. Neste cenário, as ferramentas de comunicação organizacional passaram a ser importantes elementos estratégicos para as empresas.

A comunicação organizacional pode ser entendida como o conjunto de ações relacionadas a criação e vinculação de informações relevantes para a empresa (KUNSCH, 2012). Robbins et al (2014) entendem comunicação organizacional como a transferência de



significados entre os indivíduos presentes em uma organização. Ainda, segundo Mason e Leek (2012), a comunicação organizacional pode ser definida como o meio em que os indivíduos de uma empresa buscam realizar a troca compreensiva de significações por meio de símbolos. Segundo Curvello (2012), por estar inserida no macroambiente organizacional, a comunicação organizacional exerce forte influência sob as partes interessadas da empresa, influenciando substancialmente todos os processos da organização.

Um dos processos de comunicação organizacional mais relevante é a comunicação interna, que pode ser definida como a troca de informações entre a empresa e seu público interno. Sua função é manter os funcionários informados através de redes formais para, assim, orientar sobre suas funções. Por isso, é uma ferramenta indispensável à empresa, permitindo o alinhamento entre os colaboradores.

Pode-se entender que a comunicação interna é o processo que contribui para que os elementos de uma organização se unam, formando um conjunto de ações que tornam os colaboradores mais alinhados e eficientes em seu trabalho. Assim, pode ser tratada de forma isolada ao composto da comunicação organizacional nem ao conjunto das demais atividades da organização. Sua eficácia dependerá do trabalho em equipe entre os diversos setores da empresa e será o elemento chave para a intermediação das informações organizacionais a serem repassadas aos colaboradores da empresa (HOLA, 2012), sendo, ainda, o elo do processo de gerenciamento de uma empresa com aquele de execução. Assim, a comunicação interna pode ser considerada um elemento chave da empresa, por meio da qual é possível traçar um plano estratégico, com o intuito de alcançar objetivos almejados para empresa de forma eficaz (MATOS, 2014).

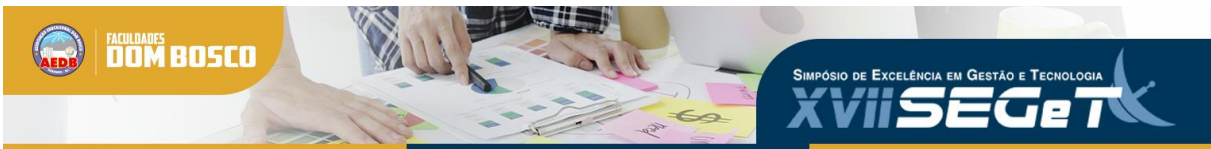
Quando uma empresa dispõe de um adequado processo de comunicação interna, ela pode gozar de uma série de vantagens e benefícios, como bom clima organizacional, bom trabalho em equipe, motivação e confiança de seus funcionários (MASON e LEEK, 2012). Segundo Tessi (2012), as empresas que mostram interesse na comunicação interna obtêm como vantagens, a cooperação, a produtividade e a coordenação na relação entre os colaboradores. A comunicação interna também proporciona melhoria na produtividade, melhor qualidade nos produtos ou serviços oferecidos, redução do absenteísmo dos funcionários, aumento dos níveis de inovação e redução dos custos.

Algumas ferramentas de comunicação interna são os murais eletrônicos, as intranets, os murais físicos em locais de grande circulação, a prática de café da manhã ou reuniões informais com gestores e quais outras formas de permitir que as informações sejam repassadas de forma idêntica a todos os colaboradores (MENEZES, 2019). A empresa pode desenvolver ferramentas que julgue adequadas e eficientes para “comunicar-se com seus funcionários, [...], a fim de mantê-los informados” (MATOS, 2014, p. 128).

Em contrapartida, quando a comunicação interna da uma empresa é precária, tem-se desvantagens para o ambiente de trabalho, refletindo nas equipes de colaboradores e em suas atividades. Estas desvantagens ocorrem porque, no momento da troca de informação, surgem barreiras que dificultam sua adequada compreensão por parte do colaborador (FERREIRA e MALHEIROS, 2016). Dentre essas barreiras, tem-se a distração, a falta de empatia e de escuta ativa, a presunção, que está relacionada a suposição do emissor de que a mensagem foi recebida adequadamente, o uso de linguagem inapropriada, quando o emissor utiliza linguagem técnico ou estrangeiro, e quaisquer outros ruídos que distorçam a mensagem, fazendo com que a mensagem recebida não condiga com aquela emitida.

