

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PLANO ESTRATÉGICO DE MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA SAMAM VEÍCULOS

Daniela Vieira Lobo¹

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo oferecer à Samam Veículos um plano estratégico de melhoria da comunicação interna existente na mesma. O estudo também buscou contextualizar a comunicação interna com base na literatura pertinente, listar os tipos de comunicação existente nas organizações, e demonstrar a importância da comunicação interna na geração de resultados. A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa. A amostra foi constituída por 06 (seis) sujeitos, sendo que todos exercem o cargo de colaboradores em diferentes áreas da organização. Para a coleta dos dados, foram feitas entrevistas semi estruturadas e observação pessoal. Diante de tudo que foi exposto e analisado no decorrer da pesquisa fica evidente a importância da comunicação interna para a organização no alcance de resultados, na medida em que a mesma é capaz de contrabalançar o trabalho organizacional, melhorando o clima e a cultura organizacional de uma empresa, contribuindo de maneira direta na motivação, produtividade e qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, e, assim, oferecendo alicerce na consolidação da competitividade das empresas que na mesma corretamente a investem. O estudo teve relevância para a empresa, mediante o fato de que o objetivo principal ter sido atingido, ou seja, o plano estratégico elaborado serviu para se obter melhorias na comunicação interna ali existente. O estudo também teve relevância ao enriquecer as fontes de consultas já existentes, seja para pesquisadores ou profissionais da área. Para a acadêmica o estudo se fez relevante no sentido de colocar em prática o aprendizado adquirido em sala de aula.

Palavras- chave: Comunicação organizacional. Plano estratégico. Qualidade de vida.

1 INTRODUÇÃO

O termo comunicação compreende as diversas formas através das quais os homens transmitem e recebem idéias, impressões e imagens de toda ordem. Sem a comunicação, toda e qualquer relação que se estabelece entre as pessoas e os diversos grupos humanos se tornariam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas. De acordo como Chiavenato (2012, p. 35) “A comunicação é o espelho da cultura

¹ Graduada em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Faculdade de Sergipe - FASE.

humana que possibilita a sua construção e disseminação. É algo fundamental para a interação social, é ela que administra todas as ações humanas”.

Percebe-se que uma comunicação eficiente é sem sombra de dúvida, um dos fatores mais importante no sucesso de toda e qualquer organização, independente do tamanho ou ramo de atuação. De uma forma geral, a comunicação necessita ser clara e objetiva, desta forma trará inúmeros benefícios para a empresa. Quando a mesma ocorre de forma integrada passa a atuar como ponte de interação entre a empresa, o colaborador e o cliente, facilitando assim os relacionamentos entre eles.

Quando o assunto é comunicação interna hoje é considerada como ferramenta de inteligência empresarial, pois tende a auxiliar nos bons resultados, a partir do momento em que produz interação. A mesma constitui uma ferramenta eficaz para o crescimento e o desenvolvimento de qualquer organização, atuando como um elo entre empresa e colaborador, ao mesmo tempo em que melhora a imagem da empresa. Tendo em vista que uma comunicação eficiente produz efeitos que podem ser observados desde a produtividade até a lucratividade.

Através da comunicação interna é possível aprimorar a atuação dos colaboradores, desenvolvendo valores tais como responsabilidade, compromisso, colaboração, solidariedade e empenho, promovendo pilares essenciais para o trabalho em equipe. Nota-se que as mudanças ocorridas nas últimas décadas enfatizam o avanço da comunicação interna, onde o capital intangível, nesse caso o conhecimento, é obtido por meio de uma cultura organizacional que dá valor as pessoas, ao mesmo tempo em que retêm talentos.

No estado de Sergipe, assim como em todo o Brasil, percebe-se a constante luta das empresas em manter-se atuante em meio a um mercado altamente competitivo ao qual faz parte, associado a uma crise social e econômica ao qual o país vivência, o que exige que as empresas, de maneira contínua, adotem meios de evitar contratempos que venham a prejudicar o andamento das suas atividades.

No ramo de concessionária de carros a situação não é diferente, é constante a procura por meios de evitar conflitos que venham a interferir no alcance dos resultados da empresa. Nota-se a necessidade constante do envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional, para tanto, faz-se essencial que haja uma comunicação interna eficiente, apta a integrar a equipe, gerando valor a organização. A empresa Veículos tem como única atividade a venda de automóveis novos e seminovos. Como toda empresa que

almeja obter vantagem competitiva perante os seus concorrentes, necessita buscar continuamente a integração de todos aqueles que fazem parte do ambiente corporativo, a fim de garantir o alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que previne possíveis contratempos. Para tanto se faz necessário buscar meios de aperfeiçoar a comunicação interna existente na organização, tendo em vista a mesma exercer papel fundamental auxiliando na concretização da imagem da empresa diante os colaboradores, promovendo satisfação e comprometimento no trabalho e estimulando os colaboradores a serem cada vez mais participativos e parceiros da instituição.

