

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SOLEDADE**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**HITIANA LANDO SCHROEDER**

**COMUNICAÇÃO INTERNA:**  
**Estudo de caso no setor de Gestão de Pessoas e Qualidade na Clínica de Diagnóstico X**

SOLEDADE

2016

**HITIANA LANDO SCHROEDER**

**COMUNICAÇÃO INTERNA:**

**Estudo de caso no setor de Gestão de Pessoas e Qualidade na Clínica de Diagnóstico X**

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Me. Ana Paula Patussi

SOLEDADE

2016

**HITIANA LANDO SCHROEDER**

**COMUNICAÇÃO INTERNA:**

**Estudo de caso no setor de Gestão de Pessoas e Qualidade na Clínica de Diagnóstico X**

Estágio Supervisionado aprovado em 15 de dezembro de 2016, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof<sup>a</sup>. Me. Ana Paula Patussi  
UPF - Orientador

Prof. Me. Daniel Rodrigues  
UPF

SOLEDADE

2016

Dedico este trabalho primeiramente à Deus,  
por toda sabedoria e inspiração que me proporciona,  
por este insaciável desejo de seguir em frente  
e de nunca desistir dos meus sonhos.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse, sempre inspirador nos momentos mais difíceis da jornada.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram este curso e todo o conhecimento adquirido.

Agradeço a todos os professores que tive, em todas as etapas da minha formação, seja dos anos iniciais até a universidade. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados, aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

À minha orientadora professora Mestre Ana Paula Patussi, pela paciência, todo tempo dedicado e conhecimentos compartilhados, foram de extrema importância para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha família, que me enchem de motivos para nunca desistir e procurar sempre dar o melhor de mim.

Agradeço de todo meu coração a minha vó Ivoni, que é minha inspiração, companhia, apoio, significado de amor e carinho, nada que eu possa descrever transmitir o tanto que tenho a agradecê-la, por ser sempre mais que uma avó.

Aos meus pais, que são tudo pra mim, minha fortaleza e meus exemplos de vida. Toda luta e vontade de vencer é por eles.

Ao meu namorado, companheiro de tantos anos e de todos os momentos, és pra mim calma, aconchego, afeto e ternura. Muito obrigada pela compreensão durante estes anos.

A direção da empresa pesquisada e aos colaboradores entrevistados que foram extremamente prestativos no fornecimento das informações, merecem para sempre, meu eterno agradecimento pela efetiva contribuição ao aprendizado.

Por fim, aos colegas da turma, especialmente aqueles companheiros de trabalhos que se tornaram muito mais que colegas, e que com a graça de Deus, certamente serão amigos para toda a vida.

“O mais importante em uma comunicação é ouvir o que não está sendo dito.”

PETER DRUCKER

## RESUMO

SCHROEDER; Hitiana Lando. **Comunicação interna**. Estudo de caso no setor de Gestão de Pessoas e Qualidade na Clínica de Diagnóstico X. Soledade, 2016. 108 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

Este estudo tem por objetivo identificar qual a percepção dos colaboradores do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade da clínica de Diagnósticos a respeito da comunicação interna do setor. O propósito era conhecer as metodologias utilizadas para a comunicação interna do setor, identificar a qualidade da comunicação interna entre os colaboradores do setor e o gestor do setor e apresentar sugestões para tornar a comunicação interna do setor mais eficiente. A forma de estudo foi uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, na qual foram analisadas entrevistas com seis colaboradores. Pode-se analisar que os integrantes do setor têm um bom relacionamento entre eles, o que influencia para uma boa comunicação interna. Porém, todos percebem que existem falhas de comunicação no setor e essas devem ser solucionadas. Diante das análises, sugere-se ao setor realizar reuniões a cada quinze dias, disseminar a cultura e utilização de alguns meios de comunicação importantes que facilitarão e contribuirão para a melhoria da qualidade da comunicação interna do setor.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Qualidade. Comunicação interna.

## ABSTRACT

SCHROEDER; Hitiana Lando. **Internal communication**. Case study in the Management of People and Quality in Clinic Diagnosis X. Soledade, 2016. 108 f. Supervised Internship (Administration Course). UPF, 2016.

This study aims to identify the perception of employees of the People Management and Quality department of the Diagnostic Clinic X regarding the internal communication of the sector. The purpose was to know the methodologies used for the internal communication of the sector, to identify the quality of the internal communication between the collaborators of the sector and the manager of the sector and to present suggestions to make the internal communication of the sector more efficient. The form of study was an exploratory, qualitative study, in which interviews with six collaborators were analyzed. It can be analyzed that the members of the sector have a good relationship between them, which influences good internal communication. However, everyone realizes that there are communication failures in the industry and these should be solved. Before the analysis, it is suggested to the sector to hold meetings every fifteen days, disseminate the culture and use of some important means of communication that will facilitate and contribute to the improvement of the quality of the internal communication of the sector.

Keywords: People Management. Quality. Internal communication.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O que é gestão de pessoas.....	19
FIGURA 2 – Mandala do MEG (critérios de excelência) .....	25
FIGURA 3 – O ciclo de comunicação.....	29
FIGURA 4 – O processo de comunicação.....	29
FIGURA 5 – Ruídos decorrentes do emissor .....	34

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Faixa etária dos entrevistados .....	57
TABELA 2 – Gênero dos entrevistados .....	57
TABELA 3 – Escolaridade dos entrevistados .....	58
TABELA 4 – Estado civil dos entrevistados.....	58
TABELA 5 – Cargo dos entrevistados .....	59
TABELA 6 – Tempo de empresa dos entrevistados .....	59

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Três tipos de barreiras à comunicação .....	35
QUADRO 2 – Sugestões para reduzir as consequências negativas dos rumores .....	37
QUADRO 3 – Comportamentos defensivos e de apoio .....	47
QUADRO 4 – Resumo das sugestões dos entrevistados para a melhoria da comunicação interna do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade .....	72

## **LISTA DE SIGLAS**

GLPI – Ferramenta de comunicação

GP – Gestão de Pessoas

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	16
1.2	OBJETIVOS.....	17
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	17
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	17
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1	GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITUAÇÃO .....	18
2.2	GESTÃO DA QUALIDADE.....	20
2.3	COMUNICAÇÃO.....	26
<b>2.3.1</b>	<b>Formas de comunicação</b> .....	28
<b>2.3.2</b>	<b>Comunicação verbal, não verbal, simbólica e paralinguística</b> .....	30
<b>2.3.3</b>	<b>Fatores que influenciam a comunicação</b> .....	30
<b>2.3.4</b>	<b>Percepção</b> .....	32
<b>2.3.5</b>	<b>Barreiras a comunicação</b> .....	32
<b>2.3.6</b>	<b>Redes de rumores</b> .....	36
<b>2.3.7</b>	<b>Estímulos a comunicação</b> .....	37
2.4	IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL E SEUS OBJETIVOS.....	39
<b>2.4.1</b>	<b>Comunicação interpessoal</b> .....	44
<b>2.4.2</b>	<b>Eficiência da Comunicação Interpessoal nas organizações</b> .....	45
<b>2.4.3</b>	<b>Obstáculos organizacionais à comunicação</b> .....	47
<b>2.4.4</b>	<b>Comunicação e motivação</b> .....	48
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	49

3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	49
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	50
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	51
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	51
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	52
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	54
<b>4.1.1</b>	<b>Setor de Gestão de Pessoas e Qualidade.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Comunicação Interna no setor de Gestão de Pessoas e Qualidade .....</b>	<b>55</b>
4.2	RESULTADOS .....	56
<b>4.2.1</b>	<b>Análise das entrevistas .....</b>	<b>56</b>
<i>4.2.1.1</i>	<i>Perfil dos entrevistados .....</i>	<i>57</i>
<i>4.2.1.2</i>	<i>Análise das questões referentes a comunicação interna .....</i>	<i>60</i>
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	72
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
	<b>APÊNDICE A – Entrevista realizada com os colaboradores do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade.....</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas necessitam buscar a cooperação para o alcance dos objetivos organizacionais e para que isso ocorra um dos recursos disponíveis é a utilização da comunicação, a qual é fundamental para a obtenção dos resultados pretendidos pela empresa. Todos precisam interagir para efetivar as metas, é nesse sentido que a comunicação se torna relevante.

Comunicar-se bem é uma importante habilidade humana que envolve pelo menos duas pessoas, a que envia a mensagem e a que recebe. Para que o ato de comunicar-se ocorra de forma efetiva entre estes dois sujeitos, o comunicador precisa saber falar com clareza e saber ouvir, pois a comunicação envolve o compartilhamento de sentimentos e conhecimentos através da transferência de informação e significado. O processo de comunicação além de passar informação e compreensão, é a maneira de se relacionar com outras pessoas transmitindo ideias, fatos, pensamentos e valores.

A comunicação é uma maneira de perenizar e dissipar a cultura da empresa, transmitindo aos seus membros os padrões corretos e válidos de estrutura do trabalho, de solução de problemas e de relacionamento interpessoal. Para Casado (2002, p. 273) são também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas.

No processo de comunicação as pessoas concentram-se apenas no que julgam importante, o que leva muitas vezes, palavras importantes na comunicação serem desprezadas. Porém, essas palavras desprezadas, poderiam ser fundamentais para o entendimento da mensagem.

Na área da saúde, o cuidado com a informação é fundamental, uma vez que, ao interagir com o paciente, os seus familiares ou com a equipa médica, faz parte do seu trabalho e deve-se ter o maior cuidado, pois envolve o emocional das pessoas.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

É através da comunicação que as pessoas podem transmitir e compreender as informações ou o que se deseja em determinado momento. Logo, as organizações não podem existir, nem operar sem comunicação (CHIAVENATO, 2004), sendo que só pode ser considerada eficaz quando a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor.

Compreender até que ponto as falhas na comunicação podem prejudicar a organização de um setor é uma informação bastante útil ao gestor, para poder analisar melhorias nos canais de comunicação. “A comunicação representa-se indispensável e essencial”. (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 141) às organizações e, por sua vez, o gestor de Gestão de Pessoas também deve preocupar-se com o fato de como os colaboradores de seu setor interpretam e disseminam as mensagens recebidas, já que muitas vezes a mais prejudicada pelas interferências na comunicação são o desenvolvimento das tarefas e a produtividade do setor. Ressalta-se que, se o setor de Gestão de Pessoas estiver em sincronia, ou seja, estiver entrosado, disseminando uma boa comunicação entre eles, todos os demais setores da clínica receberam as mensagens com eficiência, contribuindo gradualmente para todos e para a própria organização.

Tendo por base o exposto, esta pesquisa que, foi desenvolvida no setor de Gestão de Pessoas e Qualidade de uma clínica de diagnósticos localizada no norte do Rio Grande do Sul e tem como tema a comunicação interna no referido setor a fim de conhecer a percepção dos colaboradores a respeito da comunicação interna. Assim se justifica a importância da pesquisa para o setor como um todo, pois a comunicação é o meio primário de conduzir as atividades do mesmo.

A clínica está instalada em mais quatro cidades do Estado e o setor de Gestão de Pessoas e Qualidade é composto por sete profissionais que exercem os seguintes cargos: um gerente de Gestão e Pessoas, um analista de RH, um analista de folha de pagamento, um analista de qualidade, um assistente de RH, um estagiário e um jovem aprendiz, que atuam como parceiros de negócios dando suporte a todos as unidades de atendimento da clínica.

A contribuição deste estudo para a ciência refere-se ao conhecimento acadêmico adquirido pelo estudante ao longo do trabalho, como também à possibilidade das organizações, através do conhecimento dos resultados desta pesquisa, buscar conhecer e

melhorar o desempenho da sua comunicação interna nos setores de gestão de pessoas e qualidade, e conseqüentemente, serem mais eficientes.

Neste sentido, a fim de contribuir para a melhoria da comunicação interna no setor de Gestão de Pessoas e Qualidade, e conseqüentemente em toda a organização, apresenta-se como problema de pesquisa: Qual a percepção dos colaboradores do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade da Clínica de diagnóstico, a respeito da comunicação interna do setor?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar qual a percepção dos colaboradores do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade da Clínica de diagnóstico, a respeito da comunicação interna do setor?

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Conhecer as metodologias utilizadas para a comunicação interna do setor;
- b) Verificar a percepção dos colaboradores a respeito da comunicação interna do setor;
- c) Identificar a qualidade da comunicação interna entre os colaboradores do setor e o gestor do setor;
- d) Apresentar sugestões para tornar a comunicação interna do setor mais eficiente.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para uma adequada compreensão dos temas abordados, torna-se necessária a Fundamentação Teórica, a qual serviu de base na realização desta pesquisa. Neste capítulo, apresenta-se o embasamento teórico: conceitos sobre Gestão de pessoas e suas práticas; Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), origem, evolução e os principais modelos utilizados para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.

Esta etapa do trabalho tem por objetivo amparar a pesquisa empírica através da opinião e dados de diversos autores e instituições que estão ligados ou estudam a gestão de pessoas e seus processos, como a comunicação interna.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITUAÇÃO

A interação entre pessoas e organizações vem ocorrendo no mundo inteiro. Após o forte impacto da Revolução Industrial no início do século XX, e o significativo avanço dos ambientes de trabalho ao longo dos anos, a gestão de pessoas tem exercido papel fundamental nas organizações, uma vez que, as pessoas passam a maior parte de seu tempo atuando dentro dela. (CHIAVENATO, 2004, p. 17).

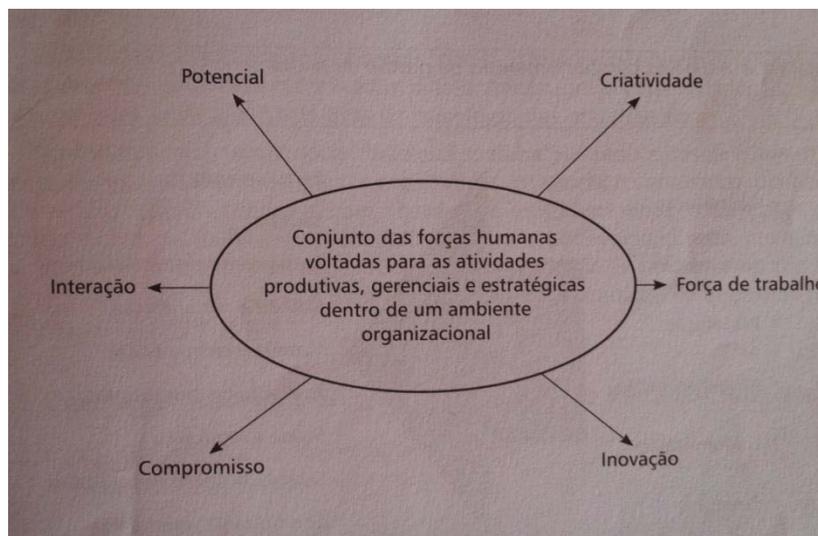
A Administração de Recursos Humanos surgiu na década de 60 e substituiu a expressão antes utilizada de Administração de Pessoal e Relações Industriais. Segundo Gil (2001, p. 20) o aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal. A Teoria de Sistemas é utilizada nas áreas físicas, químicas, sociais, psicológicos etc. Para o mesmo autor, a gestão de pessoas surgiu em meados dos anos 80, alguns fatores foram decisivos como a globalização, a evolução das comunicações, a tecnologia, a competitividade entre outros. Porém somente na década de 90 apareceram

questionamentos ao modelo de gestão utilizado e, a partir desse questionamento, passou-se a entender que as pessoas na organização devem ser reconhecidas como parceiras, fornecedoras de conhecimento, de habilidades, capacidades e fonte de inteligência.