### **3. DIAGNÓSTICO DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

Frente às inúmeras vantagens que a organização pode ter quando dispõe de um processo bem estruturado de comunicação interna, é fundamental que a empresa trace estratégias para diagnosticar e desenvolver a comunicação com seus funcionários. Além



disso, é essencial quantificar e qualificar a contribuição da área de comunicação interna para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

A empresa deve ser capaz de avaliar os principais problemas relacionados a comunicação interna e traçar planos de melhorias para corrigi-los. Ferreira e Malheiros (2016) analisam a comunicação interna de acordo com fatores como as ações de relacionamentos, que diz sobre a qualidade da interação da empresa com os funcionários, no sentido de informá-los e integrá-los, e as campanhas de comunicação empresarial. Ainda, existem outras ferramentas que podem auxiliar a empresa a realizar um diagnóstico claro e eficaz de seus processos e, com isso, realizar as melhorias necessárias (COLHADO et al, 2019.)

Uma dessas ferramenta é a Matriz SWOT, que permite a identificação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, tanto da empresa como um todo, quanto de um processo organizacional apenas, auxiliando na formulação de um plano de melhoria baseado nos problemas encontrados (FERNANDES, 2012). Souza et al. (2013) explica que, no diagnóstico interno, devem ser levantados os elementos positivos (forças) do processo organizacional analisado e os pontos que inibem o seu bom desempenho (fraquezas). Em seguida, devem ser identificadas as oportunidades e ameaças que são, respectivamente, pontos positivos e negativos presentes no ambiente externo a empresa. Portanto, o objetivo da análise externa em relação ao processo de comunicação interna é identificar, por exemplo, as preferências de seus clientes que, neste caso, são os próprios colaboradores, evidenciar novas técnicas e ferramentas de comunicação e quaisquer outros fatores externos que possam a interferir no processo de comunicação da empresa. A Matriz SWOT pode ainda ajudar os gestores a ter maior clareza sobre como o processo de comunicação interna é percebido pelos funcionários e a identificar pontos falhos para, assim, promover alterações necessárias.

#### 4. METODOLOGIA

Este estudo possui caráter exploratório, que, segundo Gil (2017), são aqueles que envolvem levantamento bibliográfico e realizam entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema pesquisado. Possui natureza qualitativa, pois se dá a partir de uma sequência de atividades, que podem envolver assim a redução dos dados, a distribuição desses dados, sua interpretação e a redação do relatório, análise qualitativa envolve ainda muitos fatores, tais como a natureza (GIL, 2017). Trata-se de estudo de caso, uma vez que permite a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e na identificação dos processos organizacionais e administrativos de uma determinada organização (YIN, 2015).

Com o intuito de identificar e avaliar a comunicação interna na LOTUS, esse trabalho adotou a pesquisa bibliográfica para levantar a literatura disponível sobre o assunto. Em seguida, será realizada pesquisa de campo qualitativa, por meio da aplicação de questionário junto aos funcionários, a fim de entender o funcionamento da comunicação interna nesta empresa e os principais fatores positivos e negativos sobre este processo. Este questionário foi elaborado com base nos temas levantados no Referencial Teórico, está descrito no Anexo 1 e possui 41 questões fechadas e 1 aberta que abordavam aspectos e particularidades da comunicação interna da empresa em questão.

Este questionário foi transportado para a plataforma *Google Forms* e enviado para todos os funcionários da LOTUS, por um período de 15 dias. Em relação à validade de conteúdo desse questionário, foram tomadas algumas precauções: as instruções de preenchimento foram descritas de forma clara; o texto das questões foram dispostos em letras grandes e coloridas; foi realizado pré-teste com 7 pesquisadores, com o intuito de identificar erros gramaticais, exaustividade e complexidade de entendimento; foi medido o tempo médio para resposta integral ao questionários, o qual variou de 10 a 15 minutos.

No momento da pesquisa, a empresa LOTUS possuía 20 funcionários, sendo que todos participaram da pesquisa. Estas 20 respostas foram preenchidas em sua totalidade e, portanto, consideradas válidas para este estudo. Assim, os dados a seguir representam as opiniões de toda população deste estudo. Estes dados coletados foram, então, tabulados e analisados por meio de gráficos e tabelas.

### 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa LOTUS presta serviços de ortodontia e clínico geral e está localizada em uma área comercial de grande circulação na cidade de Volta Redonda/RJ. Surgiu no ano de 2003, com o intuito de prestar total dedicação e atenção à saúde e estética. Assim, mantém o compromisso, lealdade e transparência com seu público externo.

