

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

PRISCILA LOCATELLI ROCHA

**ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA EMPRESA NO RAMO
CERVEJEIRO LOCALIZADA NA CIDADE DE FORQUILHINHA/SC**

**CRICIÚMA
2014**

PRISCILA LOCATELLI ROCHA

**ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA EMPRESA NO RAMO
CERVEJEIRO LOCALIZADA NA CIDADE DE FORQUILHINHA/SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof Esp. Wagner Blauth

CRICIÚMA

2014

Aos meus queridos pais Edson José Rocha e Maria Locatelli Rocha pelo estímulo, força e em especial meu irmão Roberto Locatelli Rocha e minha amiga Daniele pelo apoio, e que estão presentes em todas as escolhas de minha vida, fazendo o possível e o impossível, para que meus sonhos se tornem realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter concedido força e vontade para hoje estar coroados anos de estudo, com a satisfação do dever cumprido e o objetivo alcançado.

Aos meus pais Edson e Maria, pelo amor, dedicação, compreensão e por estar sempre presentes e dispostos a me ajudar em tudo o que precisei. Muito obrigada por tudo.

A minha amiga Daniele e ao meu irmão Roberto que com suas sábias palavras de carinho e ajuda me fizeram acreditar que até mesmo nas dificuldades é preciso perseverar.

Ao meu orientador Wagner Blauth pelos conhecimentos transmitidos imprescindíveis para a realização deste trabalho.

Aos amigos e aos colegas de estudo que direta ou indiretamente contribuíram através dos momentos de descontração, ajuda e os conhecimentos que aqui foram compartilhados, tornando mais suaves os obstáculos que foram surgindo nestes anos de convívio.

E por fim a empresa Saint Bier por permitir que fosse feita a pesquisa objeto deste estudo e aos funcionários que responderam aos questionários, tornando assim possível a realização deste trabalho de conclusão de curso.

**"Comunicação é mais que
informação; informação
subsidiada, atualizada, nivela
conhecimento. A
comunicação sela pactos e
educa".**

(Emilio Odebrecht)

RESUMO

ROCHA, Priscila Locatelli. **Estudo da comunicação interna em uma empresa no ramo cervejeiro localizada na cidade de Forquilha/SC.**2014. 69p. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma/SC.

O presente trabalho consiste na investigação do processo de comunicação interna em uma empresa do ramo cervejeiro da cidade de Forquilha/SC. A pesquisa foi realizada a fim de mensurar o grau de desenvolvimento das comunicações, o grau de conhecimento das pessoas em relação ao tema em questão e sugerir alternativas de melhoria para a organização, sendo assim um trabalho acadêmico de relevância, pois busca agregar valor à empresa estudada. A pesquisa aconteceu no período de 20 de setembro a 20 de outubro de 2014. Mostrando a importância da comunicação no relacionamento dos colaboradores juntamente com o nível de comunicação entre os superiores e subordinados e vice e versa, identificando ainda as formas de comunicação usada na empresa. Os entrevistados responderam a um questionário com 23 perguntas. Percebeu-se na pesquisa que o bom relacionamento parte de uma boa comunicação, da maneira que se transmite as informações e no planejamento do processo de transmissão dessas informações. Ficou claro que a boa comunicação é importante para o relacionamento dos colaboradores, trazendo benefícios para a organização, melhorando a rotina do trabalho, melhorando a qualidade e a produtividade na empresa.

Palavras-chave: Comunicação. Organização. Relacionamento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos do processo de comunicação.....	29
Figura 2 - Empresas que utilizam ou monitoram mídias sociais (%).....	41
Figura 3 - Ferramentas mais utilizadas por empresas que utilizam mídias sociais (%)	42
Figura 4 - Histórico da empresa Saint Bier.....	45
Figura 5 – Gênero	49
Figura 6 - Idade	49
Figura 7 - Estado Civil	50
Figura 8 - Religião	50
Figura 9 - Escolaridade	51
Figura 10 - Setor de trabalho.....	52
Figura 11 – Tempo de trabalho na empresa	52
Figura 12 - Nível de satisfação em trabalhar na empresa.....	53
Figura 13 - Como se imagina daqui a dois anos	53
Figura 14 – Freqüência com a qual indicaria um parente ou amigo para trabalhar na empresa	54
Figura 15 – Como classifica a imagem da empresa perante os funcionários	54
Figura 16 - Considera a empresa um bom lugar para trabalhar.....	55
Figura 17 – Percepção com relação a freqüência da abertura da empresa para receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários	55
Figura 18 – Percepção com relação a freqüência da clareza e objetividade das orientações sobre o seu trabalho	56
Figura 19 – Percepção sobre a existência de um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa	56
Figura 20 – Percepção sobre a comunicação da direção da empresa com os funcionários a respeito das informações de interesse geral.....	57
Figura 21 – Freqüência com que se considera bem informado sobre o que se passa na empresa	57
Figura 22 – Percepção sobre a frequência com que o chefe transfere decisões para a sua equipe de trabalho.....	58
Figura 23 – Entendimento da definição de comunicação interna.....	58

Figura 24 - Canais de comunicação mais utilizados para receber informações da empresa	59
Figura 25 – Percepção sobre a frequência das informações repassadas pela empresa	60
Figura 26 – Percepção sobre a qualidade da forma como as informações são repassadas pela empresa	60
Figura 27 – Percepção sobre o conhecimento das metas e objetivos da empresa e do seu setor.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pessoas como pessoas e pessoas como recursos.....	20
Quadro 2 - Técnicas do Processo de Comunicação Interna.	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO	17
2.2 RECURSOS HUMANOS.....	18
2.2.1 Comportamento humano nas organizações	19
2.2.2 Relacionamento Interpessoal	21
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	21
3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	24
3.1 ENDOMARKETING.....	24
3.2 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO.....	25
3.2.1 Transmissão e recepção de informações	26
3.2.2 Dimensões da Comunicação	27
3.2.2.1 Elementos do processo de comunicação	28
3.2.2.2 Feedback.....	29
3.2.3 Fatores que influenciam a comunicação	30
4 COMUNICAÇÃO INTERNA	32
4.1 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	32
4.2 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	33
4.2.1 Comunicação de cima para baixo	34
4.2.2 Comunicação de baixo para cima	35
4.2.3 Comunicação lateral e diagonal	35
4.2.4 Comunicação formal e informal	36
4.3 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	37
4.4 AS REDES SOCIAIS COMO INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	37
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46

5.2. DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	46
5.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	47
5.4 PLANOS DE ANÁLISE DOS DADOS	48
6 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	49
6.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	61
7 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PELA PESQUISADORA	70

1 INTRODUÇÃO

As organizações modernas possuem uma característica essencial para o sucesso, que é o contínuo processo de melhoria de todas as suas atividades, onde se torna indispensável o uso de uma boa comunicação.

A comunicação é muito importante nas organizações e uma ferramenta que faz parte no andamento do processo organizacional. A comunicação se refere transmitir uma informação e conseguir a compreensão por parte do receptor. Significa repartir, compartilhar. É um dos processos de socialização e de evolução humana tanto em forma quanto em conteúdo (CASADO, 2002).

Segundo Tomasi e Medeiros (2007), a comunicação é considerada uma ferramenta que estabelece total relacionamento com as pessoas que fazem parte da organização, transmitindo valores e cultura, e estimulando a produção e o conhecimento organizacional.

A comunicação interna nada mais é do que a comunicação existente entre a empresa e o seu público interno (TAVARES, 2007). Ela sempre existiu e sempre existirá na organização.

As relações de trabalho passam por inúmeras transformações. Do lado do colaborador, aumentou a consciência da necessidade de interagir nos processos, conhecer profundamente o planejamento e as metas de seu trabalho, melhorar sua qualificação e sua qualidade de vida. Do lado da empresa, ficou mais nítida a importância de mudar rotinas para integrar equipes, desenvolver e reter talentos, valorizar e reconhecer as melhores práticas.

Apesar de, nos tempos passados, não ser um processo tão desenvolvido nas organizações, praticada por meio de reuniões, onde eram discutidos somente os interesses organizacionais, hoje ela exerce um papel fundamental no clima organizacional. É necessário que haja uma interação produtiva entre toda a equipe para que o trabalho possa fluir de forma equilibrada, gerando resultados e satisfação para a empresa e todos os seus colaboradores.

Diante disso, este estudo pretende analisar a comunicação interna em uma empresa no ramo cervejeiro localizada na cidade de Forquilha/SC, identificando possíveis falhas e/ou virtudes nestes procedimentos, incluindo uma proposta de melhoria na ferramenta em questão.

O primeiro capítulo é a introdução, com a situação problema, os objetivos gerais e específicos, e a justificativa para a realização deste trabalho de conclusão de curso.

O capítulo dois aborda as rotinas administrativas, com conceitos de administração, recursos humanos e cultura organizacional, fundamentais para a compreensão do tema desta pesquisa.

O terceiro capítulo refere-se a endomarketing e comunicação, seus fatores e seus elementos.

O quarto capítulo apresenta a Comunicação Interna, gerenciamento, técnicas e canais, além de uma abordagem as novas tecnologias disponíveis atualmente.

O quinto capítulo é a apresentação da metodologia utilizada na pesquisa e o capítulo seis apresenta a análise dos dados da pesquisa.

O sétimo e último capítulo é a conclusão do presente trabalho.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Segundo relatório do Demeter Group Investment Bank, a indústria da cerveja artesanal cresceu cerca de 10% ao ano entre 2007 e 2012, mercado este que ainda tem muito a crescer (CAMPOS, 2014).

Instalada em Forquilha, Município localizado no Sul do Estado de Santa Catarina o nome Saint Bier surge em uma forma de homenagear o Estado. A intenção era colocar o nome da marca de Cerveja Santa Catarina, mas como já existia uma organização com este mesmo nome, não foi possível, sendo adaptado então, o 'Saint' em inglês e o 'Bier' em alemão, que significa Santa Cerveja.

Apesar de Forquilha ser considerada a cidade mais alemã do Sul do estado, a Cervejaria Saint Bier por pouco não foi aberta em Araranguá - município também localizado no Sul Catarinense-até que a prefeitura de Forquilha ofereceu alguns benefícios para que a instalação acontecesse no município. O fato de ser uma cidade de colonização alemã e estar no centro dos municípios do extremo sul catarinense também contribuiu para a instalação da empresa neste município.

Antes mesmo de a marca Saint Bier ser registrada, os produtos já eram fabricados em níveis de testes em outra cervejaria, no estado do Rio Grande do Sul.

Somente em outubro de 2008, já com as instalações da Saint Bier em Forquilha pronta, a produção passou a acontecer no sul catarinense.

Atualmente a Cervejaria tem um processo produtivo da marca própria no qual também está inserida a fabricação de cervejas para terceiros. Ela conta também com um Pub, que é um ambiente diferenciado para a degustação das bebidas produzidas na fábrica (SAINT BIER, 2009).