À medida que as organizações crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade dos recursos e competências necessários a sua sobrevivência e ao seu crescimento e competitividade (CHIAVENATO, 2016, p. 01). A gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2001, p. 17).

Segundo Limongi-França (2014, p. 04) a gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social.

Figura 1 - O que é gestão de pessoas?



Fonte: Limongi-França, (2014, p. 05)

Segundo Chiavenato (2004, p. 59) “as organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”. Não há organização sem pessoas, toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.

A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhassem espaço cada vez maior na teoria organizacional. É nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de pessoas. Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal. (FISCHER, 2002, p. 13).

A Gestão de Pessoas é a área responsável pelas pessoas que constituem uma organização e posteriormente contribui na qualidade de vida dessas pessoas. Cerqueira Neto (1993, p. 3) ao observar a sociedade contemporânea, verifica que a maioria sofre com as consequências de processos administrativos inadequados e ineficazes que prejudicam a produtividade da população. Segundo o mesmo autor, o baixo nível da qualidade de vida que assola a maior parte da humanidade é consequência dessa inadequação e ineficácia. É neste sentido que a gestão de pessoas exerce papel fundamental para estimular e motivar as pessoas.

Define Chiavenato que (2004, p. 26) “as pessoas deixaram de serem simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções etc.” A GP foi criada para contribuir no bem-estar e desenvolvimento das pessoas e conforme Limongi-França (2014, p. 02) com o objetivo de adquirir uma vida humana mais saudável e com efeito legítimo de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável.

## 2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

Atualmente os temas de inovação e sustentabilidade surgem como soluções para encontrarmos as respostas que estamos procurando, mas está cada vez mais claro, para as lideranças das organizações, que nada disso se faz sem uma importante base em sua gestão:

Há duas décadas, o conceito de qualidade, estava baseado nos produtos, ou seja, qualidade significava a capacidade de um produto estar em perfeita conformidade com as suas especificações. Mais tarde, segundo Hutchins (1994, p. 2) a definição de qualidade começou a incorporar outros elementos, como a previsão e a superação das expectativas dos clientes e a reconhecer a importância de satisfazer outros detentores que participam da organização, como a comunidade, os fornecedores, os acionistas, os colaboradores e a gerência.

Além do conceito de qualidade que Campos (1992) descreve como um produto ou serviço de qualidade aquele que atende completamente, de maneira confiável e acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente, afirma o autor que o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. O mesmo autor também define o conceito de qualidade total, relatando que o objetivo principal de uma empresa é satisfação das necessidades das pessoas: consumidores através da qualidade e empregados através do crescimento do ser humano.

### **- A *Qualidade Total***

A qualidade total concentra-se no desenvolvimento dos colaboradores. Seu processo esforça-se para criar uma cultura organizacional que provoque melhorias contínuas em tudo, por todos e o tempo todo. (MCDERMOTT; MIKULAK; BEAUREGARD; 1996, p. 02). Por sua vez, Cerqueira Neto (1993, p. 39) descreve que, segundo os japoneses para que se tenha controle sobre a qualidade total é necessária a participação de toda a cúpula de trabalhadores de uma empresa, isso inclui, gestores, supervisores, colaboradores, executivos, entre outros. Já segundo os franceses, definem o conceito de controle total da qualidade como uma política que objetiva a mobilização contínua dos integrantes da empresa para a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, sua operação e seus objetivos. Ainda para Cerqueira Neto, esta política envolve pelo menos três aspectos:

- O desenvolvimento da empresa e de seus integrantes, preservando sempre o interesse coletivo;
- A lucratividade da empresa no mercado;
- A satisfação e conquista da lealdade dos clientes.

Segundo Gil (1999, p. 31) para que o sistema de qualidade de uma organização seja colocado em prática, há a necessidade de sua estruturação em programas e/ou projetos de qualidade, que por meio de suas características, dão vida ao conceito de qualidade total. Para que seja levado à termo o sistema de qualidade deve atender alguns princípios (GIL, 1999):

- *Ciclo da qualidade*: exercido em todas as atividades relativas à qualidade de um produto ou serviço.
- *Estrutura do sistema da qualidade, definida pela alta administração*: responsabilidade e autoridade pela qualidade; estrutura organizacional; recursos e pessoal; procedimentos operacionais.
- *Documentação do sistema, para caracterização de diretrizes e práticas referentes ao exercício das atividades da qualidade*: políticas e procedimentos da qualidade; manual da qualidade; planos da qualidade; registros da qualidade.
- *Auditoria do sistema da qualidade*, todas as entidades integrantes do sistema da qualidade devem ser auditadas, com a avaliação da segurança, eficácia, eficiência e cumprimento a regulamentações com que os objetivos da qualidade estabelecidos sejam atingidos.
- *Correspondem à auditoria do sistema de qualidade*: plano de auditoria; execução da auditoria; relatório e acompanhamento dos resultados da auditoria.
- *Análise crítica e avaliação do sistema de gestão de qualidade e análises críticas com avaliações completas, incluindo*: resultados/produtos finais das auditorias realizadas; caracterização do nível de eficácia global do sistema de gestão da qualidade; considerações para otimização do sistema de gestão da qualidade.

#### **- Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade**

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) é liderado pelos empresários gaúchos Jorge Gerdau Johannpeter e Ricardo Felizzola, sua missão é promover a competitividade do Rio Grande do Sul para melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade. É considerado um dos maiores patrimônios gaúchos na disseminação da Qualidade e melhoria da gestão das organizações. O PGQP envolve mais de 9,5 mil organizações, entre iniciativa privada, órgãos

públicos e terceiro setor, e cerca de 1,3 milhão de pessoas relacionadas com a Gestão da Qualidade. (O QUE..., 2016).

A busca da excelência em gestão foi a maneira encontrada pelo PGQP para transformar sua região em um lugar melhor. Foi uma excelente visão, tendo em vista que as organizações, quando possuem qualidade em sua gestão, podem atender de maneira mais satisfatória aos seus públicos, gerando melhores resultados, movimentando a economia regional, contratando maior número de pessoas, valorizando seus recursos humanos, preocupando-se com o meio ambiente e com as pessoas, gerando e arrecadando mais impostos para que o poder público possa devolver em benefícios para a sociedade.

Todo ano o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade realiza o evento Oscar da Qualidade, onde ocorrem premiações ao reconhecimento máximo às organizações que se destacam na busca pela excelência em Gestão. Estes são o Prêmio Qualidade-RS e Prêmio Inovação PGQP. É um dos eventos mais tradicionais de reconhecimento no país e reúne em torno de seis mil pessoas, grande parte delas colaboradores das organizações reconhecidas. Um evento que possui o prestígio da mídia, das autoridades e a da comunidade empresarial gaúcha e brasileira.

A busca pela excelência em gestão foca especialmente nos resultados, o que envolve a melhoria dos processos e todos os elementos que compõem uma organização. A maneira encontrada pelo PGQP para aplicar a sua metodologia a qualquer porte de empresa, foi através da utilização da ferramenta do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), esta é uma ferramenta ideal, pois atende a todos os requisitos necessários para se aplicar uma boa gestão.

#### **- *Modelo de Excelência em Gestão***

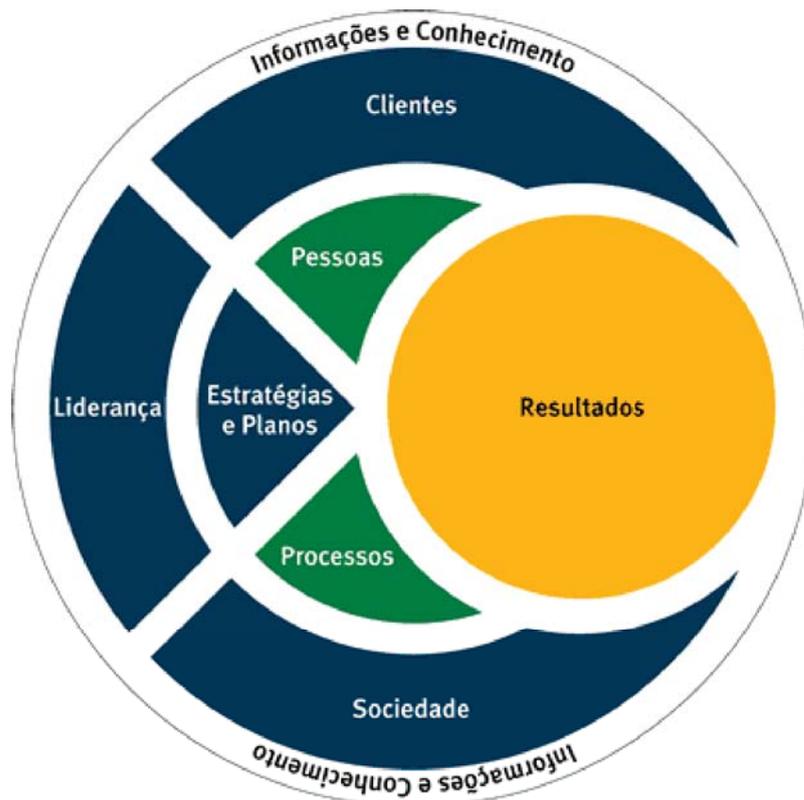
A função do MEG é a de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas. Ao adotar o MEG, a organização alinha seus recursos, identifica os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, aprimora a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações, além de se preparar para que os seus objetivos estratégicos sejam atingidos. (MODELO..., 2013).

O MEG é composto por treze fundamentos e oito critérios de excelência. Os treze fundamentos de excelência, que se traduzem em processos gerenciais ou fatores de desempenho, que são encontrados nas empresas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais, são:

- 1) Pensamento sistêmico;
- 2) Atuação em rede;
- 3) Aprendizado organizacional;
- 4) Inovação;
- 5) Agilidade;
- 6) Liderança transformadora;
- 7) Olhar para o futuro;
- 8) Conhecimento sobre clientes e mercados;
- 9) Responsabilidade social;
- 10) Valorização das pessoas e da cultura;
- 11) Decisões fundamentadas;
- 12) Orientação por processos;
- 13) Geração de valor.

Os oito Critérios de Excelência que garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, proporcionando uma visão sistêmica da gestão, estão representados na mandala do MEG, conforme Figura2.

Figura 2: Mandala do MEG (critérios de excelência).



Fonte: <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>

O MEG, quando aplicado pelas organizações, poderá resultar em benefícios, como: (MODELO..., 2012 ou 2013).

- Promover a competitividade e a sustentabilidade.
- Proporcionar um referencial para a gestão de organizações.
- Promover o aprendizado organizacional.
- Possibilitar a avaliação e melhorar a gestão de forma abrangente.
- Melhorar a compreensão de anseios das partes interessadas.
- Mensurar os resultados do negócio de forma objetiva.
- Desenvolver a visão sistêmica dos executivos.
- Estimular o comprometimento e a cooperação entre as pessoas.
- Incorporar a cultura da excelência.
- Uniformizar a linguagem e melhorar a comunicação gerencial.
- Permitir um diagnóstico objetivo e mensurar o grau de maturidade da gestão.
- Enfatizar a integração e o alinhamento sistêmico.

Segundo Cardia (2004, p. 7) a Gestão da Qualidade Total requer profissionais interagindo integralmente para a promoção dos fluxos da Comunicação Interna. Ainda para a mesma autora, num ambiente de gestão da qualidade, a comunicação deve ser estabelecida e fortalecida de maneira comum entre todos os membros da organização, uma vez que é através da troca eficaz de mensagens que o ato da comunicação produzirá efeitos duradouros.

### **- Comunicação Interna**

Segundo Pimenta (1999) citado por Araújo, Simanski e Quevedo (2012, p. 51) a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe.

A importância da comunicação é óbvia em todos os setores, porque vive-se em uma era mais sofisticada em termos de comunicação, a informação viaja à velocidade da luz de um ponto do mundo a outro por meio dos avanços tecnológicos (ARGENT, 2014). Também porque grande parte do público está mais aprimorado em seu tratamento com as empresas, ou seja, as pessoas estão mais informadas a respeito das questões empresariais e pessimistas a respeito das intenções das empresas. Ainda para o mesmo autor, as organizações se tornaram mais complexas, os números de colaboradores aumentaram, os setores expandiram, e para manterem o controle da organização, as mesmas precisam adotar estratégias de comunicação coerentes.

## 2.3 COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, troca de opiniões, conferência. (MATOS, 2009, p. XXVII). A comunicação sempre foi e é elemento indispensável no relacionamento entre as pessoas, pois ela é uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento.

A comunicação está inserida em nosso meio e, desta forma, faz parte da estrutura de cada indivíduo (independente de aceitar ou não), pois, as formas de

comunicação mostram-se dos mais variados modos e precisam ser interpretadas, sendo nos atos, ações compartilhadas, mensagens escritas, diálogos, ao falar e deixar de falar, do ouvir e do escutar, do entender e do fazer-se entender e também do querer entender. Conforme exemplifica Casado:

Ao interagir com seus semelhantes utilizando um código comum, inteligível, o homem faz mais do que informar e ser informado sobre coisas do mundo: ele agrega novas formas de organização do próprio pensamento, adquire novos pensamentos e amplia a consciência de si próprio, de seu lugar no mundo e de sua responsabilidade social. (CASADO, 2002, p. 271).

Segundo Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 325) a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. Portanto, nenhuma ideia será útil se não for transmitida e compreendida pelos outros, pois “para que haja a comunicação, é necessário que o destinatário da informação a recebe e a compreenda” (CHIAVENATO, 2004, p. 75). Segundo o mesmo autor comunicação é o ponto que liga as pessoas para compartilharem sentimentos e conhecimentos, sendo que, este processo envolve pelo menos duas pessoas, a que envia a mensagem e a que recebe e para a perfeita compreensão da comunicação existem três conceitos importantes:

- Dado: é um registro a respeito de um determinado evento ou ocorrência.
- Informação: é o conjunto de dados com determinado significado.
- Comunicação: é a transmissão de informação a alguém.

#### *- Comunicação e informação*

A informação é elemento básico de toda comunicação, pois não existe comunicação sem informação, embora possa existir informação sem comunicação. Para Koçouski (2012, p. 22) em sua dissertação pela USP, define que, assim como a linguagem é a marca distintiva do humano, a centralidade da comunicação na sociedade humana deve ser tomada como fato irrefutável.

Para Marcondes Filho (2009 apud KOÇOUSKI, 2012, p. 22) tudo sinaliza: animais, seres humanos, acontecimentos, sensações. O autor aponta uma distinção entre

sinalização, informação e comunicação e considera que os sinais se transformam em informação a partir do momento em que o indivíduo dirige a sua atenção para eles.

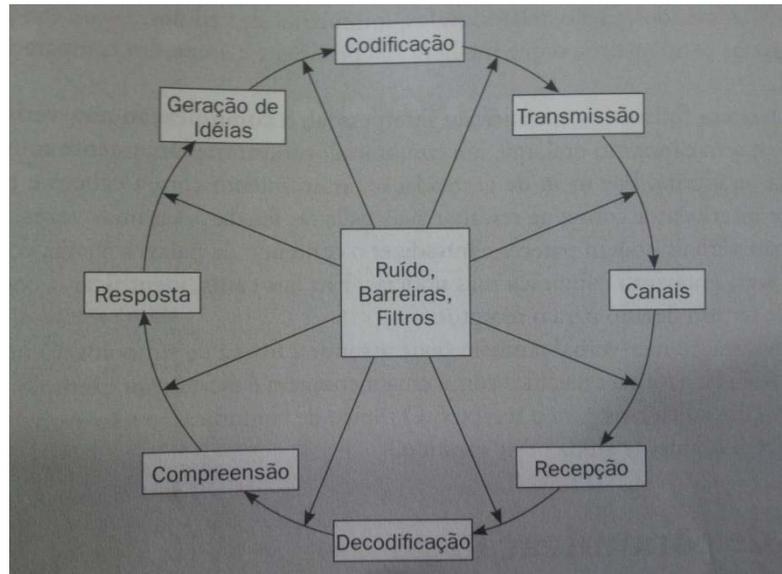
Segundo Gil (2001, p. 71) existe uma grande diferença entre informar e comunicar. Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar, já comunicar implica tornar algo comum, ou seja, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor.

