

# **Estratégias de comunicação organizacional adotadas em uma empresa de pequeno porte.**

**Gerson Senff**  
**gersenff@gmail.com**  
**Univinci**

**Amaro Felipe Fritzke**  
**amaro.fritzke@gmail.com**  
**Univinci**

**Taís Tiemy Spezzia**  
**taistiemy@gmail.com**  
**Univinci**

**Marcio Luis kroth**  
**marcio.kroth@uniasselvi.com.br**  
**Univinci**

**Resumo:** A pesquisa teve como objetivo geral apresentar algumas estratégias de comunicação organizacional para uma empresa que atua na fabricação de portas de madeira localizada no norte de Santa Catarina. Nesse sentido, a elaboração deste artigo deu-se em virtude da ausência de um processo formal de comunicação interna na empresa pesquisada. A referida pesquisa de caráter descritivo e de natureza qualitativa, buscou identificar diferentes conceitos e aspectos da comunicação organizacional. Os procedimentos metodológicos adotados tiveram início com a pesquisa bibliográfica, na sequência complementados com entrevista semiestruturada individualizada com os colaboradores da empresa, no sentido de avaliar três estratégias de comunicação empresarial adotadas neste contexto organizacional. Diante das respostas dos entrevistados pode-se verificar que a grande maioria dos colaboradores aprovaram as estratégias de comunicação implantadas. Assim sendo, sugere-se que futuramente os métodos de comunicação adotadas pela empresa sejam reavaliados e aperfeiçoados adequando a comunicação a realidade organizacional, assim como nas futuras estratégias de comunicação implementadas faça uso de recursos tecnológicos que certamente possibilitarão maior agilidade na gestão organizacional como um todo. Da mesma forma, recomenda-se que a empresa pesquisada estimule ainda mais a participação efetiva dos colaboradores com sugestões e melhorias nos processos organizacionais.

**Palavras Chave:** Comunicação - Processos - Estratégias - Empresa -



## 1. INTRODUÇÃO

Analisando o cenário atual observa-se que as empresas de um modo geral, estão diante de diversos dilemas, um deles diz respeito a comunicação no ambiente corporativo. Nesse sentido, quando nos referimos ao processo comunicacional esta ação pode abranger tanto aspectos internos quanto externos.

Desse modo, o objeto de pesquisa escolhido para esse artigo é a comunicação interna, no sentido de possibilitar maior fluidez das informações entre as pessoas que atuam nesta empresa, reduzindo sobretudo ruídos nos processos de comunicação.

Cabe mencionar que a elaboração deste artigo teve início com atividade discente desenvolvida na disciplina de intervenção empresarial, no primeiro semestre de 2022 no curso de administração de uma instituição privada de ensino.

Para elaboração deste trabalho foi selecionada empresa de pequeno porte que atua a 27 anos no ramo de fabricação e vendas de portas e agregados para linhas residenciais de médio e alto padrão localizada no norte de Santa de Catarina, e, comercialmente a referida organização atende todo território catarinense.

E, conta com uma estrutura organizacional composta por 10 colaboradores. Vale ressaltar, que a estrutura reduzida de colaboradores, facilita de um modo geral, a circulação das informações e a proximidade entre os setores e as pessoas que atuam na empresa.

A partir de um contato prévio com os diretores da empresa, observou-se alguns problemas internos, dentre eles constatou-se a ausência de um processo formal de comunicação interna. À vista disso, elaborou-se à seguinte questão de pesquisa: Quais as estratégias podem ser adotadas para melhorar a comunicação interna no ambiente corporativo pesquisado?

Uma vez definido o problema de pesquisa, objetivou-se neste artigo apresentar algumas ações de comunicação organizacional para a empresa pesquisada. Esse artigo justifica-se uma vez que: possibilita maior fluidez das informações entre os colaboradores e os setores da empresa nas atividades diárias; auxilia na execução correta das atividades e funções internas e na solução dos problemas consequentemente melhora os resultados gerais da empresa como um todo.

Os principais referenciais teóricos utilizados foram: Kotler e Armstrong (1999); Matos (2009), Robbins (2005,2010); Terciotti e Macarenco (2013), Cavalheiro e Alves (2018).

Para a elaboração deste artigo foram desenvolvidas às seguintes etapas: elaboração da fundamentação teórica; descrição dos procedimentos metodológicos, análise dos dados, elaboração das considerações finais e apresentação das referências bibliográficas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMUNICAÇÃO: CONCEITOS

Ao discutir acerca da terminologia “comunicação” Milioni (2006, p. 61-62) considera que “o termo tem vários significados, dependendo do ângulo de sua abordagem, como por exemplo à luz das Artes, da Comunicação Social (política, comercial), até dos processos administrativos, de liderança, do clima organizacional e outros”. Ainda para o autor comunicar “é tornar comum uma ideia fato ou sentimento a duas ou mais pessoas.

A abordagem de Recursos Humanos considera a comunicação agente indispensável para os processos gerenciais de integração, de mudanças, de motivação e desenvolvimento” (MILIONI, 2006, p.62). Ampliando as discussões acerca do tema Kunsch (2003, p. 161 apud TERCIOTTI; MACARENCO, 2013, p. 2), menciona que a comunicação como sendo um “ato de comunhão de ideias, e o estabelecimento de um diálogo, não é simplesmente uma transmissão de informações”, tendo como objetivo sintonia de ideias, pensamentos entre o emissor e receptor da mensagem”.

Desse modo, pode-se afirmar que a comunicação é a transmissão de todas as atividades e relacionamentos, visto que, nada acontece sem a comunicação, e, o ato de comunicar bem é a troca de entendimento e sentimento, e não apenas palavras, isso porque necessita considerar também as emoções e a comunhão de conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal. (MATOS, 2009, p. 2).

