



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANDREZA VIEIRA DA COSTA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na
empresa Fasouto**

**Aracaju – SE
2019.1**

ANDREZA VIEIRA DA COSTA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso da
empresa Fasouto**

**Relatório apresentado à Coordenação
de Estágio do curso de Administração
da FANESE, em cumprimento da
disciplina Trabalho de Conclusão de
Curso.**

Orientador: Prof. Eduardo Ubirajara

Coord. Curso: Prof. Carlos Frederico

COSTA, Andreza Vieira da.

C837c Comunicação Organizacional: estudo de caso na empresa
Fasouto / Andreza Vieira da Costa. Aracaju, 2019. 24 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de
Administração.

Elaborada pela Bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

Andreza Vieira da Costa

TÍTULO: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 15/06/2019

Média 8,6

BANCA EXAMINADORA



Prof. Eduardo Ubirajara R. Batista (Orientador)
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe



Prof. Rejane Tavares Lessa
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe



Prof. Tatiane Karenina Souza Cabral
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	06
1.1 Problema, Objetivos e Justificativas.....	07
	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	08
2.1 Comunicação	09
2.1.1 Modelos de comunicação.....	10
2.2 A comunicação na empresa.....	10
2.2.1 A comunicação interna.....	11
2.2.2 A comunicação institucional.....	12
2.2.3 A comunicação empresarial integrada.....	12
2.2.3.1 comunicação de marketing.....	13
2.2.3.2 endomarketing e motivação para a comunicação.....	14
3 METODOLOGIA	16
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
4.1 O Modelo de Comunicação Interna atual da Empresa Pesquisada	16
4.2 Sugestões dos Colaboradores para uma Melhoria Sistemática das Relações Internas da Empresa.....	18
4.3Relação entre a Comunicação atual da Empresa e as Sugestões oferecidas pelos Colaboradores.....	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS	22
APÊNDICES	22
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas junto aos gestores e colaboradores....	22

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na empresa Fasouto.

RESUMO

Este artigo é referente ao tema comunicação organizacional na empresa Fasouto. Sendo assim objetivo geral deste trabalho foi: oferecer à FASOUTO sugestões para a adoção de uma comunicação participativa nas relações interpessoais internas, promotora de eficiência nos resultados. Para se chegar ao objetivo geral, foi necessário selecionar alguns objetivos específicos: reconhecer o atual modelo de comunicação entre gestores e colaboradores na empresa; levantar sugestões dos colaboradores sobre a possibilidade de melhoria sistemática das relações comunicacionais na empresa; analisar o levantamento feito sobre reconhecimento da comunicação atual da empresa diante das sugestões dos colaboradores. Trata-se de uma pesquisa de campo, exploratória e descritiva, com abordagem, em relação aos dados, qualitativa. O público pesquisado foi composto por um universo de vinte colaboradores, entre eles quatro gestores. O instrumento da pesquisa foi entrevista, com auxílio de um roteiro de questões semi-estruturadas. A pesquisa revelou que a maioria dos colaboradores entrevistados se sente insatisfeita com a comunicação atual da empresa, sugeriram a adoção de uma comunicação mais participativa, a implantação de novos canais de comunicações para facilitar a interação entre colaboradores e gestores, utilizar com mais frequência o quadro de avisos e adotar eventuais treinamentos para melhor desenvolver a comunicação entre eles. Esta autora segue as sugestões dos colaboradores e acrescenta: oferecer feedback dos funcionários, manter os colaboradores informados de decisões tomadas nas reuniões setoriais, implantar um canal de comunicação para sugestão de melhorias internas.

Palavras-chave: Comunicação. Cultura organizacional. Endomarketing.

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: a case study in the company Fasouto.

ABSTRACT

This article is related to the subject of organizational communication in the company Fasouto. Thus, the general objective of this work was: To offer to FASOUTO suggestions for the adoption of a participatory communication in the internal interpersonal relations, promoter of efficiency in the results. In order to reach the general objective, it was necessary to select some specific objectives: to recognize the current communication model between managers and employees in the company; raise suggestions from employees about the possibility of systematic

improvement of the communication relations in the company; analyze the survey made on the recognition of the company's current communication in the face of the employees' suggestions. It is a field research, exploratory and descriptive, with a qualitative approach to data. The public surveyed was composed of a universe of twenty employees, among them four managers. The research instrument was an interview, with the help of a script of semi-structured questions. The survey revealed that most of the employees interviewed felt dissatisfied with the company's current communication, suggested adopting a more participatory communication, implementing new communication channels to facilitate interaction between employees and managers, more frequently using the framework of warnings and adopt any training to better develop the communication between them. This author follows the suggestions of the collaborators and adds: to offer feedback of the employees, to keep the employees informed of the decisions taken in the sectoral meetings, to implant a communication channel for suggestion of internal improvements.

