

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

JOANA MARIA ZORZETO

COMUNICAÇÃO INTERNA:
Estudo de caso no Setor Comercial da Empresa X

SARANDI

2019

JOANA MARIA ZORZETO

COMUNICAÇÃO INTERNA:

Estudo de caso no Setor Comercial da Empresa X

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado I, do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Sarandi, como parte da avaliação da disciplina.

Orientador: Prof. Ma. Ana Paula Patussi.

SARANDI

2019

JOANA MARIA ZORZETO

COMUNICAÇÃO INTERNA:
Estudo de caso no Setor Comercial da Empresa X

Estágio Supervisionado aprovado em 10 de Dezembro de 2019, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Professor (a) Orientador (a) – Ma. Ana Paula Patussi

Professor (a) da Banca – Ma. Juliana Menna Barreto

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

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que sempre me deu forças para seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis, sempre atuando como pilar de força em minha caminhada, permitindo que não faltasse energia para concluir todo o trabalho.

Aos meus pais, Itamar Zorzeto e Jocimar Nardini Zorzeto, que sempre me apoiaram e incentivaram a minha caminhada acadêmica, compartilhado sempre meus anseios e angustias, mas também momentos de felicidade.

Ao meu noivo Jardel Rossetto, que obteve força e paciência durante todo o desenvolver deste trabalho, e que não mediu esforços para me incentivar cada vez mais seguir em frente.

Um agradecimento especial a todos os colegas de empresa, aos quais dividiram comigo medos e insegurança, e de uma forma ou outra, colaboraram para a realização deste trabalho, sempre compreendendo e apoiando minhas aflições.

Agradeço imensamente ao Professor Olivo Tiago Giotto por todos os conhecimentos transmitidos e também todos puxões de orelha, que sem dúvidas serviram para agregar ainda mais valor ao trabalho.

Agradeço também a minha orientadora, Professora Ana Paula Patussi, por não medir esforços para que o trabalho fosse concluído com êxito, e por todo o suporte e ajuda dedicados a mim durante a graduação e também no estágio supervisionado.

A toda comunidade UPF, professores, funcionários, futuros colegas administradores e todos os amigos que conheci durante estes quatro anos de graduação, que de uma forma ou outra cruzaram meu caminho!

Aos meus amigos, que me auxiliaram neste momento tão importante de minha vida, que tiveram paciência comigo em momentos de tensão, e compreenderam muitas vezes minha ausência.

A cada um de vocês, o meu muito obrigado!

RESUMO

ZORZETO, Joana Maria. **Comunicação Interna**: estudo de caso no Setor Comercial da Empresa X. Sarandi, 2019. 55 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2019.

O presente trabalho tem como objetivo geral investigar a percepção dos vendedores do Setor Comercial da Empresa X, localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul, em relação a forma como acontece a Comunicação Interna. A comunicação interna nas organizações se faz importante, pois proporciona um clima favorável em seu ambiente interno. É fundamental que esse processo seja o mais claro e objetivo possível, para que todos os colaboradores estejam alinhados com as metas e estratégias da organização, a fim de manter-se competitiva no mercado externo. O trabalho realizado é baseado em uma pesquisa exploratória, pois explorou ideias e informações, qualitativa, visto que ajudou a compreender os processos vividos pelos funcionários deste Setor e descritiva, porque possibilitou o levantamento da população pesquisada. Ao analisar quantitativamente os dados obtidos neste estudo de caso, percebe-se que o acesso às informações no setor é fácil, e a transmissão destas é julgada como clara, objetiva e através de canais eficientes. O relacionamento interno entre colegas é positivo, permitindo que a troca de informações e o diálogo da equipe ocorra de maneira aberta e facilitada, de forma que a execução das atividades diárias flua de maneira satisfatória para o encontro dos objetivos organizacionais. O processo de comunicação interna está cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações. Neste sentido, faz-se importante que a empresa e os colaboradores dela tenham em mente a relevância do processo de comunicação interna empresarial, para o bom desenvolvimento das atividades propostas e alcance de metas estipuladas.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Interna. Colaboradores. Setor Comercial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Por que as organizações existem?.....	15
Figura 2 – Elementos de comunicação.....	19
Figura 3 – Comunicação organizacional integrada.....	23
Figura 4 – A tríade do comportamento organizacional.....	25
Figura 5 – Cultura.....	26
Figura 6 – Indicadores do clima organizacional.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil do respondente.....	36
Tabela 2 – Percepção sobre a comunicação interna na unidade.....	37
Tabela 3 - Percepção dos colaboradores sobre Feedback.....	38
Tabela 4 - Canais de comunicação interna e informações divulgadas.....	40
Tabela 5 - Ruídos existentes na comunicação interna.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos negativos e positivos da comunicação interna no setor comercial da empresa	
X.....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	ORGANIZAÇÃO.....	15
2.2	COMUNICAÇÃO.....	16
2.2.1	A Comunicação Organizacional	17
2.2.2	Elementos de Comunicação	18
2.2.3	Processos da Comunicação	20
2.3	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	20
2.3.1	Ferramentas de Comunicação Interna	21
2.4	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA.....	22
2.5	FEEDBACK.....	24
2.6	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	24
2.7	CULTURA.....	25
2.7.1	Cultura Organizacional	27
2.8	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	31
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	31
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	32
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	33
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS REULTADOS	34
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SETOR ESTUDADOS.....	34
4.1.1	Comunicação Interna	34
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	35

4.2.1	Perfil dos colaboradores do setor comercial da empresa X.....	35
4.2.2	Percepção dos colaboradores com relação à comunicação interna.....	37
4.2.3	Pontos negativos e positivos sobre o processo de Comunicação Interna no setor comercial da empresa X.....	43
4.3	SUGESTÕES.....	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS.....	48
	APÊNDICE.....	51

1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna nas organizações é uma das principais formas de alinhar a passagem de informações entre todos os setores da organização, sem visar as hierarquias. Uma boa comunicação interna permite que a organização e seus colaboradores estejam alinhados a ao mesmo objetivo, sendo que, metas e resultados possam ser cobrados conforme as perspectivas da empresa.

Com o passar dos anos, a comunicação interna vem se tornando uma questão bastante estudada pelas organizações, pois o mercado está cada vez mais competitivo, sendo necessário que este processo seja o mais positivo possível. Em outros tempos, a comunicação nas empresas era voltada apenas para a área externa a ela, os empregados eram os últimos a saber dos negócios, não havia compromisso da cúpula com os funcionários (KUNSCH, 2003).

O processo de comunicação interna é muito importante para toda a organização, pois faz com que haja troca de experiências e informações entre os colaboradores desta, a fim de alinhar processos, objetivos e metas da empresa, primeiramente em seu ambiente interno, deixando o colaborador preparado com argumentos essenciais para enfrentar o mercado externo. De acordo com Balerini (2003), em muitos casos, as organizações não se comunicam de forma clara e objetiva, e isso faz com que os resultados alcançados não sejam satisfatórios, tendo em vista que os colaboradores desmotivados não produzem o esperado, nem o necessário.

A partir desta pesquisa, buscou-se identificar o modelo de comunicação interna utilizado atualmente pela empresa que atua no ramo de bebidas, qual a percepção dos colaboradores do setor comercial a respeito da comunicação interna existente, além de alavancar pontos fortes e fracos do processo aplicado, sabendo que esse processo é fundamental para uma gestão de sucesso, principalmente quando nos referimos a uma equipe que trabalha no ambiente interno e externo da organização.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A organização base para o desenvolvimento deste trabalho, a qual solicitou que seu nome não fosse revelado, sendo denominada Empresa X, possui uma área nativa com cerca de 360.000 m², onde encontram-se as fontes de água mineral, que são protegidas a fim de garantir a qualidade e pureza das águas, que são envasadas em diversas embalagens. Nesta área, encontram-se quatro casas de captação em alvenaria, que servem como proteção às fontes. O

parque industrial conta com oito linhas de produção, construídas em três pavilhões, com uma área de 24.000 m². As fontes encontram-se no parque de preservação da mata natural da empresa e em lugar privilegiado pela natureza.

A empresa encontra-se situada às margens da RS 569, Km 30, rodovia asfaltada que liga Barra Funda à Porto Alegre, distante da capital gaúcha, 330 Km. Para desenvolver a presente pesquisa, foi utilizado como base o Setor Comercial desta empresa.

O projeto de pesquisa justifica-se, pois atualmente o assunto comunicação vem se destacando nas organizações, portanto, não basta apenas uma comunicação abrangente no ambiente externo, seja ela através de redes sociais ou qualquer outro meio de comunicação da atualidade. A comunicação organizacional deve começar em seu ambiente interno, pois é nele que encontramos os colaboradores, que são hoje a principal ferramenta para ajudar a atingir os objetivos estabelecidos

Para as organizações, faz-se necessário um bom desenvolver da comunicação interna, assim, o processo de objetivos e metas se torna mais fácil de alcançar, pois os funcionários estarão alinhados com os sonhos da empresa. Para a sociedade, vendedores que transmitem seus objetivos e negociações de forma clara, possuem maior confiança no mercado, e transmitem imagem positiva da organização, de maneira que esta tenha uma boa imagem criada em seu ambiente externo.

A troca de informações internamente prepara o colaborador para agir no mercado externo, de forma que atenda as expectativas da organização. Estabelecer padrões com a equipe é fundamental para que todos trabalhem com os mesmos objetivos e com as mesmas ferramentas de negociação.

Neste contexto, o trabalho terá como base de pesquisa a seguinte pergunta: **qual a percepção dos vendedores do Setor Comercial da Empresa X sobre a forma que ocorre a Comunicação Interna?**

1.2 OBJETIVOS

Para a elaboração do presente trabalho, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos de pesquisa, descritos nos tópicos 1.2.1 e 1.2.2.