Para Wolton (2011) as palavras comunicação e informação foram iguais por muito tempo, mas com o aparecimento da internet, a abundância de informações nas redes mostrou que a comunicação, ou seja, o entendimento passou a ser raridade. Afirma o autor, que para gerar informações e a ela ter acesso não significa comunicar. O autor destaca que informação e comunicação trocaram de posições significativas por conta das tecnologias digitais. Conclui o autor, que em uma sociedade onde tudo indica algo, a informação passou a significar vínculo e a comunicação deslocou-se da ideia de compartilhamento para o sentido de convivência e administração de descontinuidade.

### **2.3.1 Formas de comunicação**

Aristóteles disse que deve-se olhar para três ingredientes na comunicação: quem fala, o discurso e a audiência, uma vez que todos esses ingredientes são indispensáveis para que haja a comunicação. (BERLO, 2003, p. 29). A comunicação verdadeira ou precisa, muitas vezes, é difícil de realizar, por exigir uma sequência complexa de passos: geração de ideias, codificação, transmissão por diversos canais de codificação, compreensão e resposta (VECCHIO, 2014, p. 292). A Figura 3 indica que existem obstáculos potenciais para a comunicação bem sucedida, esses obstáculos são: os ruídos, barreiras e filtros, que podem impedir ou alterar o processo de comunicação.

Figura 3 - O ciclo de comunicação

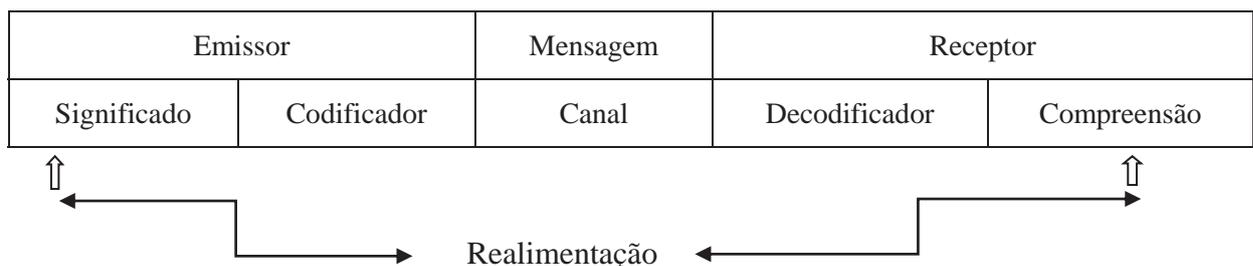


Fonte: Vecchio (2014, p. 293)

Berlo (2003, p. 29) cita que são muitos os modelos de processo de comunicação e que não há como eleger um modelo como correto ou ideal. Uns podem ser mais úteis que outros, alguns podem corresponder mais que outros ao presente estado de conhecimento da comunicação, uma vez que, existem os seguintes ingredientes do processo de comunicação: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor.

Segundo Gil (2001, p. 72) o emissor é a pessoa que tem uma ideia que deseja comunicar; o codificador é constituído pelo mecanismo responsável pela exteriorização da mensagem; a mensagem é a expressão formal da ideia que o emissor deseja comunicar; o canal é o meio pelo qual é conduzida a mensagem; o decodificador que aparece junto com o emissor é responsável pela decifração da mensagem; já o receptor ou decodificador é quem compreende a mensagem, conforme ilustra a Figura 4:

Figura 4 - O processo de comunicação.



Fonte: Gil (2001, p. 73) adaptado.

Ressalta Casado (2002, 271), que “as organizações [...] para sua sobrevivência e aprimoramento, dependem de processos de comunicação cada vez mais claros, fidedignos e apropriados”.

### **2.3.2 Comunicação verbal, não verbal, simbólica e paralinguística**

Tanto na vida pessoal quanto na vida profissional, as pessoas utilizam os seguintes tipos de comunicação: verbal, que é disseminada através da fala ou da escrita, sendo uma das formas mais importantes de transmitir informações e conhecimento de modo objetivo entre as pessoas; não verbal, que é representada por gestos ou até mesmo pela postura corporal; simbólica, refere-se, por exemplo, ao tipo de roupa que se usa, a decoração do escritório, enfim tudo o que se refere à simbologia; e, paralinguística que é representada através do tom de voz, do ritmo com que se fala. (CASADO, 2002, p. 279).

Define Limongi-França (2014, p. 145) que a comunicação não verbal, “é a mensagem enviada e recebida sem que seja falada ou escrita” e podem ocorrer através de movimentos do corpo e gestos, toque, expressões faciais e contato visual.

A desvantagem predominante da comunicação verbal é quando a mensagem tem de ser transmitida a um grupo de pessoas, a possibilidade de distorções é maior. “As mensagens escritas tem sua desvantagem, elas consomem mais tempo” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL;2010, p. 330).

### **2.3.3 Fatores que influenciam a comunicação**

Alguns fatores influenciam e fortalecem a comunicação entre gestor e colaborador, esses fatores favorecem de maneira expressiva a melhoria do clima organizacional. Confirme Bispo (2014):

- *Linguagem objetiva:* para que uma comunicação seja eficiente é necessário que a mensagem seja transmitida de forma objetiva e clara, isto é, procura oferecer informações precisa para o leitor, fornecendo-lhes conhecimentos, fatos.

- *Alta direção:* No caso das empresas, proximidade com os profissionais que dão vida as organizações, ou seja, profissionais de todos os setores.
- *Comunicação face a face:* o que pode ser dito pessoalmente não deve ser postergado e transmitido por algum outro canal.
- *Líderes:* os líderes são representantes diretos da alta direção, portanto, devem estar sempre dispostas a conversar com os liderados.
- *Feedback:* o processo de *feedback* é fundamental para que a comunicação flua com resistência na organização.
- *Veículos formais:* os veículos formais de comunicação devem estar todos atualizados, para que em todos os canais de comunicação, seja transmitida a mesma mensagem.
- *Escute os colaboradores:* o processo de comunicação refere-se aos dois lados, portanto, os colaboradores devem dar sua opinião a respeito de certo assunto.
- *Avaliação dos canais:* é importante e favorável a empresa que os colaboradores avaliam os canais de comunicação.
- *Abertura ao novo:* em demasiado processo de crescimento, as empresas devem acompanhar as tendências do mercado, e para isso, devem estar adaptas a aderirem o novo, isso significa, investir em comunicação é fundamental.

Por sua vez, a autora Limongi-França (2014, p. 146) descreve algumas orientações práticas que influenciam na boa comunicação, são elas:

- Manter contato visual;
- De tempos em tempos, balançar afirmativamente a cabeça, em concordância;
- Sorrir e demonstrar que está entusiasmado;
- Inclinar-se em direção a quem está falando;
- Falar moderadamente, com calma e em tom de segurança.

Ainda para Limongi-França o comunicador deve evitar desviar o olhar do interlocutor e dar-lhe as costas, fechar os olhos, usar tom de voz desagradável, falar rápido ou lento demais e bocejar.

### 2.3.4 Percepção

Cada indivíduo tem seu sistema conceitual próprio, isto é, seu padrão de referência que age como filtro codificador, guardando a aceitação e o processamento de qualquer informação, “o tema da percepção vai além daquilo que realmente a vista alcança” (VECCHIO, 2014, p. 36).

A percepção seletiva atua como defesa que bloqueia toda e qualquer informação que demonstrar-se não desejada ou irrelevante, pois conforme Chiavenato (2004, p. 78), “assim cada pessoa desenvolve seu próprio conjunto de conceitos para interpretar o ambiente externo e interno e para o entendimento do processo de comunicação humana”. Casado complementa que

essa propriedade da percepção acontece a todo instante e explica muitas ocorrências no ambiente social ou organizacional. Muitas vezes, por exemplo, o profissional da empresa não consegue ouvir o subordinado, pois sua atenção está voltada ao que diz o superior hierárquico. (CASADO, 2002, p. 277).

Segundo Chiavenato (2004, p. 78) “Os padrões pessoais de referência são importantes para o entendimento do processo de comunicação humana. Existe uma relação entre cognição, percepção, motivação e comunicação.” A mensagem comunicada é estreitamente relacionada com as percepções e motivações tanto do emissor quanto do destinatário, dentro do contexto ambiental que os envolve. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 159) “a percepção pode ser definida como o processo pela qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”, porém, muitas vezes, a maneira como a pessoa percebe pode ser bem diferente da realidade.

### 2.3.5 Barreiras a comunicação

O processo de comunicação humana está sujeito a chuvas e tempestades (CHIAVENATO, 2004, p. 79). Alguns fatores, chamados de barreiras de comunicação, interferem no processo de comunicação fazendo com que a mensagem tal como é enviada

torne-se diferente da mensagem recebida, esses fatores dificultam a comunicação por meio da distorção das mensagens e dos ruídos e obstáculos no processo de comunicação. (LIMONGI-FRANÇA, 2014).

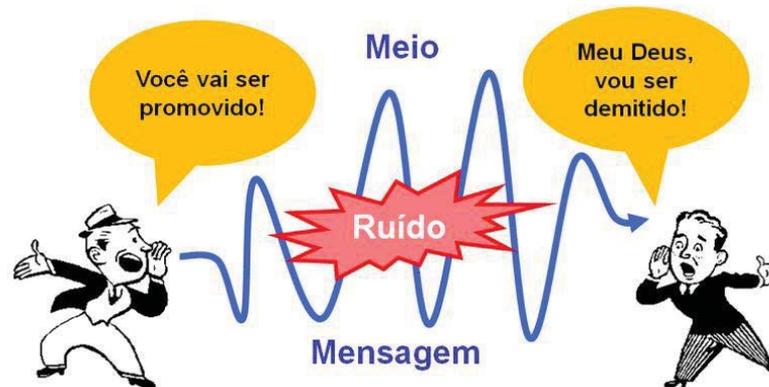
Gil (2001, p. 74) entende “por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita, etc.”.

Segundo os autores Gil (2001) e Limongi-França (2014) existe ruídos decorrentes do emissor e do receptor que podem interferir durante a transmissão das mensagens que se deseja comunicar. São eles:

Os ruídos decorrentes do emissor:

- Falta de clareza nas ideias: o emissor deve garantir que a ideia é clara para si.
- Comunicação múltipla: o emissor além da comunicação verbal pode comunicar-se através das mãos, etc.
- Problemas de codificação: o transmissor da mensagem, no caso o emissor, deve tomar cuidado com a tonalidade, altura, o timbre de sua voz para evitar ruídos.
- Bloqueio emocional: a vergonha, o medo de ser mal interpretado, pode causar a inibição do emissor, prejudicando a comunicação.
- Hábitos de locução: a repetição excessiva de palavras, o uso de palavras fora do comum pode causar irritações no receptor, provocando a má interpretação da mensagem, ocasionando falhas na comunicação.
- Suposição acerca do receptor: pode ocorrer má comunicação no caso do emissor presumir que o destinatário tenha conhecimento da mensagem.

Figura 5 - Ruídos decorrentes do emissor.



Fonte: Cordeiro (2015)

Os ruídos decorrentes do receptor:

- **Audição seletiva:** as pessoas concentram a atenção na mensagem que pensam ser importantes. “Não vemos a realidade, em vez disso, interpretamos o que vemos e chamamos de realidade.”
- **Desinteresse:** os assuntos abordados nas conversas nem sempre são interessantes as pessoas. As pessoas tendem a afastar-se ou mesmo desligar-se quando alguém está falando de um assunto desinteressante.
- **Avaliação prematura:** comum quando uma pessoa escuta o início da conversa e acredita estar em condições de avaliá-la.
- **Preocupação com a resposta:** as pessoas procuram a medida que ouvem, irem preparando suas respostas, deixam de prestar atenção a certas partes da mensagem.
- **Crenças e atitudes:** ouvir certas coisas pode ser perigoso, já que contribui para prejudicar a auto imagem.
- **Reação do emissor:** o sotaque, a maneira de se vestir, a gesticulação são capazes de provocar desagrado nos ouvintes.
- **Preconceitos e estereótipos:** preconceitos impedem com constância a oportunidade de outra pessoa falar. Pensando na maneira de ser desta pessoa, pressupõem o que ela pode ter a dizer e simplesmente a descarta.

- Experiências anteriores: ideias preconcebidas acerca do que as pessoas querem dizer quando fala, a tendência é promover filtragens ou distorções.
- Atribuição de intenções: o destinatário está preocupado em ler nas entrelinhas, assim corre o risco de atribuir intenções falsas ao emissor.
- Comportamento defensivo: quando o receptor encara as afirmações como críticas, suas respostas poderão atribuir a forma de autodefesa.

Segundo Chiavenato (2004, p. 79), as barreiras a comunicação podem ser:

- Barreiras pessoais: são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de todas as pessoas.
- Barreiras físicas: são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação.
- Barreiras semânticas: são as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita.

O Quadro 1 apresenta alguns exemplos referentes aos três tipos de barreiras a comunicação.

Quadro 1 -Três tipos de barreiras à comunicação.

Humanas	Físicas	Semânticas
Limitações pessoais	Espaço físico	Interpretação de palavras
Hábitos de ouvir	Interferências físicas	Translação de linguagem
Emoções	Falhas mecânicas	Significado de sinais
Preocupações	Ruídos ambientais	Significado de símbolos
Sentimentos pessoais	Distância	Decodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentido das lembranças

**Fonte:** Chiavenato (2004, p. 80)

Para Gil (2001, p. 74) situações causadas por causa dos ruídos na comunicação, além dos prejuízos em relação à consecução dos objetivos, acabam gerando conflitos entre as partes (chefe e empregado).

Segundo Vecchio (2014, p. 303) existe alguns obstáculos individuais à comunicação:

- *Diferenças de status*: geralmente os colaboradores dão mais atenção e são até mais atenciosos a comunicação de status igual ou superior.
- *Credibilidade da fonte*: uma fonte de comunicação pode influenciar notavelmente a possibilidade de o receptor aceitar ou rejeitar a mensagem. Sendo assim, segundo o autor, para a comunicação ser eficaz, a fonte deve ter credibilidade.
- *Vieses perceptivos*: as pessoas tendem a ouvir aquilo que desejam, neste caso, muitas vezes as pessoas tendem a desprezar o que não desejam reconhecer, o que é uma forma de percepção seletiva relacionada a suas necessidades e interesses dominantes.

### **2.3.6 Rede de rumores**

Segundo Vecchio (2014, p. 306) “os rumores são fatos admitidos sem verificação, transmitidos de uma pessoa para outra”. Os rumores podem prejudicar as pessoas e a própria organização, para o autor os gerentes precisam levar em conta o modo como controlar e eliminar esse processo.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 333) “é comum imaginar que os rumores começam porque é uma boa fofoca. Raramente esse é o caso”. Segundo os autores, a rede de rumores tem três essenciais características: primeira, o rumor não é controlado pela direção da empresa. Segunda, é entendida pela maioria dos colaboradores como mais confiável e fidedigna do que os meios de comunicação formal vindos da parte superior da organização. E a terceira, é que ela é amplamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram.

Os gestores não podem eliminar completamente as redes de rumores, porém, os mesmos podem minimizar suas consequências negativas, limitando sua abrangência e seu

impacto. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL; 2010, p. 334). O Quadro 2 apresenta algumas sugestões para reduzir as consequências negativas dos rumores.