Em um sentido mais amplo, a comunicação pode ser classificada em: oral e escrita, não-verbal, eletrônica, conforme podemos observar no quadro 1. Classificação da comunicação

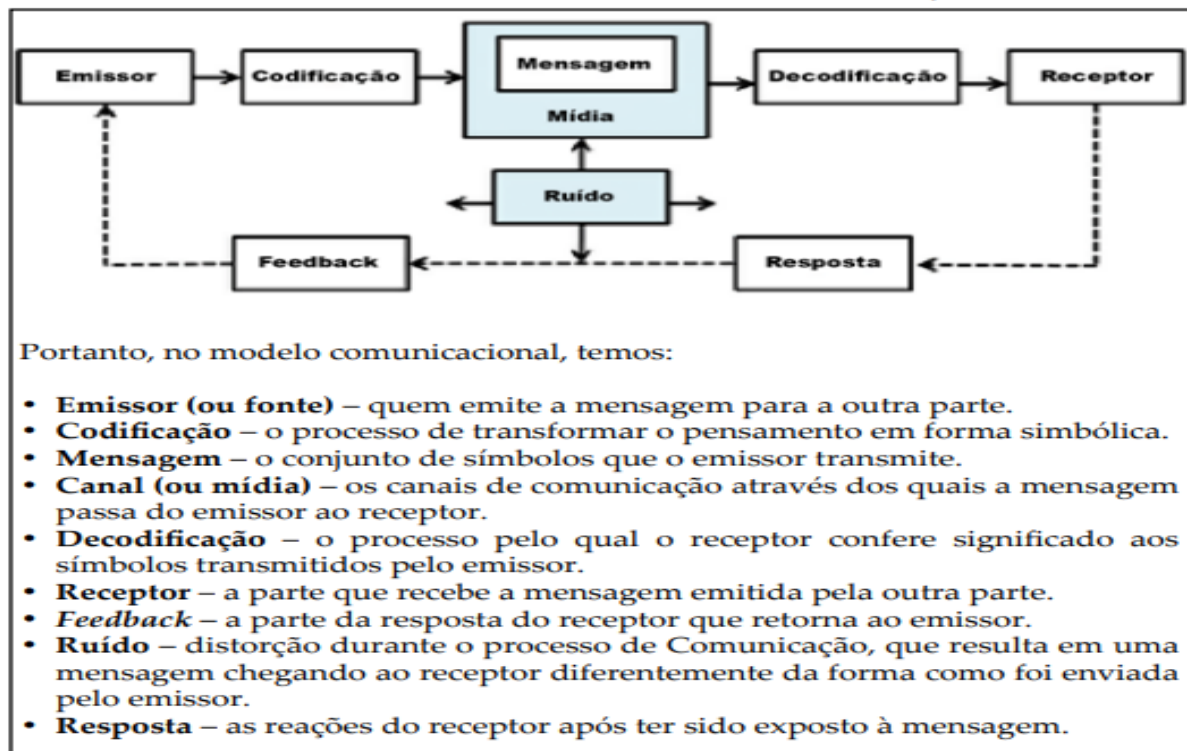
Tipos	Características
<b>Oral</b>	Principal meio de comunicação, ela está presente nas conversas, palestras e debates, entre duas ou mais pessoas, formal e informalmente. Suas vantagens são a rapidez e o imediato feedback, enquanto suas desvantagens ocorrem quando as mensagens precisam ser transmitidas a várias pessoas, pois aumentam a probabilidade de possíveis distorções.
<b>Escrita</b>	Compreende todos os meios que utilizam a linguagem escrita para comunicar informações, como os memorandos, cartas, e-mails, jornais internos, e informativos em murais. Com esse meio é possível manter registro e armazenamento, sendo importante sua utilização na transmissão de mensagens complexas ou longas. Dentro de suas desvantagens está a elaboração que leva mais tempo, além da ausência de feedback.
<b>Não-verbal</b>	Também conhecida como corporal serve como complemento à comunicação oral e incluem os movimentos do corpo, a entonação ou ênfase dada às palavras e o distanciamento físico entre o emissor e o receptor. Ela pode melhorar ou piorar tanto a transmissão quanto o entendimento da mensagem.
<b>Eletrônica</b>	Constitui o correio eletrônico (e-mail), redes intranet e extranet, e a videoconferência. Esses meios utilizam a Internet para transmitir e receber informações, textos e documentos. O e-mail e as mensagens instantâneas, por exemplo, podem ser escritos, editados e armazenados rapidamente. Além de serem transmitidas para uma ou milhares de receptores, com apenas um clique

Fonte: Adaptado Robbins (2005, p. 235-240)

A partir do quadro apresentado acima pode-se afirmar que cada uma dessas formas de comunicação é utilizada de forma isolada ou simultaneamente dependendo da situação e dos objetivos e intenções do emissor e dos resultados que se pretende obter com essas ações.

## 2.2 ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O ato de comunicar envolve a inter-relação entre diversos aspectos que estão simultaneamente integrados. Nesse caso, existem alguns elementos chaves que estão envolvidos nessa relação conforme podemos observar na Figura 1 Os elementos do processo de comunicação.



Fonte: Adaptado Kotler e Armstrong (1999, p.319)

A figura 1 apresentada acima nos dá ideia acerca dos principais elementos que compõem a comunicação como um todo. No sentido, de ampliar as discussões serão apresentados na sequência algumas das características importantes que devem ser considerados no ato de comunicar. O emissor tem um papel importante nessa relação visto que ele inicia todo o processo. Nesse caso, é importante que ele (emissor) saiba o que pretende comunicar, suas intenções e objetivos com vistas a selecionar os respectivos públicos, meios, e canais de comunicação. Outro aspecto importante nesse processo diz respeito a mensagem, que está relacionado com o conteúdo que será compartilhado na comunicação, é a informação enviada pelo emissor para o receptor.