Por meio da tabulação dos dados (Gráfico 1), verificou-se que 95% dos funcionários concordam que a comunicação interna interfere no ambiente de trabalho da LOTUS. Quando dispõe de um adequado processo de comunicação interna, uma empresa pode gozar de uma série de vantagens e benefícios, como bom clima organizacional, bom trabalho em equipe, motivação e confiança de seus funcionários (MASON e LEEK, 2012), a cooperação, a produtividade e a coordenação na relação entre os colaboradores (TESSI, 2012). De fato, mais da metade dos funcionários (70%) concorda que comunicação da LOTUS motiva e estimula a atingir suas metas. Além disso, 65% dos funcionários reconhece que o processo de comunicação da empresa permite melhorar o desempenho das atividades organizacionais de todos os funcionários.



**Gráfico 1:** Percepção sobre a comunicação

A comunicação deve ser desenvolvida com foco na geração de valor para a organização, buscando agregar valor tanto para o seu público interno, quanto externo. Assim, segundo Las Casas (2011), uma boa comunicação no âmbito empresarial está diretamente relacionada a fidelização dos clientes. A partir do momento em que a comunicação interna na empresa ocorre de forma clara e objetiva, a comunicação com os clientes é facilitada e vista como positiva pelo público externo de empresa. Isso pode ser evidenciado nas respostas dos funcionários da T&M. Para 90% dos funcionários, a comunicação da LOTUS possibilita fidelizar os clientes. Além disso, 90% dos funcionários acredita que essa comunicação permite conquistar mais clientes. Estes dados reforçam também as vantagens de um bom processo de comunicação interna em uma empresa.

A comunicação interna é fundamental nas organizações, pois coordena, mobiliza e mantém a coesão interna em torno dos valores que necessitam ser reconhecidos e compartilhados por todos ali dentro, estando, portanto, muito relacionada com a cultura organizacional (CURVELLO, 2012). Define-se cultura organizacional como o conjunto de normas, valores e concepções que a organização tem. Com isso, é necessário que os funcionários se identifiquem com a cultura organizacional da empresa, para que possam se sentir parte dela por completo. Isso acontece na LOTUS, uma vez que apenas 10% dos funcionários afirmam não se identificar com a cultura organizacional da empresa.

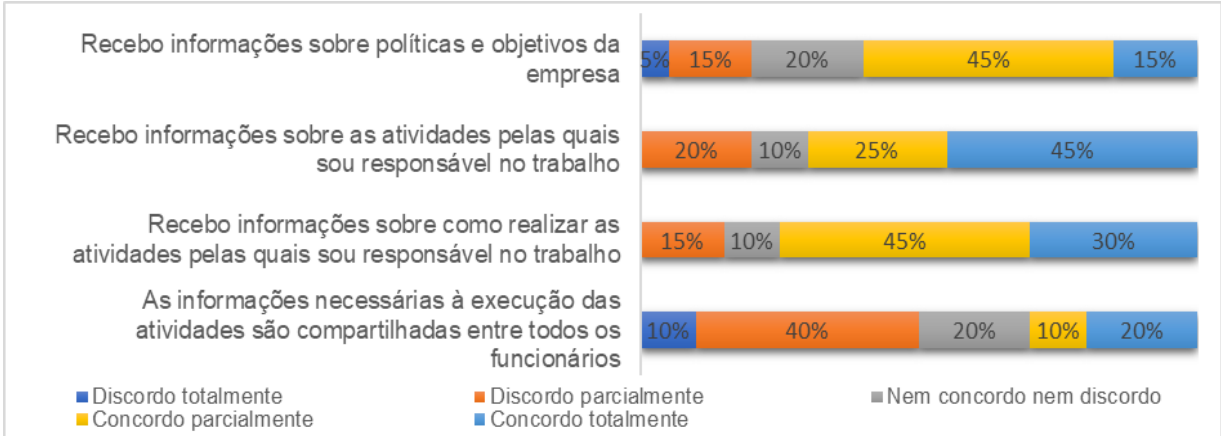
Contudo, o Gráfico 2 mostra pontos que merecem atenção. Embora tenha sua importância reconhecida pelos funcionários, o bom processo de comunicação não é percebido pela maioria dos funcionários. Apenas 30% dos funcionários concordam que a boa comunicação é estimulada com frequência na empresa e somente 25% concordam que a comunicação na empresa é excelente.