Hoje a empresa tem aproximadamente 70 colaboradores que vislumbram possibilidades de crescimento junto com a empresa.

A empresa pesquisada passou por vários processos de mudanças, expandiu rapidamente em estrutura, processos de produção e até mesmo em faturamento. Devido a este rápido crescimento, começou a apresentar dificuldades com o controle de seu processo produtivo, no que tange qualidade e produtividade. Notadamente, deixou de existir harmonia e procedimento no processo produtivo, principalmente devido a falhas na comunicação interna.

Segundo Drucker (1998), “60% de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação”. Diante desta situação, considerando que toda empresa para ser competitiva no mercado necessita de uma eficiente comunicação interna, surgiu à necessidade de buscar respostas ao seguinte questionamento:

Como se caracteriza a comunicação interna em uma empresa no ramo cervejeiro localizada na cidade de Forquilha/SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Diagnosticar o processo de comunicação interna em uma empresa no ramo cervejeiro localizada na cidade de Forquilha/SC?

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar as falhas no processo de comunicação;
- b) Identificar os meios de comunicação interna utilizados na organização;
- c) Pontuar os fatores que precisaram ser melhorados com os resultados;

d) Com base no resultados da pesquisa aplicada na organização, sugerir algumas melhorias.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar o processo de comunicação interna em uma empresa no ramo cervejeiro localizada na cidade de Forquilha/SC. Vale salientar a importância em atingir-se este objetivo, pois a empresa está com deficiência no processo de comunicação interna e necessita identificar os fatores que estão ocasionando a falta da mesma, podendo assim desenvolver o planejamento e a prática a ser adotada, com o objetivo de melhorar o sistema de comunicação dentro da organização e conseqüentemente melhorar o clima organizacional.

A comunicação interna tem ganhado ênfase nos últimos anos, principalmente nas maiores empresas do mundo, tendo surgido no século XIX, na Inglaterra em meio à revolução industrial, essa temática tem contribuído bastante para o sucesso de muitas organizações.

Este estudo foi realizado em momento oportuno, onde a empresa encontrava-se em situação conflitante, diante do crescimento considerável verificado mensalmente e a perda de sua identidade motivada pela incapacidade de gerenciar sua comunicação interna.

Os benefícios advindos desta pesquisa são a construção de um quadro estatístico com informações preponderantes sobre o clima organizacional da empresa, pois a partir deste quadro serão desenvolvidas as políticas internas a serem direcionadas pela organização. Em relação aos colaboradores, com um processo de comunicação eficiente, que realmente cumpra seus objetivos, sem sofrer distorções de informações no processo de comunicação.

Justifica a oportunidade o fato de a empresa estar preocupada com a deficiência da comunicação interna que vem ocorrendo, porém não sendo possível realizar, neste momento, um estudo semelhante a este. Por ser a primeira pesquisa sobre comunicação interna realizada na empresa em questão, é fundamental destacar a relevância do trabalho.

A coleta de informações para desenvolver a presente pesquisa será feita através de fundamentação teórica viabilizada pelo teor bibliográfico bastante assíduo

no tocante ao tema abordado e também pelo uso da pesquisa de campo através de questionários aplicados com os clientes internos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o propósito de enfatizar assuntos relevantes da ciência da administração para o problema apresentado, tendo assim o entendimento do tema em estudos com base em demais autores como base para esta pesquisa.

2.1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO

A administração está presente, nas mais diversas atividades que se exercem no ambiente organizacional. Essa ciência decorre de uma necessidade de interpretação e o modo na qual serão executados os objetivos organizacionais, tornando-se uma grande ferramenta para as iniciativas de decisão.

A história da Administração iniciou-se na Suméria por volta do ano 5.000 a.C. quando os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar. Desde os tempos antigos até os dias de hoje a administração esta cada vez mais se aperfeiçoando conforme as necessidades atuais (DAFT, 2006).

Portanto, a administração é o agrupamento das funções de planejamento, organização, controle e direção (ANDRADE e AMBONI, 2007).

Sendo assim, no planejamento serão estabelecidos os objetivos e a missão da organização, e junto dele é que se determina e examinam as necessidades para recursos e elaboração de estratégias para se chegar ao alcance dos objetivos esperados. A função da organização é designada por desenhos de cargos, quadros salariais com tarefas definidas a cada setor, coordenando as atividades organizacionais e estabelecendo as políticas da mesma. A direção nada mais é do que os objetivos organizacionais a serem alcançados que tendem a motivar seus funcionários, estabelecendo menos conflitos internos. O controle tem a função de medir o desempenho e melhorá-lo caso haja a necessidade (SILVA, 2007).

Segundo Maximiano (2004), o significado da ciência da administração pode ser descritos como recursos, objetivos e decisões.

É uma parte muito importante para a existência, sobrevivência e claro, para o alcance do sucesso das organizações, pois sem a mesma, as organizações jamais teriam condições de existir e de até mesmo crescer (CHIAVENATO, 2004).

A função da administração é fazer as tarefas de uma forma eficiente e eficaz através de pessoas, buscando sempre os melhores resultados organizacionais, pois sozinhos dificilmente conseguiriam alcançar essas tarefas, uma organização com um clima de harmonia e um ambiente de trabalho saudável com certeza irá ter o seu alcance ao sucesso (CHIAVENATO, 2004).

2.2 RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos na organização (CHIAVENATO, 1983). Para explicar e justificar o comportamento humano nas organizações, a teoria das relações humanas passou a estudar intensamente essa interação social.

Para as organizações funcionarem de forma adequada, elas precisam de recursos que ofereçam suporte ao cumprimento de seus objetivos empresariais. Nesses objetivos, encontram-se recursos materiais, tecnológicos, financeiros e humanos.

Tomasi e Medeiros (2007, p. 14), afirmam que:

A cultura e o contexto social exercem forte influência sobre o indivíduo e, conseqüentemente, interferem na comunicação das pessoas. A cultura manifesta-se no repertório de todo comunicador. Ele é composto de signos, de conhecimentos e de crenças. O repertório de signos é constituído sob influência da interação social e a forma de o indivíduo dar sentido ao que o circunda. O repertório de conhecimentos é composto pelo conjunto de aprendizagens do indivíduo, pela experiência que forma em contato com mundo. O repertório de crenças é formado no meio familiar e convívio com vários grupos que influenciam seus julgamentos morais, éticos e estéticos.

Os recursos humanos são às pessoas que exercem suas funções de trabalho nas organizações, onde satisfazem as necessidades organizacionais, promovem a cooperação das pessoas, de modo a alcançar os seus objetivos e metas (GIL, 2002).

Para Gil (2001, p.19),

A importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade, por elas terem maior número de pessoas, as relações tendiam a ser mais impessoais e essa situação conduzia a retornos desfavoráveis na administração de pessoal.

Os recursos humanos tem uma função gerencial, que buscar reunir esforços para promover certa cooperação dos trabalhadores da organização de

modo a alcançarem os objetivos e metas estabelecidas.

A área de recursos humanos trabalha com os sistemas formais, para gerir pessoas no trabalho (BATEMAN e SNELL, 2006).

Segundo França (2007) nessa nova era, uma das descobertas de novas formas de promover a satisfação no ambiente de trabalho tem sido uma tarefa árdua, e uma das preocupações dos gestores de empresas. Para os administradores no primeiro momento devem-se ocupar em conhecer o comportamento humano dentro das organizações.

2.2.1 Comportamento humano nas organizações

O comportamento das pessoas é influenciado pelo meio ambiente e pelas atitudes e normas informais que existe nas equipes da empresa. O estudo das relações humanas visa permitir ao administrador obter melhores resultados de seus funcionários, onde cada indivíduo é encorajado a exprimir-se livre e sadiamente, pois cada pessoa tem uma maneira diferente de pensar, sendo que numa empresa são várias personalidades diferentes para serem compreendidas (CHIAVENATO, 1983).

Aos diversos tipos de comportamentos manifestados em uma organização é dado o nome de comportamento organizacional. Um tema onde são abordadas diversas ciências.

Segundo Robbins (2002), o comportamento organizacional investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com um propósito de promover a melhoria da eficácia organizacional.

Para Wagner III e Hollenbeck (2003), o estudo do comportamento organizacional busca prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto organizacional. Diante disso, os comportamentos que podem ser observáveis, são as conversas entre os colegas, observações dos profissionais em relação à organização. No entanto, tem-se um estudo relacionado às ações internas dos trabalhadores, o qual se refere aos seus pensamentos e emoções.

São vários os motivos que levam um administrador a conhecer ou até mesmo buscar entender o comportamento humano nas organizações, pois ele atinge o desempenho de todos os funcionários. O comportamento organizacional é aplicado de uma forma que tende a fazer com que as empresas trabalhem de uma

maneira eficaz. Sua preocupação é baseada no que as pessoas fazem nas organizações e a maneira como o seu comportamento é capaz de afetar o seu desempenho interno (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003).

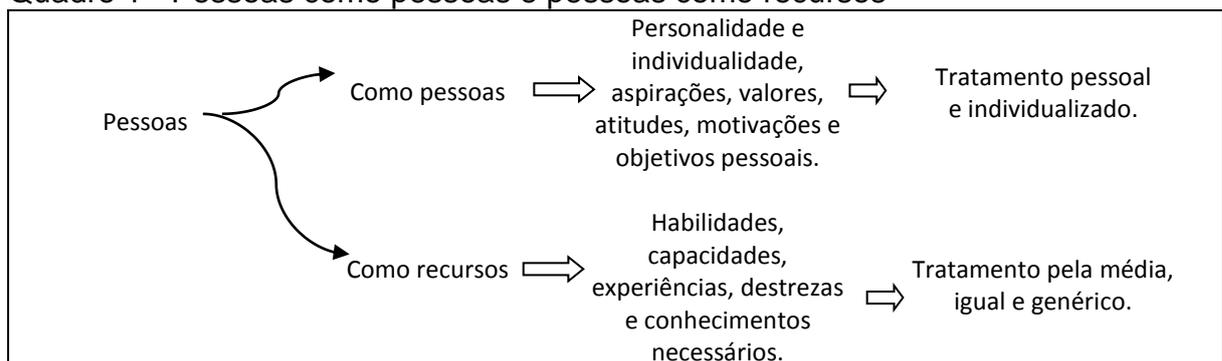
As pessoas precisam ser vistas como parceiras das organizações. Elas oferecem conhecimentos, habilidades, competências e, o mais importante à inteligência que proporciona decisões racionais no rumo dos objetivos globais.