Matos, (2009, p. 11) explica que “[...] antes de nos comunicar, devemos saber se o receptor tem a capacidade de ouvir, interpretar e decodificar a mensagem, sem comprometer ou distorcer o seu conteúdo”. Na mesma perspectiva é importante utilizar no momento da mensagem uma linguagem clara e adequada levando sempre em consideração o público-alvo da sua comunicação.

Os canais de comunicação estão relacionados com os meios pelos quais a comunicação será transmitida, podendo ser classificadas como sendo formal e a informal.

Terciotti e Macarenco (2013, p. 74), define que:

“A comunicação formal é aquela que ocorre nas organizações em caráter oficial, respeitando-se os trâmites burocráticos pertinentes e utilizando-se dos canais instituídos pelas autoridades superiores. Normalmente, ela é descendente [...] e quase sempre escrita. Pela comunicação formal transmitem-se os conteúdos técnicos-administrativos do trabalho.”

“A comunicação informal [...] Geralmente ocorre em paralelo à formal, envolvendo as conversas entre chefes e subordinados ou entre colegas em caráter não oficial e não sistêmico. Muitas vezes, esse tipo de comunicação é contaminado por boatos e fofocas”.



A citação apresentada acima, mostra que, a comunicação formal é conhecida também como oficial, aquela compartilhada em sua grande maioria por meio de: murais, circulares, relatórios, portarias, E-mails, instruções, normas, discursos, declarações, reuniões, sugestões etc. Em contrapartida, a comunicação informal, sendo considerando como sendo ação não controlados pela administração, compostas pelas conversas paralelas, bate papos, ou encontros que ocorrem entre colaboradores dentro e fora da empresa, e que acabam gerando em alguns casos boatos e fofocas.

Apesar de todas as características apresentadas acima, nem sempre a comunicação atinge seus objetivos pretendidos, uma vez que, podem surgir ruídos e ou barreiras nesse processo.

Em visto disso, nota-se que “muitos conflitos e desentendimentos humanos, problemas de gestão, erros e acidentes nas empresas são ocasionados, em sua grande maioria, pela deficiência ou simplesmente pela falta de comunicação”(MATOS, 2009, p.3), que originalmente estão relacionadas as barreiras e até pela interpretação equivocada do que está sendo comunicado. Mediante o exposto, é preciso identificar como transmitir as informações para determinados receptores, visto que:

[...] as pessoas percebem e interpretam as coisas e situações conforme sua carga de experiências, conhecimentos, crenças, valores, sentimentos, condicionamentos e vivência pessoal. Cada um tem um modo de perceber e interpretar o mundo, as palavras, os atos, os objetos e as ações de uma maneira diferente. Então, muitos dirão que o que era simples ficou complicado[...] (MATOS, 2009, p. 10-11).

Cunha et.al (2006, p. 445-446) complementa que algumas das principais barreiras estão relacionadas com questões: gênero, emoções, estilos pessoais e comunicação, características do meio/canal, fracas primeiras impressões, sobrecarga de comunicação, pressões de tempo, filtragem, barreiras físicas, diferenças culturais, problemas semânticos, juízos de valor (estereótipo, preconceito) percepção seletiva, incompetência de escutar dentre outros.

Destarte, há perda de confiança, produção, qualidade e, até mesmo de clientes quando a comunicação é ineficaz entre as áreas e colegas de trabalho, ou seja, a ausência de comunicação é um dos principais problemas das empresas.

Com isso, é fundamental importância que a organização compreenda a existência de pontos de vista diferentes dos colaboradores, sendo necessário respeitar e considerar essas diversidades de entendimentos, bem como considerar possíveis barreiras no processo de comunicação que podem estar relacionadas a falta de interpretação e compreensão por parte do receptor denominado como ouvinte, aquele que recebe a mensagem emitida pelo emissor, ele quem decodifica a informação recebida e retorna através de feedback processo que retroalimenta toda a cadeia de comunicação.

De acordo com Cunha et. al (2006, p. 443) o feedback :

ajuda o comunicador a adaptar as suas mensagens às necessidades e reações do receptor. [...] ajuda o receptor a sentir-se envolvido na comunicação e a “dançar” a mesma dança que o emissor”. Se o receptor sente que o emissor não toma em conta suas reações, é provável que se sinta algo frustrado e nos desejoso de acolher a aceitar a mensagem

Além disso, é importante a utilização do processo de feedback como ferramenta de acompanhamento dos resultados, a fim de obter soluções para possíveis problemas existentes, aperfeiçoando o crescimento e entendimento entre as partes.

Nesse caso, uma política de transparência e comunicação dentro da empresa proporciona aos profissionais maior facilidade na emissão e recepção de informações,



evitando boatos e distorções pela má transmissão das informações, e assim fortalecendo a cultura e valores da empresa aumentando sua produtividade. (MATOS, 2009, p. 83).

Em linhas gerais, como podemos observar acima que o processo de comunicação embora pareça tarefa fácil, abarca elementos importantes e ao mesmo complexos que devem ser considerados em uma comunicação que pretende ser eficaz. A inobservância desses elementos certamente tornará o processo ineficiente e improdutivo no que se refere aos resultados e objetivos pretendidos.

Dando prosseguimento nas discussões sequência, busca-se apresentar algumas discussões acerca dos diferentes tipos de comunicação relacionando com o contexto organizacional.