Porém, o que se observa é que a empresa necessita de um plano de melhorias da comunicação interna existente no local, visto constantemente ocorrer falhas na comunicação existente no local, o que tem gerado diversos contratempos nos processos internos da organização.

OBJETIVO

Este estudo tem como objetivo geral oferecer à Samam Veículos um plano estratégico de melhoria da comunicação interna existente na mesma, mediante a constatação de que a mesma demonstrar transparecer a necessidade de melhorias na comunicação interna existente na mesma, visto constantemente ocorrer falhas na comunicação existente no local.

2 REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com Gil (2010, p. 26) “A revisão de literatura resulta do processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema, permitindo que o pesquisador tenha uma visão geral sobre esta área, através do reconhecimento da criação intelectual de outros autores”.

A presente revisão de literatura visa o aprofundamento e o conhecimento sobre o assunto em questão, nela consta um apanhado teórico, fundamentado em variados autores, na busca de conhecer e compreender o processo de comunicação existente em meio às organizações. Para tanto serão abordados os aspectos referente aos conceitos de

comunicação interna, tipos de comunicação interna e a importância da comunicação interna na geração de resultados.

2.1 CONCEITOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, que significa “partilhar algo, pôr em comum”. De acordo com Marchiori (2013, p. 21) “[...] É um fenômeno inerente à relação que os seres vivos mantêm quando se encontram em grupo”. Através da comunicação, as pessoas ou os animais obtêm notícias/informações sobre o seu entorno e podem partilhar com os outros. É uma atividade mediadora entre a empresa e o colaborador e seu resultado é impactante para que se alcance os objetivos da organização e para que haja, de maneira efetiva, mudanças de comportamentos.

O processo comunicativo implica a emissão de sinais (sons, gestos, indícios, etc.) com a intenção de dar a conhecer uma mensagem. Para que a mesma seja bem-sucedida, se faz necessário que o receptor deva ser capaz de decodificar e interpretar a mensagem. O processo reverte-se assim que o receptor responde e passa a ser o emissor, sendo que o emissor original passa a ser o receptor do ato comunicativo. No caso dos seres humanos, a comunicação é um ato próprio da atividade psíquica, que deriva do pensamento, da linguagem e do desenvolvimento das capacidades psicossociais de relação. A troca de mensagens (verbal ou não verbal) permite ao indivíduo de influenciar os demais e ser influenciado, por sua vez.

No que diz respeito à comunicação interna, ou seja, a comunicação exercida no meio organizacional é um instrumento estratégico de valor para as organizações, a partir do momento em que coopera de maneira relevante para o bom andamento dos objetivos da organização. De acordo com Maximiniano (2012, p. 39) a comunicação interna pode ser entendida como “[...] uma malha ou rede, ou ainda um sistema de canais, veículos, interfaces, enfim, de fluxos informacionais globais dentro de uma organização, que, por sua vez, estrutura os sistemas informais e formais de poder, trabalho, convivência, aprendizado e sociabilidade nas organizações”.

É o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente com o público interno.

Segundo Curvello (2012, p. 52) “[...] está voltada ao público interno da empresa, sobretudo aos colaboradores, e apresenta como objetivo primordial, a promoção da máxima integração entre a organização e seus empregados”. Ou seja, é a estratégia que liga os empregados a organização, fazendo com que haja aproximação. Esse tipo de comunicação cria um ambiente agradável, melhora o clima organizacional, sendo ela importante para que se alcance os objetivos da organização como um todo.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Ribeiro (2012, p. 33) conceitua a comunicação interna como, “Um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos”. Ribeiro (2012, p. 33) ainda complementa que “[...] processos esses pertinentes à cultura dessa informação, que visa promover, identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar como grupo”.

A comunicação interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios. Deste modo, quanto mais eficaz e próxima à comunicação interna se apresentar, maior será o envolvimento, a dedicação e empenho daqueles que fazem parte da empresa, proporcionando assim uma maior motivação por parte destes e conseqüentemente um aumento de produtividade.

A falta de comunicação nas empresas tem sido um dos motivos para que existam inúmeros problemas relacionando ao desempenho organizacional, por conta disso os administradores necessitam intensificar as ações voltadas para a comunicação dentro das empresas, independente do seu tamanho ou segmento, pois todos os que fazem parte da organização precisam se comunicar, para obter ou dar informações dos processos existentes na mesma. Ela é à base de todos os processos dentro das empresas, por conta disso precisa ser trabalhada de forma planejada, gerando confiança, bons resultados e integridade de seus clientes e fornecedores. Tendo em vista seu poder de juntar os interesses de todos numa única direção, em prol dos objetivos da empresa.

Em uma gestão participativa, onde a comunicação é exercida de maneira sadia, cria um clima harmônico, altamente positivo e de respeito, que beneficia a integração e o alcance de metas. Para tanto deve ser trabalhada em todos os seus aspectos, tendo em vista

estar presente em todos os setores da empresa. A mesma não pode ser reduzida apenas a divulgação e controle, pois ela é diálogo, interação e compreensão.