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar a percepção dos vendedores do Setor Comercial da Empresa X em relação a forma como acontece a Comunicação Interna.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever como ocorre o processo de Comunicação Interna no Setor Comercial da empresa X;
- Identificar qual a percepção dos colaboradores do Setor Comercial quanto a Comunicação Interna da empresa X;
- Verificar os pontos positivos e negativos existentes no processo de Comunicação Interna da empresa X;
- Apresentar sugestões para tornar a Comunicação Interna do Setor Comercial da empresa X mais eficiente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo serão apresentadas as teorias de alguns autores referência do assunto abordado, as quais darão sustentação ao projeto de pesquisa.

2.1 ORGANIZAÇÃO

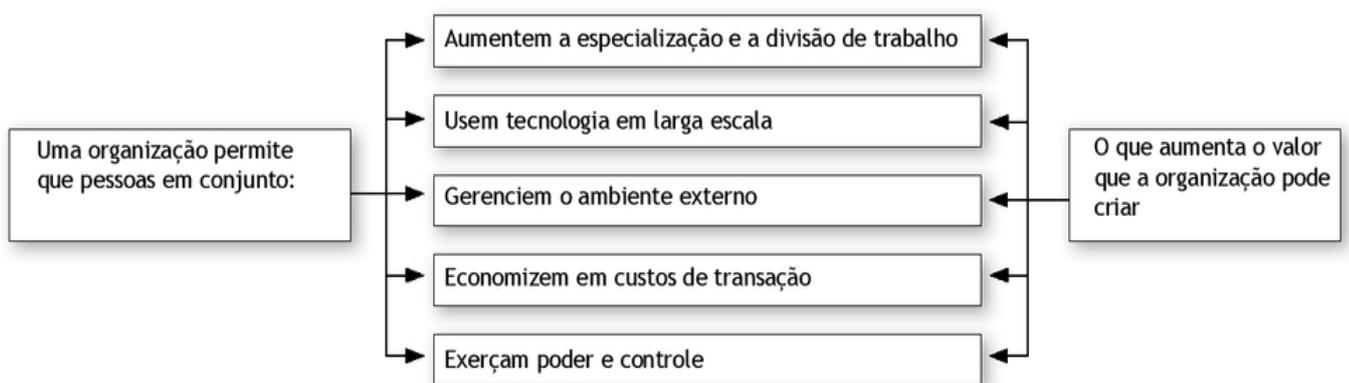
Meireles (2003) nos diz que a organização é um objeto que pode ser abordado como um conjunto de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um objetivo em comum e norteado por um conjunto de crenças, valores, cultura, etc..

Em sua obra, Dias (2013) argumenta que:

A palavra organização tem origem grega, *organon* que tem o significado de ferramenta ou instrumento. Nesse sentido, a própria palavra nos dá uma ideia de que podemos entender as organizações como instrumentos utilizados pelo homem para desenvolver determinadas tarefas, que não seriam possíveis para um indivíduo isolado (DIAS, 2013, p. 11).

Uma organização é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar suas ações e obter alguma coisa que desejam ou valorizam – ou seja, para atingir seus objetivos (JONES, 2010 p. 1). A figura 01 representa o motivo da existência das organizações:

Figura 1 – Por que as organizações existem?



Fonte: JONES (2010).

Diante do exposto, pode-se dizer que uma organização é constituída por duas ou mais pessoas, que juntas cooperam a fim de atingir os resultados propostos. Cada organização possui um enumerado de atividades que são apresentadas, e devem ser desempenhadas de forma consciente por todos, ou melhor, cada colaborador deve saber seu papel a desempenhar dentro do ambiente organizacional.

Segundo Dias (2013), independentemente do tipo de organização, todas apresentam algumas características em comum, como:

- Cooperação: a organização surge pelo reconhecimento de que sozinho o indivíduo não consegue atingir inúmeros objetivos, deve contar com outros que através da coordenação de seus esforços conseguirão atingir objetivos comuns.
- Divisão do trabalho: para que a coordenação de esforços seja eficiente, é fundamental que haja uma divisão clara de trabalho entre os indivíduos que integram a organização,
- Todos indivíduos trabalham de forma cooperada se tiverem objetivos em comum e bem determinados.
- Existência de normas: para que a cooperação aconteça, e para que os objetivos sejam alcançados, é necessário que se tenha normas. Essas normas devem mostrar quais são os direitos e limites daqueles que desenvolvem as atividades.

2.2 COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação é originária do latim *communicatio*, que significa a ação de tornar algo comum a todos (FERREIRA, 2016). Apresenta como objetivos criar, manter e desenvolver conexões e relacionamentos, pois é através da comunicação que os seres vivos compartilham informações entre si, fazendo com que seja uma das principais atividades para uma boa vida em sociedade (MATOS, 2015).

Comunicar-se é uma necessidade intrínseca do ser humano. Pensar em comunicação é pensar em fluidez, interação das partes, compreensão de fatos e informações (CAMPOS, 2018 p. 37). Para Moreira (2011), a comunicação nas organizações representa um conjunto de estratégias, que têm como objetivo melhorar ou gerar uma boa imagem para a empresa, diretamente relacionada com seu público, sejam seus consumidores, fornecedores, ou os próprios funcionários.

A comunicação é um recurso estratégico de gestão que, quando bem aproveitado, pode garantir o funcionamento coeso, integrados e produtivo da empresa, ou seja, a comunicação tem todo potencial para ser uma vantagem ou um enorme problema”, isso deixa claro que um plano de comunicação deve estar inserido no planejamento estratégico da organização; assim o resultado das ações de comunicação solidificará a cultura, as filosofias e as estratégias de ação da organização. (MATOS, 2014, p. 110).

Tomasi (2014) ressalta que a comunicação organizacional deve ser um sentimento de unidade e de igual forma com todos, ao anunciar ao ambiente externo os negócios e a imagem

da empresa, por meio de uma linguagem homogênea. A importância da comunicação nas organizações é exposta por Kunsch (2003) ao declarar que:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará em um processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social Kunsch (2003, p. 69).

A comunicação deve formar um elo a um espírito de trabalho em equipe, onde qualquer objetivo será alcançado quando seus colaboradores expressam valores, desejos e conflitos, ocorrendo uma integração harmônica das demandas e da sociedade (RAMOS; BASTOS; RAMOS, 2018 p. 100). A comunicação é a essência da organização, é ela que determina a vinculação de compreensão fundamental para que os indivíduos possam interagir com os demais para conquistar o objetivo desejado da organização (SANTOS, 2016 p. 56).

Diante das afirmações dos autores citados neste item, pode-se perceber que a comunicação nas empresas tem um papel fundamental na divulgação de informações entre os colaboradores da empresa, de forma que estas sejam comuns a todos, garantindo um bom ambiente de trabalho e de atingimento de resultados. É indispensável que o processo de comunicação nas empresas se mantenha ativo, pois este está diretamente ligado a vida social da organização.

2.2.1 A Comunicação Organizacional

Segundo Kunsch (2016), a comunicação organizacional desenvolveu suas bases no Brasil, a partir da gênese do jornalismo empresarial e das primeiras iniciativas deste campo. Ainda em 1980, migrou rapidamente para o campo mais abrangente de relações públicas, onde cresceu rapidamente na década seguinte como comunicação organizacional entre empresas, profissionais e pesquisadores do meio acadêmico.

Tomasi (2014, p. 35), argumenta que os trabalhos sobre comunicação empresarial ocuparam-se através dos tempos:

- 1920 a 1950: interesse em comunicação empresarial e industrial;
- 1950 a 1970: interesse pela influência da escola de relações humanas na comunicação organizacional. Inicialmente, a preocupação era com as estratégias de persuasão a serviço do alto escalão gerencial, com a precisão e legibilidade dos relatórios, com a eficiência dos diferentes meios de comunicação;

- 1960: deslocamento da perspectiva para o estudo das mensagens que fluem nas organizações e para a forma como o clima organizacional influenciava a adequação e eficiência dessas transmissões. A comunicação era vista como uma variável que influenciava a performance individual e organizacional.

Segundo Santos (2016 p. 45), a comunicação dentro das organizações é fator essencial em todo o processo empresarial, uma vez que possui a função de realizar a integração no ambiente das organizações. Para fazer a comunicação organizacional fluir, é preciso criar uma consciência comunicativa. E isso só é possível a partir de uma cultura organizacional em que prevaleça um ambiente de transparência e confiança (KUNSCH, 2016).