Quadro 2 - Sugestões para reduzir as consequências negativas dos rumores.

**Fornecer informações** no longo prazo, a melhor defesa contra os rumores é um bom ataque (em outras palavras, os rumores tendem a prosperar na ausência de comunicação formal).

**Explicar** decisões e comportamentos que possam parecer inconsistentes, injustos ou misteriosos.

**Abster-se** de atingir o mensageiro – os rumores são fato natural da vida de uma organização, então responda a eles com calma, racionalidade e respeito.

**Manter** canais de comunicação abertos – incentive constantemente seus funcionários a chegar a você com preocupações, sugestões e ideias.

**Fonte:** Robbin, Judge e Sobral (2010, p. 334) adaptado.

Segundo Vecchio (2014, p. 306) incluir informações verídicas na transmissão informal, como contraposição à mensagem indesejada, pode refletir positivamente. Os gerentes podem aproveitar dessa transmissão para atenderem as finalidades organizacionais, vazando informações positivas para as pessoas envolvidas nessa forma de comunicação, ainda o autor, cita como exemplo, “um gerente pode influenciar as reações dos empregados às mudanças propostas nos procedimentos operacionais”.

### 2.3.7 Estímulos à comunicação

A comunicação eficaz é aquela que leva em conta cada um dos fatores do processo comunicacional, respeitando seus objetivos e suas limitações. Além disso, é a comunicação que proporciona o entendimento da mensagem pelo receptor, na sua forma correta, ou seja, exatamente da mesma forma com que foi codificada pelo emissor.

Já a comunicação boa é a que promove a concordância e/ou aceitação do receptor, no sentido de que o receptor vai concordar com o significado da mensagem transmitida pelo emissor. Deve-se ressaltar que a comunicação boa é necessária, mas não é imprescindível e nem suficiente para que a comunicação seja eficaz.

De acordo com os autores Robbins (1999), Schermerhorn (1999), Arantes (1998) e Penteado (1991) citados por Ramos (2003) os estímulos mais comuns, para que se possa atingir a eficácia do processo comunicacional são:

- *Ser um bom ouvinte*: significa que se deve praticar a escuta ativa, que, “é o processo de agir para ajudar a fonte de uma mensagem a dizer exatamente o que ela de fato quer dizer.” Este autor ainda destaca algumas regras que podem tornar as pessoas ouvintes ativo:
- *Escutar o conteúdo da mensagem*: ouvir exatamente o que o emissor está comunicando;
- *Escutar os sentimentos*: identificar como o emissor está se sentindo, durante a transmissão da mensagem;
- *Corresponder aos sentimentos*: demonstrar ao emissor que os sentimentos dele estão sendo levados em conta;
- *Ficar atento às dicas* (aguçar a percepção para as mensagens não-verbais);
- *Utilizar a paráfrase*: tentar dizer, com suas próprias palavras, ao emissor, a mensagem comunicada;
- *Tempo adequado*: procurar o tempo adequado para que a mensagem seja transmitida, de forma que seja o tempo necessário à resposta do receptor.
- *Concisão sem cisão*: resumir o que se deseja comunicar, mas sem prejudicar o significado e a compreensão da mensagem.
- *Particularidades da situação*: assim como o tempo, a situação também deve ser favorável, para que a mensagem seja transmitida com eficácia. Aconselha-se que as pessoas esperem uma situação favorável, para a promoção do processo comunicacional, pois as situações desfavoráveis não permitem a decodificação eficiente por parte do receptor.
- *Tomar cuidado com exageros e distorções*: pois não permitem a decodificação da mensagem corretamente.
- *Paráfrase*: é o melhor estímulo que existe, pois faz com que o receptor repita, com suas próprias palavras e da maneira que entendeu a mensagem transmitida pelo emissor, possibilitando, assim, que o emissor explique a mensagem novamente, se o receptor não a tiver entendido. “Quando conseguirmos colocar, em nossas palavras, a ideia dos outros, haverá pouca margem de dúvida de que estamos compartilhando o

significado, de que estamos nos entendendo.

- *Perceber as diferenças*: acabar com a discriminação e com o negligenciamento das diferenças é uma forma eficaz de fluir com um processo comunicacional.

## 2.4 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL E SEUS OBJETIVOS

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridades (CHIAVENATO, 2004, p. 404). A comunicação interna é voltada para todos os colaboradores da empresa, ou seja, para todos os níveis hierárquicos, como diretores, gerência, coordenadores e auxiliares. O seu objetivo é fornecer meios para promover a integração entre eles, concordando os interesses dos colaboradores aos da empresa, pois uma das mais importantes estratégias em Gestão de Pessoas está na acentuada comunicação com os colaboradores. (MONTEIRO; KARPINSKI; ANGNES, 2015). Esse sistema de informação proporciona o caminho adequado para que gerentes e colaboradores possam trabalhar frente às metas e os objetivos da organização, sendo que:

a comunicação interna pode ser visualizada como fator primordial, nas empresas, por influenciar na construção da realidade organizacional e, para que o colaborador sintase componente indispensável do processo organizacional e, conseqüentemente, satisfeito no ambiente de trabalho, a comunicação deve primar pela igualdade de acesso ao conhecimento por meio da integração das atividades e pela valorização do trabalho.(PEREIRA& SAIZ-MELO, 2009 apud MONTEIRO; KARPINSKI; ANGNES; 2015, p. 03).

Comunicação interna seria o conjunto de dispositivos de informação como as instruções, as ordens, as metas, sendo considerada fator relevante para que a organização alcance seus objetivos. Para isto acontecer há necessidade de uma integração entre empresa e colaboradores e o caminho sugerido para esta interação é a comunicação interna, pois através dela há o espaço para o diálogo, estímulos e socialização de experiências, porém deve ser planejada e momentos de encontros presenciais precisam ser realizados. (SANTOS, 2013, p. VI)

Para Curvello (2013, p. 06) comunicação interna seria o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de motivar e manter uma certa coesão interna em torno de um certo número de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos:

Espera-se da comunicação interna atribuir sentido à vida organizacional, buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos, mudar o foco da influência para os relacionamentos, criar e viabilizar rede de comunicação interna (administradores e agentes de comunicação, mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação, criar cultura de colaboração e de compartilhamento de informações, em todos os níveis, fortalecer relações de vínculo e de confiança, por meio do reforço de valores, crenças, ritos e rituais aceitos e compartilhados pela cultura organizacional, conhecer a direção estratégica e estabelecer vínculos constantes entre objetivos de longo prazo e ações diárias. (CURVELLO, 2013, p. 27).

Para Wels (2005 apud MONTEIRO; KARPINSKI; ANGNES; 2015, p. 03) comunicação interna auxilia a busca de entrosar os colaboradores com a organização, utilizando-se, então, de ferramentas que possibilitem o diálogo entre indivíduo e organização. Para que se torne precisa, a comunicação interna e seus efeitos devem beneficiar tanto a organização quanto os colaboradores dela e, para isso, ela deve ser valorizada e compreendida por todos os membros de todos os níveis hierárquicos da empresa.

Segundo Araujo, Simanski e Quevedo (2012, p. 49) a comunicação pode unir setores diferentes da empresa, proporcionando condições de trabalhos coordenados de ambas as partes, permitindo que os objetivos propostos sejam atingidos. A comunicação interna deixa os funcionários informados, e é necessário que a organização antecipe respostas às expectativas, isso diminuirá os conflitos e aumentará a busca por soluções preventivas.

Para Matos (2009, p. 73) a comunicação interna é direcionada a todos os membros diretamente vinculados à empresa. A comunicação interna é voltada para os empregados (diretoria, gerências, executores), com a finalidade de informar e integrar os diversos segmentos aos objetivos e interesses organizacionais. Atua-se por meio de nível inferior, superior, horizontal e envolve as chamadas redes formais e informais.

Comunicação superior para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 328), descrita como comunicação ascendente é a que se dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É utilizada para fornecer *feedback* aos gestores, informá-los sobre o crescimento em relação as metas e descrever os problemas que estão acontecendo. Os tipos mais comuns que integram o nível superior são sugestões para a melhora de procedimentos de trabalho, informações sobre a direção das metas e pedidos de ajuda.

Para Vecchio (2014, p. 291) a comunicação de nível inferior flui dos níveis mais elevados de uma organização para os inferiores. Os principais tipos de mensagem que fluem nessa direção incluem instruções, explicações de tarefas, determinação de políticas, definição

da missão. As informações transmitidas no nível inferior, ou seja, de cima para baixo, tornam-se muitas vezes distorcidas. Portanto, o emissor da mensagem nesse nível deve investigar se a informação foi recebida de maneira relevante.

Quando a comunicação acontece entre os membros da organização com mesmo nível hierárquico ocorre à comunicação em nível horizontal. A comunicação horizontal economiza tempo e facilita a coordenação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL; 2010, p 329).

Os meios de comunicação são instrumentos que nos auxiliam a receber ou transmitir informação. Dessa maneira, eles nos ajudam a nos comunicar um com o outro. Para Limongi França afirma que

a comunicação interna deve ocorrer através do diálogo, pois enriquece a informação. Uma ideia é enriquecida quando discutida. A disposição de ouvir com atenção é o maior sinal de valorização do indivíduo. É pela comunicação que cada pessoa tem acesso as informações sobre objetivos, estratégias, valores, novos produtos e campanhas de marketing, ao conhecimento necessário para a adequada realização de suas atividades, ao *feedback* sobre seu desempenho, e é uma forma de expor suas necessidades, expectativas, ideias e críticas. Vários canais de comunicação podem ser usados: vídeos, manuais, palestras internas, reuniões, comunicados, murais, revista e jornal internos, rádio interno, intranet etc. (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 152).

Para Matos (2009, p. 74) existem dois tipos de canais de comunicação: comunicação formal e comunicação informal.

- Formal: inclui as fontes e meios de comunicação e de transmissão de informações conhecidas existentes na estrutura da empresa. No ambiente administrativo, ainda para o autor, os canais formais são representados pelas reuniões, ofícios, comunicados, atas de reuniões, relatórios funcionais, entre outros. Na esfera da comunicação social, destacam-se todos os métodos já distintos no meio empresarial, seja de maneira impressa ou eletrônica, como: jornal, revista, mural, relatório institucional, intranet, rádio e televisão corporativa.

- Informal: todos os meios que efetivam a comunicação ou transmissão de informações, diferentes dos canais formalmente autorizados ou reconhecidos como meios reais da empresa. Cita Matos (2009, p. 74) o bate papo no corredor, o encontro para tomar um cafezinho, e ainda o encontro após o expediente, são canais informais que fortificam a interpretação das iniciativas formais. Os canais informais para o autor devem ser reconhecidos e valorizados como expressão de valores e da cultura organizacional.

Muitas empresas já receberam a riqueza dos canais informais e incentivam seus dirigentes e lideranças [...] a participação em encontros de congraçamento e de conversas sobre assuntos não necessariamente ligados a motivos de trabalho. Favorece a consolidação de um ambiente de cooperação, co-responsabilização e engajamento por objetivos comuns. (MATOS, 2009, p. 74).

Afirma Marchiori (2006 apud TAVARES; LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 05) que “é preciso criar um ambiente interno no qual informação, conhecimento e competência fluam livremente para que existam comprometimento pessoal e auto- desenvolvimento”. Esses são aspectos que contribuem para o crescimento organizacional. Ainda, segundo a autora quanto maior for o envolvimento do colaborador maior será o seu comprometimento.

A comunicação tem quatro funções essenciais dentro de cada ambiente de trabalho: controle, motivação, expressão emocional e informação. Nenhuma dessas funções é mais importante que a outra. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 326), para apresentar um bom desempenho, os grupos precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los a se esforçar, oferecer os meios para sua expressão emocional e para tomada de decisões.

Segundo Casado (2002, p. 279) o processo de comunicação empresarial tem três funções referentes aos objetivos da comunicação nas organizações. A primeira função é a de produção e controle, focada na realização do trabalho e atribuído a aplicação, monitoramento, controle e avaliação dos trabalhos. A segunda função trata das necessidades organizacionais de comunicação de mudanças, de alterações de procedimentos e processos, é a intitulada inovação. A autora ainda define que a terceira função trata dos meios de realização do trabalho (mas não o trabalho em si) e se destina à socialização.

Melo (2006) e Ruggiero (2002) citados por Santos (2013, p. 40) apresentam os seguintes objetivos da comunicação interna: Os objetivos segundo Melo (2006) são:

- Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;
- Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios;
- Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

Ruggiero(2002) considera de suma importância para a saliência da comunicação, alguns pontos, tais como:

- *Prioridade à comunicação* – qualidade e *timing* da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos, com os objetivos maiores da empresa;
- *Abertura da alta direção* – disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
- *Processo de busca* – pró- atividade de cada colaborador em busca das informações que precisa para realizar bem o seu trabalho
- *Autenticidade* – verdade acima de tudo, ausência de jogos de faz de conta e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em equipe;
- *Foco em aprendizagem* – garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;
- *Individualização* – consideração às diferenças individuais (evitando estereótipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- *Competências de base* – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;
- *Velocidade* – rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;
- *Adequação tecnológica* – equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

Para Boneau et Henriet (1990) mencionados por Almeida (2013, p. 94) destacam um conjunto de objetivos de comunicação interna que permitem capitalizar uma relevância estratégica nas organizações:

- *Restaurar a confiança em torno da identidade da empresa* - implicando continuamente a auscultação à organização ativando mecanismos corretivos. Releva a importância do diagnóstico de comunicação interna e as suas funções estratégicas;
- *Promover o conhecimento da empresa por todos* - desenvolvendo um sentimento de pertença, conduzindo a uma maior eficiência ao trabalho no cotidiano;

- *Informar cada colaborador de forma adaptada*- em função das necessidades de informação, destacando-se o papel da comunicação para o recrutamento e para a socialização do novo colaborador;
- *Desenvolver o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores* - assumindo estes uma função de animação e uma função de interlocutor entre o topo e os colaboradores;
- *Favorecer os meios de expressão dos colaboradores* - isto é, compreender as necessidades dos públicos internos e como elas estão dispersas ou concentradas, auscultando e acompanhando consecutivamente a realidade organizacional;
- *Dar a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos das equipas de trabalho* - permitindo uma função de mobilização, na medida em que as organizações funcionem como um todo no âmbito das suas ações.

#### **2.4.1 Comunicação interpessoal**

A capacidade do comportamento individual de comunicação caracteriza a competência de comunicação, que engloba a eficácia, o contexto e o desempenho da comunicação (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p.145). A comunicação depende de três fatores: da caracterização comum, de fatores circunstanciais e do comportamento individual na situação que explicam os seguintes estilos de comunicação:

- *Assertivo*: expressivo, voltado para o próprio sucesso, não é prejudicial a terceiros, possui noção de ética.
- *Agressivo*: prejudicial.
- *Passivo*: tímido e auto-desvalorizante, ineficaz, fornece uma vantagem injusta.

Para Di Nizo (2007, p. 23) a escolha das palavras que podem mudar o rumo das coisas. As pessoas envolvidas numa conversa são responsáveis pela qualidade da comunicação estabelecida. Para a mesma autora (p. 68), “o significado da comunicação é o que o outro entende não o que nós dizemos.” Segundo Bond e Oliveira (2012, p. 16) “comunicação interpessoal é a troca de informação, falada ou não, entre no mínimo duas

peças.” Essas informações podem fundamentar-se em dados, ideias, opiniões, sentimentos, notícias, etc.