É muito importante que os administradores invistam em meios que estimule a comunicação dentro da organização, ao mesmo tempo em que cria parcerias sólidas e duradouras com seus colaboradores. Essas parcerias criam confiança entre as partes, pois o administrador tende a conhecer aqueles que fazem parte da empresa.

2.2 TIPOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Nas organizações a comunicação demonstra diferentes formatos que variam de acordo com os elementos, contexto e tipo de comunicação a ser empregado. De acordo com Marras (2011, p.68) “A comunicação se divide em dois itens, a comunicação verbal e a comunicação não verbal. No primeiro item a comunicação envolve participação, transmissão e trocas de conhecimento e experiências, e no segundo a expressão sem utilização de palavras”.

No que diz respeito à comunicação verbal, segundo Chiavenatto (2014, p. 72), “Compreende qualquer forma de expressão falada ou escrita. Esta manifestação, feita por meio de palavras, se dá em todos os ambientes em que estamos inseridos e é fundamental para as relações humanas”. Seja no trabalho, em família ou na sociedade, são manifestados os pensamentos e interesses por meio da forma em que se expressam verbalmente, o que diz muito personalidade do indivíduo. A mesma pode ser interna, que ocorre quando o processo acontece dentro da empresa, e externa, quando o processo ultrapassa os limites da empresa, ocorrendo entre esta e os colaboradores ou instituições de fora da empresa. Neste tipo de comunicação a transmissão da mensagem ocorre de duas formas, oral e escrita.

Já a comunicação não verbal exprimi os sentimentos sem usar a palavra. Segundo Blanchard (2011, p. 45) “A comunicação não verbal, de um modo geral pode ser dividida em oito categorias, sendo elas o espaço físico, a posição do corpo, a postura, os gestos das mãos, as expressões e movimentos faciais, o timbre de voz, o vestuário e a reflexão”. Esse tipo de comunicação é um elemento essencial na disseminação de mensagens face a face. Tendo em vista ser o momento em que as emoções daqueles que fazem parte da organização são comunicadas sem palavras, antes de serem formuladas na linguagem oral.

Blanchard (2011, p. 47), ainda complementa que “[...] seja através da comunicação verbal ou não verbal, a informação é indispensável aos colaboradores como base para atingir metas, tendo em vista ser por meio da informação que se pode detectar áreas problemáticas capazes de impedir a consecução de objetivos, ao mesmo tempo em que são avaliados os desempenhos individuais e/ou coletivos. Nota-se que a comunicação, independente de verbal ou não verbal é indispensável para a consecução dos objetivos das empresas, justamente por conta sua eficiente atuação em diversos segmentos da empresa.

Sem a comunicação uma organização não consegue sobreviver na sociedade, e para que a comunicação tenha sucesso na organização, é preciso que os dois tipos de comunicação, tanto formal como informal, sejam levados em conta, afinal elas podem afetar positivamente como negativamente na organização.

A comunicação formal são as informações derivadas de fontes confiáveis da alta administração. Para Chiavenatto (2014, p. 79) a comunicação formal “[...] deriva da estrutura normativa da organização e, através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros.” Ela geralmente transmite informações, medidas e ordens. É a comunicação dirigida por canais de comunicação.

Esse tipo de comunicação é feita por escrito, através de correspondências, ofícios, formulários e, geralmente documentada. Chiavenatto (2014, p. 79) ainda complementa que “[...] a comunicação formal é determinada, seguindo as linhas do organograma organizacional”. A partir do momento que esse tipo de comunicação torna publico as informações existentes na organização ela assegura o bom funcionamento da empresa.

A comunicação formal vem da alta administração, ou seja, é uma comunicação dirigida e estrategicamente elaborada para os seus públicos, é uma comunicação que transmite informações, medidas, ordens, e etc., por diferentes veículos, como por exemplo, impressos, visuais e eletrônicos. Por mais detalhado que seja o sistema de comunicação formal estabelecido na organização, terá que ser sempre suplementado por canais informais, através dos quais fluirão informações, aconselhamentos e, inclusive, ordens.

A comunicação informal é todo tipo de relação social entre as pessoas da organização. É uma forma dos colaboradores terem mais informações, para saciar a curiosidade, que muitas vezes não são disponibilizados nos canais formais, assim faz com

que haja uma procura de fontes alternativas. Uma das formas mais conhecidas como rede informal são os boatos e rumores.

Para França (2011, p. 53) “Esse tipo de comunicação diz respeito a todo e qualquer tipo de relação social entre as pessoas da empresa, é uma comunicação sem regras, que ao mesmo tempo pode ser utilizada como meios de transmitir sentimentos de satisfação e insatisfação em relação ao ambiente de trabalho”. Não se limitando apenas a questões profissionais, abrangido assim diversos assuntos.