A gestão de pessoas classifica-se, segundo Chiavenato (2004), em três aspectos fundamentais:

As pessoas como seres humanos, cada um com sua personalidade própria, diferentes entre si, cada um com sua história diferenciada, habilidades, conhecimentos e competência adequadas à organização. Pessoas como pessoas e não como instrumentos da organização; As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, como instrumentos da organização, capazes de doar suas inteligências, competências, talentos e aprendizagem para sua constante mudanças e novos desafios; As pessoas como parceiras da organização, capazes de levá-la ao sucesso. Como parceiros elas fazem investimentos, se tem comprometimento, responsabilidade, dedicação, a fim de ter um retorno para si como o salário, crescimento profissional, carreira, etc.

Hoje a tendência das organizações é fazer com que as pessoas, em qualquer nível dentro da organização sejam administradores e não meramente executores de suas tarefas. No Quadro 1 podemos identificar a análise descritas pelo autor:

Quadro 1 - Pessoas como pessoas e pessoas como recursos



Fonte: Chiavenato(2004, p. 80)

A atual gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, ao mesmo tempo, como importantes recursos organizacionais, mas rompendo o estilo tradicional de tratá-las simplesmente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não meramente pessoas como recursos ou insumos.

2.2.2 Relacionamento Interpessoal

As relações interpessoais desenvolvem-se através do processo de interação. Moscovici (1985, p. 25) diz que:

Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades.

Ainda segundo o autor, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão o aumento de interação e cooperação, refletindo positivamente nas atividades, dando maior produtividade. No entanto, sentimentos negativos de antipatia e rejeição provocarão à diminuição das interações, ao afastamento, pouca comunicação, refletindo negativamente nas atividades, com provável diminuição da produtividade.

Na visão de Costa (2004), a produtividade do grupo e sua eficácia na organização estão relacionadas não apenas com a habilidade e competência de seus membros, mas ainda com a solidariedade nas relações interpessoais. Trata-se das necessidades interpessoais em cada integrante no grupo como: a necessidade de ser incluso no grupo, a necessidade de ter um controle no grupo e a necessidade da valorização no grupo.

As relações interpessoais é apontada como um dos elementos que ajudam na formação do relacionamento sólido do indivíduo com a organização, sua importância é reconhecida tanto para a organização com o aumento da produtividade, quanto para os indivíduos na qualidade de vida no trabalho (COSTA,2004).

O relacionamento interpessoal entre os funcionários da organização pode manter ou transformar o ambiente de trabalho mais harmonioso, permitindo um trabalho em equipes e mais cooperativo (MOSCOVICI, 1985).

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um conjunto de valores, de normas e princípios que é construída no cotidiano do dia a dia nas organizações (LUZ, 2003).

Chiavenato (1999) expõe que a cultura organizacional se compõe no modo de pensar e agir dos indivíduos da organização, e representa como ela é conduzida. A cultura organizacional representa as percepções de seus membros e com isso cada uma das organizações cultiva e mantém sua própria cultura organizacional.

Segundo Gil (2001, p. 42):

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

Cada organização possui a sua própria cultura, o que acaba interferindo no modo de agir dos seus colaboradores. Do mesmo jeito que uma pessoa possui a sua personalidade, as organizações também tendem a possuir uma cultura e a mesma tem uma maneira particular e exclusiva de existir (LUZ, 2003).

A cultura organizacional sofre modificações conforme acontecem as transformações no ambiente onde a mesma se localiza.

Segundo Vergasta (2001) “a cultura organizacional não é algo pronto, ela está em constante transformação”.

Como afirma Bueno (1989, p.77):

[...] cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura.

O espelho da organização é a sua própria cultura, isso por que é a mesma que demonstra o modo de como é realizado a sua gestão organizacional, como ocorre à administração dos seus funcionários e clientes. E como a organização está inserida em um ambiente que sofre constantes mudanças, ela deve estar sempre preparada e disposta a mudar e se adaptar em seu novo ambiente (LUZ, 2003).

Segundo Schein (1992):

[...] padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Segundo o autor a cultura manifesta-se em três níveis. No primeiro denominado artefatos visíveis, estão os aspectos visíveis da organização. Os elementos culturais são de fácil visualização, porém de difícil interpretação. O segundo nível trás os valores compartilhados, justificativas utilizadas para explicar e prever atitudes dos membros da organização. Finalmente, o terceiro nível trata de manifestações culturais invisíveis, inconscientes e difíceis de serem desvendadas denominadas pressuposições básicas. O processo de assimilação destas manifestações culturais requer o enfrentamento dos problemas e sua solução adequada.

De acordo com Wagner III (2000):

Dar aos membros uma identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional e moldar o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes. Assim a cultura organizacional irá determinar grande parte dos comportamentos intra-organizacionais como: as relações interpessoais, a comunicação, o processo produtivo, a busca da qualidade, entre outros e passando a exercer a função de manter, resguardar e engrandecer a organização.

Embora muitas vezes haja divergências em alguns aspectos, as definições de cultura organizacional trazem uma característica comum, que é a sua singularidade para cada organização, trazendo à tona o que a empresa tem como valores, regras, crenças aparecendo através dos rituais, ritos, histórias, heróis, na linguagem, no processo comunicacional, nos símbolos e nas interações entre seus participantes.

3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo complexo porque varias fontes dentro da organização podem estar concorrendo e enviando mensagens ao mesmo tempo, muitas vezes sendo contraditória (HAMPTON, 1991). Tão complexo que apenas em parte pode ser controlado. Isso porque as informações geradas na empresa podem passar por algumas distorções quando não são transmitidas adequadamente, e quando são más interpretadas pelo receptor. Por isso, algumas ferramentas são desenvolvidas pelas empresas com o intuito de amenizar tal complexidade, como é o caso do Endomarketing.

3.1 ENDOMARKETING

Pode-se definir endomarketing como o conjunto de ações focadas no público interno e que tem como objetivo maior conscientizar funcionários e chefias para a importância do atendimento de excelência ao cliente.

A maneira como as empresas estão se relacionando com os seus colaboradores vem apresentando uma evolução gradual, seja pelo interesse na satisfação e qualidade de vida de seus clientes internos, como na introdução de políticas cada vez mais voltada para a incorporação do espírito de equipe no ambiente de trabalho.

Tem sido detectada uma grande preocupação em buscar novas formas de gerenciar o ambiente interno da organização. A crescente busca de melhores resultados diante da competitividade dos mercados nacional e internacional, as empresas cada vez mais têm investido em ações que promovam as relações e motivações do público interno.

Para estabelecer um melhor relacionamento da empresa com os seus colaboradores, as organizações aplicam a ferramenta denominada Endomarketing, considerada uma estratégia eficiente, que possui o objetivo de levar e reforçar a missão, a visão e os valores da organização (TACHIZAWA; SCAICO,2006).

O endomarketing, ou marketing interno, tem a função de atuar como garantia de satisfação dos desejos e das necessidades do cliente interno, atuando entre o marketing e a gestão de pessoas. Suas ações e esforços planejados capacitam e desenvolvem os seus colaboradores internos, com o objetivo de engajá-

los e motivá-los para a produção de produtos de qualidade. Além de ser um importante elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado, tem por objetivo torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

Segundo Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2001), “é uma iniciativa que as organizações devem adotar principalmente aquelas que têm por objetivo o seu crescimento, e a conquista de novos mercados”.

O marketing interno representa um conjunto de ações que visam a melhora no relacionamento interpessoal, estabelecendo bases emocionais para um comprometimento entre organização e funcionários.

A comunicação empresarial incorporou cada vez mais uma intensidade global, nos compelindo a gerar e repassar informações de nível corporativo para os diversos públicos com que a empresa se relaciona, a começar pela imprensa, passando pela comunidade, clientes, demais parceiros da cadeia produtiva e da própria organização empresarial, principalmente funcionários.

Afinal, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados, irão fazer uma contrapropaganda cada vez que multiplicam fora da empresa a sensação de descontentamento que os dominam. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão vendê-la para o cliente externo.

Para que a ferramenta apresente resultados positivos para a organização, faz-se imprescindível a implantação de um sistema eficaz de comunicação interna (BOOG, 2002). Diante disso, serão apresentados aspectos sobre a comunicação, com o objetivo de apresentar a sua devida importância para as organizações.

3.2 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO

Para Tomasi e Medeiros (2007), “a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação”. Isso porque as pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes. Elas têm um relacionamento continuamente com outras pessoas por intermédio da comunicação. Segundo Silva (2007) a capacidade de se comunicar é uma habilidade que os administradores devem ter, pois desempenham diversos papéis dentro da organização, que exige um processo de comunicação eficaz.

3.2.1 Transmissão e recepção de informações

A comunicação é a transmissão de informação e significado de partes para outras partes, na qual são utilizados símbolos como compartilhamento. Caso não houver a transmissão de informações não é considerado comunicação (BATEMAN e SNELL, 2006).

O conteúdo da comunicação é geralmente uma mensagem e o seu objetivo é a compreensão por parte de quem recebe. A comunicação só ocorre quando o destino (quem a recebe) a compreende ou a interpreta. Se a mensagem não chega ao destino à comunicação não acontece.

Comunicação é o que liga as pessoas a compartilharem os seus conhecimentos, aptidões organizacionais e os seus próprios sentimentos, é a forma de relacionarmos ideias, pensamentos e fatos. Segundo Pimenta (2006) sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos seriam impossíveis.

Os modelos de comunicação organizacional evidenciam as diferentes formas de como a informação é transmitida no ambiente organizacional. O que diferencia a comunicação hoje é a sua evolução nas organizações. A comunicação até um tempo passado era pouco utilizada nas organizações, pois não havia departamentos específicos para planejar e organizar as ações relacionadas à comunicação organizacional (MAXIMIANO, 2008).

Uma vez que a comunicação organizacional compõe a relação da organização ela fornece as bases para novas relações interpessoais e funcionais no ambiente organizacional (ROBBINS, 2002).

Uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir, compreender o que a outra pessoa tem o interesse de comunicar, sabendo interpretar o que deseja lhe transmitir. As características de uma boa comunicação podem ser: A objetividade na hora da troca de informação, a compreensão, a forma de linguagem utilizada, a clareza e simplicidade no se expressar (ROBBINS, 2002).

A comunicação nas organizações é um processo dependente da qualidade da comunicação pessoal. Onde os indivíduos de uma determinada organização se comunicam de forma eficaz (GIL, 2001).

É mediante a comunicação que cada pessoa poderá ter acesso as informações estratégicas, e os objetivos a serem alcançados, permitindo assim o

seu funcionamento. Além de a comunicação interna comunicar os acontecimentos e as notícias para os funcionários, ela tem como o objetivo firmar a imagem positiva da empresa para os seus colaboradores, constituindo um clima positivo (TOMASI e MEDEIROS, 2004).

Diante disso, a comunicação é um componente fundamental da condição humana. Pois cada vez que uma pessoa se comunica, ela reafirma sua condição homo sapiens, tais como capacidade de expressões, intelecto, compreensões e emoções (MAXIMIANO, 2008).