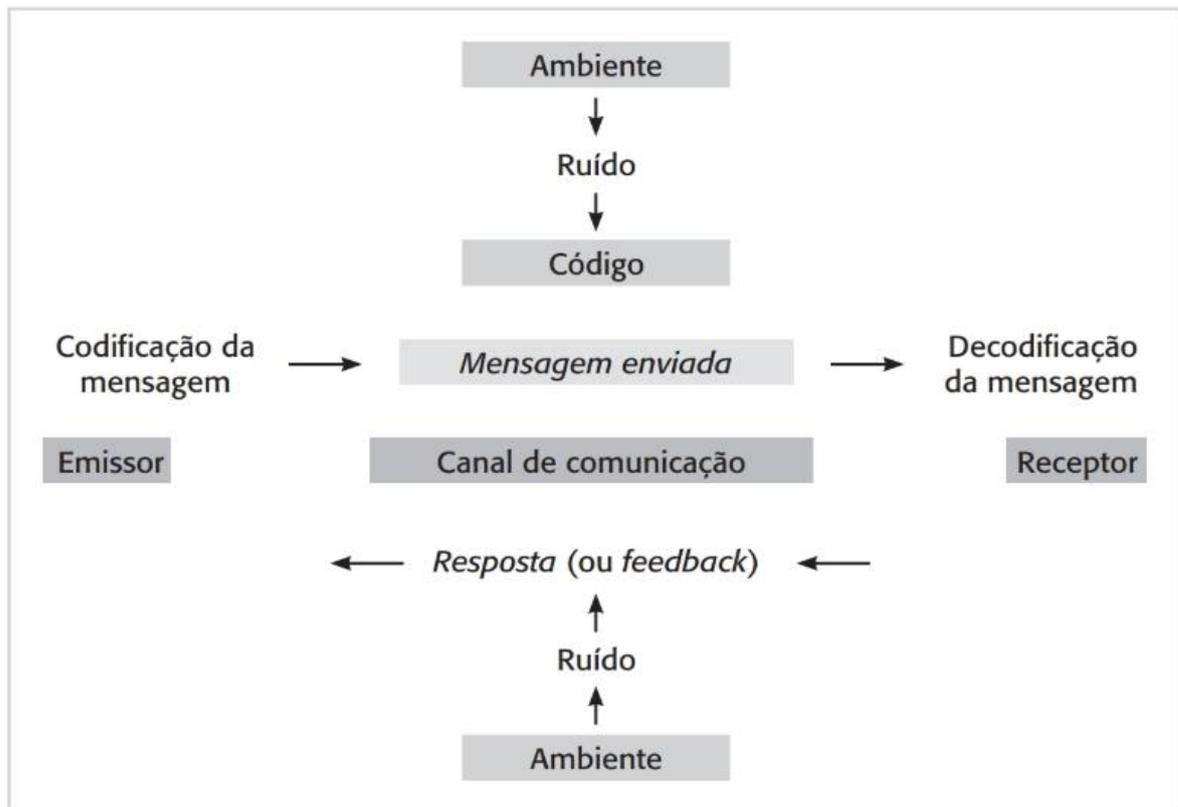
A comunicação organizacional deve ser incorporada por todos, assim como o planejamento estratégico da empresa. Santos (2016) ressalta que se não existir preparação para esse processo, pode ocasionar falhas irreversíveis. A concorrência e a crescente mudança que surge a todo momento exige das organizações uma postura forte e uma boa comunicação.

2.2.2 Elementos de Comunicação

Faz parte do processo de comunicação a troca de informações através de palavras, símbolos e comportamentos não verbais (SANTOS, 2016 p. 61). Para que o ato de comunicação ocorra, são necessários alguns elementos-chave, como: emissor, receptor, mensagem, ambiente ou contexto, canal ou meio de comunicação e código, sendo que se algum desses não estiverem presentes, podem comprometer todo o processo de comunicação (TERCIOTTI, 2013).

A Figura 02 expõem como ocorre o processo de comunicação com base em seus elementos:

Figura 2 – Elementos de Comunicação



Fonte: TERCOTTI (2013).

Neste contexto, cada um destes elementos que compõem o processo de comunicação tem seu papel definido: o **emissor** é quem transmite a mensagem codificada ao receptor. O **receptor** é quem recebe a mensagem e a **mensagem** é o objeto da comunicação, constituída por um conjunto de sinais ou signos, pertencentes a um código linguístico ou não. E por fim, o **código** é um conjunto dos sinais ou signos linguísticos ou não, comuns tanto ao emissor quanto ao receptor (TERCIOTTI, 2013).

Terciotti (2013), também dá significado para a **codificação**, que é a conversão de uma ideia em mensagem e após em código. O **canal de comunicação**, que é o meio no qual a mensagem será transmitida (oral, escrito, visual ou corporal). A **decodificação** é o inverso da codificação, e consiste na percepção do receptor sob a mensagem recebida. A **resposta (feedback)** é a reação do receptor, que permite a visão de compreensão da mensagem, o **ambiente** que é contexto no qual as mensagens são transmitidas e recebidas. E por fim, é dada a definição para **ruído**, como sendo tudo que interfere na comunicação, ocasionando perda de informação durante a transmissão da mensagem.

2.2.3 Processos da Comunicação

Matos (2015) faz referência ao estudo de Harold Lasswell, ao escrever em seu livro que o processo da comunicação pode ser separado em partes, através dos seguintes termos:

Quem – fatores que iniciam e guiam o ato da comunicação;

Diz o que – análise de conteúdo;

Em que canal – meios interpessoais ou de massa;

Para quem – pessoas atingidas pelos meios (implica análise de audiência);

E com quais efeitos – impacto produzido pela mensagem sobre a audiência (implica análise do efeito).

O processo de comunicação das organizações deve ser estratégico, por isso Santos (2016) refere que:

A utilização de uma comunicação mais informal, muitas vezes, transmite maior confiabilidade, ou seja, torna o membro mais próximo. Trabalhar com ferramentas mais humanas, deixando um pouco de lado métodos intensamente técnicos, conduzindo a relação para comportamentos humano, pode ser o que o indivíduo da organização espera, o importante é aliar o membro a respeito das ideologias da empresa (SANTOS, 2016, p. 45).

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

O processo de comunicação interna é responsável por grande parte do engajamento, harmonia e sintonia – ou não – entre os colaboradores da organização (CAMPOS, 2018). Para Tavares (2010), ela pode ser percebida entre setores, chefia, subordinados, colegas. Para Tomasi (2014):

Uma empresa está bem se seus produtos encontram receptividade no mercado. Produtos competitivos estão relacionados com empregados felizes. Tudo junto forma uma imagem positiva da empresa. E o principal objetivo da comunicação interna é manter essa cadeia de felicidade. Relações interpessoais criam um clima de alto astral no interior da empresa e favorecem a consecução da qualidade total de produtos e serviços (TOMASI, 2014 p. 67).

Tomasi (2014 apud DUARTE, 2003, p. 195), também nos diz que para conseguir a felicidade de seus empregados, a comunicação interna busca a integração por meio de programas participativos diversos, no intuito de gerar maior comprometimento dos funcionários e aumentar os índices de qualidade e de produtividade.

Segundo Terciotti (2013), a comunicação interna se relaciona com a interação verbal, seja ela oral ou escrita, e não verbal entre dois ou mais participantes do processo de comunicação. Para se obter uma comunicação interna de sucesso, é fundamental que esta seja

clara, objetiva e que não deixe falhas que possam gerar desentendimentos e intrigas. Neste processo, é indispensável a presença de todos os elementos de comunicação (emissor, mensagem, canal, motivo, tempo e receptor).

Torquato (2010, p. 54), nos diz que a missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. Já Lupetti (2007), argumenta que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento de programas voltados a prevenção de acidentes, desenvolvimento pessoal e profissional, além de possibilitar a criação de campanhas de criatividade e competitividade, ações estas que vão de encontro com os objetivos gerais da organização. Neste sentido, Santos (2016) argumenta que:

A comunicação interna é um instrumento da administração estratégica para alcançar o objetivo pretendido da organização. Trata-se de uma ferramenta tática para a harmonização dos colaboradores e da empresa internamente. Ela auxilia na construção da realidade organizacional, e para que o colaborador passe a sentir-se integrante do processo organizacional. É fundamental a existência de um ambiente de trabalho que preserve a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Essa é uma das atribuições da comunicação interna, comunicar igualmente (SANTOS, 2016 p. 15).

Para que se tenha um processo de comunicação interna eficiente, é fundamental que o fluxo de comunicação vertical e o fluxo de comunicação horizontal trabalhem em sintonia. Para isso, em seu estudo, Campos (2018) argumenta que o fluxo de comunicação vertical é dividido como ascendente, ou seja, parte dos níveis mais baixos para a cúpula, e descendente, fazendo o caminho inverso ao anteriormente citado. Já o fluxo de comunicação horizontal é praticado entre os colegas de trabalho em um mesmo nível hierárquico (MATOS, 2014).

A comunicação interna – tanto no fluxo vertical como no horizontal – se desenvolve tanto de maneira formal, como informal. Os memorandos, protocolos, circulares, atas de reuniões e outros, se agrupam na comunicação formal. A comunicação informal tem sido vista com um olhar mais receptivo, por conta da velocidade na disseminação de informações exigida pelo século atual (CAMPOS, 2018 p. 39).

2.3.1 Ferramentas de Comunicação Interna

A comunicação está imediatamente confrontada ao desenvolvimento de uma organização, com isso a expansão de canais de comunicação interna deve ser trabalhada em sua totalidade (SANTOS, 2016 p. 47). A utilização ou não de ferramentas para comunicação interna

dependerá muito da cultura organizacional e do ambiente em que a empresa está inserida. Abaixo, estão descritas algumas ferramentas de comunicação organizacional (MARTINS, 2012):

Comunicação Face a Face: é a comunicação que ocorre de forma oral. Esta forma de comunicação evita ruídos que podem ocorrer durante uma comunicação escrita, pois os informes são obtidos no momento em que ocorre, sendo que as dúvidas são sanadas de forma mais ágil. Esse modelo de comunicação possibilita a troca de informações com Feedback constante.

Comunicação através de Jornais e Revistas: os jornais foram o primeiro meio de comunicação interna nas organizações. Em épocas passadas, as empresas não tinham tanto interesse com esse instrumento, pois acreditavam que era de pouco valor para os empregados.

Jornal Mural: possibilita o compartilhamento de informações de forma simples e com baixo custo para a organização, porém necessita de atualização constante.

Internet: é a ferramenta mais eficiente e rápida de propagação de informações, pois nela podemos compartilhar dados em tempo real a todos os envolvidos. Na internet, podemos citar vários meios de comunicação eficientes, tais como os e-mails, sites e até mesmo redes sociais em nome das organizações.

2.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

Para que o processo de comunicação organizacional integrada ocorra em uma empresa, é fundamental que inicialmente seja feito uma análise, planejamento e sucessivamente uma avaliação do ambiente e as pessoas nele envolvidas. Para Ribeiro et al. (2006), a comunicação integrada consiste em um conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, que sejam planejados e desenvolvidos dentro do ambiente organizacional, a fim de agregar valor à marca junto ao seu público-alvo.