Keywords: Communication. Organizational culture. Endomarketing.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, em função das exigências deste mundo economicamente bastante competitivo, o esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a partir da comunicação nas organizações, tem sido muito questionado. Antes e depois da chegada das tecnologias nas organizações, a comunicação interna vem se consolidando como um fator estratégico para o sucesso do valor da marca das organizações, ocupando, cada vez mais, um espaço relevante. E é nas eficazes relações interpessoais que se constrói uma comunicação seletiva e objetiva para qualquer atividade humana.

As relações interpessoais são construídas por meio de uma rede de comunicação que sirva como fonte de informação geradora de conhecimentos entre grupos de pessoas que tenham interesses em comum. O compartilhamento vem sendo o principal procedimento de atualização concorrencial, com vistas à necessidade de sobrevivência das empresas no mercado. Deste modo, qualquer pessoa, precisando estar economicamente ativo, manter-se e desenvolver-se para aumentar suas competências e habilidades, tem que aumentar seu poder de influenciar e de persuadir outras pessoas, através de uma comunicação eficaz.

[...] tornou-se evidente a necessidade da busca e aplicação de forma estruturada de programas internos de qualificação dos colaboradores e ferramentas de integração entre setores por parte das empresas para ganhos qualitativos no clima organizacional, no sentido de fomentar melhoria nos relacionamentos com o cliente externo. (PINHEIRO, 2009, p. 3)

A comunicação organizacional é responsável pela gestão de relacionamentos com o público interno de uma empresa, motivando-o com vistas à otimização do clima, de maneira que se facilite a sintonia construtiva e a socialização dos objetivos gerais da organização, com vistas a um atendimento de especial qualidade aos clientes externos com necessidades, desejos e personalidades diferentes.

Por isso, é de extrema importância conhecer o perfil desse público, através de abordagens com uma comunicação sistemática, com pesquisas mercadológicas e de verificação das forças e das ameaças, a que uma organização se expõe. Uma adequada estratégia de comunicação deve ser avaliada, antes, para ser posta em

prática pela empresa, que procura, sempre, um melhor posicionamento no mercado.

Toda empresa deveria estar em frequente sintonia com o que acontece entre colaboradores, de forma que possa melhorar as condições de trabalho, a fim de que eles entreguem resultados de qualidade aos clientes externos. Desta forma, a boa comunicação é fundamental para que a corporação funcione, tanto em termos operacionais, quanto na parte de clima empresarial. É ela que vai garantir que os colaboradores trabalhem de forma conjunta e alinhada aos objetivos da empresa e, ainda, fazer com que eles se sintam pertencentes a ela, implicando em aumento de desempenho, inovação constante e criando defensores da sua marca.

Este trabalho foi focado no público interno, principal canal de comunicação organizacional, uma vez que toda empresa depende do desempenho qualificado dos colaboradores para sobreviver. Em virtude dos fatos mencionados, investir na comunicação objetiva com o atingimento das metas planejadas e incentivando a transparência, estimulando o trabalho em equipe, faz parte dos requisitos necessários para que uma empresa se mantenha viva e prospere.

1.1 Problema, Objetivos e Justificativas

A Faria Souto Comércio Ltda. (FASOUTO), com 262 colaboradores, julga ser importante o relacionamento com os colaboradores. Atua no fortalecimento do corpo funcional, permeando seu trabalho na busca do equilíbrio entre os seus objetivos e os objetivos de seus colaboradores. Mas, apesar do exposto, a empresa considera essencial contar com pessoas comprometidas, focadas em resultados, responsáveis, criativas, motivadas, saudáveis e éticas. Entretanto, tem-se percebido falhas de comunicação na administração, entre gestores e colaboradores, o que tem gerado ineficiência no cumprimento de ações solicitadas pelos gestores.

Diante do exposto, a questão problematizadora levantada por esta concluinte de administração é a seguinte: **O que fazer para que a comunicação entre os gestores e os colaboradores seja promotora de eficiência nos resultados esperados pela empresa?** Deste modo, o objetivo geral deste trabalho foi: Oferecer à FASOUTO sugestões para a adoção de uma comunicação participativa nas relações interpessoais internas, promotora de eficiência nos resultados.