Em toda organização é possível à implementação da comunicação formal. Contudo, independente da vontade dos gestores, a comunicação informal sempre irá existir e até certo ponto poderá ser benéfica, desde que os gerentes saibam utilizá-la em favor da organização. Sendo assim, a comunicação formal e a comunicação informal coexistem em qualquer organização, e ambas podem ser importantes. A diferença é que a formal é controlada, padronizada, enquanto que a informal, por ser espontânea, exige que seja tratada com cuidado e até certo ponto controlada para evitar que fofocas e boatos influenciem o comportamento das pessoas e afetem o desempenho organizacional.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GERAÇÃO DE RESULTADOS

A comunicação interna é uma ferramenta fundamental para as organizações no que se refere à obtenção de resultados como aumento de produtividade e ganho financeiro. Porém, quando há falhas ou barreiras na comunicação interna, gera vários transtornos que podem levar a organização ao descrédito, ou até mesmo ao fracasso. A comunicação quando mal feita ou feita de forma insatisfatória gera ruído, insegurança, desmotivação e falta de comprometimento dos clientes internos.

Segundo Gil (2012, p. 81) “A comunicação bem estruturada é resultado do trabalho em equipe, da atuação sinérgica entre as áreas que a compõem”. Na visão do autor a interação e integração das áreas relacionadas às atividades e ações de comunicação são fundamentais para consolidar o relacionamento de uma organização com seus públicos (interno e externo), como também sintonizar as expectativas e interesses específicos de cada área com os objetivos organizacionais.

Despertar confiança e comprometimento consciente entre os colaboradores, motivar e estimular o desempenho de cada profissional, contribuir para um clima organizacional agradável, fomentar boas condições de trabalho e criar condições para a co-

criação, por meio da participação dos funcionários e o intercâmbio de informações e idéias, são os principais objetivos da comunicação interna.

A boa comunicação integra funcionários, colabora para o desenvolvimento organizacional e está intrinsecamente ligada à credibilidade e à imagem da empresa, gerando assim bons resultados para a organização. Na visão de Maximiano (2012, p. 51) dentre os resultados advindos pela comunicação interna eficaz, são a redução dos ruídos de comunicação, a produtividade e a imagem e credibilidade.

Uma comunicação bem aplicada dentro de uma empresa evita o excesso de ruídos de comunicação, ou seja, as conversas paralelas, boatos e rumores criados e espalhados dentro da organização. Maximiano (2012, p. 52) ainda complementa que “Não há dúvidas de que empregados motivados e satisfeitos produzem mais do que funcionários desmotivados, gerando benefícios para a empresa”. Um colaborador que entende o funcionamento e os processos diários sabe a importância de seu papel na organização e entende como é fundamental desempenhar suas tarefas de forma eficiente. O que se transforma em resultados positivos para a empresa.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Ribeiro (2012, p. 57) afirma que “Quanto mais efetiva e próxima a comunicação interna se revelar maior será o envolvimento, dedicação e empenho dos colaboradores, ocasionando maior motivação e, conseqüentemente, aumento no grau de produtividade”. E é isso que irá influenciar positivamente na lucratividade da empresa e na satisfação de todos. Por outro lado, os problemas de comunicação podem produzir uma modificação negativa na atitude dos funcionários, tanto em relação ao seu próprio trabalho como em relação à empresa. Quando não existe uma comunicação clara, a tendência é que os funcionários desenvolvam uma sensação de abandono, o que os desmotiva profundamente.

Deste modo, contribuindo para uma comunicação eficaz com os colaboradores, a empresa consegue passar informações importantes de forma organizada, clara e objetiva, evitando o surgimento de ruídos. A comunicação, quando realizada com sucesso, consegue influenciar no comportamento dos funcionários deixando-os seguros e motivados, estabelecendo uma imagem positiva e clara, o que transmite confiabilidade e credibilidade. E esse esforço refletirá diretamente na reputação da organização.

É através da comunicação interna que circulam as principais informações, seja de maneira vertical (da direção para os subordinados e vice-versa), seja de maneira

horizontal (entre funcionários do mesmo nível de subordinação), proporcionando assim uma comunicação dinâmica e democrática.

Quando realizada de forma coerente, a comunicação interna deixará toda a equipe alinhada quanto aos objetivos da empresa. Tal alinhamento tende a se refletir para o cliente, que verá que todos da loja estão organizados e falando a mesma língua. Ao contrário, quando a comunicação do líder com a equipe é ruim, mesmo que ele tente, não consegue realizar um feedback eficiente.

Quando os gestores tem uma comunicação interna aberta com a equipe, tende a conseguir feedbacks rápidos e sinceros, podendo identificar falhas a tempo de corrigi-las. Assim, a equipe está sempre em evolução, melhorando cada vez mais e apta a realizar os objetivos traçados pela organização. A boa comunicação facilita a interação, a troca de conhecimento e de informações, diminui falhas e mal entendidos, aumenta a motivação e consequentemente a retenção de talentos.

3 MÉTODOS

A pesquisa tem cunho qualitativo, onde se buscou compreender os fenômenos a serem investigados, na perspectiva dos participantes da situação, os colaboradores que atuam na empresa objeto de pesquisa. Utilizando-se este tipo de pesquisa, mantém-se o contato direto e interativo do pesquisador com o sujeito da pesquisa.