Conforme Lupetti (2007), a comunicação integrada estabelece uma política global, através da conexão entre as propostas estabelecidas entre as comunicações administrativas, institucionais, internas e mercadológicas. Assim, pode-se dizer que os resultados obtidos após a adoção da comunicação integrada são de responsabilidade coletiva, ou seja, os esforços partiram de um coletivo de pessoas. A imagem da organização deve ser única (RIBEIRO et al., 2006 p. 100).

Além da Comunicação Interna, outras duas áreas que integram a comunicação organizacional são a Institucional e Mercadológica. Segundo Torquato (2010), a organização

mercadológica tem como objetivo fortalecer a marca no mercado externo, seja ela de produtos ou serviços. Essa ferramenta utiliza como base de suas ações o marketing, através de propagandas e promoções, visando atingir seu público alvo, a fim de tornar a marca mais conhecida.

Ribeiro et al. (2006), expõe a ideia de que a comunicação mercadológica tem como principal objetivo a divulgação de produtos/serviços da organização, buscando o aumento das vendas e posicionamento no mercado. Essa modalidade da comunicação integrada está relacionada, entre outros fatores, com as propagandas, promoções de venda, *marketing* e *merchandising* (LUPETTI, 2007).

Já a organização institucional busca preservar a imagem da empresa no mercado em que atua, buscando firmar-se nesse ambiente de forma estratégica. Utiliza da missão, visão e valores da organização para obter credibilidade dos consumidores. Segundo Kunsch (2003), a comunicação organizacional integrada é a encarregada pela construção da imagem e identidade corporativa positiva de uma organização, para que sua marca seja vista positivamente diante a opinião de seus públicos.

Lupetti (2007), comenta que esse modelo de comunicação deve ser o responsável por atrair e conquistar o público de interesse da empresa, além de propagar a filosofia empresarial através de suas políticas e práticas cotidianas.

Figura 3 – Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Torquato (2010).

Santos (2016) comenta que apesar de todas as diferenças entre as formas de comunicação citadas anteriormente, uma complementa a outra. Todas possuem o propósito de alcançar os objetivos da organização com ações estratégicas bem estruturadas. O conjunto de todas as comunicações integradas (administrativa, interna, institucional e mercadológica) irá gerar maior impacto dentro da organização.

2.5 FEEDBACK

Um processo de comunicação adequado deve envolver a prática de feedback, uma vez que sem ele, o emissor não terá como conferir a adequação e eficácia da transmissão de sua mensagem (BRANDÃO; REGIS, 2015). A informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta, ela precisa de respostas para se realizar (MATOS, 2014).

Robbins (2015), diz que um feedback deve ser específico, ou seja, deve-se fazer uma crítica ao comportamento das pessoas e não às pessoas em si, pois o feedback atende ao comportamento particular e é impessoal. O feedback deverá comentar a evolução da pessoa na carreira, suas principais realizações, analisando também seu perfil comportamental e seu estilo de relacionamento, de trabalho em equipe e de liderança. O feedback deve ser dado não somente para o avaliado, mas também para a sua chefia imediata (BARBIERI, 2016).

Campos (2018) faz referência a descrição de feedback dada por Minicucci (1995, p. 257) como sendo uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa ‘verificar o próprio desempenho e corrigi-lo, se for necessário. Dentro do processo de comunicação o feedback pode ser denominado como reação ao ato de comunicação, possibilitando ao emissor o retorno de sua mensagem, sendo ela de aprovação ou reprovação, se houve compreensão ou não (RAMOS; BASTOS; RAMOS, 2018 p. 100).

2.6 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional (CO) é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupo e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS, 2010 p. 6). Segundo Banov (2019), o comportamento organizacional refere-se ao estudo do comportamento das pessoas, do grupo e da própria

organização, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. Neste sentido, a autora apresenta os três elementos que formam o comportamento organizacional, e expõe cada um deles, conforme representado na Figura 04:

Figura 4 – A Tríade do Comportamento Organizacional



Fonte: Bavon (2019).

- Comportamento das pessoas: como as pessoas aprendem a descrição do que a organização espera do colaborador desempenhando suas tarefas, deixando-a assim mais preparada para executá-las.

- Comportamento dos grupos: não basta apenas ter pessoas na organização, é fundamental que estes sejam integrados a ela. Para isso, definir grupos e apresentar a importância da harmonia grupal é o primeiro passo para o sucesso da tríade.

- Comportamento das organizações: é indispensável estudar o comportamento da empresa, suas estruturas organizacionais, apontando como ela se organiza e define como suas atividades são desenvolvidas.

2.7 CULTURA

Para Perez (2017), cultura significa cultivar, é um processo de desenvolvimento de um grupo, que resulta no aprimoramento de valores, hábitos, crenças e normas de comportamento. No século XVIII, a palavra cultura foi por várias vezes associada ao conceito de civilização, e muitas vezes confundida com educação, bons costumes, etiqueta e comportamento de elite.

Em sua obra, o autor supracitado também dá significado a palavra cultura, a partir do ponto de vista das ciências sociais, filosofia e antropologia:

- Para as ciências sociais, cultura é um conjunto de ideias comportamentos, símbolos e práticas sociais artificiais, que são aprendidas de geração em geração, por meio da vida em sociedade.

- Para a filosofia, cultura é um conjunto de manifestações humanas que contrastam com a natureza ou com o comportamento natural.

- Para a antropologia, a cultura se enquadra como uma totalidade de padrões aprendidos e desenvolvidos pelo ser humano.

Figura 5 – Cultura



Fonte: DIAS (2013).

Santos (2016) cita Hofstede (2011), alegando que cada nação desenvolve sua cultura ao longo da história, e dessa maneira também acontece com as empresas, que constroem sua cultura no decorrer de sua trajetória. Assim como cada localidade possui sua característica cultural, as organizações também possuem características próprias e exclusivas, de forma que se torne um modelo de influência direta na conduta e posicionamento dos colaboradores. A autora supracitada ainda ressalta que a cultura de uma organização refere-se às características de comportamento.

2.7.1 Cultura Organizacional

Cultura pode ser definida de diversas maneiras, sendo que quando for relacionada as organizações, pode ser conceituada como tudo aquilo que foi criado ao longo do tempo pela humanidade, representando valores materiais e não materiais (DIAS, 2013).

A cultura de uma empresa é o conjunto de normas, regras e valores, que são constituídos pelos fundadores da organização, dando a ela características próprias de ser, distinguindo-a das demais organizações. Geralmente, essas características são passadas de geração em geração, como sendo a forma correta de agir e prosseguir com a administração da empresa. A cultura apresenta uma forma de controle e representa a identidade da organização (FERREIRA, 2013).

Jones (2010), em seu estudo argumenta que:

Cultura organizacional é o conjunto de valores compartilhados e normas que controla as interações de membros da organização entre si, com fornecedores, consumidores e outras pessoas fora dela. A cultura é modelada pelas pessoas dentro da organização, pela ética da organização, pelos direitos trabalhistas concedidos aos empregados, pelo tipo de estrutura usado pela organização (JONES, 2010 p. 6).

Dias (2013), apresenta significado à cultura organizacional dizendo que a mesma pode ser vista como um conjunto de representações que são formadas no cotidiano das organizações, e que demonstram os valores, normas e significados, repassando aos colaboradores da organização sua identidade e reconhecimento. Já Perez (2017) afirma que:

A cultura organizacional é, portanto, a cultura em seu sentido antropológico existente em uma organização composta por práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargão e clima organizacional. A cultura influencia todos os membros dessa organização com diretrizes e premissas para guiar seus comportamentos e mentalidades (PEREZ, 2017, p. 39).

Todas organizações possuem sua cultura, a qual identifica a forma de realce de seus costumes e crenças, fixando sua marca e através deste perfil orienta e controla o comportamento daqueles que a formam. Ao tratar-se dos indivíduos, fala-se que cada um possui sua própria cultura e a sua personalidade, característica na qual diferencia dos demais, podendo ser traçada uma analogia entre o individual e o coletivo, visualizando que cada organização tem sua própria cultura, o tornando igualmente diferente (RAMOS; BASTOS; RAMOS, 2018).

Para Santos (2019 apud HOFSTEDE, 2011), a cultura organizacional pode ser concebida como um grupo de valores e pressupostos básicos expresso em elementos

simbólicos, que tem em sua capacidade de ordenar, atribuir significado e construir sua identidade organizacional. Ela pode atuar como elemento de comunicação e consenso, ou como oculta e instrumentalizada às relações de dominação.

2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores que estão presentes no dia-a-dia das organizações, e estes podem satisfazer ou não. Esses fatores podem dizer respeito à empresa, ao contato dos empregados com a liderança e à política de gestão de pessoas (FERREIRA, 2013). Campos (2018) cita (ABRACOM, 2008, p. 03) ao dizer que organizações que se preocupam em melhorar cada vez mais a sua comunicação interna estão se destacando nas pesquisas que indicam os melhores climas organizacionais. Portanto, a autora reforça que, influenciar no clima organizacional é um dos benefícios do processo de comunicação interna organizacional.

Ferreira (2013), faz referência ao estudo de Luz (2003), quando cita que é possível mensurar o clima organizacional por meio de indicadores, que podem impactar na qualidade dos produtos/serviços da organização, onde comenta cada um dos indicadores na figura 6:

Figura 6 – Indicadores do Clima Organizacional

Rotatividade de pessoal/<i>Turnover</i>	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento das pessoas com a empresa.
Absenteísmo (faltas)	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento com a empresa.
Programas de sugestões	Se malsucedidos, podem indicar falta de interesse e comprometimento.
Avaliação de desempenho	Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre pessoas ou departamentos, suscita um ponto de atenção.
Desperdícios de material	Uma das formas de reação contra a empresa é o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações.

Fonte: FERREIRA, (2013).