Para se chegar ao objetivo geral, foi necessário selecionar alguns objetivos específicos, a saber: a) reconhecer o atual modelo de comunicação entre gestores e colaboradores na empresa; b) levantar sugestões dos colaboradores sobre a possibilidade de melhoria sistemática das relações comunicacionais na empresa; c) analisar a relação do levantamento feito sobre reconhecimento da comunicação atual da empresa diante das sugestões dos colaboradores.

A escolha do local da pesquisa e do assunto deste trabalho deu-se porque, sendo colaboradora da empresa concedente do estágio, houve facilidade de acesso desta autora à pesquisa, o que permitiu a possibilidade de contribuir para a melhoria do atingimento das metas exigidas pela empresa, a partir de uma comunicação mais efetiva. Além do mais, o assunto foi o que mais interessou à autora durante o curso, justificando o seu interesse em solucionar o problema eleito.

Também se justifica este trabalho, como sendo uma exigência do curso de Administração para a conclusão do mesmo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, trabalham-se conceitos e definições acerca do tema e seus subtemas pertinentes à pesquisa e conforme requerido pelos objetivos específicos.

2.1 Comunicação

A partir dos conceitos sobre comunicação, em geral, podem-se averiguar estudos teóricos sobre a comunicação empresarial. De acordo com Gasnier (2008, p. 12) *apud* Azevedo (2011, p. 1) afirma que a comunicação é “[...] o processo de transmissão e compreensão de informações sejam elas, ideias, conceitos, dados, histórias, lições.” Enfim, é todo e qualquer ato de se comunicar.

Para Matos (2014, p. 3), a comunicação acontece quando o receptor recebe a informação e, após ser compreendida, é devolvida para o emissor, o que caracteriza a retroalimentação do processo de comunicação. A comunicação deve ser analisada e interpretada pelos públicos de interesse da organização que estão diretamente envolvidos no processo. Esses públicos de interesse são chamados de stakeholders. Com relação às estratégias e objetivos organizacionais, para que estes

sejam atingidos, é indispensável que ocorra um fluxo eficaz e eficiente de comunicação entre todas as pessoas envolvidas nessas ações. Mas é importante o lembrete: qualquer estratégia planejada precisa ter passado por um breve estudo sobre a cultura organizacional. E a cultura organizacional, diferente entre as organizações, manifesta-se através da comunicação em seus diversos meios.

2.1.2 Modelos de comunicação

Para se entender quais os diversos meios de comunicação, é importante, para esta pesquisa, ressaltar os modelos de comunicação usados universalmente.

Comunicação Oral - o contrário da comunicação escrita, a comunicação oral é presencial, ou seja, nela emissor e receptor estão presentes (exceto o caso da televisão, do rádio e das mensagens gravadas).

Na comunicação oral a principal característica é a presença do receptor, a partir dela, são destacadas suas vantagens. Porém, para que estas vantagens sejam aplicadas, é preciso dominar os temas, ter uma boa dicção, uma linguagem.

A comunicação verbal - engloba a comunicação escrita e a comunicação oral, é o tipo de comunicação mais usada nos últimos tempos, graças a sua capacidade de expressar ideias de alta complexidade.

Comunicação escrita - a comunicação escrita é a linguagem utilizado pelos livros, pelo jornalismo impresso ou on-line e pelas ferramentas de comunicação virtual. Nesse tipo de comunicação o receptor não está presente, o que a transforma em um monólogo. Tendo como principais vantagens permitir o registro das informações, ajuda na tomada de decisões e é adequada para transmitir mensagens longas.

Segundo Matos (2014, p.15), há cinco fluxos que constituem as maneiras e formas que a comunicação pode ser transmitida dentro das organizações:

Descendente - são as mensagens e informações que saem do topo decisório e descem até as bases. É o tipo de comunicação vertical, isto é, de cima para baixo em direção descendente.

Ascendente - é a comunicação que se processa das bases de direção aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional.

Horizontal: é a comunicação realizada entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico. Nas estruturas organizacionais mais burocráticas e hierárquicas, pode-se identificar uma tendência para se manter a informação como propriedade secreta de grupos de um mesmo nível funcional.