3.1 SUJEITOS

A amostra foi constituída por 06 (seis) sujeitos, sendo que todos exercem o cargo de colaboradores em diferentes áreas da organização. A referência de cada colaborador será de será feita através de um código, utilizando-se o título “Colaborador”, seguido de um número (Colaborador 1, Colaborador 2, Colaborador 3...).

3.2 INSTRUMENTOS

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram à entrevista semi estruturada e a observação pessoal. Para a entrevista foi elaborada um conjunto de questões predefinidas, a fim de servir como uma diretriz, porém sem ditar a forma como a entrevista iria

transcorrer. Durante o decorrer da entrevista, por se tratar de uma coleta mais flexível, foi possível explorar outras ligadas ao tema e que surgiram durante o processo.

A observação pessoal foi feita durante o processo de entrevista e visitas a empresa objeto de estudo.

3.3 O CENÁRIO DA PESQUISA: A ORGANIZAÇÃO E OS SUJEITOS.

Abaixo, as características da empresa objeto de estudo e dos sujeitos participantes da amostragem:

- Organização – Empresa Samam Veículos, especializada na venda de carros novos e usados. Localizada na Rua Basílio Rocha, nº 89, Bairro Getúlio Vargas, CEP 49055-110, na cidade de Aracaju – SE.

- Sujeitos – Escolhidos de maneira ocasional, mediante disponibilidade e interesse dos mesmos em compor a amostragem.

Denominação	Idade	Sexo	Formação	Área de atuação	Tempo de empresa
Colaborador 1	25	M	Superior cursando	Vendas	03 anos
Colaborador 2	31	M	Superior completo	Administrativo	08 anos
Colaborador 3	27	F	Superior cursando	Vendas	04 anos
Colaborador 4	32	M	Médio completo	Vendas	11 anos
Colaborador 5	29	M	Superior completo	Vendas	07 anos
Colaborador 6	33	F	Superior completo	Administrativo	08 anos

Quadro 1 – Perfil dos sujeitos
Fonte: Autora da pesquisa (2016).

3.3 PROCEDIMENTOS

A coleta de dados foi realizada na organização. Inicialmente houve um contato, onde foi estabelecido o objetivo da pesquisa, e averiguado o interesse do colaborador em participar ou não da amostragem. Após a confirmação foram agendados horários, sendo esses cômodos aos entrevistados. Cada entrevista feita foi antecedida por uma breve

explicação do propósito da entrevista, o grau de sigilo, explicação sobre o direito a desistência, bem como o contato da pesquisadora, em caso de dúvidas futuras.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento de dados foi efetivado, mediante de uma análise detalhada, seja das informações colhidas durante a entrevista, quanto à teoria anteriormente fundamentada.

Tal estudo teve como objetivo elaborar um plano estratégico para a empresa Samam Veículos no sentido de aperfeiçoar a comunicação interna existente na mesma, bem como conscientizar a todos que compõem o seu quadro organizacional a importância de se comunicar corretamente no ambiente de trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas informações adquiridas mediante a entrevista, os dados foram organizados e observados. A apresentação dos dados coletados será feita ordenadamente, seguindo a sequência da entrevista, sendo que, após cada apresentação será feito um confronto com a teoria, finalizando com o comentário da autora da pesquisa, de maneira sucessiva até encerrar todos os pontos.

O roteiro da entrevista teve 5 (cinco) pontos chaves sendo eles:

- Avaliação a cerca da comunicação interna existente no ambiente de trabalho;
- Conhecimento sobre a missão, visão, valores e metas da empresa. Forma de comunicação e acessibilidade a informação;
- A comunicação interna como meio de obtenção de resultados financeiros para a empresa;
- Existência de abertura para expressar suas idéias e incentivo ao diálogo;
- Estratégias a serem utilizadas a fim de melhorar a comunicação existente no ambiente de trabalho.

Referente ao primeiro ponto que se tratava da avaliação a cerca da comunicação interna existente no ambiente de trabalho, houve unanimidade por parte dos entrevistados de que a comunicação não ocorre de maneira satisfatória, ou seja, não há um correto diálogo entre as partes que compõem o quadro funcional da empresa. Essa falta de

diálogo gera inúmeros conflitos para a organização, dentre eles a perda de prazos e re-trabalho. Tais conflitos acarretam no aumento de afazeres, e conseqüentemente no stress do colaborador, visto que estão de maneira quase que contínua com excesso de serviço.

A comunicação é base fundamental em todas as relações interpessoais do dia a dia, principalmente no ambiente organizacional. É de extrema importância que a informação seja transmitida de maneira correta, garantido o sucesso no entendimento do assunto proposto pelas partes envolvidas, evitando conflitos que tendem a prejudicar os objetivos e metas traçadas pela empresa (CURVELLO, 2012, p. 63).