“Na comunicação interpessoal, o desafio é, em vez de impor, propor opiniões tendo em conta a abundância dos diversos pontos de vista” (DI NIZO 2007, p. 68). Ainda para a autora, agregar em seus relacionamentos a predisposição incondicional para perceber as particularidades. Quando se ocupa o lugar de liderança, essa situação é ainda mais delicada, o líder quando se comporta de maneira autoritária, nunca consegue ter uma equipe satisfeita. Afirma a autora, que o verdadeiro líder se preocupa em motivar, orientar e alinhar as equipes. Portanto, a grande aprendizagem é aprimorar sua habilidade de se comunicar.

#### **2.4.2 Eficiência da comunicação interpessoal nas organizações**

Barnard (1968, p. 23 apud SOUZA; SANTOS; 2014, p. 09) destaca que uma das principais funções do executivo é a comunicação, de acordo com os seguintes princípios:

- Certificar-se de que todos conhecem quais são os canais de comunicação;
- Certificar-se de que existe um canal de comunicação explícito para vincular cada membro;
- Tornar a linha de comunicação tão direta ou curta quanto possível.

Vecchio (2014, p. 306) aponta alguns tipos de comunicação eficaz que são fundamentais para o sucesso de toda a organização.

- *Usar linguagem apropriada:* palavras e gestos devem ser apropriados para o nível de compreensão do receptor.
- *Adotar comunicação empática:* suposições e atitudes devem ser compreendidas pelo comunicador.
- *Incentivar o feedback:* através do *feedback* o comunicador pode verificar se a mensagem foi recebida de modo preciso pelo receptor.
- *Desenvolver um clima de confiança:* a comunicação melhora quando os participantes mantêm uma relação de confiança.
- *Usar mídia apropriada:* a forma de comunicação deve se adequar preferentemente a situação. Saber o momento ideal para desenvolver a comunicação de forma oral ou escrita.

- *Incentivar a escuta eficaz*: neste tipo de comunicação o autor destaca a importância de evitar julgamentos opinativos, prestar atenção ao significado integral da mensagem do emissor e oferecer *feedback* participativo a respeito do grau de compreensão do ouvinte.

Segundo Gil (2001, p. 77) existem cinco maneiras de que podem auxiliar na melhoria da comunicação, são elas:

- *Sintonizar com o receptor*: a formação profissional, o status, o nível de linguagem, os conhecimentos e os interesses do receptor influenciam o entendimento da mensagem que lhes é dirigida.
- *Ouvir*: o relacionamento no ambiente de trabalho muitas vezes é prejudicado porque nem sempre as pessoas parecem estar atentas ao que o outro tem a dizer. Para Gil (2001, p. 78) “saber ouvir é uma das mais importantes habilidades comunicativas e é frequentemente a mais ignorada”. Segundo Limongi-França (2014, p. 146) “ouvir não é apenas escutar, mas envolve também atenção e processamento da informação”. Para melhorar a gestão o executivo deve ficar atento aos estilos de ouvinte, para poder reagir adequadamente.
- *Provocar realimentação*: a pessoa interessada em se comunicar deve procurar obter do interlocutor a realimentação da mensagem, ou seja, em algum momento da comunicação o emissor assume o papel de receptor.
- *Expressar-se*: requer certo número de cuidados. É o tipo de comunicação representada através da voz, dos gestos, do silêncio e da linguagem. Para Gil (2001, p. 81) a voz precisa estar ajustada ao local e ao número de pessoas a quem se deseja comunicar a mensagem. Segundo o autor, os gestos muitas vezes falam mais que as palavras, a atenção especial é voltada ao olhar. Ao se comunicar com um grupo numeroso, convém olhar para todos os participantes. Ao citar o silêncio, o autor sugere que o comunicador não deve falar o tempo todo, ele precisa encorajar o interlocutor a falar. Em reuniões alguns minutos de silêncio permitem que os participantes reflitam acerca do que foi dito. Ainda para Gil, para facilitar a compreensão da mensagem comunicada, deve-se procurar uma linguagem adequada. Isso requer a utilização de termos claros e precisos, empregando frases curtas ao seu discurso, expressando sempre que possível, uma única ideia.

- *Apoiar*: Jack R. Gibb (1961, p. 143 apud GIL, 2001, p. 83) identifica duas categorias de comportamentos na comunicação, os que provocam atitudes defensivas e os que provocam atitudes receptivas, ou seja, de apoio, como demonstra o Quadro 3:

Quadro 3 - Comportamentos defensivos e de apoio

<b>Comportamentos defensivos</b>	<b>Comportamentos de apoio</b>
Avaliação	Descrição
Controle	Orientação
Estratégia	Espontaneidade
Neutralidade	Empatia
Superioridade	Igualdade
Certeza	Abertura

**Fonte:** Gibb (1961, p. 143 apud GIL, 2001, p. 83) adaptado.

Neste sentido, para Gil (2001, p. 83) o apoio a comunicação facilita o entendimento das pessoas, por outro lado, alguns ditos de comportamentos fazem com que as pessoas reajam defensivamente, inibindo a comunicação.

### 2.4.3 Obstáculos organizacionais à comunicação

Alguns fatores importantes podem impactar na cultura de uma empresa e isto pode ser o ponto principal de uma comunicação ineficaz. Para evitar que estes fatores atinjam a comunicação interna da empresa, os líderes devem tomar alguns cuidados na disseminação das informações. Vecchio (2014, p. 303 e 304) relata alguns destes fatores:

- *Sobrecarga de informações*: quando um grande número de informações é direcionado a uma única pessoa dentro da organização, a decodificação e a interpretação das mensagens podem tornar-se aflitivas para o receptor. Segundo o autor, existem duas maneiras eficazes de eliminar a sobrecarga de informações, uma delas é o incentivo aos empregados em selecionar as mensagens e a outro seria encorajar os emissores a condensá-las e enviar somente as mensagens essenciais.
- *Pressão de tempo*: urgências na necessidade de levar uma ação rápida em resposta a um problema pode resultar em enganos na comunicação. “A comunicação para ser eficaz, precisa chegar em ocasiões apropriadas, bem como ser precisa e completa.”

- *Clima organizacional*: para Vecchio, a cultura organizacional de uma empresa, pode muitas vezes, ser um obstáculo a comunicação eficaz. Um clima aberto e baseado na confiança, a comunicação tem mais probabilidade de ser interpretadas de maneira proveitosa. Enquanto, que em um clima de desconfiança, até mesmo as boas notícias poderão ser recebidas com suspeitas e insignificância.
- *Tecnologia*: a tecnologia, normalmente é considerada como de enorme utilidade para tornar mais rápida a comunicação, porém, as peculiaridades das novas tecnologias podem contribuir para diferentes formas de entendimento. O autor cita alguns exemplos de como a tecnologia pode se tornar um obstáculo a comunicação: 1) muitos usuários sentem ansiedade ao uso de novas tecnologias; 2) algumas pessoas respondem menos às comunicações eletrônicas do que fariam em um contato pessoal; 3) a comunicação por meio de aparelhos eletrônicos apresenta a possibilidade de ser menos transparente; 4) os usuários destas tecnologias também relatam que sentem maior isolamento social, devido o contato reduzido com os colegas.

#### **2.4.4 Comunicação e motivação**

A comunicação interna e a motivação fazem toda a diferença para o ótimo desenvolvimento organizacional, estimulando as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais. Define Almeida (2013, p. 99) que a motivação parece estar ligada à comunicação interna, pois a comunicação interna conduz o conhecimento e os saberes dentro da organização, para o mesmo autor, o saber-ser está relacionado ao desenvolvimento e melhoramento de atitudes e comportamentos em contexto laboral; o saber-fazer está dirigido ao progresso de práticas com impacto nos processos e técnicas de trabalho e, o saber-saber é salientado no enriquecimento de competências e conhecimentos transversais aos desempenhos laborais. Ainda para Almeida, estas funções estão diretamente relacionadas à identificação dos colaboradores com a tarefa, à necessidade destes serem e se sentirem informados e de saberem que a sua tarefa é válida e realçada dentro da organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aponta os passos metodológicos que foram utilizados para a execução da pesquisa científica, é a tarefa mais importante do estágio, pois foi realizada a coleta e análise dos dados sobre a empresa alvo da pesquisa.

A metodologia deve ser definida como um elemento aliado a produção de conhecimentos, uma ferramenta apta que auxilia a entender o processo de busca de respostas e o próprio processo de nos situarmos, com perguntas pertinentes. Para Prodanov e Freitas (2009, p. 19) as regras ditadas pela metodologia científica atuam no plano formal do trabalho, ou seja, no modo de obter dados, testá-los e de apresentá-los. “O método científico quer descobrir a realidade dos fatos”. (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 23).

Para Barros e Lehfeld (2000, p. 02) metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, através de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo foi desenvolvido no setor de Gestão de Pessoas e Qualidade da unidade Matriz da Clínica de Diagnóstico, localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul e teve como objetivo geral analisar qual a percepção dos colaboradores do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade, a respeito da comunicação interna do setor.

Segundo a abordagem do problema, esta pesquisa foi qualitativa, pois envolveu aspectos de análises, como manipulação e interpretação de dados. Para Diehl e Tatim (2004, p. 52) os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, além de entender e distribuir os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, cooperar no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades de comportamento dos indivíduos.

De acordo com o objetivo geral, este trabalho pode ser classificado como um estudo exploratório que realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Por sua vez, Cervo e Bervian (2002, p. 69), definem que os estudos exploratórios procuram familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias, além de proporcionar maior familiaridade com

o problema (DIEHL E TATIM, 2004). Neste caso, envolveu a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado, é o caso do gestor e dos demais colaboradores da área de gestão de pessoas e qualidade.

Segundo seu propósito foi uma avaliação formativa, neste tipo de projeto, o propósito é melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos. Diehl e Tatim (2004, p. 56) destacam que a avaliação formativa implica uma análise do sistema atual e dicas para a sua reformulação, por isso requer certa familiaridade com o sistema, e idealmente a possibilidade de implementar a mudança sugerida e observar seus efeitos.

Com relação ao procedimento técnico, foi utilizado o estudo de caso que visa coletar e analisar os dados sobre a percepção do gestor e dos colaboradores a respeito da comunicação interna da empresa pesquisada. Estudo de caso para Diehl e Tatim (2004, p. 61), caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Ainda para os mesmos autores, esse tipo de análise técnica provoca a busca por novas descobertas, destacando a totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Prodanov e Freitas (2009, p. 66) concluem que é necessário para a realização deste tipo de estudo, severidade, objetivação, originalidade e coerência.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 121) variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional que contém ou apresenta valores, aspectos, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração. As variáveis deste estudo são:

- Comunicação: segundo Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 325) comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. Portanto, nenhuma ideia será útil se não for transmitida e compreendida pelos outros, pois “para que haja a comunicação, é necessário que o destinatário da informação a recebe e a compreenda”.
- Comunicação Interna: segundo Matos (2009, p. 93) comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização.

- Qualidade Total: Cerqueira Neto (1993, p. 39) descreve que, segundo os japoneses para que se tenha controle sobre a qualidade total é necessária a participação de toda a cúpula de trabalhadores de uma empresa, isso inclui, gestores, supervisores, colaboradores, executivos, entre outros. Já segundo os franceses, definem o conceito de controle total da qualidade como uma política que objetiva a mobilização contínua dos integrantes da empresa para a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, sua operação e seus objetivos.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Diehl e Tatim (2004, p. 64) “população é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar”. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento.

A população desta pesquisa foi formada por sete colaboradores do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade. A intenção deste estudo foi identificar e analisar os fatores que influenciam na comunicação entre eles, e consecutivamente, na comunicação transmitida por eles para os demais colaboradores e/ou setores. Nesta pesquisa foi utilizado o método de amostra não probabilística, uma vez que não foram utilizadas formas aleatórias de seleção.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 89). Para concretização deste estudo a coleta de dados ocorreu a partir da pesquisa bibliográfica, site da clínica e de documentos fornecidos pela empresa analisada, tais como: slides contendo a apresentação do setor de gestão de pessoas e qualidade, também informações sobre as práticas da gestão de qualidade, bem como a aplicação de entrevista estruturada realizada com o gestor e demais colaboradores do setor de gestão de pessoas e qualidade.

Segundo Barros e Lehfelld (2000, p. 91) a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador. “O termo entrevistado refere-se ao ato de perceber o realizado entre duas pessoas” (RICHARDSON, 1985 apud BARROS; LEHFELD, 2000, p. 91). Já Diehl e Tatim (2004, p. 66) definem que entrevista é um

encontro entre duas pessoas cujo objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação (face a face) de natureza profissional. Através da aplicação e análise das entrevistas é possível averiguar os fatos, a determinação de opiniões sobre estes, a identificação de sentimentos, a descoberta de planos de ação, conduta atual ou do passado e os motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

A entrevista era composta de duas partes. A primeira refere-se aos dados de identificação dos entrevistados, ou seja, o perfil dos entrevistados e a segunda parte as perguntas sobre comunicação interna. A entrevista foi realizada em uma sala destinada a reuniões ao lado do setor de gestão de pessoas e qualidade, de forma individual, no dia 25 de outubro de 2016. O tempo de duração de cada entrevista variou em média de 10 min a 25 min. As entrevistas foram gravadas para melhor entendimento e os entrevistados foram receptivos e responderam as questões prontamente.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo (BARROS e LEHFELD, 2000, p. 93) antes de interpretar os dados, o pesquisador precisa examiná-los, isto é, deve submetê-los a uma análise crítica, observando falhas, distorções e erros. “Na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, materializados na forma de textos” (DIEHL e TATIM, 2004, p. 82).

Foram analisados seis entrevistados, pois uma colaboradora encontrava-se afastada, em licença maternidade. As entrevistas realizadas foram analisadas e certificadas através da análise de discurso. Para os autores Bardin (1977), Fiorin (2000) e Minayo (2000) citados por Apolinário (2011, p. 10) os procedimentos da análise de discurso tem por objetivo inferir acerca da estrutura profunda a partir dos elementos explícito-discursivos de um texto. Os autores relatam que a análise de discurso baseia-se no pressuposto de que o sentido de um texto sempre explícita posições sociais e ideológicas, que devem ser reveladas através da própria análise.

As entrevistas foram gravadas e depois transcritas para melhor compreensão, na primeira parte das entrevistas foram mostrados os dados relacionados ao perfil de cada

entrevistado e na segunda parte as questões referentes a comunicação interna do setor de gestão de pessoas e qualidade. As entrevistas foram apresentadas de forma narrativa a percepção dos entrevistados e os dados foram interpretados com embasamento do referencial teórico adotado.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo foi desenvolvido através das informações fornecidas pela clínica, onde foram obtidos os dados primários, tabulação e análise dos resultados.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

A Clínica de Diagnóstico X, está inserida no norte do Estado do Rio Grande do Sul. A visão empreendedora dos sócios e a credibilidade do serviço de diagnóstico, fizeram com que esta organização estendesse suas atividades para mais quatro cidades do Estado.

São 250 profissionais que atuam nos processos de atendimento ao cliente e gestão administrativa. Fazem parte do corpo clínico cerca de 30 médicos radiologistas, cardiologistas, cirurgiões vasculares, neurologistas e especialistas em medicina nuclear.

#### **4.1.1 Setor de Gestão de Pessoas e Qualidade**

Atualmente o setor de Gestão de Pessoas e Qualidade é formado por sete profissionais que exercem os seguintes cargos: um gerente de Gestão e Pessoas, dois analistas de RH, um analista de qualidade, um assistente de RH, um estagiário e um jovem aprendiz, que atuam como parceiros de negócios dando suporte a todas as unidades de atendimento da Clínica Kozma.

As principais atividades do setor são: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, pesquisas de clima, folha de pagamento, apuração de relógio ponto, distribuição de uniformes e equipamentos de proteção individual. O setor também é responsável pelas capacitações, pois hoje, conhecimento e aprendizado tornaram-se um diferencial, uma vantagem competitiva que deve ser constantemente renovada. A Clínica é uma empresa em acentuado crescimento, que valoriza o desenvolvimento constante de suas lideranças e colaboradores.