**Gráfico 2:** Percepção sobre a comunicação

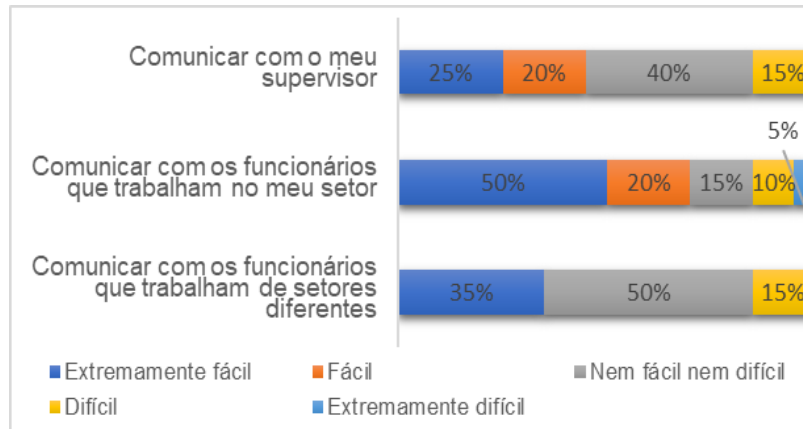
As informações repassadas internamente precisam ser claras e objetivas, de modo a contribuir para a boa compreensão por parte dos funcionários, boa relação com seus chefes (ROSA, 2017) e o fortalecimento das ações estratégicas da empresa (SANTOS, 2018). Contudo, apenas 20% dos funcionários afirma receber informações suficientes e de forma clara. Ainda, somente 35% dos funcionários reconhece que os instrumentos (veículos) pelos quais recebe as comunicações são adequados e 60% concordam que o uso de linguagens inapropriadas interfere na boa comunicação da LOTUS. Tais pontos podem representar uma barreira para a eficiência deste processo. Segundo Santos (2018), quando existe a troca de informações organizacionais sem ruídos, os funcionários se sentem mais motivados e aumentam os esforços para alcançar os objetivos da empresa. Isso é reforçado com o fato de que apenas 15% dos funcionários discordam que a “rádio corredor” é ativa na empresa.

Em uma empresa, é importante que as políticas e objetivos sejam divulgados ativamente entre os funcionários, o que, para 60% dos funcionários (Gráfico 3), ocorre na LOTUS. Do mesmo modo, 70% dos funcionários da LOTUS concordam que recebem informações sobre as atividades pelas quais são responsáveis e 75% concordam que recebem orientações sobre como realizar estas atividades. Contudo, apenas 30% concordam que as informações necessárias à execução das atividades cotidianas são compartilhadas entre todos os funcionários.



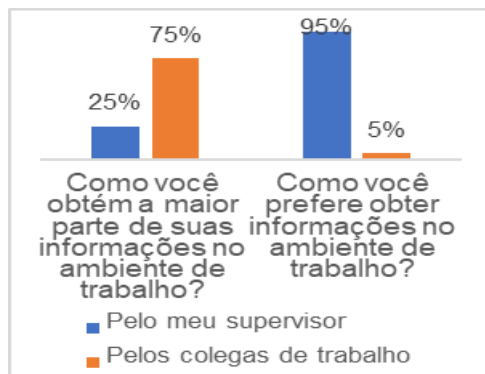
**Gráfico 3:** Percepção sobre a comunicação

Dentre os vários pontos que podemos analisar na comunicação interna, pode-se destacar a qualidade da comunicação entre os funcionários da empresa. Na LOTUS, conforme mostra o Gráfico 4, apenas 15% dos funcionários achavam difícil ou extremamente difícil se comunicar com os supervisores, com os funcionários que trabalham no mesmo setor ou com funcionários de outros setores.



**Gráfico 4:** Qualidade da comunicação

Conforme Gráfico 5, embora 95% dos funcionários tenham afirmado que preferem receber informações de seus supervisores, 75% disseram obter a maior parte de suas informações no ambiente de trabalho por meio dos colegas de trabalho. Esse é um ponto que merece ênfase, pois, ao mesmo tempo em que reforça a importância da comunicação vinda dos supervisores, evidencia uma falha neste processo de comunicação gerencial.