Transversal: Nas organizações mais modernas (descentralizadas e flexíveis), nas quais a gestão é mais participativa e integrada, as pessoas interagem mais, o que permite o fluxo de comunicações que se dá em todas as direções, sem a distinção de níveis hierárquicos.

Circular: Esse fluxo de comunicação é mais presente na organização de pequeno porte é extremamente informal, onde as informações circulam indistintamente entre todos os níveis de sua estrutura funcional.

É importante lembrar que todos os fluxos de comunicação são passíveis de mudança, a partir da avaliação de desempenho dos colaboradores.

2.2 A Comunicação na Empresa

No momento presente, a comunicação é um dos fatores mais significativo nas organizações, visto que qualquer ação se dá início com ela. A ruptura em um processo comunicativo pode causar prejuízos financeiros além de desconforto entre os colaboradores de uma empresa.

A comunicação é a base da existência de qualquer organização. Segundo Tavares (2010, p. 11), a comunicação é um relacionamento “[...] entre a ‘organização’ (empresas privadas, empresas públicas, instituições etc.) e os seus públicos de interesse: cliente interno [...] fornecedores, distribuidores, clientes, *prospects*^(*), mídia e a sociedade em geral.” Para esse autor, ela é entendida por suas manifestações: oral, simbólica ou gestual, eletrônica e escrita e, na organização, é representada por quatro tipos: a comunicação interna, a comunicação institucional, empresarial integrada e a comunicação de marketing.

2.2.1 A comunicação interna

Pode-se definir comunicação interna como uma série de ferramentas utilizadas para promover a interação e a troca de informação entre a empresa e seus colaboradores. E, para Kunsch (2016, p. 58), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para conciliação dos interesses dos colaboradores e da organização, estimulando o diálogo, e a troca de vivências. Ela existe para o intercâmbio de informações e instruções entre todos os setores da empresa.

^(*)*prospects* significa aquela pessoa que busca informações sobre temas que você aborda

Assim, comunicação interna é um processo complexo e indispensável para o desenvolvimento das organizações. A comunicação e a organização passam a ser aspectos inseparáveis e interdependentes na construção e reconstrução dos processos organizacionais, podendo ter diversos canais para que as informações circulem de uma forma que possa atender a todos os públicos.

Os canais de comunicação interna são, segundo Tavares (2010, p. 25-31): publicações internas, memorando, rádio interna, relatório, circular, correio eletrônico, *newsletters*^(*), murais, intranet, entrevistas, eventos, palestras e reuniões.

Para este trabalho, destacam-se os seguintes canais de comunicação:

Memorando - Esse tipo de canal é usado na organização para divulgar informações de forma rápida para os colaboradores; Correio eletrônico – uma ferramenta de interação do público interno com o público externo; Murais - são informações fixadas em locais de alto fluxo de colaboradores, como o relógio de ponto, onde todos têm o compromisso de passar diariamente; Intranet - é uma rede interna de comunicação, que faz com que todas as informações circulem de maneira rápida e prática.

Como se anunciou no preâmbulo desta comunicação interna, qualquer desses meios expostos não prescinde um do outro, isto é, todos podem ser usados, de acordo com as contingências de cada setor.

2.2.2 A Comunicação institucional

A comunicação institucional faz parte dos estudos sobre comunicação organizacional. Para Cavalante (2009 apud ADMINISTRADORES, 2019, p. 1),

A Comunicação Institucional é um processo [...] [que mostra como] a aplicabilidade das ferramentas devem ser administradas de forma sistêmicas e continuadas, caso contrário à empresa corre o risco de estar focalizando objetivos diferenciados por áreas, implicando assim, esforços para estratégias de alinhamento ao invés de uma gestão contínua onde todos estão em busca dos mesmos ideais.

Assim, a comunicação institucional utiliza estratégias de ações sistemáticas que facilitam a chegada das informações aos colaboradores sobre objetivos, políticas, bem como das atividades corporativas de uma empresa, propiciando uma melhor visibilidade dela no mercado.

^(*) *newsletters* significa comunicação por escrito dirigida a grupos de pessoas, um boletim, por exemplo

2.2.3 Comunicação empresarial integrada

Na comunicação empresarial integrada, entende-se que, para ter resultados eficazes nos processos da organização, é preciso que haja um entendimento dos colaboradores com relação ao que se é esperado deles na empresa, as informações devem estar claras e objetivas. Diante dessa situação, Tavares(2010, p. 15) afirma que as empresas estão investindo, cada vez mais, nas ferramentas de comunicação para os setores, promovendo maior interação e projeção delas.