O relacionamento, a integração, o empenho e o profissionalismo são algumas das características da Clínica e para tornar o ambiente cada vez mais agradável e amistoso, os

dirigentes do setor de gestão de pessoas e qualidade organizam e realizam confraternizações durante o ano todo, entre diretores, colaboradores e familiares.

Em 2011, a clínica aderiu o Modelo de Excelência da Gestão – MEG, do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP. Neste contexto é fundamental a participação e o comprometimento de todas as pessoas da Clínica, na busca de Sistema de Gestão alinhado à Filosofia Empresarial e suas estratégias. Assim, a Gincana da Qualidade ocorre, anualmente, com o intuito de estimular a participação, a integração e o comprometimento das pessoas com o processo de mudança, inovação e melhoria contínua da Clínica, os responsáveis por este processo, também são os profissionais de Gestão de Pessoas e Qualidade.

Todo ano o PGQP organiza o evento oscar da qualidade, este é o maior encontro mundial na área da qualidade, é o reconhecimento máximo às organizações que se destacam na busca pela excelência em Gestão. Estes são o Prêmio Qualidade RS e Prêmio Inovação PGQP. É um dos eventos mais tradicionais de reconhecimento no país e reúne em torno de seis mil pessoas, grande parte delas colaboradores das organizações reconhecidas. Ainda cabe lembrar que o evento é somente o momento final de um processo que corre durante muitos meses, onde essas organizações são examinadas e avaliadas por uma banca de juízes. Neste momento elas precisam mostrar evidências das práticas da gestão que foram colocadas em seu Relatório de Gestão. É dessa forma que esta banca decide, através de diversos critérios estabelecidos, quais organizações serão agraciadas nos Prêmios. Este procedimento é muito rigoroso, onde o único interesse é o reconhecimento da boa gestão e por isso hoje é consolidado como um dos prêmios de maior credibilidade em nosso país. Em 2013 a clínica de Diagnóstico X recebeu do evento oscar da qualidade a medalha Qualidade RS e PGQP e em 2014 o troféu bronze Qualidade RS e PGQP.

#### **4.1.2 Comunicação Interna no setor de Gestão de Pessoas e Qualidade**

A comunicação interna no setor é disseminada através de reuniões semanais e quinzenais, sendo que, as semanais quem participa é a gestora do setor com os diretores e demais gestores de outras áreas da clínica, enquanto as reuniões quinzenais é com todos os colaboradores do setor de gestão de pessoas e qualidade, onde a gestora repassa

todas as demandas e informações repassadas pelos diretores. É utilizado o telefone, e-mails, intranet, de forma individual presencial (face a face), bilhetes, o aplicativo *whatsapp* e também é utilizada a ferramenta GLPI por onde os gestores abrem chamados realizando suas solicitações.

## 4.2 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os dados coletados a partir das entrevistas aplicadas nos colaboradores do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade e as análises realizadas das entrevistas sobre a comunicação interna do setor.

### 4.2.1 Análise das entrevistas

A seguir serão apresentados os dados das entrevistas realizadas nos seis colaboradores do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade, sendo que o setor é composto por sete colaboradores, porém, a colaboradora que também exerce a função de analista de recursos humanos está em licença maternidade.

A pesquisa buscou identificar o perfil dos entrevistados como faixa etária, gênero, escolaridade, estado civil, cargo que ocupam e tempo de empresa. Em seguida os colaboradores foram questionados sobre a comunicação interna e qualidade do setor, buscando identificar quais os meios de comunicação utilizados no setor e analisar qual a percepção deles a respeito da comunicação interna no setor. Para todos os colaboradores do setor de Gestão de Pessoas, incluindo o gestor foi aplicado as mesmas perguntas, ou seja, a mesma entrevista.

Os colaboradores do setor foram classificados como: entrevistado 1, analista da qualidade; entrevistado 2, analista de recursos humanos; entrevistado 3, assistente de recursos humanos; entrevistado 4, jovem aprendiz assistente de recursos humanos; entrevistado 5, estagiária de psicologia; e entrevistado 6, gerente de gestão e pessoas.

#### 4.2.1.1 Perfil dos entrevistados

A Tabela 1 mostra os dados obtidos da faixa etária dos colaboradores.

Tabela 1 – Faixa etária dos entrevistados

Entrevistados	Idade
Entrevistado 1	44 anos
Entrevistado 2	25 anos
Entrevistado 3	24 anos
Entrevistado 4	16 anos
Entrevistado 5	21 anos
Entrevistado 6	31 anos

**Fonte:** Dados primários (Outubro/2016).

Pode-se observar que a maioria dos entrevistados concentram-se na faixa etária entre 21 anos a 31 anos, sendo que, o menor de idade é jovem aprendiz.

Quanto ao gênero, os dados obtidos estão na Tabela 2.

Tabela 2 – Gênero dos entrevistados

Entrevistados	Gênero
Entrevistado 1	Feminino
Entrevistado 2	Feminino
Entrevistado 3	Masculino
Entrevistado 4	Masculino
Entrevistado 5	Feminino
Entrevistado 6	Feminino

**Fonte:** Dados primários (outubro/2016).

Observa-se que a maioria dos colaboradores do setor, incluindo o gestor são do sexo feminino.

A Tabela 3 apresenta os dados obtidos quanto a escolaridade dos entrevistados.

Tabela 3 – Escolaridade dos entrevistados

Entrevistados	Escolaridade
Entrevistado 1	MBA em gerenciamento de projetos e ciências da computação
Entrevistado 2	Ensino superior incompleto
Entrevistado 3	Ensino superior incompleto
Entrevistado 4	Ensino médio incompleto
Entrevistado 5	Ensino superior incompleto
Entrevistado 6	Pós graduação incompleta

**Fonte:** Dados primários (outubro/2016).

Quanta à escolaridade, os dados obtidos demonstram que a maioria dos colaboradores do setor estão cursando o ensino superior, enquanto um já concluiu a pós graduação e outro está com a pós graduação incompleta, apenas o jovem aprendiz está cursando o ensino médio.

O estado civil dos entrevistados está representado na Tabela 4.

Tabela 4 – Estado civil dos entrevistados.

Entrevistados	Estado civil
Entrevistado 1	Divorciada
Entrevistado 2	Solteira
Entrevistado 3	Solteiro
Entrevistado 4	Solteiro
Entrevistado 5	Solteira
Entrevistado 6	Solteira

**Fonte:** Dados primários (outubro/2016).

Pode-se verificar que todos os entrevistados são solteiros, com exceção de apenas um deles que é divorciado.

O cargo dos entrevistados estão descritos na Tabela 5.

Tabela 5 – Cargo dos entrevistados.

Entrevistados	Cargo na clínica
Entrevistado 1	Analista da Qualidade
Entrevistado 2	Analista de Recursos Humanos
Entrevistado 3	Assistente de Recurso Humanos
Entrevistado 4	Jovem aprendiz (assistente de Recursos Humanos)
Entrevistado 5	Estagiária de psicologia
Entrevistado 6	Gerente de Gestão e Pessoas

**Fonte:** Dados primários (outubro/2016).

Quanto aos cargos dos entrevistados, pode-se verificar que cada um exerce uma função dentro da clínica, sendo uma analista da Qualidade, uma Analista de Recursos Humanos, um Assistente de Recursos Humanos, um Jovem aprendiz, uma estagiária e uma gerente de Gestão e Pessoas.

Os dados obtidos referente ao tempo de empresa de cada entrevistado estão relacionados na Tabela 6.

Tabela 6 – Tempo de empresa dos entrevistados.

Entrevistados	Tempo de empresa
Entrevistado 1	2 anos
Entrevistado 2	3 anos
Entrevistado 3	6 meses
Entrevistado 4	6 meses
Entrevistado 5	8 meses
Entrevistado 6	4 anos e 2 meses

**Fonte:** Dados primários (outubro/2016).

Pode-se analisar nesta tabela que metade dos entrevistados do setor, ou seja, três deles, sendo a gerente do setor, a analista da qualidade e a analista de recursos humanos, possuem mais de 2 anos de empresa, enquanto a outra metade estão na empresa a menos de 1 ano.

#### 4.2.1.2 Análise das questões referentes a comunicação interna

A pesquisa buscou analisar qual a percepção dos colaboradores do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade da empresa estudada a respeito da comunicação interna do setor.

A primeira pergunta, da segunda parte da entrevista, questionou os integrantes do setor sobre o que eles entendem por comunicação interna no ambiente de trabalho, sendo que todos os 06 entrevistados tem conhecimento sobre o significado.

- “é enviar e receber as informações, por exemplo, de uma direção para seus colaboradores, entre os colaboradores, entre colaboradores e os pacientes”. (Entrevistado 1).

- “é todos estarem alinhados com a informação, independente de quem esteja ou não no setor”. (Entrevistado 2).

- “(...) deixar bem específicas e claras as mensagens que a gente quer transmitir”. (Entrevistados 4).

- “É conseguir transmitir principalmente todos os desafios que existem dentro da empresa, é compreender o negócio, a filosofia da empresa, o planejamento e tentar transmitir isso no dia a dia para toda a equipe (...) acho que comunicação interna é isso, saber o que tem que fazer e se não saber poder interagir, poder estabelecer um ambiente de troca”. (Entrevistado 6).

Segundo Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 325) a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. Portanto, nenhuma ideia será útil se não for transmitida e compreendida pelos outros, pois “para que haja a comunicação, é necessário que o destinatário da informação a recebe e a compreenda” (CHIAVENATO, 2004, p. 75).

A segunda questão levantada foi sobre os meios de comunicação interna utilizados, visando identificar qual a opinião dos colaboradores sobre esses meios e qual mais utilizam. Todos os 06 entrevistados relataram que o meio de comunicação interno mais utilizado é o e-mail, em segundo o aplicativo *whatsapp*, que é bem utilizado para assuntos corriqueiros do dia-a-dia e em terceiro as reuniões quinzenais. Estes foram os mais lembrados pelos entrevistados, mas também foram citados, o telefone, a forma verbal, bilhetes e a ferramenta GLPI.

- “no nosso setor é o telefone, o e-mail e verbal. Nenhum é fácil, na verdade eu entendo como comunicação uma dificuldade entre as pessoas e inclusive nas empresas, no

nosso setor, entre os colaboradores eu acho que está bem estruturado (...). É o e-mail, o setor em si tem de tudo um pouco, cada um tem mais uma ferramenta, o meu é e-mail”. (Entrevistado 1).

- “a gente utiliza mais o e-mail, dentro do nosso setor também fazemos reuniões quinzenais, onde a gente também aproveita pra colocar mais em prática essa comunicação dentro do setor. Telefone, e-mails e reuniões (...). Telefone e e-mail”. (Entrevistado 3).

- “E-mail, fala, bilhetes, mensagem de texto pelo *whatsapp*. Às vezes, existem falhas na comunicação, quando alguém não vê os e-mails e bilhetes, tem mais falhas de comunicação neste sentido, das pessoas não verem no momento que deveriam ver. E-mail”. (Entrevistado 4).

- “Hoje nós utilizamos o e-mail, a ferramenta GLPI que é para abertura de chamados, também o *whatsapp* que a gente acaba utilizando no dia a dia, porque é uma ferramenta que agiliza bastante a comunicação. (...) o e-mail acredito que tem que ser a principal forma, por mais que ele não seja tão ágil como o *whatsapp*, mas ele é uma ferramenta oficial de comunicação da empresa, pois nele fica registrado exatamente qualquer situação que tenha acontecido. O GLPI acho que ainda não tem uma cultura muito forte tanto das lideranças das outras áreas, dos outros setores, e do próprio setor a gente ainda não utiliza muito, é uma ferramenta boa, mas acho que a gente não aproveita tudo que ela pode nos beneficiar. (...) E as reuniões que é mais uma das ferramentas que a gente dispõem, eu acredito que é uma das principais formas de transmitir para as pessoas o que a diretoria espera, o trabalho que deve ser desempenhado. (...) eu utilizo bastante e-mail e *whatsapp*, mas mais o e-mail”. (Entrevistado 6).

Segundo Monteiro, Karpinski e Angnes (2015) o objetivo da comunicação interna é fornecer meios para promover a integração entre os integrantes da organização, concordando os interesses dos colaboradores aos da empresa, pois uma das mais importantes estratégias em Gestão de Pessoas está na acentuada comunicação com os colaboradores.

Na terceira pergunta foram questionados quanto a percepção deles a respeito da qualidade da comunicação interna no setor. Todos os 06 entrevistados consideram a qualidade da comunicação boa e positiva.

- “Eu acho que é positiva (...)”. (Entrevistado 1).

- “A qualidade é boa, eu acho que é super boa, a gente consegue se comunicar bastante”. (Entrevistado 2).

- “Muito boa, pois como temos o apoio da tecnologia, sempre conseguimos nos comunicar, alguns assuntos, de forma rápida ou dificuldades que venham a surgir”. (Entrevistado 5).

- “a gente tem abertura, acho que todos tem uma abertura tanto pra ouvir como pra transmitir alguma dúvida ou alguma situação, dentro da empresa como um todo, então o que eu acredito que possa melhorar ainda, e que a gente precisa pensar em uma forma é principalmente, comunicados ou situações que vem de outros setores ou até mesmo de fora da empresa, enfim pra outro colega que não está na hora (...)”. (Entrevistado 6).

Para Melo (2006) citado por Santos (2013, p. 40) os objetivos da comunicação interna são:

- Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;
- Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios;
- Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

Outra questão em que os entrevistados foram questionados é quanto as falhas de comunicação do setor, se eles identificam alguma e quais. Cinco dos entrevistados identificaram falhas, todos os 05 citaram a questão dos recados não transmitidos, outra falha percebida pelos entrevistados foi dos recados transmitidos através dos bilhetes, dizem não ser a melhor maneira, e também as mensagens transmitidas via e-mail ou *whatsapp*, nem sempre são visualizadas na hora certa.

- “Às vezes, acontecem falhas, algumas coisas, por mais que sejam pequenas, como de largarem um papel em nossa mesa sem avisar, tu não sabe o que é e nem quem largou, por exemplo, o meu computador fica de costas para as mesas, e a outra pessoa também não diz “olha vou deixar aqui encima da mesa depois tu olha”. (Entrevistado 3).

- “Às vezes, existe falha na comunicação, quando alguém não vê os e-mails e bilhetes, tem mais falhas de comunicação neste sentido, das pessoas não verem no momento que deveriam ver”. (Entrevistado 4).

- “algumas falhas que a gente tem são recados que, às vezes, não são transmitidos, muitas vezes são no bilhetinho, outras vezes, “a pode deixar que eu aviso” e acabam não dando esse recado (...).” (Entrevistado 6).

De acordo com os autores Robbins (1999), Schermerhorn (1999), Arantes (1998) e Penteado (1991) citados por Ramos (2003) um estímulo comum para que se possa atingir a eficácia do processo comunicacional é procurar o tempo adequado para que a mensagem seja transmitida de forma que seja, o tempo necessário à resposta do receptor.

Segundo Vecchio (2014, p. 303 e 304) alguns fatores importantes podem impactar na cultura de uma empresa e isto pode ser o ponto principal de uma comunicação ineficaz. Para evitar que estes fatores atinjam a comunicação interna da empresa, os líderes devem tomar alguns cuidados na disseminação das informações, como não sobrecarregar de informações, ou seja, quando um grande número de informações é direcionado a uma única pessoa dentro da organização, a decodificação e a interpretação das mensagens podem tornar-se aflitivas para o receptor.