Entretanto, há fatores intrínsecos as organizações que constituem algumas barreiras à comunicação eficaz, tais como: níveis organizacionais que quanto mais complexa for à estrutura, cargos e departamentos, maior distorção entre a mensagem original e a que chega ao destino final (PIMENTA, 2006).

3.2.2 Dimensões da Comunicação

Uma comunicação eficaz é fundamental para a organização desempenhar o seu sucesso, os seus objetivos e métodos gerenciais com qualidade. Caso não consiga comunicar-se com seus funcionários, clientes, fornecedores, suas funções gerenciais não terão o sucesso esperado. Se o funcionário não compreender o que é passado em seu ambiente de trabalho, provavelmente suas chances de alcançar as metas serão mínimas. Para Montana e Charnov (2003, p. 311):

A comunicação assume duas dimensões diferentes dentro da estrutura empresarial contemporânea: a perspectiva organizacional, que examina como a estrutura organizacional em si promove ou atrapalha a comunicação eficaz, e a perspectiva interpessoal, que examina a eficácia da comunicação como uma função do processo básico que envolve duas pessoas. Ambas as perspectivas são necessárias, porque uma empresa está estruturada para promover comunicação eficaz, mas se os funcionários dessa empresa tiverem pouca habilidade de comunicação, será difícil uma comunicação eficaz. O inverso também é verdadeiro: os indivíduos podem ser comunicadores altamente eficazes e mesmo assim não conseguem ser eficazes se estrutura a organizacional em si atrapalha a comunicação.

Para que uma comunicação ocorra de forma eficaz o processo exige a presença de um emissor, um receptor, o canal e a mensagem. Além disso, serão necessários mais três processos para que ela se estabeleça, e estes processos envolvem: composição, interpretação e respostas (TOMASI e MEDEIROS, 2007).

“Atribuir-se à comunicação e às relações humanas um papel quase accidental é uma das principais fontes geradoras de ineficiência e ineficácia nas atividades pessoais, profissionais e organizacionais” (PASOLD, 2002, p. 21).

A composição é um procedimento na qual o emissor transforma as informações em mensagens, atribui signos ao seu conteúdo de sua intenção. É um processo que envolve a codificação de uma mensagem. A interpretação é o processo pela qual o destinatário entende a mensagem, atribuindo as definições aos significados que percebe na mensagem. A mensagem deve estar ajustada ao canal que a conduzirá ao destinatário. Para uma comunicação ser efetiva e alcançar os resultados que são esperados, a mensagem deve ser conduzida adequadamente (TOMASI e MEDEIROS, 2007).

Segundo Matos (2009) a importância da comunicação é o fio condutor de todas as atividades e um bom relacionamento humano organizacional.

Outro fator ressaltado no processo de comunicação é a percepção do indivíduo. Cada pessoa tem a sua maneira própria de perceber a realidade. Sendo assim para que uma estratégia de comunicação alcance os seus objetivos, é preciso ter ao menos uma ideia da tática de recepção (ANDRADE e AMBONI, 2007).

3.2.2.1 Elementos do processo de comunicação

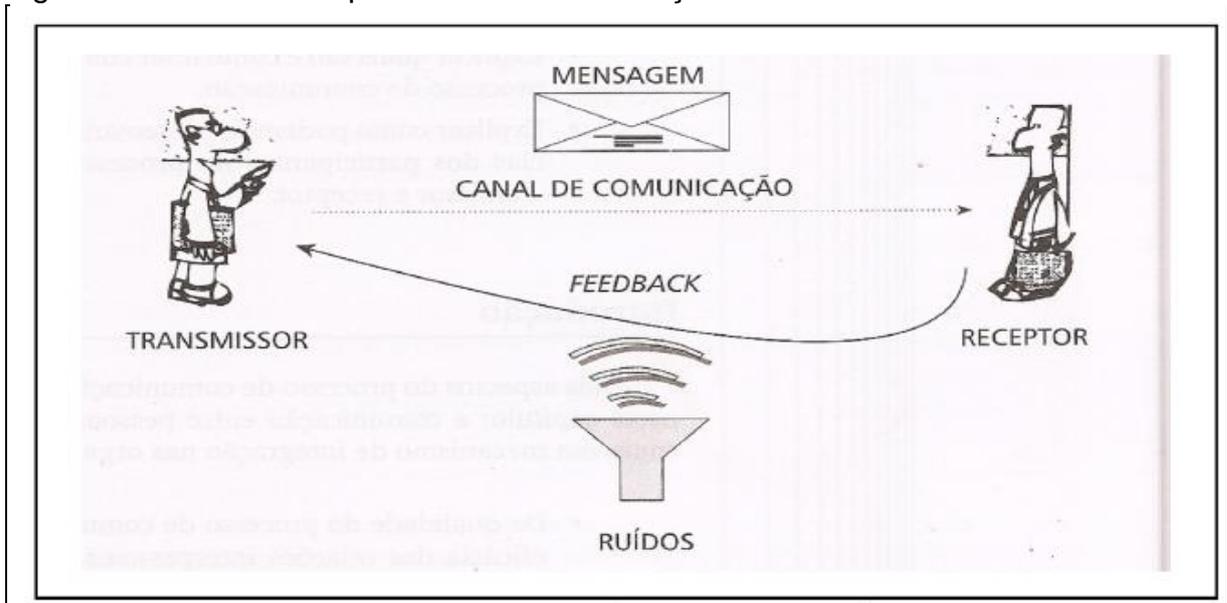
O processo de comunicação possui cinco importantes elementos: O emissor, a codificação, a mensagem, o canal e o receptor.

O emissor é onde se inicia a comunicação. Na organização o emissor é a pessoa que tem a informação, com o propósito de comunicá-la a outra pessoa (BATEMAN e SNELL, 2006).

A codificação ocorre quando o emissor traduz símbolos a serem transmitidos como informação. Ela dá formas às ideias e aos objetivos, elaborando mensagens, a ser transmitidas até o receptor. Sua principal forma é a linguagem (ANDRADE e AMBONI, 2007).

Um exemplo de como se articulam estes elementos é o da figura 1.

Figura 1- Elementos do processo de comunicação.



Fonte: Maximiano (2008)

A mensagem é o ato de o emissor codificar a informação. A mensagem pode ter varias formas de ser captada e compreendida pelo receptor. É o resultado do que acontece ao seu redor, do que ele ouve, ou lê (ANDRADE e AMBONI, 2007).

O canal é o meio de transmissão de uma pessoa a outra. Para uma boa comunicação o canal tem que estar adequado com a mensagem. Canal é o meio de comunicação entre o emissor e o receptor (ANDRADE e AMBONI, 2007).

O receptor é a pessoa que recebe a mensagem do emissor. Se a mensagem não chegar até o receptor a comunicação não acontece (ANDRADE e AMBONI, 2007).

Mesmo com a perfeita integração entre estes elementos, é possível que ocorram falhas no processo de comunicação devido aos ruídos. O ruído é um fator que atrapalha e interfere no meio da comunicação. Ele acontece ao decorrer da passagem pelo canal, e na codificação.

Segundo Silva (2007), muitas vezes, o ruído além de causar incômodo ou aborrecimento, também dá origem a erros, exigindo a repetição de parte ou de toda a mensagem.

3.2.2.2 Feedback

O feedback é o reverso do processo de comunicação, é onde o receptor expressa a sua reação em relação a mensagem do emissor. Quanto maior o feedback maior será a sua eficiência no processo de comunicação. Pois, sem o mesmo, os gestores não saberiam se as suas instruções foram recebidas e realizadas com o sucesso esperado (MAXIMIANO, 2008).

É considerado um elemento importante no processo de comunicação, pois muitas vezes, é ele que garante o entendimento da mensagem. O feedback deve ser passado imediato, o que permite ao emissor saber se as informações chegaram de forma clara (ANDRADE e AMBONI, 2007).

No processo de comunicação, o feedback auxilia muito para a realização de uma comunicação de boa qualidade. A essência do ser humano é o ato de saber se comunicar e receber a comunicação (PASOLD, 2002).

3.2.3 Fatores que influenciam a comunicação

Para Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância: Prioridade à comunicação, Abertura da alta direção, Processo de busca, Autenticidade, Foco na aprendizagem, Individualização, Competências de base, Velocidade e Adequação tecnológica.

Dar prioridade à comunicação representa primar pela qualidade e tempo da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa, evitando atrasos no processo e até mesmo que a informação se perca ou acabe distorcida. A abertura da alta direção requer disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores (RUGGIERO 2002).

O processo de busca envolve a pró-atividade de cada colaborador na busca das informações necessárias para a realização de seu trabalho. A autenticidade sucinta no ambiente organizacional o uso da verdade acima de tudo e da autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando a eficácia da comunicação e do trabalho coletivo (RUGGIERO 2002).

O Foco na aprendizagem refere-se à prioridade em garantir a efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação. A Individualização significa consideração às diferenças individuais, rejeitando qualquer tipo de discriminação e preconceito, levando em conta apenas a capacidade do

colaborador em desempenhar seu trabalho, assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa (RUGGIERO 2002).

As Competências de base são ouvir, expressão oral e escrita e habilidades interpessoais, e são fundamentais para assegurar a qualidade das relações internas. A velocidade é a rapidez na comunicação dentro da empresa, potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores. A Adequação tecnológica é o equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano, assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo (RUGGIERO 2002).

Os canais formais da comunicação influenciam a eficácia da comunicação. Isso porque os canais cobrem uma distância cada vez maior à medida que as organizações crescem e se desenvolvem. Atingir a comunicação eficaz em uma grande organização é muito mais difícil do que em uma organização menor. Além disso, os canais de comunicação inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização (RUGGIERO 2002).

Pode-se citar como exemplo o do uso de estruturas hierárquicas, onde um trabalhador da produção não tem contato com a direção da empresa. Isso implica que muitas vezes, determinada informação não chega até a alta cúpula da empresa, por ser triada antes por uma série de supervisores. As estruturas hierárquicas determinam quem deve se comunicar com quem, impedindo a livre comunicação, e gerando ruídos prejudiciais a qualidade dos processos (RUGGIERO 2002).

4 COMUNICAÇÃO INTERNA

As organizações não existiriam, e nem poderiam operar se não houvesse o processo de comunicação interna, ela é a rede que coordena todas as partes das organizações (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Por comunicação interna podemos entender as ferramentas onde a administração torna comuns as mensagens destinadas a estimular, motivar, e agrupar integrantes de uma empresa (TOMASI e MEDEIROS, 2007).

Ainda de acordo com Tomasi e Medeiros (2007):

O trabalhador precisa conhecer a empresa em que trabalha: sua visão, sua missão, suas estratégias; precisa conhecer o espírito que a anima. Sem esse conhecimento, torna-se difícil estabelecer metas para ele alcançar. Sem trabalhadores internos com esse nível de consciência, é difícil passar para a sociedade a imagem institucional que se deseja.