Importante lembrar, também, que, nas relações interpessoais em uma empresa, é comum que cada profissional, atento às atividades de sua competência, desafios e responsabilidades, não possua uma visão do coletivo social da equipe. Isto porque a mecanização da força de trabalho, por conta da exigência do mercado por uma produtividade cada vez maior, impede que a maioria das empresas crie programas de qualidade de vida, por exemplo, começando por propiciar um clima de relações interpessoais desejado.

2.2.4 Comunicação de marketing

A comunicação de marketing é uma ferramenta estratégica indispensável para o crescimento das organizações, contribuindo para que a empresa consiga potencializar sua comunicação, com intuito de provocar maior impacto e se destacar junto aos concorrentes. Por isso, integra a mensagem, conteúdo e veículo onde está inserida, auxiliando no conhecimento do mercado-alvo e suas bases de necessidades. Combinando com os elementos do composto de comunicação, a eficácia dos efeitos causados por suas ações poder ser de maior impacto e gerar resultados desejáveis.

Reverendo o conceito de comunicação integrada, faz-se necessário conhecer, um pouco, sobre marketing de relacionamento, que completa o processo de comunicação gestores-colaboradores-clientes, além de mercado.

Segundo Thomé (2019, p.1),

Podemos definir o conceito de Marketing de Relacionamento como uma estratégia que tem o objetivo de criar e manter um relacionamento próximo entre a empresa e seus clientes. Isso envolve todas as ações realizadas pela empresa para manter seu público fiel e em constante relacionamento com a empresa.

Assim, o marketing de relacionamento promove a interação com os clientes, objetivando desenvolver um conjunto de valores que geram a satisfação e a fidelização dos clientes externos, bem como o clima favorável entre os clientes internos.

2.2.4.1 endomarketing e motivação para a comunicação

O Endomarketing é essencial para os processos da organização, pois melhora a qualidade da comunicação interna e gera motivação aos colaboradores.

Segundo Meira (2013, p. 1),

[...] o endomarketing é [...] um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. [...] sua característica preponderante está no objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário, conferindo-lhe legitimidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

Deve-se observar que este processo motivacional não pode estar à margem do cotidiano da empresa, pois ela precisa sedimentar condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Por tanto as empresas estão, cada vez mais, preocupadas com a notável importância da implantação do endomarketing no ambiente empresarial. Assim, com uma comunicação interna de qualidade, é notável a motivação gerada nos colaboradores, impactando nos resultados dos processos da organização.

De acordo com Tavares (2010, p. 19), “A motivação é representada pelas atitudes dos funcionários [...] não pode ser feita de vez em quando [...] [pois] à medida que a empresa motiva seu funcionário, ele está sempre mais proativo e desempenhando melhor suas tarefas.” Porém, quando a comunicação motivadora é interrompida, vê-se tudo o que já foi gasto e conquistado ser perdido ou prejudicado, como justifica Pinheiro (2018, p. 6).

Grandes grupos empresariais e empresas de médio porte ainda hoje não se preocupam em cuidar e conduzir bem da comunicação interna. Esquecem-se de manter todos [...] informados sobre os planos, projetos, sobre a cultura da própria empresa, [isto é] não se vendem para os seus próprios funcionários.

Desta forma, comprova-se que investir no marketing interno na empresa evita que esse descuido resulte por desmotivar o colaborador, que por muitas vezes se sentem desinformados.

3 METODOLOGIA

Encontram-se, nesta seção, os dados referentes ao projeto de uma pesquisa, identificando a abordagem deste estudo, a caracterização da pesquisa, de acordo com os objetivos, com o objeto ou meio, com o tratamento dos dados, os instrumentos aplicados, a unidade e respectivo universo, as variáveis e seus indicadores e o plano de registro e análise dos dados.

Sobre a abordagem ou natureza deste trabalho, trata-se de um estudo de caso, que consiste em investigar um ou alguns casos, sem compromisso de se fazer generalizações, mas alertando para um fato, ou problema, que qualquer empresa pode passar. Enquanto pesquisa, esta pode ser caracterizada quanto aos objetivos ou fins, ao objeto ou meios e quanto ao tratamento (abordagem) dos dados.