Na sexta pergunta, os entrevistados foram questionados a respeito da comunicação interna, se ela promove motivação na equipe ou se ela não interfere. A resposta foi unânime, sendo que, todos os 06 acreditam que a boa comunicação é a maneira de motivá-los, dois dos entrevistados sentem-se motivados pelo apoio que a equipe transmite. Um dos entrevistados relatou a importância das reuniões para a motivação da equipe, pois elas são bem abertas a sugestões o que motiva bastante. Outro entrevistado argumentou que a falta de comunicação sim pode desmotivar, deixando as pessoas tristes e pra baixo.

- “(...) se tiver pouca comunicação as pessoas ficam meio tristes, meio pra baixo, e eu acho que acaba interferindo um pouco”. (Entrevistado 1).

- “Sim, principalmente nas reuniões, porque a gente alinha o que precisa melhorar, as reuniões são bem abertas para dar sugestões, isso motiva bastante”. (Entrevistado 3).

- “Eu acredito que ter comunicação no ambiente de trabalho é fundamental, a motivação da equipe em que eu estou inserida vem justamente do apoio interno que nos damos diariamente, um aos outros”. (Entrevistado 5).

Define Almeida (2013, p. 99) que a motivação parece estar ligada à comunicação interna, pois a comunicação interna conduz o conhecimento e os saberes dentro da organização, para o mesmo autor, o saber-ser está relacionado ao desenvolvimento e melhoramento de atitudes e comportamentos em contexto laboral; o saber-fazer está dirigido ao progresso de práticas com impacto nos processos e técnicas de trabalho e, o saber-saber é salientado no enriquecimento de competências e conhecimentos transversais aos desempenhos laborais. Ainda para Almeida, estas funções estão diretamente relacionadas à identificação dos colaboradores com a tarefa, à necessidade destes serem e se sentirem informados e de saberem que a sua tarefa é válida e realçada dentro da organização.

A sétima pergunta, abordou sobre a opinião dos entrevistados quanto a comunicação interna no setor, se ela influencia no relacionamento entre colegas. Os seis entrevistados acreditam que sim, que a maneira como você se comunica influencia bastante no relacionamento entre eles. Um dos entrevistados mencionou que até mesmo um olhar pode dizer muito, outro entrevistado citou que se a comunicação for boa e estando todos inteirados no assunto, com certeza contribui muito para o relacionamento entre eles, foi levantado por outro entrevistado que até a maneira de como você fala com um e como fala com outro, essa maneira deve ser igual com todos, para não pensarem que há distinção ou algo assim.

- “Muito, muito, e acho bem importante ter isso bem claro entre todos os colaboradores que a comunicação é importante sim, independente do tipo de canal de comunicação, até um olhar muitas vezes te diz muita coisa, então eu acho bem importante ter uma boa comunicação sim, entre todos”. (Entrevistado 1).

- “Sim, com certeza. Porque aí a gente vai estar mais inteirado do que cada um está fazendo, ou o que tem pra fazer.” (Entrevistado 3).

- “Muito, a forma como tu fala com uma pessoa, eu principalmente que ocupo um cargo de gestão no setor, a forma como eu me comunico com um, a forma como eu me comunico com o outro, eu tenho que ter esse cuidado, pra não gerar nenhum tipo de conflito entre a equipe”. (Entrevistado 6).

A comunicação interna pode ser visualizada como fator primordial, nas empresas, por influenciar na construção da realidade organizacional e, para que o colaborador sinta-se componente indispensável do processo organizacional e, conseqüentemente, satisfeito no ambiente de trabalho, a comunicação deve primar pela igualdade de acesso ao conhecimento

por meio da integração das atividades e pela valorização do trabalho. (PEREIRA& SAIZ-MELO, 2009 apud MONTEIRO; KARPINSKI; ANGNES; 2015, p. 03).

Na oitava pergunta realizada, os entrevistados foram instigados quanto a comunicação no setor, se ela é disseminada rapidamente e se é de forma igualitária à todos os colaboradores do Gestão de Pessoas e Qualidade. Os seis justificaram que sim, que a informação quando precisa ser transmitida com urgência é repassada no mesmo instante, porém, quando a mesma não é de urgência, se utiliza as reuniões quinzenais onde todos os integrante do setor participam. Quanto a comunicação ser de forma igualitária, em alguns casos, quando realmente a informação é de responsabilidade de uma pessoa ela é direcionada aquela pessoa, individualmente. Quatro dos entrevistados afirmaram que o melhor momento para transmitir as informações no coletivo é através das reuniões quinzenais, um dos entrevistados acrescentou que quando a mensagem é urgente ela é repassada no próprio setor para todo mundo junto. Um dos entrevistados relatou que quando o assunto é de responsabilidade de uma pessoa só, essa mensagem é transmitida em particular na sala de reuniões.

- “Por exemplo de reuniões da gerência, a gerente realiza as reuniões, teria que ser a cada quinzena, mas realmente não são realizadas assim, então ela repassa o que ela considera que seja importante e pertinente a nós saber do que foi falado na reunião setorial. Então esse é um tipo de comunicação. O que é pertinente a todos é passado a todos, agora o que não ela passa pra uns”. (Entrevistado 1).

- “Sim, de forma igualitária. A gente tem as reuniões quinzenais, onde a gestora passa todas e quaisquer informações que podem ocorrer, de cronogramas da clínica, ou algo que vá acontecer no setor. Mas se há algumas outras coisas que ela precisa passar antes, “olha pessoal, vai acontecer assim”, passa a informação pra todos, para todos ficarem sabendo”. (Entrevistado 2).

- “Sim, é bem padrão, não tem muita distinção, depende do assunto, se é um assunto mais importante é tratado individualmente, utilizando a salinha de reuniões, mas fora isso o que é do setor mesmo, em geral, é passado para todo mundo”. (Entrevistado 3).

- “O fato de nós ficarmos todos no mesmo espaço facilita bastante, geralmente quando é algo muito importante, é comunicado para todos no mesmo momento, se não geralmente a gente vai utilizar o momento da reunião, do e-mail e se for necessário chamar alguém individual em um outro espaço, que é uma sala de treinamentos”. (Entrevistado 6).

Para Santos (2013, p. VI) comunicação interna seria o conjunto de dispositivos de informação como as instruções, as ordens, as metas, sendo considerada fator relevante para que a organização alcance seus objetivos. Para isto acontecer há necessidade de uma integração entre empresa e colaboradores e o caminho sugerido para esta interação é a comunicação interna, pois através dela há o espaço para o diálogo, estímulos e socialização de experiências, porém deve ser planejada e momentos de encontros presenciais precisam ser realizados.

Para Bispo (2014) outro fator que influencia e fortalece a comunicação entre gestor e colaborador, e que favorece de maneira expressiva a melhoria do clima organizacional é a comunicação face a face, o autor aconselha que, o que pode ser dito pessoalmente não deve ser postergado e transmitido por algum outro canal.

Foi perguntado aos entrevistados na nona questão se eles se consideram bons comunicadores e bons ouvintes, os mesmos justificaram. O entrevistado 1, o entrevistado 2 e o entrevistado 6 se consideram mais bons comunicadores do que bons ouvintes. O entrevistado 3, ao contrário, se considera mais ouvinte do que comunicador, enquanto que, o entrevistado 4 e o entrevistado 5 se consideram tanto bons comunicadores, quanto bons ouvintes.

- “Eu me acho uma boa comunicadora, às vezes, nem tanto uma boa ouvinte, porque as vezes eu não presto atenção no que está acontecendo em volta, eu sou uma pessoa que me concentro muito fácil (...).” (Entrevistado 2).

- “Acho que sim, deixo bastante claro quando eu quero me comunicar com alguém, deixo bem específico pra não ocorrer nenhum problema depois. Recebo a mensagem e presto atenção, tendo entender bem o que querem dizer”. (Entrevistado 4).

- “Uma boa comunicadora sim, boa ouvinte, às vezes, eu tenho muita coisa pra fazer, e eu acabo não oferecendo todo o tempo que a equipe gostaria de ter comigo (...). (Entrevistado 6).

Na décima pergunta os entrevistados foram questionados quanto a gerência, se ela tem disponibilidade para se comunicar e ouvir os seus colaboradores. Todos com exceção do entrevistado 6 consideram que o gestor tem disponibilidade para se comunicar e ouvir, apesar de nem sempre estar presente em função da rotina corrida do setor. No caso, do entrevistado 6 ele considera especificamente que, assuntos relacionados ao setor de Gestão de Pessoas e

Qualidade são mais difíceis de serem abordados, pois o tempo disponibilizado em comitês para relatos dos acontecimentos são para assuntos gerais da clínica, e não dos setores.

- “A gerente está sempre correndo, então assim, a gente tem que chamar ela e dizer que realmente é urgente, então no momento que a gente precisa, então ela consegue parar para ouvir, se não ela não consegue. A gente tem uns *feedback* ali na hora, mas não porque ela não quer, é que realmente é muito corrido. (Entrevistado 1).

- “Sim, está sempre aberta para conversar, esclarecer dúvidas ou nos ajudar. (Entrevistado 5).

- “Eu sou integrante de um comitê de gestão dentro da clínica, onde toda a tomada de decisão da empresa acontece no comitê, esse comitê são os gerentes que integram, os diretores, sócios e médicos da clínica, onde a gente se reuni uma vez por semana, (...) é um momento que a gente tem, pra falar e pra ouvir, só que geralmente o que ocorre nestes momentos, são assuntos gerais de toda a empresa, então, esse tempo, vamos falar agora sobre a Gestão de Pessoas e Qualidade, essas situações são mais difíceis de a gente ter com a diretoria, a gente fala, mas tem assuntos que eu não consigo aprofundar. Alguma demanda mais específica que eu precise da diretoria eu converso, seja pessoalmente ou no intervalo de alguma agenda ou outra da direção, seja por telefone, ou *whatsapp* quando não consigo outra forma de contato para a comunicação”. (Entrevistado 6).

Bispo (2014) cita outros fatores que influenciam e fortalecem a comunicação entre gestor e colaborador, e que favorece de maneira expressiva a melhoria do clima organizacional é a função dos líderes, eles são representantes diretos da alta direção, portanto, devem estar sempre dispostas a conversar com os liderados e a escuta aos colaboradores, o processo de comunicação refere-se aos dois lados, portanto, os colaboradores devem dar sua opinião a respeito de certo assunto.

Limongi-França (2014, p. 146) descreve algumas orientações práticas que influenciam na boa comunicação, como manter contato visual, de tempos em tempos balançar afirmativamente a cabeça em concordância, sorrir e demonstrar que está entusiasmado, inclinar-se em direção a quem está falando e falar moderadamente, com calma e em tom de segurança.

Já na décima primeira pergunta, os colaboradores do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade foram instigados a relatar quanto ao que eles entendem por gestão da qualidade.

Cada um dos seis entrevistados tem um pensamento a respeito do que é gestão de qualidade. Dois dos entrevistados acreditam que qualidade é estar sempre pensando na melhoria daquilo que se está realizando. Outros dois entrevistados relataram entender que qualidade é uma questão de padronização, ter os processos padronizados, facilitando o trabalho em si.

- “É pra promover as práticas de gestão dentro da empresa, pra facilitar o trabalho das pessoas, de um setor, quando a gente estiver com tudo padronizado a gente vai seguir as regras de como deve ser seguidas e atingir a questão da qualidade dentro do trabalho, a gente vai conseguir trabalhar de uma forma melhor, não bagunçada digamos assim”. (Entrevistado 2).

- “Gestão da qualidade eu creio que seria mais a parte da organização, da disciplina, uma questão de limpeza, ter um padrão para as coisas, saber onde estão arquivadas as coisas, alguma coisa que tu siga fazendo e não tenha nada diferente para confundir”. (Entrevistado 3).

- “Entendo que este seja o processo de cuidar de toda a qualidade da clínica, qualidade do trabalho dos funcionários, qualidade dos líderes, qualidade da empresa, qualidade de vida dos próprios colaboradores, mantendo assim um nível de satisfação positivo, para funcionários e chefia”. (Entrevistado 5).

Outra questão levantada foi sobre como os colaboradores do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade caracterizam seus acessos as informações sobre a gestão da qualidade para desenvolver o seu trabalho no dia-a-dia. Todos descreveram ter acesso a tudo que precisam para realizarem suas funções, porém cinco dos entrevistados citaram que as informações no *software* de gestão de qualidade não estão disponíveis a todos os colaboradores do setor, mas que este se encontra em desenvolvimento.

- “No caso como eu trabalho na qualidade os acessos estão todos comigo, eu tenho acesso total, mas ele não está ainda atualizado para os demais colaboradores, primeiro eu preciso ter todos os meus documentos atualizados pra depois colocar na intranet, a gente até tem liberado em algumas pastas na rede da Kozma, mas muitos nem sabem, e o que eu tenho que fazer é dar treinamento pra eles, o que eu ainda não fiz, mas tenho consciência que todos precisam ter acesso, a todos os formulários”. (Entrevistado 1).

- “Eu acho que é bem tranquilo, na verdade eu tenho acesso a tudo que eu preciso, hoje não está bem padronizado essa questão que ainda está sendo trabalhada, pra padronizar, a questão dos formulários, que isso é o que a gente mais trabalha aqui”. (Entrevistado 2).

- “Eu faço como devo fazer, seguindo o que é correto, procuro executar sempre da melhor maneira com atenção e cuidado”. (Entrevistado 4).

- “Hoje a gente faz todo um mapeamento do processo, desde que a gente aderiu ao PGQP a área da qualidade faz um mapeamento dos processos (...) a partir deste mapa de processos é realizado todo o padrão da clínica, então como que é o meu padrão, eu tenho ele todo descrito, as instruções que eu preciso pra realizar de acordo com este padrão, tenho os formulários que são necessários. Agora em 2016 a gente adquiriu um *software* que é pra gestão da qualidade, neste *software* a gente tem cinco módulos de trabalho. É uma ferramenta pra facilitar a gestão pela qualidade, para que as coisas realmente aconteçam, e sejam priorizadas e que se profissionalize essa gestão cada vez mais”. (Entrevistado 6).

Na décima segunda pergunta os entrevistados foram questionados quanto a gestão da qualidade, se ela interfere na comunicação interna do setor, de que forma isso acontece e qual a opinião deles a respeito disso. Todos os seis acreditam que a gestão da qualidade interfere na comunicação interna sim, mas que essa intervenção é de forma positiva, ou seja, que ela contribui pra melhoria da comunicação interna. Um dos entrevistados disse que a comunicação interfere de forma positiva, dando o exemplo da organização, de manter a comunicação e os meios de comunicação organizados. Outro entrevistado mencionou a questão dos novatos do setor que muitas vezes tem dificuldades de localizar as informações corretas, e se estas informações não estiverem bem definidas e documentadas, com certeza vai interferir na qualidade da comunicação.

- “Acho que sim, por exemplo, se a gente for passar um certo formulário pra uma liderança, e não ter um formulário padrão, com certeza vai dificultar a comunicação, ele vai voltar pra mim, terei que refazer”. (Entrevistado 2).

- “Se interfere é de uma forma positiva, dificilmente vai ser negativa, a não ser em uma questão da implantação da ferramenta da qualidade que vai ter pra comunicação. O positivo seria a parte de alinhar a comunicação”. (Entrevistado 3).

- “Com certeza interfere, como eu falei antes, que os novatos eles tem um pouco mais de dificuldade de encontrar alguma informação, muitas vezes, se tu não tem isso estabelecido e bem definido, é uma comunicação que vai depender exclusivamente do que está na cabeça das pessoas, se tu tem isso registrado e documentado que pode servir como uma ferramenta de auxílio e suporte nas atividades, com certeza contribui para a comunicação e entendimento que é o principal objetivo”. (Entrevistado 6).