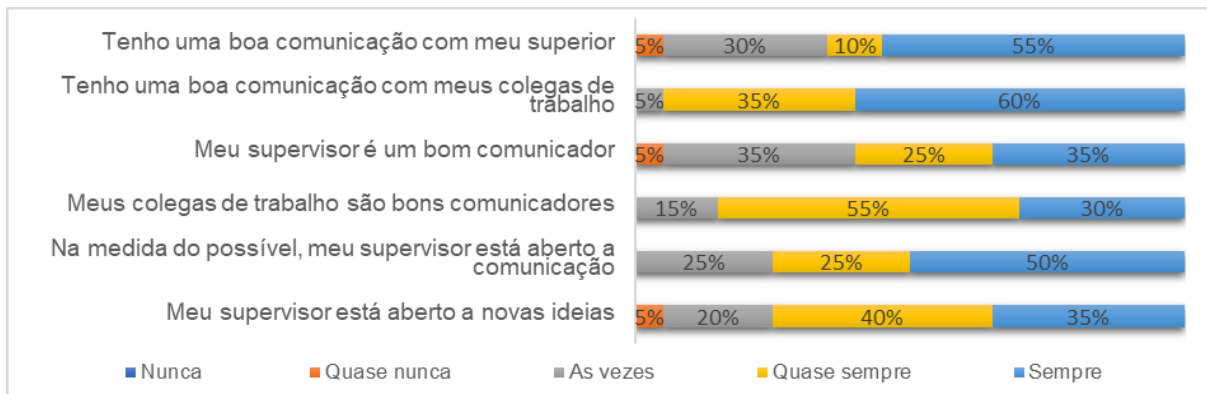
**Gráfico 5:** Obtenção de informação

De acordo com o Gráfico 6, 65% dos funcionários afirmam ter uma boa comunicação com meu superior, o que é positivo, pois evidencia que os supervisores da empresa sabem se

comunicar bem, o que é fundamental para auxiliar seus subordinados a atingirem as competências necessárias para o alcance de objetivos da empresa (GONÇALVES e ATHAYDES, 2017). Contudo, esse percentual sobe para 95% quando relacionado a boa comunicação com colegas de trabalho, evidencia uma preferência dos funcionários a comunicação com os colegas.

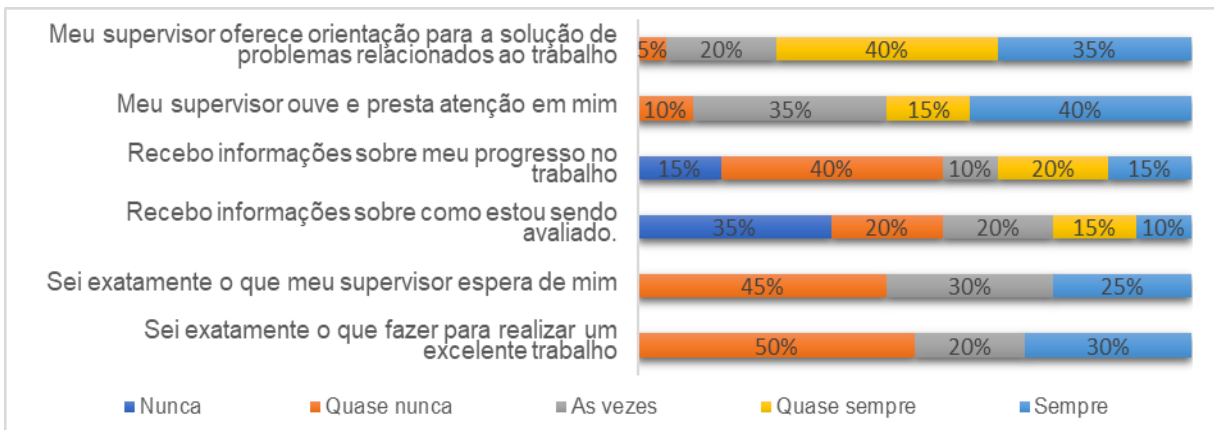
Para as atividades organizacionais fluírem de forma coesa e simples é necessário que os colaboradores sejam bons comunicadores, o que ocorre na LOTUS, uma vez que 60% dos colaboradores informaram que sempre ou quase sempre seus chefes são bons comunicadores. Novamente, esse percentual sobe para 85% quando se refere aos colegas de trabalho.

75% dos funcionários reconhecem que sempre ou quase sempre seu supervisor estar aberto a comunicação, o que é positivo, pois, quanto mais disposto o supervisor estiver de comunicar-se com seus subordinados, melhor será o fluxo de comunicação da empresa como um todo (VENTURA, 2012). 75% consideram que o supervisor está aberto a novas ideias, ponto extremamente importante, pois contribui para fortalecer a confiabilidade entre líder e liderado (SOARES e FLECK, 2014).



**Gráfico 6:** Comunicação com supervisor e colegas

Em uma empresa, quando surgem conflitos, é normal que os colaboradores procurem seus superiores, para, assim, serem orientados quanto a solução do problema. Na LOTUS, conforme mostra o Gráfico 7, 75% dos colaboradores afirmaram que sempre ou quase sempre seu superior está disposto a orientá-los quando surgem problemas relacionados a seu ambiente de trabalho. Sobre sentir-se ouvido e notado por seu supervisor, 55% disseram que seu superior sempre ou quase sempre ouve e presta atenção neles. Soares e Fleck (2014) defendem que quando os colaboradores desempenham atividades valorosas sob o ponto de vista de seu superior é possível criar um vínculo de relacionamento benéfico.