Souza (2014), conforme citado por Shein (2009), argumenta que o clima organizacional é um dos principais elementos da cultura organizacional, sendo definido como os sentimentos das pessoas dentro do ambiente de trabalho e a maneira como interagem entre si, com os clientes e os elementos externos. O clima organizacional tem um papel fundamental na composição da imagem organizacional e merece atenção da gestão tanto quanto os demais fatores (CAMPOS, 2018 p. 40).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são descritos quais foram os procedimentos metodológicos adotados para a realização do projeto de pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo foi desenvolvido no Setor Comercial de uma empresa e apresentou como objetivo geral investigar a percepção dos vendedores do Setor Comercial da Empresa X em relação a forma como acontece a Comunicação Interna.

Segundo à abordagem do problema, a pesquisa classificou-se como quantitativa, pois foi realizado um estudo sobre a percepção dos colaboradores do Setor Comercial de uma empresa. Segundo Lakatos (2017):

A abordagem quantitativa, nas Ciências Sociais, é a mais apropriada para apurar atitudes e responsabilidades dos entrevistados, uma vez que emprega questionários. A população estudada deve representar determinado universo, para que seus dados possam ser generalizados e projetados para o ambiente objeto de pesquisa. Seu objetivo é medir e permitir o teste de hipóteses, evitando possíveis erros de interpretação. Em muitos casos, são criados índices que, por muito tempo, possibilitam conhecer o traçado histórico da informação (LAKATOS, 2017 p. 296).

Lakatos (2017) em seu estudo, cita Sabino (1966, p. 204), ao referir que uma pesquisa quantitativa pode ser conceituada como toda a informação numérica resultante de uma investigação, a qual se resultará através de um conjunto de quadros, tabelas e medidas.

De acordo com o objetivo geral, tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como principal objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa traçado, a fim de que o pesquisador possa levantar hipóteses sobre o assunto, envolvendo pesquisa bibliográfica, entrevista e análise de resultados (DIEHL; TATIM, 2004).

Diehl e Tatim (2004) argumentam também que uma pesquisa descritiva prevê a descrição de características de determinada população, ou então, estabelece relação entre as variáveis. Sua principal característica é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário.

Com relação ao procedimento técnico, foi realizado um estudo de caso, com o objetivo de coletar e analisar dados sobre a percepção do processo de comunicação interna existente.

Segundo Diehl e Tatim (2004), o estudo de caso caracteriza-se por um estudo de forma detalhada a partir de um objeto, de maneira que proporcione um amplo e detalhado conhecimento. Os autores ressaltam ainda, que este método apresenta inúmeras vantagens ao pesquisador, o que faz com que o delineamento seja mais adequado.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Lakatos (2017 p. 185) argumenta que:

Uma variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração. Finalmente, os valores que são adicionados ao conceito, constructo ou conceito operacional, para transformá-lo em variável, podem ser quantidades, qualidades, características, magnitudes, traços etc., que se alteram em cada caso particular e são totalmente abrangentes e mutuamente exclusivos (LAKATOS, 2017 p. 185)

Desta forma, as variáveis deste estudo são:

- Comunicação: A comunicação envolve a transferência de significado. Se nenhuma informação ou ideia foi expressa, a comunicação não aconteceu. [...] Portanto, a comunicação é a transferência e a compreensão de significado (ROBBINS, 2014 p. 295).
- Comunicação Empresarial: É a relação da empresa com seu público interno e externo, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinado a intensificação do processo de comunicação (MATOS, 2014 p. 110).
- Comunicação Interna: Trata-se da espinha dorsal do endomarketing. A comunicação interna é o principal meio usado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os empregados (FRANÇA, 2012 p. 152).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População ou universo 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, conforme os objetivos da pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004 p. 64).

Diehl e Tatim (2004) também argumentam que uma amostra é uma fração de uma população devidamente selecionada. Esta amostra pode ser probabilística ou não probabilística.

Quando trata-se de pesquisa científica, em que é necessário conhecer as características de uma população a ser pesquisada, é comum que apenas uma amostra desta seja entrevistada, a fim de obter valores estimativas de todo o grupo (DIEHL; TATIM, 2004).

Para este estudo, a população da pesquisa trata-se do Setor Comercial de uma empresa, situada no interior do Rio Grande do Sul. Foi escolhido o Setor Comercial como base de pesquisa, pois o mesmo trabalha muito com a comunicação, seja ela ente colegas de trabalho (interna) ou com o mercado e clientes (externa).

O Setor Comercial é composto por 61 pessoas, dispostas em seis coordenações, as quais exercem suas atividades em várias regiões do país. Por este motivo, foi escolhida como amostra a coordenação de vendas que atua na região em que a empresa tem sua matriz, por ser mais fácil reunir os respondentes para realização da pesquisa. Sendo assim, trata-se de uma amostra não probabilística, pois não foram utilizadas formas aleatórias para a seleção dos entrevistados, composta por 20 (vinte) vendedores externos, 3 (três) supervisores de vendas e 1 (um) coordenador de vendas.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa realizada. As informações podem ser obtidas por meio de pessoas, consideradas fontes primárias, pois os dados são colhidos pelo pesquisador, em primeira mão. As principais técnicas de coleta desse tipo de dados são a entrevista, o questionário, o formulário e a observação (DIEHL; TATIM, 2004).

Para a consecução deste estudo, foi elaborado um questionário (APÊNDICE 1) baseado na análise do referencial teórico deste trabalho, com 24 questões modeladas para atender aos objetivos propostos.

O instrumento de pesquisa foi dividido em 3 (três) partes, a saber: a primeira parte, composta por 6 (seis) questões abertas, referia-se ao perfil dos entrevistados; a segunda parte, apresenta 15 (quinze) questões, separadas em tabela onde os entrevistados deveriam responder entre as opções: discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente, com assuntos voltados à investigar a comunicação interna

do setor e; a terceira parte, com 3 (três) questões abertas, onde pedia-se pontos positivos e negativos, bem como sugestões sobre a comunicação interna atual.

No dia 05 de outubro de 2019, o questionário foi aplicado para toda a coordenação selecionada nas dependências da empresa. A responsável pela entrega dos questionários foi a própria pesquisadora e todos os questionários foram aplicados e devolvidos no mesmo dia, sendo que 4 entrevistados não estiveram presentes no momento, pois estavam em férias, totalizando 20 respondidos e validados para análise dos dados.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é sua análise e interpretação, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa (MARCONI, 2017 p. 182). Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 82), na pesquisa de caráter tanto quantitativo quanto qualitativo, existe a necessidade de organizar os dados coletados para que eles possam ser interpretados pelo pesquisador. Os autores também citam que para cada pesquisa existe um instrumento específico de análise de dados.

Os questionários foram codificados, tabulados e lançados em planilhas pela pesquisadora para que pudessem ser processados pelo software *Microsoft Excel*. Posteriormente foram feitas análises quantitativas, com estabelecimentos de porcentagem, e elaboradas tabelas para melhor interpretação a luz da teoria estudada. A última parte de perguntas do questionário, por ser aberta, foi analisada, comparada e colocada num quadro para melhor compreensão.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados da entrevista realizada com os colaboradores do Setor Comercial da Empresa X.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SETOR ESTUDADO

Na década de 40, um grupo de pessoas deu início às análises do ambiente que consideravam ser promissor para o desenvolver da empresa, localizado no trecho entre as cidades de Sarandi e Palmeira das Missões. Com o passar do tempo, a presença de aves e animais no ambiente, levou o proprietário da área a enviar amostras de água para análise em laboratório. Com o resultado das análises positivo em mãos, comprovando que o ambiente era propício às atividades empresariais, deu-se início à jornada da empresa em 06 de maio de 1947.

Atualmente, o Parque Industrial e de Preservação Natural da empresa está localizado às margens da rodovia RS 569, rodovia asfaltada que liga a organização à Porto Alegre. O ambiente empresarial conta com um bosque nativo, com cerca de 360.000 m² garante a qualidade e a pureza das águas que vertem e são envasadas em diversas embalagens.

As fontes, que na época foram analisadas, encontram-se no parque de preservação da mata natural da empresa e cada fonte possui uma casa de captação em alvenaria, para que seja protegida do ambiente externo. A empresa atua com oito linhas de produção do parque industrial, que conta com uma área útil construída de 24.000 m².

O Setor Comercial, escolhido para ser base de estudos a este trabalho acadêmico atualmente é composto por 61 pessoas, sendo estes vendedores externos, supervisores de vendas, coordenadores de vendas, gerência comercial e suporte comercial. Para a pesquisa, foi selecionada uma coordenação de vendas completa, composta por vendedores, supervisores e coordenador de vendas.

4.1.1 Comunicação Interna

A Comunicação Interna nas organizações é fundamental para sua sobrevivência no ambiente em que está inserida. Para a realização deste trabalho, uma das propostas era verificar qual o processo de Comunicação Interna era utilizado pelo Setor Comercial da Empresa X.

A maior fonte de transmissão de informações no setor se dá através de reunião mensal, realizada com toda a equipe no primeiro sábado de cada mês. Nessa reunião, são repassadas informações importantes para o novo mês que se inicia, quais objetivos da organização, metas a serem cumpridas, quais negociações estão disponíveis para os clientes, entre outros.

Diariamente, existem três momentos de conversa fixos, estes denominados matinal, parcial e vespertina. A matinal é feita no início da manhã, antecedendo o começo dos atendimentos, onde são passadas as necessidades diárias e novas propostas não firmadas em reunião, que venham a surgir. A parcial é feita sempre após o meio dia, para verificar qual o desempenho da equipe no primeiro turno de trabalho, e a vespertina, realizada após conclusão dos atendimentos, que apresenta os resultados obtidos durante todo o dia.