Mais um fator que segundo Bispo (2014) influencia e fortalece a comunicação entre gestor e colaborador, são os veículos formais de comunicação esses devem estar todos atualizados, para que em todos os canais de comunicação, seja transmitida a mesma mensagem. Verifica-se a importância do *software* da gestão de qualidade estar atualizado, para que todos tenham acesso as mesmas informações.

Há duas décadas atrás, o conceito de qualidade, estava baseado nos produtos, ou seja, qualidade significava a capacidade de um produto estar em perfeita conformidade com as suas especificações. Mais tarde, segundo Hutchins (1994, p. 2) a definição de qualidade começou a incorporar outros elementos, como a previsão e a superação das expectativas dos clientes. Também, o conceito de qualidade para o mesmo autor, reconhece a importância de satisfazer outros detentores que participam da organização, como a comunidade, os fornecedores, os acionistas, os colaboradores e a gerência. Segundo Gil (1999, p. 31) para que o sistema de qualidade de uma organização seja colocado em prática, há a necessidade de sua estruturação em programas e/ou projetos de qualidade, que por meio de suas características, dão vida ao conceito de qualidade total.

Dois dos entrevistados citaram o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade que a clínica aderiu em 2011. A busca da excelência em gestão foi a maneira encontrada pelo PGQP para transformar sua região em um lugar melhor. Foi uma excelente visão, tendo em vista que as organizações, quando possuem qualidade em sua gestão, podem atender de maneira mais satisfatória aos seus públicos, gerando melhores resultados, movimentando a economia regional, contratando maior número de pessoas, valorizando seus recursos humanos, preocupando-se com o meio ambiente e com as pessoas, gerando e arrecadando mais impostos para que o poder público possa devolver em benefícios para a sociedade.

Segundo Cardia (2004, p. 7) a Gestão da Qualidade Total requer profissionais interagindo integralmente para a promoção dos fluxos da Comunicação Interna. Ainda para a mesma autora, num ambiente de gestão da qualidade, a comunicação deve ser estabelecida e fortalecida de maneira comum entre todos os membros da organização, uma vez que é através da troca eficaz de mensagens que o ato da comunicação produzirá efeitos duradouros.

A qualidade total concentra-se no desenvolvimento dos colaboradores. Seu processo esforça-se para criar uma cultura organizacional que provoque melhorias contínuas em tudo, por todos e o tempo todo. (MCDERMOTT; MIKULAK; BEAUREGARD; 1996, p. 02).

Por último os entrevistados foram questionados em darem sugestões sobre o que eles acreditam que podem contribuir para a melhoria da comunicação interna. Três dos entrevistados, lembraram da importância das reuniões quinzenais para esclarecimento de dúvidas e alinhamento das informações, sendo que, muitas vezes, essas reuniões são adiadas devido à falta de tempo. Um dos entrevistados sugeriu que os colaboradores do setor tenham mais atenção, isso é, prestar mais atenção quando a informação é repassada. Outro entrevistado acha muito importante que os processos sejam documentados, isso facilitaria no caso de algum outro precisar ocupar a função de um colega em sua ausência. Já outro entrevistado sugeriu um mural de recados no setor, onde todos pudessem deixar um recado, como por exemplo, anotar no mesmo que deu uma saída e volta em instantes. Um dos entrevistados sugeriu a utilização mais frequente do GLPI, pois é uma ferramenta disponível que é pouco utilizada, esta dispõe de relatórios que contribuem para a própria gestão da comunicação.

- “(...) se tivesse reuniões mais seguidas e insistir em desenvolver essa cultura, pois essas reuniões devido à falta de tempo são bem difíceis de se fazerem e outra, a gestão do tempo que a gente não faz direito também”. (Entrevistado 1).

- “Olha, uma melhoria interessante seria documentar de uma forma mais organizada os processos e procedimentos que cada um faz, pra que quando um sair de férias a gente saber como faz uma férias, como faz uma folha de pagamento, como fecha um ponto, seria mais essa parte de poder alinhar as atividades de cada um, para que todo mundo meio que soubesse fazer um pouco de cada coisa, pra não ficar só na mão de um, pra não ocorrer falhas ou um erro mais grave”. (Entrevistado 3).

- “A programação e realização das reuniões quinzenais, a atualização mais constante dos documentos e a utilização do GLPI, utilizar mais esta ferramenta porque ela gera relatórios de gestão”. (Entrevistado 6).

O Quadro 4 mostra um resumo das sugestões dos entrevistados para a melhoria da comunicação interna do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade.

Quadro 4 – Resumo das sugestões dos entrevistados para a melhoria da comunicação interna do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade

Entrevistados	Sugestões
Entrevistado 1	Não adiar as reuniões quinzenais
Entrevistado 2	Chamar mais a atenção de todos no momento de passar a informação
Entrevistado 3	Documentar de forma organizada os processos e procedimentos
Entrevistado 4	Mural de recados
Entrevistado 5	Mais reuniões no setor
Entrevistado 6	Programação e realização das reuniões quinzenais; a atualização mais frequente dos documentos; a utilização do GLPI;

Fonte: Dados primários (novembro/2016).

### 4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com análises realizadas neste estudo, e tendo como base o referencial teórico, pode-se apresentar algumas sugestões para a melhoria da comunicação interna no setor de gestão de pessoas e qualidade da clínica:

- A organização do tempo, ou da rotina de trabalho, sem deixar que essa interfira no relacionamento entre a equipe, ou seja, prestar atenção aos detalhes, não permitindo que a correria do dia-a-dia atrapalhe o diálogo no setor, seja entre colaboradores ou dos colaboradores para a gerência;
- A realização das reuniões quinzenais realizadas pelo setor, sem adiar por falta de tempo, essa mostrou-se um método de comunicação bem lembrado pelos entrevistados pela sua importância em alinhar os assuntos pertinentes do setor e pelo clima motivacional que promove;
- A utilização frequente da ferramenta de comunicação GLPI, o uso desta é solicitado pela clínica, porém, os integrantes dela ainda não tem o hábito de utilizar este meio de comunicação;
- A concretização e disseminação do *software* da qualidade para todos os colaboradores do setor e da própria clínica, este que por sua vez, é outra ferramenta considerável, pois disponibilizará a todos relatórios e formulários atualizados sobre os procedimentos que a clínica prioriza para manter a melhoria contínua dos processos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, observou-se que, para uma organização a comunicação é fator principal e para o setor de Gestão e Pessoas da clínica onde o estudo foi realizado não é diferente, tanto para o desenvolvimento, quanto para a realização das atividades diárias e o bom relacionamento da equipe.

O objetivo geral deste estudo que era analisar qual a percepção do gestor e dos colaboradores a respeito da comunicação interna do setor foi atingido.

Os objetivos específicos que eram conhecer as metodologias utilizadas para a comunicação interna do setor, identificar a qualidade da comunicação interna entre os colaboradores do setor e o gestor do setor e apresentar sugestões para tornar a comunicação interna do setor mais eficiente também foram atingidos, pois identificou-se que os meios de comunicação mais utilizados pelo setor são o e-mail, as reuniões quinzenais, o telefone, o grupo de *whatsapp* do setor e a ferramenta GLPI para a abertura de chamados. Pode-se identificar ainda que a qualidade da comunicação no setor apesar de apresentar algumas falhas de comunicação é boa, pois a equipe dispõem de um bom relacionamento entre eles, o que contribui positivamente para o fluxo de informações e também sugeriu-se a utilização mais frequente das reuniões quinzenais, sem a interferência da rotina corrida do setor, pois este meio de comunicação além de alinhar os assuntos pertinentes, também é um meio de motivar, pois faz com que os colaboradores se sentem pertencentes a empresa, e ainda, deixa os mesmos informados sobre o que a diretoria da clínica espera deles sobre as metas, os objetivos e os resultados. Também sugeriu-se que os colaboradores prestem mais atenção no momento em que as mensagens são transmitidas.

Este estudo buscou contribuir para a melhoria da comunicação interna no setor, objetivando identificar as falhas e por conseqüentemente buscar a eficiência na comunicação entre eles, para que se possa ter um desempenho esperado na qualidade e produtividade das atividades realizadas no setor.

Este foi o primeiro estudo realizado no setor para verificar o tema e não tem como pretensão esgotar o assunto, mas sim fazer uma análise e sugere-se que outros estudos neste sentido continuem sendo realizados no setor e se inicie estudos sobre a comunicação interna na clínica como um todo.

## REFERÊNCIAS:

- ABRACOM, Associação Brasileira das Agências de Comunicações. **Caderno de comunicação organizacional**. Disponível em: [www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaointerna.pdf](http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaointerna.pdf). Acesso em: 18 abr. 2016.
- ALMEIDA, Luís Antônio Santos. **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores**. Comunicação e Ciências Empresárias. Revista Científica Esec. Disponível em: <file:///C:/Users/JUNIOR/Downloads/Dialnet-AImportanciaDaComunicacaoInternaParaAMotivacaoDosC-4729802.pdf>> Acesso em: 25 set. 2016.
- APOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. São Paulo: Atlas 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466153/cfi/31!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em: 15 nov. 2016.
- ARGENT, Paul. **Comunicação empresarial**. Tradução: Paulo Roberto de Miguel. 6 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=RpWoBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+&ots=GYyq6gztgZ&sig=CF82PZRmWa9avapC6S3Ii4Bn91g#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 30 ago. 2016.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron, 2000.
- BERLO, David K.; FONTES, Jorge Arnaldo. **O processo da comunicação: introdução à teoria e prática**. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BISPO, Patrícia. 10 fatores que influenciam a comunicação interna. 2014. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/9365/10-fatores-que-favorecem-a-comunicacao-interna.html>> Acesso em: 30 ago. 2016.
- BOND, Maria Thereza; OLIVEIRA, Marlene de. **Conhecendo as técnicas secretariais**. [Livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2012. – (Coleção Manual do Profissional de Secretariado; v. 2). Disponível em: <http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582124215/pages/-2>> Acesso em: 06 out. 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.  
Acesso em: 12 out. 2016.

CARDIA, Adriana Nigro. **Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen – unidade Resende**. Revista Produção. Disponível em:  
<<http://www.prod.org.br/files/v14n2/v14n2a01.pdf>> Acesso em: 26 set. 2016.

CASADO, Tânia. **O papel da comunicação interpessoal**. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord). As pessoas na organização. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos Humanos – fundamentos básicos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016. Disponível em:  
<<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520445525/pages/-18>> Acesso em: 21 abr. 2016.

\_\_\_\_; Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CORDEIRO, Victor Augusto Silva. **Os canais de comunicação**. 2015. Disponível em:  
<<http://admufsjcomunicacao.blogspot.com.br/2015/11/os-canais-de-comunicacao.html>>  
Acesso em: 21 abr.2016.

CURVELLO, João José A. **Comunicação Interna**.2013. Disponível em:  
em:<<http://www.acaocomunicativa.pro.br/comintnew.pdf>>Acesso em: 18 abr.2016.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DI NIZO, Renata. O meu, o seu, o nosso querer: **Ferramentas para a comunicação interpessoal**. São Paulo: Ágora, 2007. Disponível em:  
<<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788571831056/pages/-7>> Acesso em: 04 set. 2016.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord). As pessoas na organização. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_;Antonio de Loureiro. **Auditoria da qualidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUTCHINS, Greg. **ISO 9000: um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem-sucedida.** São Paulo: Makron Books, 1994.

KOÇOUSKI (Marina). **A comunicação pública face ao dever Estatal de informar.**

Dissertação USP, 2012. Disponível em:

<<file:///C:/Users/JUNIOR/Downloads/MarinaKocouski.pdf>> Acesso em: 01 set. 2016.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484867/cfi/4!/4/4@0.00:18.6>>

Acesso em: 10 nov. 2016.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

MODELO de Excelência da Gestão. **Fundação Nacional da Qualidade.** São Paulo: 2012 ou 2013. Disponível em:

<<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>> Acesso em: 25 set. 2016.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação.** 2. ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2009. Disponível em:

<[http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520427866/pages/\\_3](http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520427866/pages/_3)> Acesso em: 15 abr. 2016.

MCDERMOTT, Robin E; MIKULAK, Raymond J; BEAUREGARD, Michael R. **Qualidade impulsionada pelos empregados.** Tradução José Carlos Barbosa dos Santos; Revisão técnica Roberto Antonio Iannone. São Paulo: Makron Books, 1996

MONTEIRO, Caroline; KARPINSKI, Josiani Aparecida; ANGNES, Juliane Sachser. A comunicação organizacional interna: Um estudo no programa Nacional de formação em administração pública da Universidade Estadual do Centro Oeste. **Revista de Administração IMED.** 121-138. mai/ago. 2015. Disponível em:

<<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/808>> Acesso em: 21 abr. 2016.

**O QUE é PGQP?** Disponível em:

<[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=151](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151)> Acesso em: 25 set. 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: Ed. Centro Universitário Feevale, 2009.

RAMOS, Camila L. **Barreiras e Estímulos da Comunicação Interpessoal nas Organizações.** Monografia UniCEUB, 2003. Disponível em:

<<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2843/2/9907500.pdf>> Acesso em: 04 set. 2016.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

SANTOS, Silvia Aparecida Fortunato. **Comunicação Intraempresarial: Uma investigação da eficácia e eficiência das Reuniões Sociocráticas na comunicação interna das Micro e Pequenas Empresas da Aglomeração Urbana de Jundiaí**. Dissertação apresentada a Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP. Disponível em: <[http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/silvia-aparecida-fortunato-santos.pdf](http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/silvia-aparecida-fortunato-santos.pdf)> Acesso em: 08 set. 2016.

SOUZA, Renata Alves de; SANTOS, Jair Nascimento. **Comunicação Interna: Uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho**. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 2, p. 180-199, mai./ago. 2014. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/422/539>> Acesso em: 06 mar. 2016.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **A relevância da Comunicação Interna Planejada para o Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional**. Set. 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37043/a-relevancia-da-comunicacao-interna-planejada-para-o-desenvolvimento-do-comprometimento-organizacional>> Acesso em: 11 mar. 2016.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. Tradução: Roberto Galman. 2. reimpr. da 1. ed. 2009. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A** – Entrevista realizada com os colaboradores do setor de Gestão de Pessoas e Qualidade.

Parte 1 – Identificação dos entrevistados

1. Idade?
2. Gênero?
3. Escolaridade?
4. Estado civil?
5. Cargo?
6. Tempo de empresa?

Parte 2- questões referentes à Comunicação Interna

1. O que você entende por comunicação interna no ambiente de trabalho?
2. Quais são os meios de comunicação interna utilizados no setor de Gestão de Pessoas e Qualidade? Qual sua opinião sobre eles e quais você mais utiliza
3. Qual sua percepção a respeito da qualidade da comunicação interna no setor?
4. Você percebe alguma falha na comunicação interna do setor? Quais?
5. A comunicação do setor promove motivação na sua equipe? Ou não interfere?
6. Você acha que comunicação interna no setor influencia no relacionamento entre os colegas?
7. A comunicação no setor é disseminada rapidamente e de forma igualitária à todos os colaboradores de Gestão de Pessoas e Qualidade? Justifique sua resposta.
8. Você se considera um bom comunicador e um bom ouvinte? Justifique sua resposta.
9. A gerência tem disponibilidade para se comunicar e ouvir seus colaboradores?
10. O que você entende por gestão da qualidade? Pode Explicar?
11. Como você caracteriza seu acesso as informações sobre a Gestão da Qualidade para fazer o seu trabalho no dia-a-dia? Você pode descrevê-las?
12. A gestão da qualidade interfere na comunicação interna do setor de que forma? qual sua opinião sobre isso?
13. O que você sugere para a melhoria da comunicação?