A comunicação interna promove a interação entre a empresa e funcionários. Portanto ela é um canal de informações entre os setores da organização, permitindo assim o seu funcionamento. Portanto, entendemos que a comunicação abrange departamentos, comunicação entre chefias e funcionários tais como gerentes, diretores e presidentes (TAVARES, 2007).

Hoje, empresas que possuem bons sistemas internos de comunicação, tendem a conseguir alcançar melhores resultados com os seus planejamentos, pois as informações chegam com mais confiabilidade ao seu destino. Conseguem também fazer o processo produtivo mais dinâmico, uma vez que a comunicação chega de uma forma íntegra a quem executa o processo (TOMASI e MEDEIROS, 2007).

4.1 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

O processo de gerenciamento de comunicação auxilia muito nos gerenciamentos de atitudes, ou seja, à medida que os funcionários terão mais informações dentro da empresa, se sentirão mais motivados a tomar devidas iniciativas em seus processos de trabalho (TOMASI e MEDEIROS, 2007).

Segundo Tomasi e Medeiros, 2007, os gerentes precisam reconhecer que se contribuir com as informações, os seus funcionários com certeza, se dedicaram

mais com o seu trabalho, estarão conectados com a visão que a empresa tem realizando assim as metas da organização.

Para uma comunicação interna participativa entre funcionários e chefias, precisará ser utilizado todos os instrumentos da comunicação interna para mantê-los sempre informados. Além disso, eles precisam acompanharem conseqüentemente mudanças que venham a ocorrer, deixando de ser apenas meros funcionários, mais sim alguém que exerce as suas funções de parceria com a organização (KUNSCH, 2003).

Alguns autores referem-se à mudança na cultura organizacional como requisito básico para que se obtenha os avanços necessários para se atingir a excelência nas comunicações internas.

Cabe ressaltar que a comunicação interna é considerada uma prática de suma importância nas organizações. Pode ser considerado um caminho para a inovação, é capaz de tornar o dia-a-dia mais simples, a comunicação honesta entre colaboradores atribui à obtenção de metas da organização (FREITAS, 1991).

Também é importante frisar que a comunicação interna tem o papel de facilitar a motivação, pois esclarece aos seus superiores o que se deve ser realizado. Por tanto o conhecimento de todo o processo de comunicação é o que faz com que seja desempenhado de forma eficiente no que se refere à função de saber se comunicar (RUGGIERO, 2002).

4.2 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Utilizar técnicas, e canais de comunicação na organização é um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento, porém hoje é considerada uma deficiência, pois muitas empresas possuem as técnicas para a comunicação mais não sabem utilizá-los de maneira planejada e correta (TAVARES, 2007).

Os processos de comunicação interna precisam ser executados de forma eficiente para que seus funcionários se sintam unidos com a organização.

Tavares (2007) mostra alguns meios e técnicas do processo de comunicação interna que facilitam o processo, conforme no quadro 2:

Quadro 2- Técnicas do Processo de Comunicação Interna.

Processo de comunicação	Considerações
-------------------------	---------------

Memorando	É um tipo de comunicação utilizada entre os setores. Precisa ser claro, direto e objetivo. Tem como objetivo: passar as informações, sugestões, solicitações, notificações.
Murais	São meios de informações visuais dentro da empresa. É importante que estejam em locais de grande fluxo de pessoas. Um processo interessante seria fazer um trabalho de conscientização com os funcionários para que participem do processo de comunicação, lendo semanalmente os murais.
Reuniões	São encontros de pessoas para chegar a determinados objetivos. Serve para colher ou fornecer informações da empresa, tem um feedback imediato.
Telefones	São distribuídos aparelhos de telefones para todos os departamentos da empresa, onde os funcionários possam entrar em contato direto com o lugar desejado.

Fonte: Adaptado de TAVARES (2007).

Nas organizações, surgem informações tanto em estruturas formais ou informais. De cima para baixo e vice-versa.

4.2.1 Comunicação de cima para baixo

A denominação de comunicação de cima para baixo é caracterizada pelo fluxo de informação que se origina dos níveis hierárquicos mais altos da empresa, chegando aos mais baixos. Segundo Pimenta (2006) um dos fatores determinantes nesse processo é a quantidade de espaço organizacional que a mensagem deve atingir, quanto maior for o espaço onde ocorrerá a transmissão de mensagem, maior será a dispersão de informações e ruídos.

No geral a comunicação de cima para baixo tem diretrizes e podem ser traduzidas em informações que os administradores pretendem implantar inovações na linha de produtos e nos métodos de produção do trabalho (MAXIMIANO, 2008).

Os objetivos desse processo de comunicação é aconselhar, dirigir e instruir de maneira geral os objetivos e políticas da organização para os seus funcionários e colaboradores (ANDRADE e AMBONI, 2007).

A comunicação de cima para baixo é a delegação de uma tarefa a uma secretária por parte de um gerente por exemplo.

4.2.2 Comunicação de baixo para cima

A direção de comunicação de baixo para cima provém dos níveis hierárquicos mais baixos em direção aos mais altos (BATEMAN; SNELL, 2006).

Esse meio de comunicação pode ter diferentes conteúdos, informações relativas ao desempenho nos níveis hierárquicos (MAXIMIANO, 2008).

Bateman e Snell (2006, p. 497) reforçam a importância da comunicação de baixo para cima afirmando que:

Esse tipo de comunicação é muito importante por vários motivos. Em primeiro lugar, é um meio para os administradores saberem o que está acontecendo. A administração obtém um quadro mais nítido do trabalho, das realizações, problemas, planos e atitudes dos funcionários. A administração também obtém as ideias dos subordinados. Em segundo lugar, os funcionários se beneficiam com a oportunidade de comunicar para cima. As pessoas podem aliviar algumas de suas frustrações, atingir um senso mais forte de participação no empreendimento e melhorar seu ânimo. Em terceiro lugar, a comunicação eficaz de baixo para cima facilita a comunicação de cima para baixo à medida que a boa audição se torna uma via de mão dupla.

Andrade e Amboni (2007) colocam que nesse tipo de comunicação, estão envolvidos níveis hierárquicos da organização, que com isso a possibilidade de se gerar distorções das informações é ainda maior.

4.2.3 Comunicação lateral e diagonal

A comunicação lateral geralmente acontece entre pessoas da mesma equipe de trabalho ou níveis hierárquicos de diferentes departamentos. A comunicação com pessoas externas, também é considerada uma forma de comunicação lateral. O principal papel desta comunicação é ter um meio de comunicação direto para se comunicarem com o administrador sem passar por níveis superiores (BATEMAN; SNELL, 2006).

Conforme Montana e Charnov (2003) a comunicação diagonal ocorre entre dois níveis hierárquicos. Porém ainda que essa forma de comunicação não siga o organograma das organizações ela é fundamental para um bom funcionamento da organização contemporânea.

Ainda de acordo com os autores, as vantagens dessas comunicações seriam que a informação é distribuída rapidamente, existe comunicação entre departamentos, permitem para a contribuição para soluções de problemas

adquirindo assim mais conhecimento. E a sua desvantagem é a interferência na rotina organizacional, pelo fato de não ser controladas.

4.2.4 Comunicação formal e informal

As mensagens, nas organizações passam por diferentes caminhos ou canais. Tais canais podem ser formais ou informais. Para Dubrin (2001) os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como fonte de informação o Organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir.

A comunicação formal acontece por meio de relacionamento formalizado no trabalho. Segundo Tavares (2007) a comunicação formal entende-se toda e qualquer forma de comunicação que é documentada.

Ainda segundo Dubrin (2001), as mensagens nas organizações viajam em quatro direções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente.

Já a comunicação informal acontece de forma contrária da formal, é um meio de relacionamento não formalizado. Para Tavares (2007), a comunicação informal tem como o seu principal a informalidade e a não documentação.

A rádio corredor é o principal meio de transmissão de boatos até pode criar problemas à organização. Boatos falsos podem ser prejudiciais à moral e à produtividade da empresa. Reuniões com empregados para discutir o boato é a melhor forma de evitar que tais boatos comprometam a imagem dos funcionários da Organização (DUBRIN, 2001).

De acordo com Dubrin (2001) encontros casuais acontecendo entre os superiores e empregados podem representar um canal de informação eficiente. Além das reuniões formais, muitas informações valiosas podem ser coletadas nesses encontros casuais. A alta direção, preocupados com a comunicação interna, utilizam desses canais sem preconceito, coletando informações que os ajudam na tomada de decisões importantes.

Para Stazauskas (2011, p. 24)

Infelizmente, o cenário atual da comunicação interna não é só elogios: 64% das empresas reconhecem que fofocas e boatos possuem influência significativamente maior sobre os funcionários do que avisos formais expedidos pela instituição; em 67% das empresas comunicação interna é um termo não conhecido; em 59% das companhias os funcionários não sabem quais são os valores e a missão da empresa; e, por último, 49% das

empresas afirmam que seus comunicados internos não refletem seus objetivos.

4.3 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O sistema de comunicação de uma organização pode fluir de redes pela qual irá gerar a informação, permitindo assim o funcionamento da comunicação interna de forma integrada (ANDRADE; AMBONI, 2007).

O canal utilizado de comunicação interna pede uma atenção especial, isso porque ele é um elemento do processo estratégico organizacional (TOMASI; MEDEIROS, 2007).

A complexidade da mensagem a ser transmitida, pode ser utilizada de diversos tipos de canais de comunicação. No caso de uma informação importante e complexa o telefone, que é meio de comunicação muito utilizado nas empresas hoje não é um canal certo para a transmissão de informação, o mais correto para essa transmissão seria o email (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Os canais de comunicação podem ser o contato direto, a linguagem oral, os documentos escritos e os meios eletrônicos. Cada contato com a suas vantagens e desvantagens (BATEMAN e SNELL,2006).

Os contatos diretos são os encontros pessoais, as reuniões, as comemorações organizacionais e as conversas interna. Já a comunicação oral, é por sua vez o primeiro e mais importante comunicação, pois envolve o domínio do idioma, a escolha de palavras (MAXIMIANO, 2008). Na comunicação oral são incluídas as conversas telefônicas e discursos formais (MAXIMIANO, 2008). A comunicação escrita trata-se de cartas, memorandos, documentos escritos e relatórios (LACOMBE &HEILBORN, 2003). Os meios eletrônicos de comunicação tem o destaque para os e-mails, skypes e entre outros.

4.4 AS REDES SOCIAIS COMO INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O uso das redes sociais como meio de comunicação interna é um tema relativamente novo no âmbito das organizações, que passou a tomar corpo com a explosão das mídias sociais na internet em todo o mundo (SANTAELLA; LEMOS, 2010).

O ambiente tecnológico está cada vez mais aquecido. Milhares de versões de software e hardware são lançados no mundo a cada ano. Isso faz com que nos deparemos com pessoas cada vez mais habituadas com essas novas tecnologias (RECUERO, 2009).