A comunicação é o espelho da cultura da organização, pois reflete no processo de gerenciar, se o ambiente de trabalho não possui uma comunicação eficaz, a organização certamente ficará no mesmo patamar. É notório que se observamos os problemas organizacionais de muitas empresas nos dias atuais, certamente embarraremos na ineficácia da comunicação existente.

O segundo ponto que se refere ao conhecimento sobre a missão, visão, valores e metas da empresa. Assim como o tópico anterior, os colaboradores entrevistados se mostraram uniformes quanto ao conhecimento sobre a missão, visão, valores e metas da empresa. Todos revelaram que os gestores informam esses dados e procuram sempre incluir eles no processo de motivação ali existente.

Segundo Ribeiro (2012, p. 53)

A informação é a tática mais peculiar de aproximação entre a organização e seus colaboradores. É trivial existirem nas organizações placas, informativos e comunicados que divulguem esses aspectos. As ferramentas ou frases de missão, visão e valores foram instituídas como ferramentas de gestão. Normalmente, o que é visto são frases, apesar de bonitas e completas, muito longas e sem uma finalidade real, ou seja, sem propósito. O que faz com que os colaboradores não consigam absorver o recado. Tal informação fica fixada em alguma placa, alguma parede, ou crachá do colaborador, mas quando perguntamos qual a missão e visão da empresa, muitas vezes não conseguem nem se lembrar.

Para que esse esquecimento não ocorra, é preciso haver um plano para colocar em prática e estabelecer passos específicos, como por exemplo, ações que devem ser tomadas para que cada departamento e colaborador possam trabalhar como modelo e estabelecer passos claros e objetivos de aplicação. Também se faz necessário que os gestores procurem sempre frisar a missão, visão, valores e metas da empresa em suas

reuniões, para que cada vez mais os colaboradores se sintam familiarizados com os mesmos e entendam o real significado de cada um.

O terceiro ponto abordado referente sobre a percepção do colaborador sobre a relação entre a comunicação interna e a geração de resultados financeiros para a empresa se mostrou preocupante, tendo em vista ser constatado que os colaboradores não possuem o real entendimento sobre a importância dessa relação, e os benefícios advindos dela, não só para a empresa, mas para o próprio colaborador.

A comunicação interna é uma ferramenta fundamental para as organizações no que se refere à obtenção de excelentes resultados como, aumento de produtividade e ganho financeiro. Ou seja, diz respeito a um trabalho interno de parceria para manter a harmonia e congruência da comunicação com o objetivo comum de obter resultados organizacionais positivos, tanto financeiros quanto institucionais (FRANCO, 2001, p. 86).

A comunicação é essencial em todas as áreas, pois é ela que faz com que as pessoas envolvidas saibam exatamente o que esperar de cada pessoa do grupo sem que ocorra alguma frustração futura. Além disso, é a comunicação que faz com que o grupo evolua em conjunto e consiga atingir o objetivo de maneira mais rápida e fácil.

No quarto ponto referente aos colaboradores possuírem abertura para expressar suas ideias, e se existe incentivo ao diálogo, ficou claro que os colaboradores não possuem a cultura de expressar as ideias, nem há um incentivo ao diálogo entre as partes.

[...] somente quando existir a possibilidade do colaborador em expressar suas ideias e discursões dos interesses em um espaço de igualdade, serão eliminadas as barreiras de comunicação, e assim construir pactos que refletirão as necessidades de um todo. Para tanto é preciso incentivo em se comunicar (RIBEIRO, 2012, p. 87).

Para conseguir uma união produtiva é necessário haver democracia e a participação de todos os membros da empresa, motivando-os a opinar e expor idéias, de modo a propiciar a comunicação e a tomada de decisões, levando em conta os pontos a favor e contra. É fundamental o gestor dar abertura para que o colaborador expresse suas opiniões, sendo este um meio de ouvir aqueles que compõem a empresa. Ouvir significa ter a habilidade de receber o que o outro quer dizer da forma mais próxima a que ele está sentindo e pensando.

Quando a organização incentiva seus colaboradores a fazer sugestões tanto ela ganha quanto a equipe. Deste modo, é importante para a melhoria da comunicação organizacional, buscar sempre ouvir e compreender as expectativas de sua equipe, considerando a experiência e os conselhos de seus colaboradores e aprendendo com eles. Nota-se que quando as pessoas da equipe entendem a importância de suas opiniões para a organização e descobrem que essas sugestões foram aceitas, o comprometimento é melhor.

O quinto e último tópico referente à opinião por parte do colaborador sobre as estratégias que devem ser utilizadas para melhorar a comunicação existente no ambiente de trabalho, ficou claro que diversas foram às sugestões advindas dos colaboradores que fizeram parte da amostragem, dentre elas o incentivo a cultura de compartilhamento, a troca de mensagens instantâneas, agendas online e reuniões rápidas e enxutas, dentre outras.