## 2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A discussão acerca da comunicação no ambiente corporativo está intrinsecamente relacionada à área da comunicação social, que de certa maneira abrange questões relacionadas às formas e ações que se desenvolvem nesse processo. Com isso, alguns estudiosos da comunicação organizacional dividem esse processo em três modalidades assim distribuídas:

### 2.3.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é uma das estratégias muito utilizada no ambiente organizacional no sentido de disseminação a informação empresarial como sendo uma atividade reguladora, compreendendo tudo aquilo que a empresa recebe ou emite com o objetivo de padronizar comportamentos: regulamentos, normas, portarias, avisos etc.” (REGO, 1986, p. 59). Complementando Rego (1986), Matos (2009, p. 72-95), menciona que a comunicação interna envolve:

[...] um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre as suas atuações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviço etc. É um recurso estratégico de gestão, que, quando bem aproveitado, pode garantir o funcionamento coeso, integrado e produtivo da empresa.

Ainda para o autor a comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre os funcionários, gerando maior participação e comprometimento de todos, auxiliando na motivação e aumento dos índices de qualidade e produtividade organizacional (MATOS, 2009, p. 91).

Os principais recursos que podem ser utilizados neste tipo de comunicação são os murais, caixas de sugestão, boletins informativos, cartazes, eventos, rádio interna, TV interna, intranet (Páginas, Sites e Portais) (CAVALHEIRO e ALVES, 2018, p. 106).

Sendo assim este tipo de comunicação pode se tornar uma estratégia importante no sentido de disseminar valores culturais da empresa, bem possibilita a padronização de ações internas fundamentais no estabelecimento da comunicação entre a empresa, departamentos, setores e as pessoas.

### 2.3.2 COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

Ampliando as discussões acerca dos tipos de comunicação social outro tipo frequente utilizado nas empresas diz respeito a comunicação administrativa. Este tipo de comunicação é responsável pelo compartilhamento das informações entre os departamentos da empresa, a fim de apresentar maior fluidez e qualidade em relação às atividades a serem exercidas pelos colaboradores, e, os principais recursos utilizados: sinalização interna, comunicados, memorandos e circulares, manuais, tutoriais, instruções normativas, instruções operacionais, relatórios de desempenho, intranet (Páginas, Sites e Portais), E-mails e Aplicativos (CAVALHEIRO e ALVES, 2018, p. 106)

Além do exposto, este tipo de comunicação possibilita a orientação das atividades favorecendo em muitas das vezes também a padronização dos processos comunicativos assim como favorece o bom desempenho das funções operacionais administrativas de uma empresa de sucesso.

### 2.3.3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação institucional para Cavalheiro e Alves (2018, p. 104)

se caracteriza por desenvolver e comunicar a imagem e a identidade de uma organização, sendo justamente por conta dessas atribuições a modalidade responsável pela gestão e pela operacionalização das ações comunicacionais elaboradas para melhorar cada vez mais a reputação empresarial.

Esse tipo de comunicação tem característica aprimorar a imagem da organização através do ambiente externo, isto é, prezando a sua reputação e credibilidade que o mercado e o público em geral possuem da empresa.

Para a consecução deste modelo de comunicação os principais recursos que podem ser utilizados estão associados as relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, publicidade e propaganda, eventos, feiras, patrocínios, Internet (Páginas, Sites e Portais), E-mails e aplicativos (CAVALHEIRO e ALVES, 2018, p. 106)

Outro aspecto importante a mencionar a respeito da comunicação institucional é o cuidado que se deve ter com as informações que são repassadas para seus Stakeholders, uma vez que a reprodução de uma comunicação inadequada pode gerar impactos e prejuízos tanto no âmbito publicitário (imagem) quanto comercial (financeiro) conseqüentemente gerando incertezas e desconfianças do mercado em relação a marca, produtos e a empresa como um todo.

Em linhas gerais, é possível afirmar, que a grande maioria das empresas utilizam os três tipos de comunicação (interna, administrativa e institucional) muitas das vezes integradas entre si, variando de acordo com a estrutura, objetivos e intenções que os ambientes corporativos têm relação ao ato de comunicar e disseminar as informações.

## 2.4 FEEDBACK COMO TÉCNICA PARA REAVALIAR A COMUNICAÇÃO

O feedback como um todo é um elemento que faz parte do processo de comunicação conforme vimos nas seções anteriores deste artigo, sendo imprescindível para o processo de comunicação, visto que: evita falhas e erros internamente; proporciona a melhora do desempenho do grupo; a fim de alcançar os objetivos e metas estabelecidas.

Cunha et al., (2006, p, 453-454) propõe nessa direção a adoção da metodologia da escuta ativa como meio de estabelecer melhor relação entre emissor e receptor, bem como estimular constante feedback no processo de comunicação, conforme podemos observar na Figura 2 Componentes do Modelo Escute