Quanto aos objetivos ou fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa ou explanatória, segundo Prodanov (2013 p. 58) Exploratória - visa investigar algo que ainda não foi pesquisa cientificamente, tem a finalidade de tornar mais clara o problema, fato ou fenômeno e examinar as ideias sobre o objeto de estudo. A pesquisa descritiva serve para descrever os fatos observados, como as características de uma determinada população identificada, analisada ou avaliada, que leve a técnicas padronizadas de coleta de dados. Já a pesquisa Explicativa/Explanatória explica os fatores ou indicadores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Neste caso, coube uma pesquisa exploratório-descritiva porque pesquisa realizada pela primeira vez na empresa e é descritiva, porque descreve, na análise de resultados, todas as informações pertinentes à pesquisa.

Quanto ao objeto ou meios, uma pesquisa pode ser, de modo geral, de campo, bibliográfica, documental, experimental ou laboratorial. A pesquisa bibliográfica, elaborada unicamente a partir das fontes descritas, tem a vantagem de envolver várias pesquisas existentes, o que facilita a assimilação de seus resultados que um pesquisador necessita. A pesquisa documental assemelha-se com a pesquisa bibliográfica, porém faz uso das fontes que não receberam, ainda, análise

dos dados, isto é que não se transformaram em referencial teórico. JÁ a laboratorial/experimental: “Consiste em determinar o objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz”. (GIL, 2017, p. 53) e isto é utilizado em muitas pesquisas causais. Desta forma, esta pesquisa é de campo, porque foi realizada no local concedente do estágio.

Já, quanto à abordagem (tratamento) dos dados, uma pesquisa pode ser quantitativa, qualitativa e quantiqualitativa. Neste estudo de caso, a abordagem dos dados se deu de modo qualitativo, porque a coleta de dados, o registro e a análise dos resultados foram feitos, de forma narrativa continuada, a partir das percepções informadas pelos sujeitos entrevistados, de acordo com as percepções deles.

Entre os instrumentos aplicados em uma pesquisa, há: a) o questionário é um instrumento de coleta de informações que proporciona uma redução de tempo relevante para a análise dos dados desejados, pois pode ser distribuído para ser recolhido e tabulado em seguida, conforme Oliveira (2013, p. 238); b) a entrevista, uma técnica que coleta informações através de um roteiro de perguntas feitas pelo entrevistador para o entrevistado responder livremente. Neste caso, dado ao pequeno número de pesquisados, coube a entrevista individual, com o auxílio de um roteiro de questões semiestruturadas.

A unidade de pesquisa, para este estudo, foi a Faria Souto Comércio Ltda. – Fasouto, localizada na Avenida Simeão Sobral, nº 440, Bairro Industrial, Aracaju/SE. E o universo pesquisado envolveu 20 pessoas, entre gestores (4) e 16 colaboradores, de um total de 25 entrevistáveis – 5 estavam de férias.

As variáveis que, de acordo com Prodanov; Freitas (2013, p. 92), são “[...] características observáveis do fenômeno a ser estudado e existem em todos os tipos de pesquisa.”, auxiliaram na aplicação adequada das entrevistas, segundo os objetivos específicos. Neste estudo, as variáveis foram: modelos de comunicação, de acordo com teorias pertinentes; reconhecimento do(s) modelo(s) aplicado(s) na empresa, conforme os entrevistados e exposição prévia da entrevistadora, com base nos modelos em teorias da comunicação (ver na fundamentação teórica); sugestões, segundo o conhecimento prévio dos entrevistados, para viabilização de melhor comunicação interna (quadro de avisos, intranet, circular interna, reuniões setoriais).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, estão os resultados coletados na pesquisa junto à empresa FASOUTO, nos setores de gestão, junto aos colaboradores e gestores setoriais. A pesquisa seguiu os objetivos específicos, representados pelas variáveis e os indicadores desta.

4.1 Reconhecimento do Modelo de Comunicação Interna atual da Empresa

Verificou-se que, de acordo com as observações feitas pelos entrevistados, a comunicação atual mais utilizada entre gestores e colaboradores é, em sua maioria oral, que de acordo com o exposto na fundamentação teórica diz que Comunicação Oral – é o contrário da comunicação escrita, a comunicação oral é presencial, ou seja, nela emissor e receptor estão presentes (exceto o caso da televisão, do rádio e das mensagens gravadas).

Segundo considerações dos colaboradores, a comunicação na empresa também se dá de forma horizontal, que, segundo Matos (2014 p.15), acontece

[...] quando a comunicação realizada entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico. Nas estruturas organizacionais mais burocráticas e hierárquicas, pode-se identificar uma tendência para se manter a informação como propriedade secreta de grupos de um mesmo nível funcional.