Segundo Franco (2011, p. 47),

[...] é necessário que os gestores incentivem os colaboradores a inovar, ou seja, a compartilharem boas práticas a fim de melhorar a comunicação existente no ambiente de trabalho. Quando o quesito é melhorias organizacionais, o líder deve promover a participação do grupo na tomada de decisões. Na vida de uma organização, decisões devem ser tomadas de maneira contínua. É necessário deixar claras as alternativas que estão em jogo e possibilitar que as pessoas dêem argumentos para apoiar uma ou outra alternativa. Daí ser necessário facilitar a integração do grupo, confrontando as sugestões de uns com as dos outros, possibilitando, assim, que todos se escutem e destacando as sugestões mais significativas.

No decorrer do último tópico da entrevista percebeu-se a carência dos entrevistados em implantar a cultura da comunicação, tendo em vista a percepção dos mesmos que a comunicação existente na organização é falha e acarreta em contratempos na execução dos serviços. Cabe ao gestor ouvir esse apelo estude as sugestões advindas dos colaboradores, e escolha aquelas que demonstram trabalhar em prol da melhoria da comunicação organizacional.

A entrevista em si demonstrou-se bastante satisfatória, tendo em vista ter servido como um importante meio de coleta de informações, informações essas que foram utilizadas para a elaboração de um plano estratégico, a fim de oferecer à Samam Veículos melhorias na comunicação interna existente na mesma.

5 PLANO ESTRATÉGICO

O presente plano estratégico foi elaborado após o tratamento dos dados colhidos durante a entrevista, bem como o confronto de tais informações com o referencial teórico abordado. O mesmo possui como intuito oferecer à Samam Veículos um plano estratégico de melhoria da comunicação interna existente na mesma, objetivo principal da pesquisa.

Tal plano demonstra ações necessárias para atingir determinado objetivo, ou seja, uma comunicação interna adequada, que venha a auxiliar empresa a manter a interação, comprometimento e harmonia no ambiente de trabalho.

PLANO ESTRATÉGICO – SAMAM VEÍCULOS

Estratégia principal: Melhoria da comunicação interna existente na organização.		
Fatores críticos de sucesso: Comprometimento dos gestores.		
Ações: Mudança na comunicação exercida na empresa.		
Meta: Promover uma melhoria significativa até junho de 2017.		
Indicador de desempenho: Pesquisa de opinião do colaborador.		
Ações	Por quê	Como
Acessibilidade da informação	Dependendo do meio de comunicação interna adotada e das políticas internas da empresa as informações nem sempre chegam a todos ou precisam ser reencaminhadas através de níveis hierárquicos que geram ruídos na comunicação e até mesmo atraso na disponibilização da mesma.	Através de textos, murais, palestras, auxílio visual, jornais informativos e e-mails.
Dar abertura e ouvir os colaboradores	Importante para ter uma boa comunicação é também saber ouvir, assim se pode avaliar as expectativas dos colaboradores em relação à empresa e ter uma fonte de obtenção de idéias que além de ser extremamente úteis para empresa, valoriza o colaborador.	Através de reuniões participativas, onde o colaborador possa expressar suas necessidades e expectativas.

Incentivo ao diálogo	Não adianta a empresa permitir ao colaborador se manifestar se não incentivar e proporcionar meios para tal prática. É comum que o colaborador, principalmente nos primeiros meses de trabalho, não se sinta à vontade para dar sugestões ou falar sobre algum desagrado.	Caixa de sugestões física ou até mesmo online é sempre uma boa iniciativa. Reuniões individuais com frequência para que cada colaborador possa expressar como está se sentindo em relação ao trabalho e também deixar sugestões de melhorias.
Reuniões informais	Para aproximar pessoas, conhecê-las e ajudá-las, através da comunicação informal;	Falar sobre esportes, família, a necessidade de ter uma alimentação mais rica e saudável, orientar na prevenção de doenças, auxiliar alguém a parar de fumar, educação financeira, entre outros.
Mensagens Instantâneas	A comunicação entre líder e liderado deve ser privilegiada no ambiente corporativo. Gestores devem mostrar-se disponíveis às equipes para que os funcionários sintam-se motivados a interagir mais e, conseqüentemente aumentarem a produtividade.	Adotar o uso de plataformas que permitam a troca de mensagens instantâneas e chat de vídeos, como o Google Hangout, pode ser uma boa alternativa para aproximar gestores de seus funcionários e torná-los mais acessíveis.
Reuniões rápidas	Estimular o compartilhamento da informação é a promoção de reuniões rápidas.	Quando realizadas periodicamente a cada semana, quinzena ou até mesmo uma vez por mês, essas reuniões promovem a integração dos colaboradores e das equipes. Elas podem ser estruturadas por hierarquia, uma vez que há pautas específicas para acionistas, diretoria, gestões e colaboradores de base. Mas é imprescindível que algumas reuniões tenham a participação de todos os colaboradores, independentemente da hierarquia.
Agenda online compartilhada	Fazer com que os colaboradores tenham conhecimento das atividades realizadas pelos gestores, ou então de saber onde localizá-los em situações de emergência. Torna a agenda de trabalho deles se tornem mais acessíveis.	Aplicativos como o Google Agenda permitem que outros possam visualizar as tarefas diárias de determinado colaborador, adicionar novas atividades, sugerir edições e deixar comentários. A ferramenta tende a funcionar igualmente bem entre colaboradores de uma mesma equipe que dividem funções.