**Gráfico 7:** Orientação e feedback do supervisor

Todavia, mais da metade dos funcionários (55%) afirmaram nunca ou quase nunca receber informações sobre seu progresso no trabalho ou sobre como está sendo avaliado.



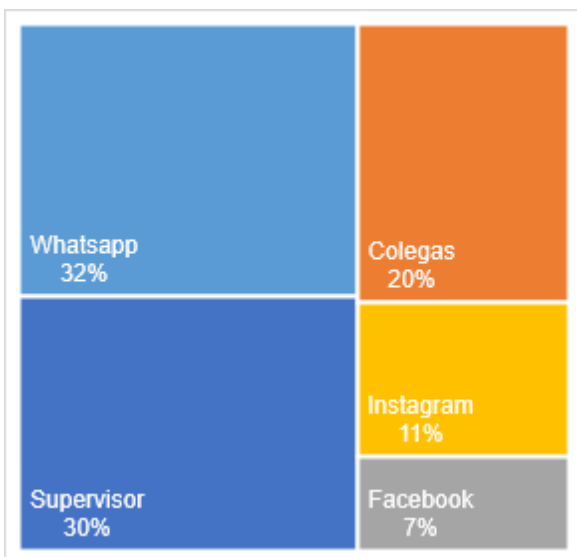
Ainda, apenas 25% afirmam sempre ou quase sempre saber exatamente o que seus supervisores esperam deles e 50% dizem quase nunca saber exatamente o que fazer para realizar um excelente trabalho. Este ponto merece destaque, visto que, para Rosa (2017), o ativo processo de *feedback* entre os funcionários e seus supervisores é um forte determinante da qualidade do processo de comunicação organizacional e do bom clima organizacional.

Em relação a abertura para a comunicação, o Gráfico 8 mostra que 85% dos funcionários da LOTUS afirmam que, no seu setor, os colegas sempre ou quase sempre estão abertos a comunicação. Esse percentual sobe para 90% quando se trata de colegas que trabalham em setores diferentes. Ainda, 90% acham que as conversas com outros funcionários são sempre ou quase sempre precisas e de fluxo livre. Esses pontos são positivos para a empresa pesquisada, uma vez que o estabelecimento da boa comunicação em todos os níveis organizacionais é de suma importância para que se possa atingir resultados positivos e significativos para todos os funcionários (ARGENTI, 2014).



**Gráfico 8:** Abertura para a comunicação

O Gráfico 9 aponta que os canais de comunicação mais relevantes da LOTUS, segundo seus funcionários, são, respectivamente, o whatsapp da empresa, o supervisor, os colegas de trabalho, o Instagram e o Facebook da empresa. Finalmente, segundo os funcionários (Gráfico 10), as principais barreiras para a boa comunicação da LOTUS são, nesta ordem, a falta de engajamento da equipe, a falta de incentivo ou suporte da supervisão, a quantidade de canais de comunicação, a efetividade destes canais e os colegas de trabalho.



**Gráfico 9:** Canais mais relevantes



**Gráfico 10:** Barreira a boa comunicação

### 5.1. Percepção do processo de comunicação interna pelos funcionários da LOTUS

Os dados obtidos com pesquisa realizada com todos os funcionários da empresa permitem evidenciar que existe espaço para melhorias no processo de comunicação interna da LOTUS, de modo a torná-lo mais eficiente. Para identificar os dados pertinentes a esta

melhoria, foi usado a análise SWOT de maneira simplificada a fim de se obter os pontos fortes e fracos da empresa, conforme Tabela 1.