Entretanto, mesmo verificando que há setores onde as informações são transmitidas mais de forma oral, há indícios de verticalização, de cima para baixo, demonstrando alguns traços de autoritarismo. Os setores, em que esta situação ocorre, são mais afetados. Nota-se que esta ocorrência gera um nível de insatisfação e desmotivação por parte do colaborador.

Da mesma forma, há setores, onde o volume de informações por escrito é maior do que por via oral, exigindo um cuidado maior no compartilhamento de dados, para que não comprometa o entendimento da mensagem a ser passada. Deste modo, de acordo com as observações feitas pelos colaboradores e baseando-se na fundamentação teórica, constatou-se que o atual modelo de comunicação adotado pela empresa é caracterizado de forma Oral com características horizontal.

4.2 Sugestões dos Colaboradores para uma Melhoria Sistemática da Relações Internas da Empresa

De acordo com as respostas dadas através da entrevista, observou-se que na visão dos gestores e dos colaboradores há uma deficiência na comunicação entre setores. Dos vinte colaboradores entrevistados, dezessete, (entre eles 4 gestores) se dizem insatisfeitos com a forma atual de comunicação na empresa, mostrando que coincide com as opiniões entre gestores e colaboradores, que compartilham da mesma insatisfação. E, para que haja uma melhoria na eficiência, foi sugerido por eles a promoção de momentos de confraternização colaborativas e treinamento para desenvolver uma comunicação objetiva e eficiente.

Neste caso, eficiência se apoia em um dos variados conceitos na literatura aplicada à Administração, em IBCC (2019, p. 1): “A eficiência está diretamente ligada à racionalidade e à produtividade. Nesse sentido, uma equipe eficiente é aquela que produz algo útil e que se adequa ao mercado, mas sua produção não demanda muito tempo e recursos.”

E no caso da comunicação interna da FASOUTO, a eficiência se refere a comunicar-se corretamente, utilizando os recursos de relações interpessoais, como dinâmicas de grupo, e de treinamento disponíveis, da melhor forma possível. Desse modo, é possível evitar ruídos de comunicação organizacional, sem maiores recursos financeiros.

Foi sugerida, também pelos colaboradores, a implantação de uma ferramenta que pode melhorar a interação, que é a criação de um novo canal de comunicação interna, nos moldes da *intranet* e que, nele, constem as principais informações que possam ser compartilhadas entre os gestores e colaboradores. O compartilhamento de informações deve seguir um padrão de comunicação que agilize, com eficiência, o processo de decisões entre os setores.

A *internet* é a ferramenta mais utilizada no mundo, conforme cita Oliveira (2015, p.1), que acrescenta:

[...] a intranet é caracterizada por uma rede exclusiva e fechada, com o objetivo de manter informações em um determinado lugar. [...] também tem os recursos que a internet oferece, contudo [...] é usada por apenas uma parte do público, [...] que [se] quiser utilizar a intranet, [...] [para] se conectar ao sistema [...] precisa ter um cadastro e uma senha [...].

A *intranet* é o tipo de sistema utilizado, via regra, apenas no interior da empresa e em redes locais.

4.3 Relação entre a Comunicação atual da Empresa e as Sugestões Oferecidas pelos Colaboradores

Conforme foi observado na empresa FASOUTO (4.1), a comunicação, que se revelou oral, descendente, porém, às vezes, ocorre de forma horizontal, desde que o fluxo das informações, entre os colaboradores de um mesmo setor, se processa dentro do mesmo nível hierárquico dos envolvidos.

Quando os colaboradores expõem suas sugestões, algumas delas seguem, coerentemente de acordo com o exposto na fundamentação teórica.

Quadro – Estratégias de comunicação x sugestões dos entrevistados

Segundo a Metodologia	Sugestões do entrevistado
Intranet	Ferramenta para facilitar comunicação entre os colaboradores
Circular interna	Quadro de avisos
Reuniões setoriais	Reuniões e treinamentos para desenvolver a comunicação eficaz

Fonte: Dados da pesquisa desta autora

É possível selecionar, de acordo com as sugestões dos colaboradores e com base na fundamentação teórica apresentada, as seguintes sugestões de melhoria para comunicação: implantação de uma ferramenta que facilite a comunicação entre os setores (*intranet*); promover momentos de confraternização, reuniões setoriais; promover treinamentos para desenvolver uma comunicação objetiva e eficiente; utilizar com mais frequência o quadro de avisos.