Componente	Explicação/ilustração
<b>E</b> Estruturação/ esquemática da informação recebida	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estruturar ou organizar as mensagens à medida que vão sendo recebidas. Tal pode ser concretizado de vários modos, designadamente a sequenciação, a comparação e o <i>mindmapping</i> (técnica visual que permite agrupar a informação em categorias).</li> <li>•Esta é uma das formas mais apropriadas de ocupar o tempo que resulta da diferença de velocidades entre o pensamento e a fala.</li> </ul>
<b>S</b> Sensibilização para as mensa- gens não verbais	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Focalizar a atenção nas partes vocais e visuais da comunicação.</li> <li>•Segundo Mehrabian<sup>3</sup>, nos contactos cara-a-cara, cerca de 90% do significado das mensagens é transmitido através dos sinais não-verbais, com apenas cerca de 10% sendo transmitido através das palavras.</li> </ul>
<b>C</b> Concentração	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Concentrar-se no que a pessoa (e só ela) está profenendo.</li> <li>•Modos ilustrativos de potencial implementação: manter distância física apropriada (i.e. sem um fosso de distância, mas também sem aproximações intrusivas), eliminar fontes distractivas no ambiente (e.g. afastamento para um sítio sossegado, desligar equipamentos), não interromper.</li> <li>•Olhar "olhos-nos-olhos". A <b>teoria da boleia</b> sugere que os nossos ouvidos e pensamentos seguem os nossos olhos (ou seja: é mais provável escutar o que se vê).</li> </ul>
<b>U</b> União das men- tes de emissor e receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Captar mensagens acerca dos interesses, objectivos e sentimentos (irritação, euforia, entusiasmo...) do orador.</li> <li>•Colocar questões certas no momento certo, fornecer feedback, responder apropriadamente, fomentar confiança, encorajar o falante. Clarificar questões ("foi isto que disse...?")</li> <li>•Fazer declarações empáticas (e.g., "compreendo a sua frustração em não conseguir fabricar o produto do modo que gostaria").</li> </ul>
<b>T</b> Tacto emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lidar com as mensagens detentoras de forte carga emocional (e.g., provocações, humor inconveniente) de modo controlado/diplomático ("não perder a cabeça").</li> <li>Eis algumas vias de aprendizagem desta competência:</li> <li>•Aprender a reconhecer sinais de proximidade de reacções emocionais (e.g., respiração, rubor facial, batimento cardíaco); contar até 10 antes de responder; auto-visualizar-se como pessoa tranquila.</li> </ul>
<b>E</b> Estima pelo interlocutor	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mostrar interesse, atenção e respeito. A atenção e estima nutridas pelo falante podem contribuir para que ele emita mensagens claras. Eis algumas vias de implementação:</li> <li>•Mostrar que se está a ouvir (e.g., não olhar para o relógio). Fazer contacto visual. Sorrir genuinamente. Fazer assentimentos (e.g., acenar com a cabeça, interjeitar com "ah", "sim, sim"); inlinar a cabeça.</li> </ul>

Fonte: Cunha et. al., (2006, p. 454)

A estratégia de comunicação apresentada por Cunha et al., (2006, p.454) é importante aja visto que possibilita não somente a retroalimentação das informações no processo de comunicação bem como, possibilita a valorização do receptor enquanto sujeito participante desse processo.

Outro aspecto a considerar é o fato de que novas ações são direcionadas com vistas a garantir uma comunicação efetiva e assertiva, indispensável para o ato de comunicar tanto na esfera humana como organizacional.

E, ao relacionar o feedback e a proposta apresentada por Cunha et al., (2006) com o artigo em questão nos auxilia no sentido de verificar a partir da proposta de melhoria apresentada ao longo deste artigo, algumas das reações que os colaboradores tem diante das estratégias de comunicação implementadas, aspecto esse indispensável e necessário considerando a comunicação como um processo de interação entre as pessoas no ambiente organizacional.

Dando continuidade nas discussões almeja-se na sequência apresentar alguns aspectos relacionados a comunicação organizacional no âmbito da forma e da maneira pelo qual esse processo acontece no cotidiano das empresas.

## 2.5 DIREÇÃO E OS FLUXOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL



Outro aspecto importante a considerar quando nos referimos ao processo de comunicação organizacional e empresarial diz respeito a forma como é executada, bem como a direção e os fluxos de como são utilizadas a comunicação no ambiente organizacional. No sentido de contextualizar as discussões com a realidade corporativa, na sequência busca-se apresentar as características de cada um dos fluxos comunicacionais:

### 2.5.1 COMUNICAÇÃO DESCENDENTE

A comunicação dentro de um grupo ou organização, a qual flui dos níveis mais altos para os mais baixos, é chamada de descendente, é utilizada por gestores e líderes que se comunicam com os seus funcionários (ROBBINS, 2010, p. 327). Complementando Robbins (2010), para Cavalheiro e Alves (2018, p.69) a comunicação descendente é uma das mais comuns nos ambientes corporativos:

É aquela que vem de cima para baixo. Tal comunicação tem como principais objetivos: implementação de objetivos e estratégias (informar aos funcionários como os processos serão executados), instruções de trabalho e motivos lógicos (como realizar uma determinada tarefa específica, por exemplo, em qual direção apertar um parafuso que fará parte do motor de um carro), procedimento e práticas (regras e regulamentos criados para o bom funcionamento dos processos), feedback de desempenho (avaliação do trabalho realizado), mensagens para manter o quadro de funcionários cientes e motivados sobre os valores, missão e visão da empresa. A linguagem comumente é em primeira pessoa do plural para colocar os colaboradores de todos os níveis inseridos em um mesmo ambiente e, desta forma, cumprindo as mesmas diretrizes ou em tom imperativo, quando há instruções a serem seguidas ou convites para participação dos colaboradores em determinados eventos.

Outro exemplo típico deste tipo de comunicação é quando um líder encaminha um e-mail para o seu subordinado lembrando a respeito de um prazo ou atividade que deve ser concluída, demonstrando com isso, que esse modelo de comunicação está relacionado a questão da hierarquia, dos níveis mais altos para os mais baixos, orientações dos gestores e líderes para seus funcionários ou subordinados imediatos.

### 2.5.2 COMUNICAÇÃO ASCENDENTE

A comunicação ascendente conforme Robbins (2010, p. 328) “se dirige aos escalões mais altos da organização. É utilizada para fornecer feedback aos gestores, informá-los sobre os progressos em relação às metas e relatar problemas que ocorre na empresa”.

Para Cavalheiro e Alves (2018, p. 70) este tipo de comunicação caracteriza-se como sendo:

aquela vinda de baixo para cima, ou seja, são as sugestões, críticas, percepções dos funcionários/ colaboradores para os gestores. Como principais características temos problemas e críticas (os feedbacks trazidos sobre as rotinas adotadas e sua eficácia ou não), sugestões para melhoria

Essa forma de comunicação é muito utilizada no contexto empresarial uma vez que possibilita ouvir os demais integrantes do ambiente organizacional. A forma e a maneira como é conduzida esse processo de comunicação varia de acordo com a estrutura, mecanismos e liberdade que a empresa disponibiliza para seus colaboradores, utilizando desta maneira diversas estratégias tais como: canais de ouvidoria, caixa de sugestões, pesquisa de clima organizacional, conversa com o presidente dentre outros.