Além destes momentos de conversa, são utilizados também o e-mail, como forma oficial de registro de informações, e o aplicativo de WhatsApp, como ferramenta rápida, eficiente, e de fácil acesso a todos os colaboradores do setor, e que auxilia muito na transmissão de dados. Cada sala de vendas possui um quadro nominado Gestão a Vista. Nesse quadro, são alimentadas semanalmente, de forma escrita, a meta e o realizado do momento, para fins de controle, informação e monitoramento da equipe.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa, serão apresentados os dados obtidos a partir da entrevista aplicada com os colaboradores do Setor Comercial da Empresa X, bem como, uma análise destes dados.

4.2.1 Perfil dos colaboradores do setor comercial da empresa X

Na Tabela 1, estão demonstradas as informações referentes ao perfil dos 20 colaboradores entrevistados:

Tabela 1: Perfil do respondente

Variável	Caracterização	Respondentes	Representatividade
Gênero	Masculino	20	100%
	Feminino	0	0%
	Total (respondentes)	20	100%
Idade	18 a 24 anos	2	10%
	25 a 34 anos	7	35%
	35 a 44 anos	10	50%
	Mais de 45 anos	1	5
	Total (respondentes)	20	100%
Estado Civil	Casado	8	40%
	Separado	2	10%
	Solteiro	8	40%
	União Estável	2	10%
	Total (respondentes)	20	100%
Tempo de empresa	- de 1 ano	7	35%
	2 a 5 anos	8	40%
	6 a 10 anos	5	25%
	+ de 10 anos	0	0%
	Total (respondentes)	20	100%
Escolaridade	Ensino Médio Completo	16	80%
	Ensino Superior Incompleto	1	5%
	Ensino Superior Completo	3	15%
	Total (respondentes)	20	100%
Cargo	Vendedor Externo	16	80%
	Supervisor de Vendas	3	15%
	Coordenador de Vendas	1	5%
	Total (respondentes)	20	100%

Fonte: Dados primários (Outubro, 2019).

A partir dos dados apresentados na Tabela 1, em relação ao gênero dos colaboradores desta pesquisa, todos os 20 participantes são do gênero masculino, totalizando portanto 100% dos entrevistados. Percebe-se que, 50% dos entrevistados possuem idade entre 35 e 44 anos, 35% entre 25 e 34 anos, 10% deles possuem menos de 24 anos e 5% dos entrevistados estão acima dos 45 anos.

Quando referido o estado civil dos colaboradores da entrevista, constatou-se que 40% são casados, 40% solteiros, 10% deles estão em processo de separação e 10% em uma união estável. Sobre o tempo de empresa, identificou-se que a maioria dos colaboradores da entrevista, ou seja, 40% dos entrevistados, possuem de 2 a 5 anos de empresa, 35% dos entrevistados estão a menos de um ano na empresa, e apenas 25% dos colaboradores da entrevista dizem fazer parte da equipe a mais de seis anos.

Sobre a escolaridade dos colaboradores da pesquisa, 80% possuem ensino médio completo, 15% com ensino superior completo e 5% com ensino superior em andamento. Referindo-se ao cargo em que atuam, 80% dos colaboradores da pesquisa informaram ser vendedor externo, 15% supervisor de vendas e 5% coordenador de vendas.

4.2.2 Percepção dos colaboradores com relação à comunicação interna

Neste subitem são apresentados os dados coletados referentes a percepção dos colaboradores com relação à comunicação interna da unidade, feedback, canais de comunicação interna e informações divulgadas através deles e os ruídos existentes no processo.

Tabela 2: Percepção sobre a comunicação interna na Unidade

Questão	Caracterização	Respondentes	Representatividade
As informações relacionadas ao trabalho de minha unidade são conhecidas por todos os colaboradores.	Discordo Totalmente	0	0%
	Discordo Parcialmente	0	0%
	Indiferente	1	5%
	Concordo Parcialmente	12	60%
	Concordo Totalmente	7	35%
	Total (respondentes)	20	100%
No meu setor, as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam.	Discordo Totalmente	0	0%
	Discordo Parcialmente	2	10%
	Indiferente	2	10%
	Concordo Parcialmente	8	40%
	Concordo Totalmente	8	40%
	Total (respondentes)	20	100%
A comunicação é estimulada com frequência dentro do setor em que atuo.	Discordo Totalmente	0	0%
	Discordo Parcialmente	0	0%
	Indiferente	1	5%
	Concordo Parcialmente	11	55%
	Concordo Totalmente	8	40%
	Total (respondentes)	20	100%
O processo de comunicação interna é importante para a organização e para os colaboradores.	Discordo Totalmente	0	0%
	Discordo Parcialmente	1	5%
	Indiferente	2	10%
	Concordo Parcialmente	2	10%
	Concordo Totalmente	15	75%
	Total (respondentes)	20	100%

Fonte: Dados primários (Outubro, 2019).

A partir dos dados apresentados na Tabela 2, destaca-se o que diz respeito às informações relacionadas ao trabalho da unidade, sendo 60% dos entrevistados os que concordam parcialmente que as mesmas são conhecidas por todos os colaboradores, 35% concordam totalmente e apenas 5% acreditam que a afirmação é indiferente.

Quando questionados sobre o diálogo no setor, 40% dos respondentes afirmam que as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam, outros 40% dizem concordar parcialmente com esta afirmação. 10% dos entrevistados dizem ser indiferente, e outros 10% discordam parcialmente com a questão.

Ao se tratar sobre a frequência em que a comunicação é estimulada dentro do setor, 55% dos entrevistados dizem que concordam parcialmente com a afirmação, 40% acreditam que a comunicação é sempre estimulada com frequência, e apenas 5% dos entrevistados acreditam ser indiferente o estímulo realizado pela unidade.

Ao serem questionados sobre a importância do processo de comunicação interna para a organização e para os colaboradores, 75% dos participantes da entrevista acreditam que este é de extrema importância para ambas as partes, 10% concordam parcialmente, outros 10% acreditam ser indiferente e 5% dos entrevistados discordam parcialmente com a afirmação.

Diante as análises da Tabela 2, relaciona-se os resultados alcançados com os estudos dos autores teorizados neste trabalho, tais como Matos (2015) e Campos (2018), ao afirmarem que a comunicação é uma necessidade intrínseca dos seres humanos, fazendo com que ela seja uma das principais atividades para manter uma boa vida em sociedade. Sempre que refere-se à comunicação, devemos relacionar a ela a fluidez, interação entre emissor e receptor, e principalmente, a total compreensão dos fatos e informações que estão sendo transmitidas.

É fundamental que todos os colaboradores expressem valores e desejos da organização, e que estes sejam comum a todos, alinhados aos objetivos da empresa, para que haja interação e integração entre todos os indivíduos, de forma harmônica. É indispensável que o processo de comunicação nas empresas se mantenha ativo, pois este está diretamente ligado a vida social da organização.

Tabela 3: Percepção dos colaboradores sobre Feedback

Questão	Caracterização	Respondentes	Representatividade
Recebo frequentemente feedback do meu superior imediato.	Discordo Totalmente	1	5%
	Discordo Parcialmente	2	10%
	Indiferente	0	0%
	Concordo Parcialmente	2	10%
	Concordo Totalmente	15	75%
	Total (respondentes)	20	100%
O feedback que recebo sempre é claro e entendível.	Discordo Totalmente	0	0%
	Discordo Parcialmente	2	10%
	Indiferente	0	0%
	Concordo Parcialmente	6	30%
	Concordo Totalmente	12	60%
	Total (respondentes)	20	100%
Sempre que recebo um feedback procuro analisar meus acertos e minhas falhas para melhorar e/ou manter meus resultados.	Discordo Totalmente	0	0%
	Discordo Parcialmente	1	5%
	Indiferente	0	0%
	Concordo Parcialmente	6	30%
	Concordo Totalmente	13	65%
	Total (respondentes)	20	100%

Fonte: Dados primários (Outubro, 2019).

Na Tabela 3, apresenta-se os resultados obtidos com os colaboradores da pesquisa, envolvendo o assunto feedback. Quando perguntado sobre a frequência que recebem feedback do superior imediato, 75% dos entrevistados dizem concordar totalmente com a afirmação, pois recebem constantemente feedback, 10% dos entrevistados dizem concordar parcialmente, outros 10% discordam parcialmente e 5% discordam totalmente com a informação.

Ao referir-se à clareza e entendimento do feedback realizado, 60% dos colaboradores da pesquisa afirmam que este é um processo claro e entendível quando realizado, 30% concordam parcialmente e 10% discordam parcialmente da questão.

A última questão sobre feedback foi referente ao comportamento do colaborador da pesquisa após receber um feedback de seu superior imediato, onde 65% dos entrevistados dizem que sempre buscam analisar seus acertos e falhas, pensando em melhorar e/ou manter os resultados, 30% dos entrevistados procuram na maioria das vezes fazer a análise deste feedback recebido e 5% afirmam que discordam parcialmente com essa atitude.

Diante da análise da Tabela 3, destaca-se os resultados alcançados com os estudos dos autores Brandão e Régis (2015), Campos (2018) e Ramos, Bastos e Ramos (2018) teorizados neste trabalho, ao afirmarem que para se obter sucesso em um processo de comunicação, é necessário obter retorno através de feedback, pois é através dele que o emissor da mensagem consegue verificar a eficácia da sua transmissão. Toda mensagem precisa de respostas para ser completa. O indivíduo que recebe um feedback deve preocupar-se em verificar seu desempenho e corrigi-lo sempre que for identificada necessidade de melhoria. Relacionando o feedback com o processo de comunicação, este se enquadra como um processo de reação à comunicação, sendo ela de aprovação ou reprovação, compreensão ou não por parte dos envolvidos.