Neste sentido, as redes sociais atualmente influenciam amplamente no cotidiano da sociedade como um todo, na vida pessoal das pessoas e conseqüentemente no ambiente interno das empresas. São novidades que estão revolucionando as nossas relações, integrando pessoas geograficamente distantes, estreitando laços, fazendo com que o compartilhamento de ideias aconteça de maneira muito rápida. Esta abrupta mudança começa a ser percebida por todos os agentes responsáveis pela gestão e produção da comunicação corporativa, evidenciando que o poder da comunicação digital e das redes sociais na sociedade contemporânea é uma realidade que as organizações não podem ignorar (SANTAELLA; LEMOS, 2010).

Atualmente, o desafio é saber como é possível utilizar as redes sociais na comunicação interna das empresas. Inicialmente, é necessário fazer uma verificação de como se processa a dinâmica social e integrativa dos colaboradores da empresa, seja no seu convívio físico ou no ciberespaço (RECUERO, 2009).

Em qualquer um dos casos, não se poderá mais encarar o grupo como um simples aglomerado de pessoas, sem o mínimo de participação ativa de seus componentes na construção de ideias comuns. Embora, por muito tempo, as informações institucionais eram repassadas apenas aos altos escalões empresariais, atualmente é imprescindível que as organizações pratiquem o diálogo com o seu público estratégico de forma aberta e transparente. A sociedade é quem demanda a Postura (BUENO, 2003).

Os funcionários de uma empresa também têm seus perfis no Twitter, Orkut, Facebook e outros. Se a empresa está presente nessas redes/mídias, o funcionário também acaba por interagir com ela nesses meios. Algumas empresas desenvolvem, inclusive, sites de redes sociais de uso exclusivamente interno. (KUNSCH, 2008)

Nassar e Figueiredo (1995, P.18), já avaliavam o impacto das novas tecnologias nas empresas, enfatizando a importância da inovação e da transparência nas organizações:

O consumidor já influi diretamente nos processos internos da empresa. O que era interno, privado à empresa, é escancarado e se transforma em valor adicionado ao produto final. (...) Inovação é a palavra mágica para se suavizar o impacto explosivo das mudanças tecnológicas e empresariais.

Novos sistemas de comunicação promoveram a integração da produção e distribuição de palavras, imagens e sons. As redes de computadores continuam a crescer exponencialmente e a criar novas formas de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela (CASTELLS, 1999). A tecnologia precisa ser levada a sério, pois, hoje, ela é a própria sociedade.

A Internet atingiu seu objetivo inicial: uma rede que não pode ser controlada a partir de nenhum local. É o meio de comunicação com o índice de penetração mais veloz da história: o rádio levou 30 anos para alcançar 60 milhões de pessoas nos Estados Unidos; a TV chegou ao mesmo número de telespectadores em 15 anos; a Internet em apenas três. “Com a explosão das redes sociais da internet, do pensamento dos teóricos, as redes passaram também a penetrar por todas as fibras do cotidiano” (SANTAELLA; LEMOS, 2010, p.7).

Segundo Recuero (2011, p.14):

[...] é um momento de hiperconexão em rede, onde estamos não apenas conectados, mas onde transcrevemos nossos grupos sociais e, através do suporte, geramos novas formas de circulação, filtragem e difusão dessas informações.

A grande mudança está no fato de que há horizontalização no processo de comunicação, pois o poder da mensagem foi distribuído. Essas redes sociais são a nova mídia, onde informações circulam, são repassadas, debatidas, discutidas (KUNSCH, 2008).

A sociedade já é uma rede social, que abrange redes menores, pois desde que haja pessoas se relacionando já existe rede social. A tecnologia somente acelera esse processo de conexão. E para ser rede social deve ser composta por pessoas e devem ter um padrão distribuído, todos conectados. As ferramentas apenas articulam as redes (SANTAELLA; LEMOS, 2010).

Para Recuero (2004, p.25):

Os atores são o primeiro elemento da rede social, representados pelos nós (ou nodos). Trata-se das pessoas envolvidas na rede que se analisa. Como partes do sistema, os atores atuam de forma a moldar as estruturas sociais, através da interação e da constituição de laços sociais.

O mundo virtual tem um peso extremamente significativo hoje, podendo influenciar e até mesmo moldar o mundo real. E isso, obviamente, é refletido no dia a dia das empresas, que precisam se ajustar ao mundo virtual e monitorá-lo. As organizações que entenderam o poder da internet e das redes sociais estão se adequando. Mas algumas ainda tentam se afastar desses meios. Só o tempo dirá que se trata de uma atitude que não terá sucesso, indo na contramão de todas as tendências de comunicação e tecnologia atuais (KUNSCH, 2008).

Para Bueno (2003, p.52):

[...] a comunicação online instaurou uma nova ordem, que altera o ritmo dos relacionamentos, cria novos espaços de convivência, redimensiona hábitos de consumo e o modo como as informações circulam, o que potencializa novas oportunidades de negócios para as empresas.

A comunicação online instaurou uma nova ordem, que altera o ritmo dos relacionamentos, cria novos espaços de convivência, redimensiona hábitos de consumo e o modo como as informações circulam, o que potencializa novas oportunidades de negócios para as empresas (BUENO, 2003).

Segundo dados do site Alexa Internet Inc que faz a medição do número de usuários nos sites de redes sociais, no início de maio de 2011, o Twitter já contava com 200 milhões de usuários cadastrados; 70% do tráfego gerado no site é de fora dos Estados Unidos. O Brasil é o 3º país em acessos, onde 23,7% dos usuários de internet acessam o Twitter. Já o Facebook, segundo dados de meados de abril de 2010, já superou os 400 milhões de usuários. Em 2011, pela primeira vez, o Facebook passou à frente do Orkut no Brasil, já com o posto de 4º site mais acessado no país, atrás de Google Brasil, Google e Youtube. O Orkut está em sexto lugar. O Twitter ocupa a 14ª posição.

Para citar um exemplo prático, no início de 2011, a insatisfação de um consumidor da Brastemp deu muita dor de cabeça à empresa. Depois de três meses sem sucesso na solução de seu problema com uma geladeira da marca, ele gravou sua reclamação e postou no YouTube. Seu vídeo de reclamação contabilizou mais de 135 mil acessos. Sua conta no Twitter tem quase 4 mil seguidores. O assunto foi parar no topo dos trendingtopics, os assuntos mais comentados do Twitter. A empresa pediu desculpas, resolveu o problema e prometeu mudar suas políticas.(STAZAUSKAS, 2011, p. 44).

Um episódio como este de marketing negativo deprecia o capital social da empresa e pode levar muito tempo para ser recuperado e até mesmo tornar-se muito caro. Um funcionário que demonstra insatisfação como a qualidade dos produtos da

empresa onde trabalha pode trazer um aspecto muito desfavorável se postado em uma rede social (CASTELLS, 1999).

De acordo com Bueno (2011, p. 1):

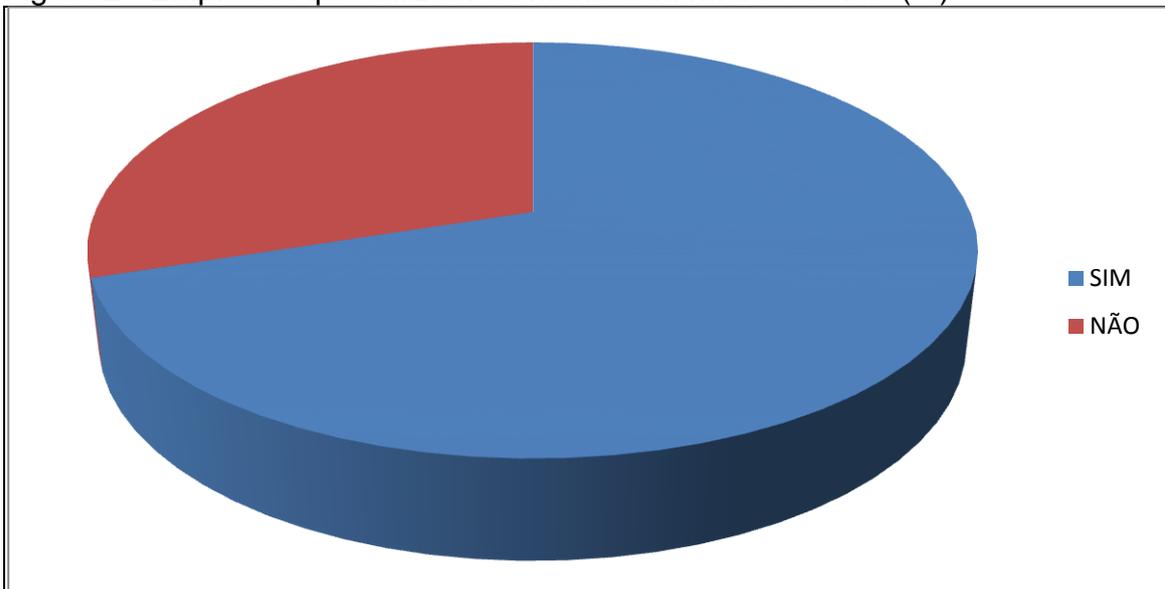
As empresas modernas optam exatamente por uma estratégia inteligente que pressupõe a interação saudável com os seus públicos de interesse, privilegiando a transparência em detrimento da sonegação das informações porque, agora, a mentira viu encurtadas as suas pernas e não vai muito longe sem ser imediatamente desmascarada.

Para Bueno (2011), não há sobrevida para as organizações que ficarem fora do novo contexto. Há que se comprometer com o exercício da cidadania por completo, utilizando as novas tecnologias para trilhar esse caminho.

Segundo Pesquisa realizada pela Deloitte – empresa de auditoria que atua no Brasil desde 1911 - em 2010 sobre Empresas que utilizam ou monitoram Mídias Sociais, 70% das empresas brasileiras analisadas já participam dessa tendência e monitoram tudo o que é falado online sobre suas marcas. Isso demonstra certa maturidade do mercado brasileiro em relação ao conhecimento do que essas mídias podem proporcionar aos variados tipos de negócios existentes.

A Figura 2 traz os dados da pesquisa realizada pela Deloitte.