Sugestões desta autora: oferecer, sempre, feedback dos gestores aos colaboradores, logo após qualquer avaliação de relações interpessoais, de desempenho, de motivação, bem como sobre ruídos de comunicação, mantendo os colaboradores informados de decisões tomadas nas reuniões setoriais; implantar um canal de comunicação para sugestão de melhorias internas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi desenvolvido com o propósito de solucionar o seguinte problema encontrado na empresa FASOUTO: tem-se percebido falhas de comunicação na administração, entre gestores e colaboradores, o que tem gerado a ineficiência no cumprimento de ações solicitadas pelos gestores.

Assim, o objetivo geral para o alcance da solução foi oferecer sugestões para a adoção de uma comunicação participativa nas relações interpessoais internas, promotora de eficiência nos resultados. Com a operacionalização dos objetivos específicos para o alcance do objetivo geral, pode-se afirmar que o objetivo geral foi cumprido com base nos dados coletados e analisados à luz da fundamentação teórica, bem como nas sugestões oferecidas.

Prevaleceu uma avaliação das satisfações e consequentes sugestões emitidas pelos colaboradores, com base nas necessidades do ambiente organizacional.

Com a análise dos resultados e as sugestões dos colaboradores, foi possível esta autora selecionar sugestões, a partir dos colaboradores e da fundamentação teórica, compatíveis com a busca de solução do problema.

Sendo colaboradora da empresa pesquisada, a autora deste trabalho põe-se à disposição dos gestores, no sentido de contribuir para que a empresa, ao acatar as sugestões favoráveis à melhoria da comunicação interna. Espera-se que a implantação das sugestões surtam o efeito desejado, consoante o problema detectado e a solução esperada a partir do objetivo geral.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Maria P. C. M. **Comunicação interpessoal e empresarial**. 7 jul. 2011. Disponível em: <https://comunicacaointerpressoalempresarial.blogspot.com/2011/02/o-que-e-comunicacao.html> Acesso em: 15 set. 2018.

CAVALANTE, Shirley. **A comunicação institucional na gestão da comunicação organizacional**. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-comunicacao-institucional-na-gestao-da-comunicacao-organizacional> Acesso em: 03 mar. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IBCC-coaching. Conceito de eficiência. 6 mar. 2019. Disponível em: <http://inforsservice.net.br/como-entender-e-aplicar-o-conceito-de-eficiencia-eficacia-e-efetividade-na-minha-empresa/> Acesso em: 12 mar. 2019.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional estratégica**. v. 2. São Paulo: Summus, 2016.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3. ed. Barueri – São Paulo: Manole, 2014.

MEIRA, Paulo. **Endobranding?: por dentro do branding interno**. 2013. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/paulo-meira/28304/endobranding--por-dentro-do-branding-interno.html> Acesso em: 23 abr. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Ricardo. **Diferença entre intranet, extranet e internet**. Fev. 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/diferencas-entre-intranet-extranet-e-internet> Acesso em: 20 mar. 2015.

PINHEIRO, Alexandre da Silva. **Motivação e marketing interno**. 23 dez. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/motivacao-marketing-interno/37107/> Acesso em: 15 abr. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Nova Hamburgo - RS: Feevale, 2013.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMÉ, Felipe. **Marketing de relacionamento: o que é e como aplicar em sua empresa**. Jan. 2019. Disponível em: <https://www.peepi.com.br/blog/marketing-de-relacionamento/> Acesso em: 12 mar. 2019.

APÊNDICE A - Roteiro das entrevistas

Caro colega:

Estou concluindo o curso de administração e necessito de sua contribuição sobre a possibilidade de melhoria sistemática das relações comunicacionais na empresa.

1. Como você pode avaliar a comunicação interna?

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ indiferente (neutro)
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

Caso escolha insatisfeito ou indiferente, por favor sugira como pode ser melhorada essa comunicação e por quê.

2.Quais os canais de comunicação mais utilizados na empresa e por quê ?

3.Qual tipo de comunicação é mais utilizada no ambiente corporativo?

- a) Oral ☐
- b) Verbal ☐
- c) Escrita ☐

4. De acordo com sua percepção qual Modelo de comunicação que mais se aplica na empresa?

- a) Comunicação interna
- b) Comunicação institucional
- c) Comunicação de marketing
- d) Comunicação empresarial integrada