Reuniões enxutas	Poupar tempo e resolver com brevidade os imprevistos que tendem a ocorrer, sem prolongar questões.	Investir em encontros periódicos e objetivos o colaborador. Fazer reuniões com os presentes de pé, evitando prolongamento, o que aconteceria caso todos estivessem sentados confortavelmente. Ir direto ao ponto e sintonizar a troca das informações mais relevantes. Dar voz a conteúdos inovadores. Estimular o colaborador a falar, mas de maneira breve.
------------------	--	---

Quadro 1 – Plano estratégico

Fonte: Autora da pesquisa (2016).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada dia que se passa a comunicação interna torna-se uma área estratégica para as organizações. Desde o período da revolução industrial o seu valor foi percebido quando surgiram às fábricas e a relação entre capital e trabalho tornou-se mais complexa. Até meados do século passado, ainda havia fortes conflitos no relacionamento entre patrões e colaboradores, o que fez com que a comunicação com o público interno se tornasse de extrema importância.

Diante de tudo que foi exposto e analisado no decorrer da pesquisa, fica evidente a importância da comunicação interna para a organização no alcance de resultados, na medida em que a mesma é capaz de contrabalançar o trabalho organizacional, melhorando o clima e a cultura organizacional de uma empresa, contribuindo de maneira direta na motivação, produtividade e qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, e, assim, oferecendo alicerce na consolidação da competitividade das empresas que na mesma corretamente a investem.

Deste modo, é conclusivo o fato de que quando uma organização se comunica de maneira adequada com seus colaboradores, cria-se dentro da mesma um ambiente bastante favorável, posto que esses colaboradores necessitam compreender a missão, as metas, os objetivos, as estratégias, ou seja, aonde a organização quer chegar, bem como os resultados que almeja, precisam saber o que a empresa espera deles e qual a importância de cada um para a organização, como eles podem colaborar com suas visões sobre o empreendimento, suas opiniões, seus anseios, suas críticas, suas maneiras de ver as

oportunidades de melhoria, aumentando, assim, a capacidade de interação entre os colaboradores, o que reflete diretamente e positivamente na motivação, na produtividade e na qualidade de vida desses trabalhadores.

São justamente esses os benefícios e as vantagens que se pretende conseguir mediante a utilização do plano estratégico aqui desenvolvido, ou seja, a melhoria dos processos e otimização das atividades, ao mesmo tempo em que se constitui em um importante diferencial competitivo organizacional, na medida em que a comunicação interna é capaz de constituir relacionamentos interpessoais integrados entre os seus colaboradores, favorecendo o sentimento de união entre esses colaboradores e possibilitando oportunidades para que os mesmos se sintam valorizados e parte da empresa.

No que diz respeito às sugestões para pesquisas futuras, de uma maneira geral, a investigação demonstrou a necessidade da criação de um plano interno de avaliação e monitoramento contínuo do processo de comunicação da empresa estudada, capaz de verificar indicadores de grau de integração, retenção de mensagens, qualidade e mudanças de comportamento. Para tanto sugere-se a realização de pesquisa de opinião, análises observacionais e mensurações dos resultados.

Dessa forma, também se torna possível diagnosticar continuamente o efeito das ações propostas no plano estratégico elaborado, promovendo mudanças e inovações de acordo com a necessidade verificada. É importante salientar que o tema da comunicação interna é um campo bastante amplo e ainda há muito a ser investigado, sendo um desafio contínuo para os acadêmicos e gestores.

REFERÊNCIAS

APOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível** - Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CURVELLO, João José A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Casa das Musas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução À Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. Barueri: Manole, 2014.

FRANÇA, Ana Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANCO, Lúcio Flavio. **Comunicação Organizacional - O Sucesso do Acaso e o Planejamento na Empresa Pós- Moderna.** 1. ed. São Paulo: All Print Editora, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Antônio Carlos: **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. 12. reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação em interface com cultura.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva 2011.

MAXIMIANO. Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação de TCC's.** Aracaju: FANESE, 2014.2 (caderno).

APÊNDICE

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

Local: _____ **Data:** ___/___/___

Entrevistado (a): _____

1. Qual a sua formação?

2. Há quantos anos trabalha na área organizacional?

3. Qual a sua idade?

4. Qual a avaliação a cerca da comunicação interna existente no ambiente de trabalho?

5. Você conhece a missão, visão, valores e metas da empresa? Como estes elementos são comunicados? Existe acessibilidade de informação?

6. Em que medida você acha que a comunicação interna pode gerar resultados financeiros para a empresa?

7. Em sua opinião, que estratégias devem ser utilizadas para ampliar o engajamento dos colaboradores?

8. Os colaboradores possuem abertura para expressar suas ideias? Existe incentivo ao diálogo?