**Tabela 1:** Análise SWOT do processo de comunicação interna da LOTUS

Pontos fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários reconhecem que a comunicação interna interfere no ambiente de trabalho da LOTUS;</li> <li>• Os funcionários concordam que a comunicação interna da LOTUS motiva e estimula a atingir suas metas;</li> <li>• Os funcionários reconhecem que o processo de comunicação interna da empresa permite melhorar o desempenho das atividades organizacionais de todos os funcionários;</li> <li>• Os funcionários acreditam que a comunicação interna da LOTUS permite fidelizar os clientes;</li> <li>• Os funcionários acreditam que a comunicação interna da LOTUS permite conquistar mais clientes;</li> <li>• Os funcionários se identificam com a cultura organizacional da empresa;</li> <li>• Os funcionários reconhecem que políticas e objetivos são divulgados ativamente na LOTUS;</li> <li>• Os funcionários afirmam receber informações sobre as atividades pelas quais são responsáveis;</li> <li>• Os funcionários concordam que recebem orientações sobre como realizar estas atividades;</li> <li>• Os funcionários achavam fácil se comunicar com os supervisores, com os funcionários que trabalham no mesmo setor ou com funcionários de outros setores;</li> <li>• Os funcionários reconhecem que seu supervisor é aberto a comunicação;</li> <li>• Os funcionários consideram que o supervisor está aberto a novas ideias;</li> <li>• Os funcionários reconhecem a disposição de seu superior em orientá-los quando surgem problemas relacionados a seu ambiente de trabalho</li> <li>• Os funcionários reconhecem que seu superior ouve e presta atenção neles.</li> <li>• Os funcionários afirmam que, tanto no seu setor, quanto em setores diferentes, os colegas são abertos a comunicação;</li> <li>• Os funcionários consideram as conversas com outros funcionários precisas e de fluxo livre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embora tenha sua importância reconhecida pelos funcionários, o bom processo de comunicação não é percebido pela maioria dos funcionários;</li> <li>• Os funcionários não concordam que a boa comunicação é estimulada com frequência na empresa;</li> <li>• Os funcionários não percebem o processo de comunicação interna da LOTUS como excelente;</li> <li>• Os funcionários afirmam receber informações insuficientes e de forma confusa;</li> <li>• Os funcionários reconhecem que os instrumentos (veículos) pelos quais recebe as comunicações são inadequados;</li> <li>• Os funcionários concordam que o uso de linguagens inapropriadas interfere na boa comunicação da LOTUS;</li> <li>• Os funcionários concordam que a “rádio corredor” é ativa na empresa;</li> <li>• Os funcionários afirmam que as informações necessárias à execução das atividades cotidianas não são compartilhadas entre todos os funcionários;</li> <li>• Embora prefiram receber informações de seus supervisores, os funcionários obtêm a maior parte de suas informações no ambiente de trabalho por meio dos colegas de trabalho;</li> <li>• Embora afirmem ter uma boa comunicação com seu superior, os funcionários reconhecem se comunicar melhor com seus colegas de trabalho;</li> <li>• Embora afirmem que seus chefes são bons comunicadores, os funcionários reconhecem que seus colegas de trabalho se comunicam melhor;</li> <li>• Os funcionários afirmam não receber informações sobre seu progresso no trabalho ou sobre como está sendo avaliado;</li> <li>• Os funcionários afirmam que não saber exatamente o que seus supervisores esperam deles;</li> <li>• Os funcionários afirmam não saber exatamente o que fazer para realizar um excelente trabalho;</li> <li>• Os funcionários reconhecem como principais barreiras para a boa comunicação da LOTUS: a falta de engajamento da equipe, a falta de incentivo ou suporte da supervisão, a quantidade de canais de comunicação, a efetividade destes canais e os colegas de trabalho.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelos autores

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou entender os pontos fortes e fracos do processo de comunicação interna percebidos pelos funcionários da microempresa LOTUS. Segundo a pesquisa, os colaboradores conseguem identificar e entender a importância de uma boa comunicação interna, reconhecendo, inclusive, como a má comunicação pode interferir negativamente nos processos empresariais. Estes funcionários afirmam, ainda, se identificarem com a cultura organizacional da empresa.

Na LOTUS, os supervisores possuem uma boa comunicação com seus colaboradores, embora os funcionários reconheçam que a comunicação com seus colegas de trabalho seja melhor. Os colaboradores da LOTUS sentem que seus supervisores não os ouvem e não prestam atenção neles, o que pode ser caracterizado como um aspecto negativo para empresa. A respeito da falta de engajamento da equipe em relação a comunicação, estes funcionários reconhecem que este é um dos principais problemas para se obter uma comunicação mais clara na empresa, assim como a falta de suporte da supervisão.

Segundo os funcionários, a boa comunicação não é estimulada, sendo, portanto, essencial analisar esta fraqueza. Outro ponto levantado pelos funcionários foi que as informações repassadas dentro de uma empresa não são suficientes e claras, o que pode gerar falhas e interferências em todo o processo organizacional. Além disso, pode-se notar que os instrumentos de comunicação na LOTUS não são adequados e, por isso, existem possíveis interferências e ruídos no processo comunicacional da empresa.

Estes pontos fracos representam barreiras que dificultam um processo de comunicação interna claro e preciso. Sendo assim, deve-se enfatizar que as barreiras na comunicação interferem nos resultados da empresa e podem dificultar a harmonia entre os colaboradores, além de atrapalhar o atingimento de bons resultados organizacionais. Assim, como próximos passos deste estudo será feito o diagnóstico do processo de comunicação interna da empresa, buscando-se levantar as possíveis causas para os desvios identificados. Para isso, será utilizada a técnica de brainstorming junto aos funcionários da LOTUS, com o objetivo de exporem seus pensamentos e ideais a respeito da comunicação interna da empresa. Em paralelo, será utilizada a técnica dos 5 porquês, que permite analisar profundamente o problema e obter respostas claras e diretas e sobre sua causa. Após o levantamento das causas, será elaborado um plano de ação para solucionar ou minimizá-las, com o auxílio do 5W2H. Por fim, esta pesquisa será apresentada aos funcionários da LOTUS, com o objetivo de conscientizar sobre a necessidade de implementação de tais ações de melhoria.