Figura 2 - Empresas que utilizam ou monitoram mídias sociais (%)



Fonte: Pesquisa Deloitte – Mídias Sociais nas empresas (2010)

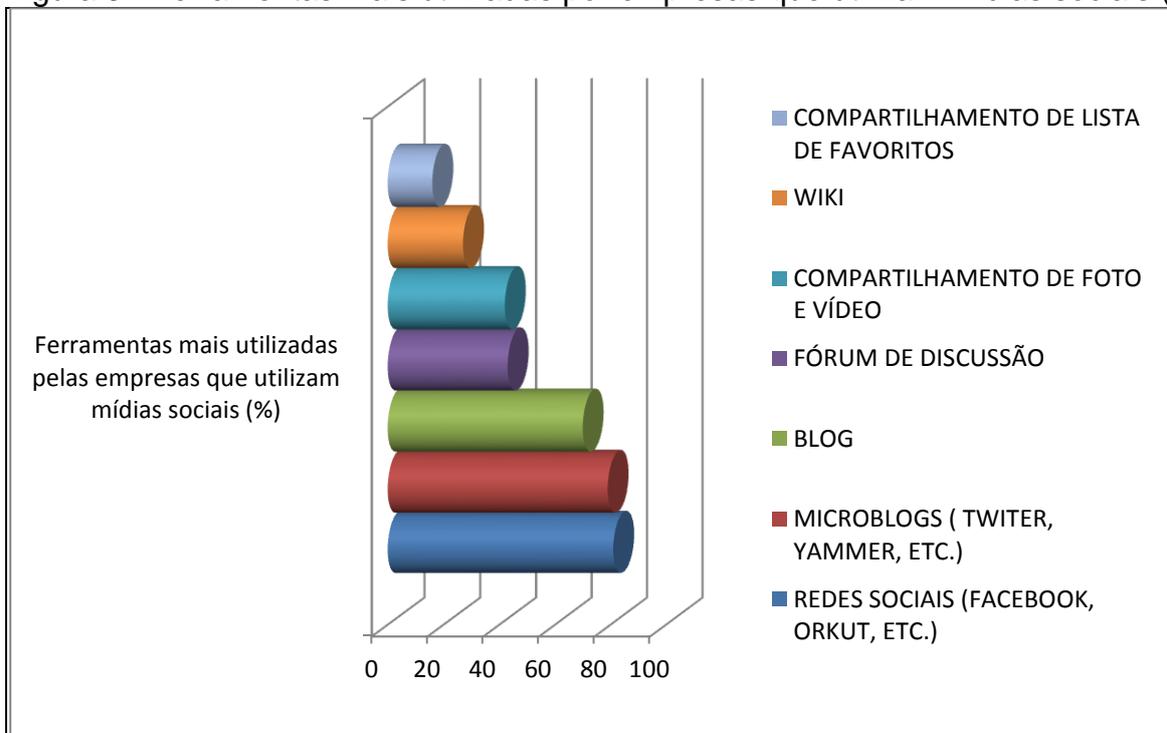
A primeira etapa para aderir a esse modelo é se abrir para o diálogo, praticar a abertura e a transparência. É quando a empresa passa a se interessar pelo o que seus clientes, e seu público, de uma maneira geral, têm a dizer. É daí

que podem vir soluções e muitas ideias criativas que podem melhorar sua relação produtor-cliente e até mesmo seus produtos e serviços, pois o feedback recebido será muito mais direto. Este é um processo de duas mãos onde se constrói um relacionamento de confiança (CORRÊA, 2004).

Atualmente, são muitas as ferramentas que servem para intermediar e viabilizar esses processos. Twitter, Facebook e Orkut são as ferramentas mais comumente utilizadas por organizações em seus projetos de Comunicação Empresarial. Isso também pode ser observado na pesquisa realizada pela Deloitte. As ferramentas mais utilizadas pelas empresas são os sites de redes sociais e os microblogs (CÁCERES, 2011).

“Com as informações circulando rapidamente, os colaboradores estão sempre atentos a novas oportunidades e trocam de emprego facilmente” (BUENO, 2003, p.23). Os funcionários de uma organização já não vestem a camisa da empresa facilmente, muito menos por toda a vida. A figura 3 traz outro aspecto da pesquisa realizada pela Deloitte.

Figura 3 - Ferramentas mais utilizadas por empresas que utilizam mídias sociais (%)



Fonte: Pesquisa Deloitte – Mídias Sociais nas empresas (2010)

A comunicação online também é afetada por esta falta de atenção ou compromisso dos funcionários. Preocupadas com a vulnerabilidade de suas

informações, muitas organizações monitoram emails e acesso a sites. (BUENO, 2003)

Segundo Bueno (2003), a rede é um espaço fértil para a proliferação de boatos e denúncias, que circulam rapidamente e sem controle. No momento em que uma informação já circula pela Internet, ela pode se multiplicar com facilidade, ganhar novas interpretações e até adendos.

Apesar de ainda recente, as formas de uso das mídias sociais, seu poder e influência vêm sendo estudados e analisados desde o seu surgimento. Já há uma quantidade bastante considerável de estudos, livros, artigos, enfim, publicações em geral sobre esses meios. Ou seja, não é mais possível dizer, ainda mais para uma empresa, que não se conhece esses meios ou que não se sabe como utilizá-los. Os departamentos de comunicação das empresas se viram frente a um conjunto de ferramentas com poder imensurável, que podem espalhar informações em segundos, minutos (CÁCERES, 2011).

As mídias sociais têm muito que acrescentar internamente, com todo o seu poder de multiplicação e engajamento. Novamente, elas servem às pessoas. Pena que muitas empresas esquecem o fator humano que está dentro de seus muros. Apenas enxergam aumento da produtividade, números, lucro, faturamento, metas (BUENO, 2003).

Surge neste novo quadro uma nova repressão: o bloqueio do uso desses meios dentro das empresas. Funcionários não podem acessar seus e-mails pessoais ou seus perfis nas mídias sociais (CÁCERES, 2011).

Em contrapartida há um lado para o qual o funcionário precisa se atentar: sua carreira, seu bom senso e profissionalismo. É preciso fazer uso desses meios de forma a não se prejudicar. Em tempos de internet e mídias sociais, algo falado fora de contexto ou que não foi muito bem explicado, dando margem a mil interpretações, pode servir como um empecilho no crescimento profissional de uma pessoa. Afinal, se uma pessoa questiona tanto seu empregador e fala mal dele constantemente, está na hora de rever seus conceitos, ser mais coerente e procurar um novo emprego (CORRÊA, 2004).

Há pessoas que realmente dão motivos para que sejam excluídas da organização, pois não querem exercer as regras da boa convivência, seja pessoalmente ou virtualmente. Mas antes de punir é preciso orientar. Empresas que

possuem uma comunicação interna e eficiente disseminam na organização uma cultura sadia de respeito e participação de seus funcionários (CÁCERES, 2011).

Para os profissionais de comunicação nas empresas, que devem engajar desde os altos escalões até os níveis hierárquicos mais baixos do organograma, trata-se de mudar a cultura da organização aos poucos, um trabalho que não é fácil, ainda mais quando a maior parte das empresas mantém a postura do autoritarismo.

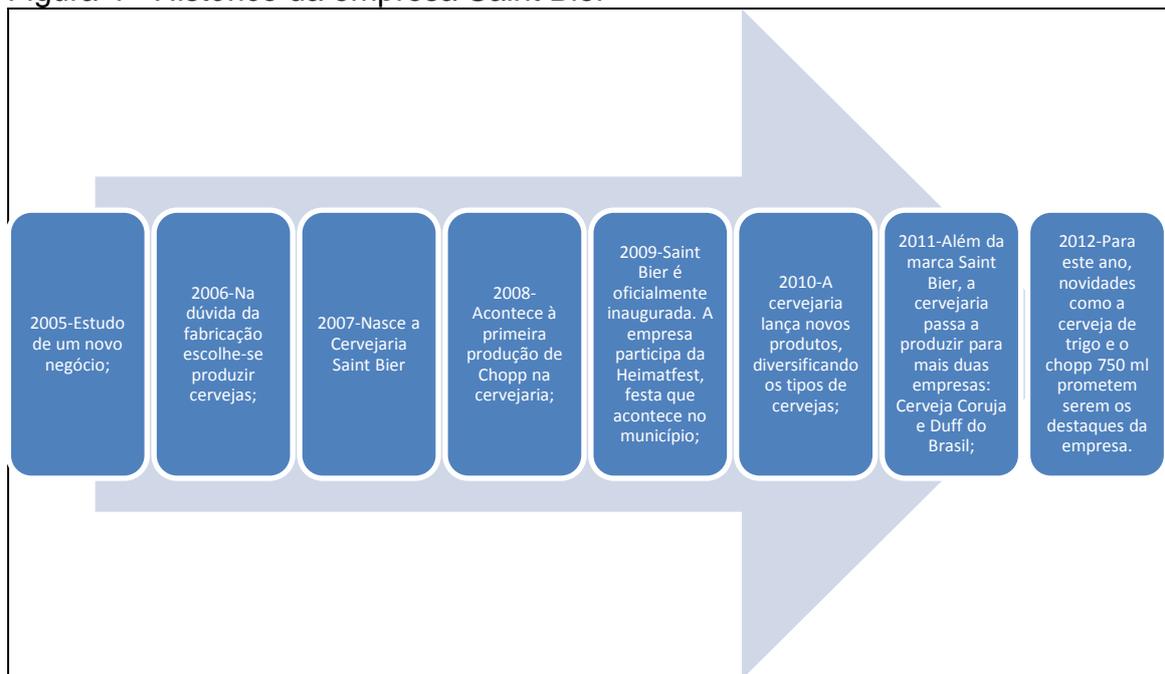
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como objetivo abordar os processos metodológicos que serão utilizados para a realização da pesquisa, definindo o tipo de pesquisa e os seus conceitos.

Para analisar o cenário exposto e responder a questão “Como se caracteriza a comunicação interna em uma empresa no ramo cervejeiro localizada na cidade de Forquilha/SC?”, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória. O objetivo geral é discutir a eficiência desses manuais como ferramenta de comunicação interna.

A figura apresenta o histórico da Cervejaria de 2005 até os dias atuais:

Figura 4 - Histórico da empresa Saint Bier



Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Gil (2002) a pesquisa tem a definição como procedimento racional e sistemático, na qual proporciona as respostas aos problemas em questão. Para Oliveira (1997) a pesquisa tem o objetivo de estabelecer uma série de compreensões no sentido de encontrar tais respostas para as questões que tem em todas as áreas do conhecimento.

Assim, o método científico caracteriza um conjunto de operações aplicadas com a finalidade de prover em um estudo, tendo como aspecto o alcance

dos resultados, podendo ser visto como uma linha de operações que deverá ser seguida para concretização do projeto (JUNG, 2004).

Deste modo, neste presente capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta e análise de dados.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa se desenvolve em forma descritiva para os fins de investigação quanto à análise da falta de comunicação interna em uma empresa no ramo cervejeiro.

Para Gil (1999) a pesquisa descritiva tem como objetivo principal de descrever algumas características que tenha um determinado tema, visando proporcionar as características de determinadas populações em relação entre variáveis. A sua principal característica está no uso de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Segundo Cervo e Bervian (2002) a pesquisa descritiva busca conhecer e avaliar os fatos que estejam relacionados com a vida social e os aspectos do comportamento humano nas organizações, pode se dizer que a pesquisa descritiva aprimora ideias, em que na maioria dos casos envolve pessoas que convive com o problema citado na pesquisa e procura descobrir com frequência como ocorrem os fenômenos através de coleta, observação, registros e estudos.