Tabela 4: Canais de Comunicação interna e informações divulgadas

Questão	Caracterização	Respondentes	Representatividade
No meu setor existem condições adequadas de acesso as informações necessárias para o desempenho das atividades sob minha condução.	Discordo Totalmente	0	0%
	Discordo Parcialmente	0	0%
	Indiferente	1	5%
	Concordo Parcialmente	10	50%
	Concordo Totalmente	9	45%
	Total (respondentes)		20
A maior parte das informações divulgadas pelos canais de comunicação interna é útil para minhas atividades diárias.	Discordo Totalmente	0	0%
	Discordo Parcialmente	1	5%
	Indiferente	0	0%
	Concordo Parcialmente	12	60%
	Concordo Totalmente	7	35%
	Total (respondentes)		20
Os instrumentos (canais) pelos quais recebo as comunicações são adequados e eficientes.	Discordo Totalmente	0	0%
	Discordo Parcialmente	3	15%
	Indiferente	1	5%
	Concordo Parcialmente	5	25%
	Concordo Totalmente	11	55%
	Total (respondentes)		20

Fonte: Dados primários (Outubro, 2019).

Na Tabela 4, estão apresentados os dados obtidos referente aos canais de comunicação interna e as informações divulgadas através deles, dentro do setor pesquisado. A primeira afirmativa trata sobre as condições de acesso às informações necessárias para desenvolver as atividades propostas no dia-a-dia, onde 45% dos respondentes afirmam ter acesso a elas, em condições adequadas, 50% dos entrevistados dizem concordar parcialmente com a afirmação e 5% acreditam que a questão seja indiferente para desempenhar suas funções no dia-a-dia.

A questão seguinte diz respeito às informações que são divulgadas pelos canais de comunicação interna do setor, e que servem como subsidio para a execução das atividades diárias, sendo que 60% dos respondentes afirmaram concordar parcialmente com a questão, 35% concordam totalmente e 5% dos entrevistados discordam parcialmente.

Ao serem questionados sobre os instrumentos (canais) de comunicação que recebem as informações diariamente, 55% dos entrevistados afirmam que estes são adequados e eficientes, 25% concordam parcialmente com a questão, 15% discordam parcialmente e 5% dizem ser indiferente.

Diante da análise acima exposta, destaca-se os resultados alcançados com os estudos de Martins (2012), quando ressalta sobre a importância dos canais de comunicação empresarial

para o bom desenvolver das atividades e alcance dos objetivos estipulados. É fundamental que a empresa adote o canal de comunicação mais adequado para a situação que deverá ser repassada ao colaborador, seja ele através de comunicados em mural, face a face, através do uso de internet, entre outros meios existentes.

Tabela 5: Ruídos existentes na comunicação interna

Questão	Caracterização	Respondentes	Representatividade
A relação interpessoal entre os membros do setor em que trabalho está acontecendo de forma desejada pela unidade.	Discordo Totalmente	0	0%
	Discordo Parcialmente	0	0%
	Indiferente	2	10%
	Concordo Parcialmente	10	50%
	Concordo Totalmente	8	40%
	Total (respondentes)		20
Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo ter fácil acesso e solucioná-lo rapidamente.	Discordo Totalmente	1	5%
	Discordo Parcialmente	1	5%
	Indiferente	3	15%
	Concordo Parcialmente	10	50%
	Concordo Totalmente	5	25%
	Total (respondentes)		20
Diariamente consigo trocar informações de forma que possibilite exercer com maior êxito minhas atividades cotidianas.	Discordo Totalmente	0	0%
	Discordo Parcialmente	1	5%
	Indiferente	1	5%
	Concordo Parcialmente	11	55%
	Concordo Totalmente	7	35%
	Total (respondentes)		20
No caso de haver qualquer alteração ou inconformidade, recebo as devidas informações, completas e em tempo hábil.	Discordo Totalmente	1	5%
	Discordo Parcialmente	4	20%
	Indiferente	3	15%
	Concordo Parcialmente	7	35%
	Concordo Totalmente	5	25%
	Total (respondentes)		20
Frequentemente ocorrem distorções na comunicação que é passada dos superiores para os colaboradores.	Discordo Totalmente	1	5%
	Discordo Parcialmente	4	20%
	Indiferente	6	30%
	Concordo Parcialmente	9	45%
	Concordo Totalmente	0	0%
	Total (respondentes)		20

Fonte: Dados primários (Outubro, 2019).

Na Tabela 5, encontram-se os dados obtidos a respeito dos ruídos existentes na comunicação interna do setor. A primeira questão trata da relação interpessoal entre os membros que trabalham no setor, sendo que 50% dos respondentes afirmaram concordar parcialmente com a questão, que expressa o modo como ela acontece atualmente e se está atendendo às necessidades da unidade. 40% dos entrevistados acreditam que o processo atende a todas as expectativas e necessidades existentes e 10% acha a questão indiferente.

Ao serem questionados sobre a facilidade ao acesso às informações para solucionar algum problema rapidamente no dia-a-dia, 50% dos entrevistados concordam parcialmente com a questão, 25% dizem estar totalmente satisfeitos com o acesso, 15% acreditam que a questão é indiferente, 5% discordam parcialmente e outros 5% discordam totalmente da afirmativa.

Sobre a troca de informações dentro do setor, 55% dos colaboradores da pesquisa dizem que conseguem trabalhar parcialmente junto a este indicador, com êxito, de forma que facilite a execução das tarefas cotidianas, 35% dos entrevistados concordam parcialmente com a questão, 5% dizem ser indiferente e 5% dos respondentes afirmaram discordar parcialmente da questão.

Ao surgirem quaisquer alterações ou inconformidades, os colaboradores recebem as informações completas e em tempo hábil. Essa questão dividiu-se em 35% dos entrevistados concordando parcialmente, 25% concordando totalmente, sendo que para 15% dos colaboradores da pesquisa a questão é indiferente. 20% dos respondentes alegam discordar parcialmente da questão e 5% discordam totalmente desta.

A questão seguinte referia-se à frequência a qual ocorrem as distorções na comunicação que é passada dos superiores para os colaboradores. 35% dos colaboradores da pesquisa concordam parcialmente com a questão, 25% concordam totalmente, 20% discordam parcialmente, 15% dizem ser indiferente e 5% discordam totalmente com a afirmação.

Referente ao comportamento dos colaboradores os autores Terciotti (2013) e Kunsch (2016) comentam ser fundamental que todas as pessoas envolvidas em um grupo de trabalho, estejam dispostas ao diálogo aberto com todos os colegas, em todos os momentos, a fim de solucionar conflitos recorrentes do dia-a-dia organizacional.

Os ruídos dentro do processo de comunicação interna acabam ocasionando a perda da informação no momento em que está sendo transmitida. Esse processo pode gerar distorções nos dados e resultados não satisfatórios à organização, por isso, a troca de informações deve ser a mais clara, objetiva e de fácil acesso a todos os colaboradores.

4.2.3 Pontos negativos e positivos sobre o processo de Comunicação Interna no setor comercial da empresa X

Neste tópico, serão apresentados os pontos negativos e positivos do setor comercial da empresa X, levantados pelos colaboradores da pesquisa, conforme dados apresentados no quadro 1.

Quadro 1: Pontos negativos e positivos da comunicação interna no setor comercial da empresa X

Pontos Negativos	Pontos Positivos
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de atenção com alguns problemas recorrentes do mês. - Dados em desconformidade. - Em algumas situações, há demora na solução e/ou retorno. - Falta de WhatsApp em alguns aparelhos da empresa. - Falta comunicação referente a ruptura de estoque. - Busca por culpados, e não por soluções do problema. - Setores que não conversam entre si. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colegas prestativos, sempre dispostos a solucionar os problemas. - Comunicação clara, de fácil entendimento. - Rápido Contato. - Diversos meios para comunicar-se no setor. - Pessoas preparadas para disparar informações, de forma clara e objetiva. - Agilidade, disposição e soluções rápidas. - Acesso a informações. - Proatividade na solução de problemas. - Fácil contato com as pessoas. - Não teve problemas com a comunicação.

Fonte: Dados primários (Outubro, 2019).

Ao comparar as informações obtidas nas questões de cunho aberto, percebe-se que muitas das colocações feitas pelos colaboradores da pesquisa divergem, enquanto alguns pontos colocados como positivos para uns, foi colocado como ponto negativo da comunicação do setor para outros. Como por exemplo quando referem que possuem rápido contato com os colegas, mas em contraponto, há demora na solução e retorno de situações.

Neste sentido, é importante ressaltar os estudos de Santos (2016) ao enfatizar que se não existir uma preparação para o processo de comunicação, podem ocorrer falhas, muitas vezes irreversíveis. Estas falhas podem ser ligadas às divergências de opiniões, como exposto no quadro acima. Portanto, a comunicação organizacional deve ser incorporada por todos os colaboradores, de maneira igual.

Ferreira (2013), diz que o clima organizacional é ligado a percepção dos funcionários, relacionadas a diversos fatores que estão relacionados ao dia-a-dia das organizações, tais como as formas de contato entre colegas, lideranças e a política da gestão de pessoas, sendo que estes podem satisfazer ou não, o que acaba causando divergências.

4.3 SUGESTÕES

A partir da análise realizada com aplicação dos questionários e embasadas no referencial teórico apresentado, foi possível apresentar algumas ideias e sugestões de melhoria à organização, conforme segue:

- Referente aos canais de comunicação interna da empresa, percebeu-se que as opiniões ficaram divididas, apesar da maioria dos respondentes estarem satisfeitos com o indicador, sugere-se apresentar, formalmente, na reunião mensal da equipe quais são os canais de comunicação interna que o Setor atualmente utiliza, para que fique claro a todos os colaboradores;

- A respeito do feedback, onde também obteve-se opiniões divergentes, apesar da maioria concordar com o processo, indica-se a realização de treinamentos específicos aos superiores imediatos, para que estes estejam totalmente preparados para dar o retorno às ações feitas no dia-a-dia dos colaboradores, de forma que estes entendam o processo do feedback e busquem por atitudes assertivas para melhor contribuir com os objetivos da organização.