De maneira sucinta, esse fluxo de comunicação leva em conta informações das bases dos trabalhadores a gerência, podendo também ser compreendida como uma forma de feedback, entre os colaboradores e o superior imediato, necessário no sentido de promover adequação e entendimento acerca da comunicação desenvolvida entre as partes.

### 2.5.3 COMUNICAÇÃO LATERAL OU HORIZONTAL

De acordo com Cavalheiro e Alves (2018, p. 71) a comunicação horizontal pode ser compreendida como aquela que permite:

é a troca de informações de maneira lateral entre os setores ou departamentos de uma empresa, possui como objetivos solução de problema intradepartamental (aquele a ser resolvido por funcionários do mesmo setor), coordenação interdepartamental (autonomia de organização e tarefas do mesmo setor) e conselho da assessoria aos departamentos de linha (mensagens produzidas por especialistas em pesquisa operacional que auxiliarão outros setores a melhor fluírem suas atividades).

O mesmo autor ainda destaca a importância acerca da linguagem que é utilizada nesse fluxo de comunicação que é

mais formal, porém, em alguns casos, há a quebra da formalidade em prol de uma comunicação mais acolhedora, com certo grau de intimidade ou amizade. Nas redes sociais digitais também há o uso de linguagem informal, em uma tentativa de humanizar as relações entre público e organização, assim como em blogs, mas ainda assim, essa comunicação demanda planejamento estratégico e pessoal responsável, sendo parte de uma comunicação formal, mas com um linguajar informal (CAVALHEIRO e ALVES, 2018, p.72)

Cabe mencionar que as questões apresentadas acima, no âmbito da direção e do fluxo da comunicação (ascendente, descendente, lateral ou horizontal) ambas estão relacionadas fundamentalmente com aspectos relacionados à hierarquia, autoridade, questões funcionais e operacionais da empresa que, de certa maneira influenciam na forma como essa atividade se concretiza na prática das empresas em seu cotidiano.

Uma gestão mais autocrática e rígida pode dificultar a interação das pessoas no processo de comunicação.

Dado o exposto, conforme apresentado nas seções relacionadas a comunicação, processos, tipos, direção e fluxos, é de que “a comunicação deixou de ser atividade-meio e passou a ser utilizada como ferramenta estratégica de resultados das empresas e organizações líderes no mercado globalizado” (MATOS, 2009, p. 92).

O grande desafio que se apresenta é o de desenvolver cada vez mais processos de comunicação assertivas que venham assegurar o pleno entendimento das informações transmitidas entre o emissor e os seus receptores.

Em suma, a adoção de estratégias participativas de comunicação é importante na medida em que possibilita ao mesmo tempo o feedback valorização das pessoas nos processos de comunicação. Visto que uma boa gestão de comunicação organizacional passa pela integração entre os atores envolvidos nesse contexto, aspectos esses importantes e indispensáveis para as empresas que buscam tornar-se referências no mercado.



### **3. METODOLOGIA**

Para elaboração dos procedimentos metodológicos, pode-se afirmar que o presente trabalho tem como natureza a pesquisa aplicada, utilizada em torno dos problemas que estão presentes no cotidiano das empresas, pessoas e grupos.

A pesquisa aplicada auxilia na elaboração de análises, detecção de problemas e encontrar as devidas soluções para eles. Atendendo a uma demanda criada por “clientes, atores sociais ou instituições” (THIOLLENT, 2009, p.36).

A abordagem do problema em questão pode ser considerada como sendo qualitativa, visto que está mais preocupada com o processo (discurso) pelo qual é desenvolvida a comunicação na empresa do que a quantificação dos dados (números).

Para Creswel (2007, p. 186) “na perspectiva qualitativa é possível extrair mais dados específicos, pois com ela conseguimos capturar vários detalhes, o que não seria possível caso fosse somente coleta de dados”.

No que tange a realização dos objetivos essa pesquisa pode ser considerada como sendo descritiva, quando busca orientar a forma de coleta de dados, quando se pretende descrever determinados acontecimentos (GIL, 1999; DENCKER, 2000).

Gil (2018) menciona que a pesquisa descritiva tem como objetivo: “descrever as respectivas características dos entrevistados, e identificar as relações entre as diferentes variáveis, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis” Gil (2018, p.26).

Do mesmo modo, a referida pesquisa pode ser considerada como sendo um estudo de caso, que de acordo com Severino (2007) “o método se objetiva a pesquisar um caso particular, coletando dados presentes em uma determinada atividade com o intuito de aplicar a teoria à realidade”. Os procedimentos técnicos utilizados para a realização desta investigação foram desenvolvidos em duas partes.

A primeira etapa com a elaboração da pesquisa bibliográfica, com o objetivo de buscar o conhecimento e a análise dos temas com várias contribuições teóricas, que, de acordo com Fonseca (2002, p. 32) “a pesquisa bibliográfica é produzida com início do levantamento de referências teóricas que já foram examinadas, postadas em meios eletrônicos e escritos, como livros, sites e artigos científicos”.

E, a segunda etapa com a elaboração e aplicação do instrumento de coleta de dados: entrevista semiestruturada, que, no entender de Bauer e Gaskell (2002), esse tipo de entrevista “fornece dados básicos para o desenvolvimento e compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação”.