Por se tratar de uma proposta de aprimoramento de processo de comunicação interna da microempresa pesquisada, este estudo pode ajudar microempresários a diagnosticar seus processos de comunicação interna, visando seu aprimoramento contínuo. É imprescindível que as microempresas otimizem seu processo de comunicação, visto que é primordial para seu crescimento e desenvolvimento. Mais ainda, as microempresas precisam enxergar a comunicação interna como uma ferramenta estratégica, uma vez que a troca eficaz de informação proporciona uma melhor interação e alinhamento entre os colaboradores, refletindo diretamente em melhores desempenhos e facilitando o alcance de seus objetivos. Por fim, quando a empresa se comunica adequadamente, de forma clara e coesa, tem maiores chances de se diferenciar de suas concorrentes.

Dentre as limitações deste estudo está a não generalização dos dados encontrados, devido as características de sua amostra e a própria qualidade de estudo de caso. Trabalhos futuros podem se preocupar com o diagnóstico de ferramentas específicas de comunicação interna, como reuniões gerenciais, intranet, murais, dentre outras. Ainda, podem ser conduzidas pesquisas junto aos clientes, com o intuito de avaliar sua percepção sobre a eficiência do processo de comunicação da empresa. Do mesmo modo, sugere-se que próximas pesquisas utilizem-se de grupos focais para coleta dos dados.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CURVELLO, A. J. J. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Casas das Musas, 2012.

COLHADO, R. E. et.al. A Importância das Qualidades e Indicadores nos Processos por Projetos nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Acadêmica Feol**, v.1, n.2, 2019.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise de Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciência Jurídica Empresarial**, v. 13, n. 2, p. 57-68, 2012.

FERREIRA, I. P.; MALHEIROS, G. **Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados**. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora GEN/Atlas, 2017.

GONÇALVES, G; ATHAYDES, A. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos fundamentos às práticas: Liderança, inovação e empreendedorismos (vol 5)**. Covilhã, Portugal: Editora LabCom, 2017.

HOLA, J. Internal communication in the small and medium sized enterprises. **Journal of Economy and Management**. v. 15, n. 3, p. 32-45, 2012.

KUNSCH, M. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Anais do Congresso Intercom – RBCC**. São Paulo, v.35, n.2, p.267-289, 2012.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Editora Summus, 2016.

LAS CASAS, A. L. **Excelência em atendimento ao cliente: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: M. Books, 2011.

MASON, K.; LEEK, S. Communication practices in a business relationship: Creating, relating and adapting communication artifacts through time. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 319-332, 2012.

MATOS, G. G. **Comunicação Empresarial: Sem complicação**. São Paulo: Manole, 2014.

MENEZES, L. T. Comunicação Interna: Contato direto por diferentes canais. **Revista Valor Setorial**, dez. 2019

ROBBINS, P. S.; DECENZO, A. D.; WOLTER, R. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROSA, C. C. da. **Análise dos meios de comunicação interna do colégio Pedro II: uma abordagem estratégica na gestão de pessoas**. 2017. 152f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, 2017.

SANTOS, N. C. Resultados em Comunicação Interna: os desafios da avaliação e modelos aplicáveis. **Revista FOCO**, v.11, n.1, p.190-206, 2018.

SOUZA E SOUZA, L. P; SOUZA, A. M. V de; PEREIRA, K. G.; FIGUEIREDO, T.; BRETAS, T. C. S; MENDES, M. A. F.; FREITAS SANTANA, J. M. de, MOTA ÉCILA, C.; OLIVEIRA E SILVA, C. S. de. **Matriz SWOT como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem**. *Revista Gestão e Saúde*, v.4, n.1, p. 1633-1643, 2013.

SOARES, L; FLECK C. F. Consequências das relações entre gestor e subordinado para o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa familiar. **Organizações em contexto**, v. 10, n. 20, p. 59-64, 2014.

TESSI, M. **Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo**. Buenos Aires: Granica, 2012.

VENTURA, M. M. G. **Estratégias de Comunicação Interna**. 2012. 69 f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, S. Mamede de Infesta, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamentos e Métodos**. São Paulo: Editora Bookman, 2015.