- Ao tratar do diálogo e a troca de informações cotidianas entre o Setor, questões que deixaram opiniões divididas, sugere-se como alternativa proporcionar dinâmicas em grupo que estimulem a comunicação, cooperação e troca de informações. É fundamental que todos os colaboradores deste setor (vendedores, supervisores, coordenadores, gerência e suporte) participem destes momentos, uma vez que, a comunicação entre todos os membros do Setor deve ser clara, objetiva e de fácil acesso, para que o desenvolver das atividades diárias seja o mais produtivo possível.

- Quando comentado sobre as distorções que ocorrem no momento da troca de informações, as respostas foram divididas. Para que estas distorções nas informações sejam evitadas, é importante que a equipe adote um único canal de troca de informações como sendo o oficial, por exemplo, o e-mail. Assim, fica registrada a informação correta, sem nenhuma distorção, para toda a equipe envolvida. O uso dos demais meios de comunicação, como o *WhatsApp* devem ser mantidos, pois facilita muito o processo de troca de informações e solicitações, que podem ser resolvidas de forma imediata.

Como última sugestão à organização, é fundamental que esta continue sempre incentivando todos os colaboradores a trocar informações, experiências positivas e negativas, bem como a troca de Feedback entre a equipe. Essa troca de informações faz com que a equipe seja unida, e se fortaleça para exercer com eficiência todas as atividades designadas, assim alcançando o sucesso que a organização deseja. Motivar, reunir e treinar a equipe de vendas é

uma ação significativa para que o processo de comunicação interna seja cada vez mais aperfeiçoado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do trabalho desenvolvido sobre o processo de comunicação interna empresarial, pode-se dizer que o processo de comunicação é fundamental para todas as organizações. Ao traçar os objetivos a serem alcançados com o estudo, inicialmente buscou-se investigar qual a percepção dos vendedores do Setor Comercial da Empresa X em relação a forma como acontece a comunicação interna. Em seguida, pretendeu-se investigar a percepção dos vendedores do Setor Comercial da Empresa X em relação a forma como acontece a Comunicação Interna, qual a percepção dos colaboradores a esse modelo de comunicação interna já existente, pontos positivos e negativos do processo existente e ao final, apresentar sugestões de melhoria para a empresa, a fim de tornar a comunicação interna no setor mais eficiente.

Através da pesquisa realizada com os colaboradores deste setor, pode-se identificar que, a empresa possui um processo de comunicação interna definido, e este processo de comunicação interna é satisfatório a grande maioria dos colaboradores. Quando questionados sobre o acesso às informações, percebe-se que são de fácil acesso, claras, objetivas e transmitidas por canais aos quais julgam eficientes. O uso de Feedback é constante em todas as atividades desempenhadas, há análise da mensagem transmitida e possível ação de correção/melhoria por parte dos colaboradores.

O contato com os colegas, para a transmissão de informações e obtenção de dados relacionados ao cotidiano ocorre, na maioria das vezes de forma satisfatória. O relacionamento entre colegas é bom, facilitando a troca de diálogo na equipe. A equipe reconhece a importância do processo de comunicação interna para o bom funcionamento das atividades diárias, bem como para o atingimento dos objetivos e metas propostos pela organização.

As principais formas de transmissão de informações são através das reuniões mensais com todos os colaboradores do setor, contato telefônico diário, canais de comunicação como o e-mail e o aplicativo de WhatsApp, sendo que estes são satisfatórios para a maioria dos colaboradores. O relacionamento interno entre colegas de setor é positivo, permitindo que a troca de informações e o diálogo da equipe ocorra de maneira aberta e facilitada, de forma que a execução das atividades diárias flua de maneira satisfatória para o encontro dos objetivos organizacionais.

O processo de comunicação interna está cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações. Neste sentido, faz-se importante que a empresa e os colaboradores dela tenham

em mente a relevância do processo de comunicação interna empresarial, para o bom desenvolvimento das atividades propostas e alcance de metas estipuladas.

REFERÊNCIAS

A FONTE ÁGUA MINERAL. Águas Minerais Sarandi Ltda, 1947. Disponível em: <http://www.fontesarandi.com.br>. Acesso em: 25 out. 2019.

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. 1.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

BRANDÃO, Marcio Martins Feitosa; REGIS, Tatyana Karla Oliveira. **A comunicação em processos de mudanças organizacionais: caso do departamento regional do SESI Paraíba**. 2018. Disponível em: <http://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/handle/177683/817>. Acesso em: 03 out. 2019.

CAMPOS, Kézia Ferreira. A comunicação interna e seu impacto no clima organizacional: uma análise em uma IES confessional. **Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Gestão e Negócios, Cachoeira - Bahia**, v. 11, p.35-62, nov. 2018. Disponível em: <http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores/article/view/1006>. Acesso em: 29 ago. 2019.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. 1. ed. Editora Atlas, 2013.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pretince Hall, 2004.

FERREIRA, Patricia Itala. **Série MBA Gestão de pessoas – Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FERREIRA, Patricia Itala; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados**. São Paulo: Atlas, 2016.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2012.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. 6.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2016.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

LEITE, Aline et al. **Comunicação Interna: origem e inovações**. 2011. Disponível em: <http://inovandonacomunicacao.blogspot.com/2011/05/comunicacao-interna-origem-e-inovacoes.html>. Acesso em: 06 maio 2019.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. 1. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MARTINS, Marta Terezinha M. C.. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo sobre a oralidade nas organizações**. 2012. 1 v. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Escola de Comunicações e Arte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

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

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação aberta: desenvolvendo a cultura do diálogo**. 1.ed. São Paulo: Manole, 2015.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MOREIRA, Talia da Silva. **O que é comunicação empresarial**. Disponível em: <http://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial-3/> Acesso em: 08 abr. 2019.

PEREZ, Francisco C.;C., Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Portal Aberje. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/> Acesso em: 29 abr. 2019.

RAMOS, Guilherme Arruda; BASTOS, Fernando Clemente Cunha; RAMOS, Tania Regina Oliveira. A evolução da comunicação nas relações de trabalho sob a ótica da cultura organizacional. **Revista Borges: Ciências Sociais Aplicada em Debate**, Florianópolis, v. 2, p.97-109, dez. 2018. Disponível em: <http://revistaborges.com.br/index.php/borges/article/view/190>. Acesso em: 07 set. 2019.

RIBEIRO, Andressa Dembogurski et al. A Importância da Comunicação Integrada nas Empresas. **Discipinarum Scientia: Artes, Letras e Comunicação**, Santa Maria, v. 7, p.97-106, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/discipinarumALC/article/view/705>. Acesso em: 26 ago. 2019.

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

ROBBINS, Stephen P. **A Nova Administração**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere & inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas.** 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SANTOS, Alessandra Thoms. **O que eu digo os outros entendem?: o papel da cultura e instituições na decodificação da comunicação interna..** 2016. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/1471>. Acesso em: 13 set. 2019.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações.** 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos da comunicação Integrando Teoria e Prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERCIOTTI, Sandra Helena. **Comunicação empresarial na prática.** 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

TOMASI, Carolina. **Comunicação empresarial.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
CAMPUS SARANDI
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário aplicado aos funcionários do Setor Comercial da Empresa X

Prezado, para a estruturação de meu Trabalho de Conclusão de Curso, em Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo, necessito de sua colaboração ao responder o presente questionário, que dará subsídios para a conclusão de minha pesquisa, que tem como tema “**Comunicação Interna Empresarial no Setor Comercial da Empresa X**”.

Peço-lhe que responda o questionário com a máxima sinceridade, não havendo necessidade de identificar-se. Sua opinião é indispensável para a realização deste trabalho.

Parte 1 – Perfil dos Colaboradores

- 1- Gênero:

- 2- Idade:

- 3- Escolaridade:

- 4- Estado Civil:

- 5- Tempo de Serviço na Empresa:

- 6- Cargo:

Parte 2 – Percepção sobre a Comunicação Interna

Escolha entre as alternativas e marque com um X no número que melhor represente a sua opinião em relação à sua percepção dos aspectos relacionados à:

		1 Discordo Totalmente	2 Discordo Parcialmente	3 Indiferente	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo Totalmente
1.	As informações relacionadas ao trabalho de minha Unidade são conhecidas por todos os colaboradores.					
2.	No meu setor existem condições adequadas de acesso as informações necessárias para o desempenho das atividades sob minha condução.					
3.	A maior parte das informações divulgadas pelos canais de comunicação interna é útil para minhas atividades diárias.					
4.	Os instrumentos (canais) pelos quais recebo as comunicações são adequados e eficientes.					
5.	Recebo frequentemente Feedback de meu superior imediato.					
6.	O Feedback que recebo sempre é claro e entendível.					

7.	Sempre que recebo um Feedback procuro analisar meus acertos e minhas falhas para melhorar e/ou manter meus resultados.					
8.	No meu setor, as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam.					
9.	A comunicação é estimulada com frequência dentro do Setor em que atuo.					
10.	A relação interpessoal entre os membros do Setor em que trabalho está acontecendo de forma desejada pela unidade.					
11.	Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo ter fácil acesso e solucioná-lo rapidamente.					
12.	Diariamente consigo trocar informações de forma que possibilite exercer com maior êxito minhas atividades cotidianas.					
13.	No caso de haver qualquer alteração ou inconformidade, recebo as devidas informações, completas e em tempo hábil.					
14.	Frequentemente ocorrem distorções na comunicação que é passada dos superiores para os colaboradores.					
15.	O processo de comunicação interna é importante para a organização e para os colaboradores					

Questões Abertas

Cite pontos negativos sobre a Comunicação Interna da Empresa.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Cite pontos positivos sobre a Comunicação Interna da Empresa.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....