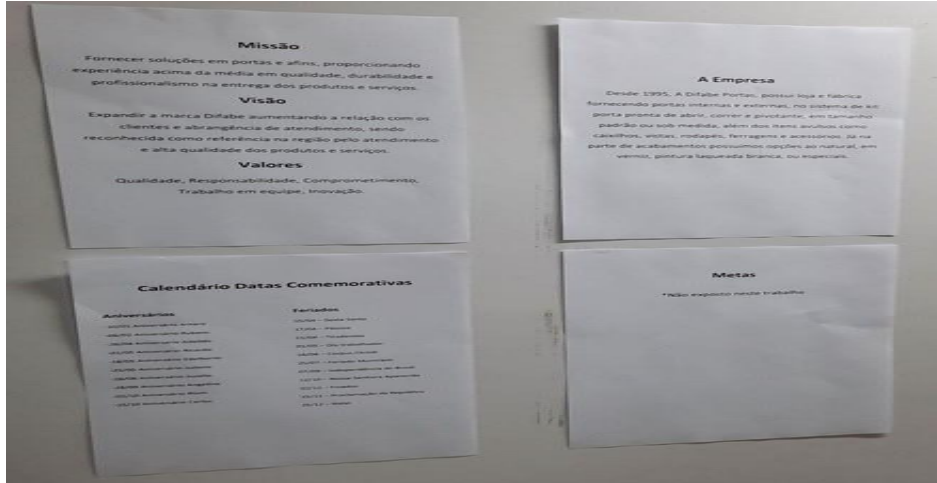
Para elaboração desta técnica de pesquisa, utilizou-se como tópico-guia: “Faça uma avaliação a respeito das três estratégias de comunicação (quadro de avisos, caixa de sugestão e quadro de acompanhamento da produção implantando pela empresa”.

### **4. ESTRATÉGIAS DE COMUNICACAO ORGANIZACIONAL**

Conforme mencionado anteriormente a elaboração deste artigo teve como origem atividade discente realizada na disciplina de intervenção empresarial no primeiro semestre do corrente ano, naquela oportunidade observou-se necessidade de fomentar processos de melhoria no que tange a comunicação interna na empresa pesquisada.

Para solucionar os problemas identificados foram sugeridas três ações assim distribuídas:

A primeira estratégia de comunicação implementada está relacionada à comunicação descendente (da gerência aos cargos inferiores) com implantação de um quadro de avisos, conforme podemos observar na Figura 3 Quadros de Avisos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Conforme podemos observar acima nesse quadro de avisos constam informações relacionadas a Missão, Visão, Valores da empresa, na direção de comunicar os propósitos e valores da empresa, reforçando nesse caso a cultura estabelecida nessa realidade organizacional.

Na sequência constam também outras informações relacionadas as metas, cobranças, calendário com datas comemorativas e felicitações, deixando em aberto espaços para outra informação que venha da gerência e seja destinada a todos os colaboradores.

A segunda estratégia implementada está cotejada com a comunicação ascendente (dos colaboradores à gerência) com a implantação conforme podemos observa na figura 4 Caixa de sugestões.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A caixa de sugestões apresentada tem por finalidade fazer com que os funcionários possam se comunicar com a empresa sem medo ou receio de se expor, principalmente quando se referir à alguma crítica aos processos e ou a empresa.

Essa técnica adotada possibilitará apresentação de problemas e ou dificuldades existentes no ambiente de trabalho, que por vezes não eram vistos ou discutidos, fomentando processos de melhorias, mudança e aprimoramento na empresa, além de valorizar a participação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

E, por fim pensou-se como terceira ação, foi adotada a comunicação horizontal, no sentido de apresentar informações entre os setores, conforme podemos observar na figura 5 Quadro Acompanhamento do processo produtivo

PEDIDO	PRODUTOS	MONTAGEM	MONTAGEM
CAROLINA 02/06	OK	OK	OK
JAYCE 03/06	OK	OK	OK
THIAGO 03/06	OK	OK	
GILMAR 02/06	OK	OK	
GRIEL 02/06	OK	OK	OK
LEANDRO 02/06	OK		
LABIO 02/06	OK	OK	OK
ALIANE 02/06	OK	OK	OK
ATARECIDA 02/06			
GILBERTO 02/06			
DAVIEL 02/06			
YANIA 02/06			
THIAGO 02/06			

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A importância deste tipo de comunicação possibilita acompanhamento sistemático do processo de produção da empresa, reduzindo a perda de tempo causada pela busca dessas informações por meio da conversa entre colaboradores de diferentes setores, já que esse dado está registrado no quadro.

Essa ferramenta fará com que o pedido possa ser acompanhado, visando com isso cumprimento dos prazos estabelecidos considerando todo o processo de produção da empresa.

Em resumo, as estratégias de comunicação adotadas para empresa em questão são relativamente simples, facilmente adaptáveis e de baixo custo. É evidente que existem atualmente uma infinidade de outros recursos que podem ser utilizados a respeito desses processos.

Contudo, é necessário levar em conta no momento da escolha e ou da implantação de uma ferramenta de comunicação, a cultura, ambiente, e estrutura da empresa, identificando também aspectos positivos e negativos de cada uma das ferramentas.

No sentido de poder avaliar as propostas de comunicação implementadas na empresa, como também possibilitar a participação dos colaboradores no processo foi desenvolvida avaliação com os colaboradores acerca dessas ações desenvolvidas conforme descrita que segue na sequência deste artigo.



#### 4.1 AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Após implantação dos três métodos de comunicação apresentados acima, fez-se necessário realizar uma avaliação destas comunicações junto aos nove (9) colaboradores da empresa, a partir de uma entrevista semiestruturada, utilizando tópico-guia o seguinte item: “Faça uma avaliação a respeito das três estratégias de comunicação (quadro de avisos, caixa de sugestão e quadro de acompanhamento do processo produtivo).

Os resultados referentes ao quadro de avisos, demonstram que a grande maioria dos colaboradores que atuavam na empresa não tinham conhecimento a respeito da Missão, Visão e Valores da empresa e que, a estratégia de ação adotada possibilita maior entendimento acerca destas questões. A questão do calendário comemorativo foi aceita de forma positiva, visto que possibilita maior interação e proximidade entre os colegas de trabalho.

Já na segunda estratégia de comunicação relacionada com a caixa de sugestões, houve uma divisão de opiniões, uma parte das pessoas entrevistadas acredita ser positiva a ideia e possivelmente irá fazer uso posteriormente. Entretanto, outros entrevistados apresentaram certa desconfiança e receio mencionando que seria melhor expor as sugestões diretamente com o seu superior imediato.

E, por fim o quadro “acompanhamento do processo produtivos” teve aprovação de 100% pelos colaboradores, mencionando que o acompanhamento a respeito dos prazos e etapas do processo de produção é importante para organização das atividades e cumprimento das metas estabelecidas. A essa questão todos mencionaram que irão utilizar a ferramenta inserindo as informações nesse quadro quando necessário.

Vale destacar que a empresa não possuía nenhum método de comunicação padronizado, tudo acontecia por meio da transmissão de informações informalmente por meio de conversas. Dessa forma não estava exposto e claro os objetivos e visão da empresa para os colaboradores, não havia um método em que os colaboradores pudessem transmitir informações, ou expor sugestões ou melhorias nos diferentes processos administrativos e ou produtivos.

Outro aspecto positivo dessas propostas de comunicação na empresa é o acompanhamento sistemático da produção, facilitando com isso o gerenciamento de possíveis problemas que possam existir nessa área.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo geral apresentar algumas ações de comunicação organizacional para a empresa pesquisada. Cabe mencionar que a questão de pesquisa surgiu em decorrência da ausência de um processo formal de comunicação interna nesse contexto empresarial.

No âmbito dos procedimentos metodológicos, inicialmente fez-se pesquisa bibliográfica na literatura especializada com apresentação dos conceitos, processos, modalidades, tipos, direção e fluxos da comunicação organizacional. Na sequência foi desenvolvida entrevista semiestruturada individualizada com os colaboradores da empresa no sentido de avaliar as três ações de comunicação organizacional adotadas neste contexto organizacional.

De modo geral, observou-se que a primeira estratégia de comunicação quadro de avisos contribuiu no sentido de fornecer informações diversas a respeito dos valores da



empresa, que foram consideradas positivas pelos colaboradores quando afirmam não ter conhecimento acerca de algumas informações relacionadas aos valores da empresa.

No tocante a segunda estratégia comunicacional relacionada à caixa de sugestões em linhas gerais oportunizou a participação dos funcionários no sentido de apresentar sugestões, críticas e melhorias internas para a empresa.

Apesar disso, na avaliação realizada com os entrevistados a respeito deste tipo de comunicação, percebeu-se divisão de opiniões, alguns concordando com a iniciativa outros nem tanto. Isso mostra que a empresa como um todo deve estimular cada vez mais ações desta natureza, com vistas a promover um envolvimento ainda maior dos colaboradores nos processos organizacionais.

Com relação ao quadro relacionado ao acompanhamento do processo produtivo, ao mesmo tempo que possibilitou maior visualização das etapas produtivas, foi amplamente aceito pelos respondentes uma vez que permite que todos amplo conhecimento das atividades e dos processos de produção.

Vale ressaltar que essas propostas de comunicação organizacional apresentadas nesse artigo, foram as primeiras ações de comunicação formal desenvolvido pela empresa.

No que tange as recomendações sugere-se que futuramente os métodos de comunicação adotadas sejam avaliados e aperfeiçoados adequando a comunicação a realidade da empresa. Nessa direção recomenda-se que processo de comunicação interna faça uso de recursos tecnológicos que certamente possibilitarão maior agilidade na gestão organizacional como um todo.

De modo igual, sugere-se que a empresa pesquisada desenvolva mais ações de comunicação interna voltadas para a participação efetiva dos colaboradores com sugestões e melhorias nos processos organizacionais.

## **6. REFERÊNCIAS**

**BAUER, MARTIN W. GASKELL, GEORGE.. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático: entrevistas individuais e grupais.** Petrópolis, RI: Vozes, 2002.

**CAVALHEIRO, RENATO DE FARIA; ALVES, ALEXANDRE DA SILVA.** Comunicação integrada organizacional. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

**CRESWEL, J.W.** Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

**CUNHA, MIGUEL PINA E. REGO, ARMÊNIO. CUNHA, RITA CAMPOS E. CARDOSO, CARLOS CABRAL.** Manual do comportamento organizacional e gestão. 5 ED. Lisboa, Editora RH, 2006.

**DENCKER, ADA DE FREITAS. M.** Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

**FONSECA, J. J. S.** Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

**GIL, ANTONIO C.** Métodos e técnicas em pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**GIL, A. C.** Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

**KOTLER, P; ARMSTRONG, G.** Princípios de marketing. 7ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

**MATOS, GUSTAVO GONÇALVES DE.** Comunicação empresarial sem complicação. 2. ed. São Paulo: Manole, 2009.

**MILIONI, BENEDITO.** Dicionário de Recursos Humanos. 4ª.ed. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora e Marketing, 2006.



**REGO, FRANCISCO GAUDÊNCIO TORQUATO DO.** Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

**ROBBINS, STEPHEN P.** Comportamento organizacional. 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

**ROBBINS, STEPHEN P.** Comportamento organizacional. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

**SEVERINO, ANTÔNIO JOAQUIM.** Metodologia do trabalho científico. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

**TERCIOTTI, SANDRA HELENA.MACARENCO, ISABEL.** Comunicação empresarial na prática. 3ª ed. Editora Saraiva, 2013.

**THIOLLENT, M.** Metodologia de Pesquisa-ação. São Paulo: Saraiva, 2009.