5.2. DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

A população é composta pelo conjunto de pessoas que possuem em comum uma característica, enquanto a amostra é uma parte desta população na qual irá ser pesquisada. Para Gil (2002) utiliza-se a amostra quando a população é muito grande, pois ela abrange os dados e juntam quantidades de pessoas dificultando o pesquisador entrevistar totalmente.

O estudo foi desenvolvido em uma empresa localizada na cidade de Forquilha, Santa Catarina, fundada oficialmente em 2009, porém os produtos já eram fabricados em níveis de teste em outra cervejaria, somente em outubro de 2008 com o prédio pronto, a produção passou a acontecer no sul catarinense.

Atualmente a empresa é formada por 70 funcionários. A cervejaria trabalha no ramo de bebidas alcoólicas.

Contudo no que se refere aos meios de investigação, o presente estudo utilizou a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Segundo Gil (1999) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de fatos, acontecimentos e pensamentos de outros autores, através de pesquisa em livros e artigos científicos. Onde o mesmo serve de fonte de pesquisa para os temas que estão sendo estudados.

Para Cervo e Bervian (2002) a pesquisa bibliográfica explica ou refere-se a um problema, busca conhecer e analisar os fatos através de referências científicas.

No entendimento de Gil (2002, p. 48):

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisa diretamente. Essa vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Lakatos e Marconi (2002) definem pesquisa de campo como a coleta de dados onde o pesquisador desenvolve a sua própria pesquisa, ou seja, ele vai ao campo buscar respostas para o seu determinado problema, após o estudo bibliográfico.

Assim, a pesquisa constitui-se dos próprios funcionários da cervejaria, pessoas da faixa etária de 18 a 50 anos de ambos os gêneros. A amostra foi delimitada entre os funcionários, constituindo de forma aleatória aos mesmos. O período foi de 29/09/14 a 20/10/2014 totalizando 20 respondentes a pesquisa.

5.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa utilizou dados primários, ou seja, dados obtidos diretamente pelo pesquisador. Dados primários são aqueles alcançados a partir das informações da própria organização em estudo.

O roteiro base foi elaborado a partir do assunto mais amplo para o mais específico, conforme recomenda Duarte (2010).

A técnica aplicada é a coleta de dados por meio de um questionário, com a finalidade de coletar as informações sobre a situação que almeja

identificar.foirealizada uma pesquisa qualitativa exploratória. O objetivo geral é discutir a eficiência das ferramentas de comunicação interna utilizadas pela empresa Saint Bier de Forquilha/SC.

Para Gil (2002) um questionário tem a possibilidade de identificar os fatores positivos e negativos para a qualidade no atendimento prestado, garantindo o anonimato das pessoas que nele responderem.

Martins e Theóphilo (2009) menciona que o questionário é uma ferramenta muito importante na coleta de dados, isso por que se trata de um conjunto de perguntas, relacionadas ao assunto e a situação na qual se deseja descrever. Foram aplicados 20 questionários. O instrumento de coleta de dados é constituído de um questionário com 23 perguntasfechadas (Apêndice A).

5.4 PLANOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa é de caráter quantitativo visto que teve como objetivo quantificar as opiniões dos entrevistados sem refletir profundamente sobre as questões propostas. Na pesquisa quantitativa o pesquisador fica em contato com o ambiente em estudo diretamente (OLIVEIRA, 1997).

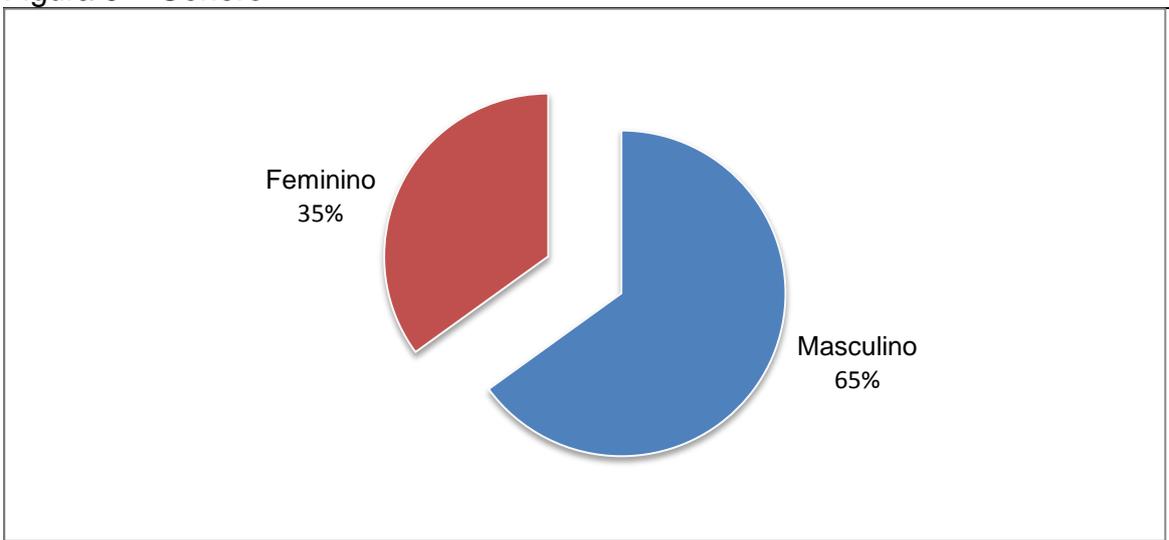
Soma-se a isso o fato do autor deste TCC, através da técnica da observação direta, ter tido o contato com os mecanismos de comunicação interna, adotados por esta empresa (Emails e reuniões são as únicas ferramentas observadas neste caso).

6 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos através dos questionários respondidos pelos funcionários da empresa (vide anexo A), com a respectiva análise. Foram enviados 20 questionários com adesão de 100% por parte dos entrevistados.

A primeira pergunta foi: Qual o seu sexo? Os resultados foram:

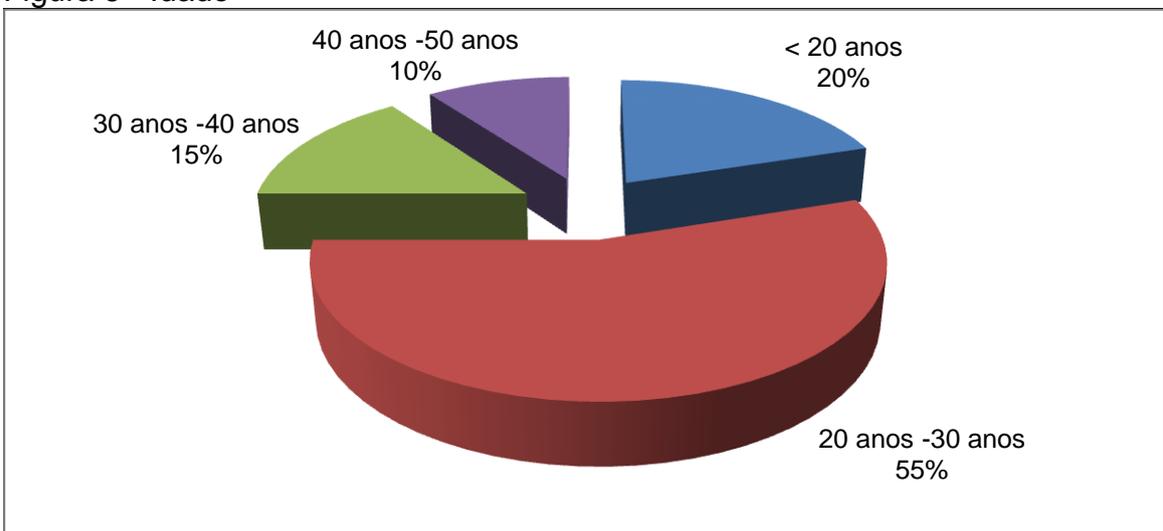
Figura 5 – Gênero



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Dos funcionários entrevistados, 13 são do sexo masculino e 7 do sexo feminino. A segunda pergunta foi: Qual a sua idade? Os resultados foram:

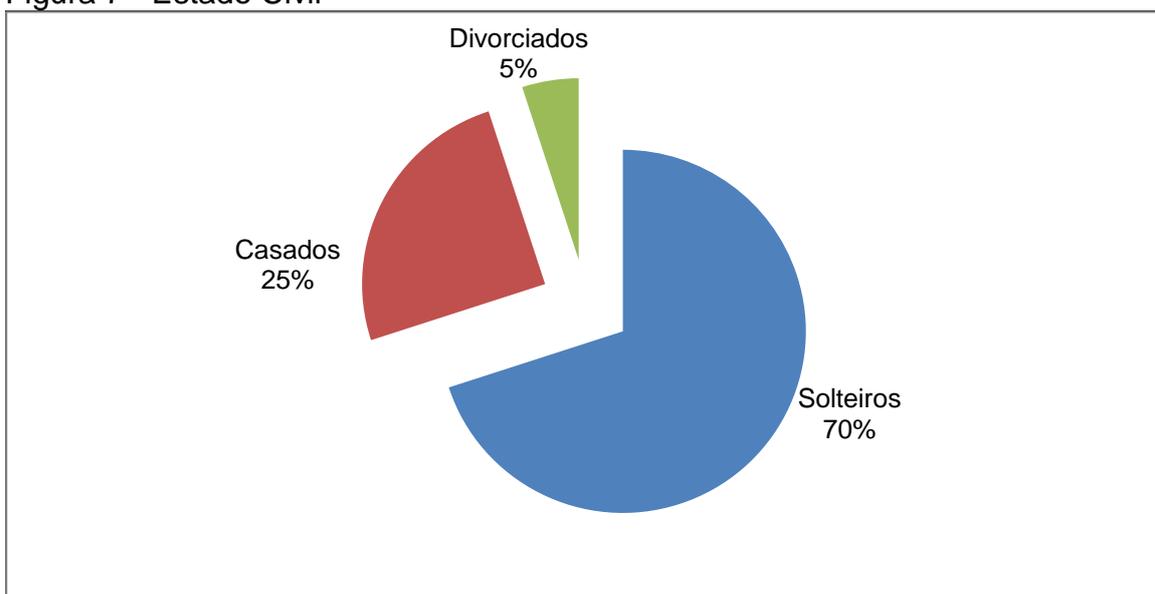
Figura 6 - Idade



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Significa dizer que, dos entrevistados, 11 tem entre 20 e 30 anos de idade, 4 tem menos de 20 anos de idade, 3 tem entre 30 e 40 anos de idade e 2 possuem entre 40 e 50 anos de idade. A terceira pergunta foi: Qual seu estado civil? Observou-se o seguinte resultado:

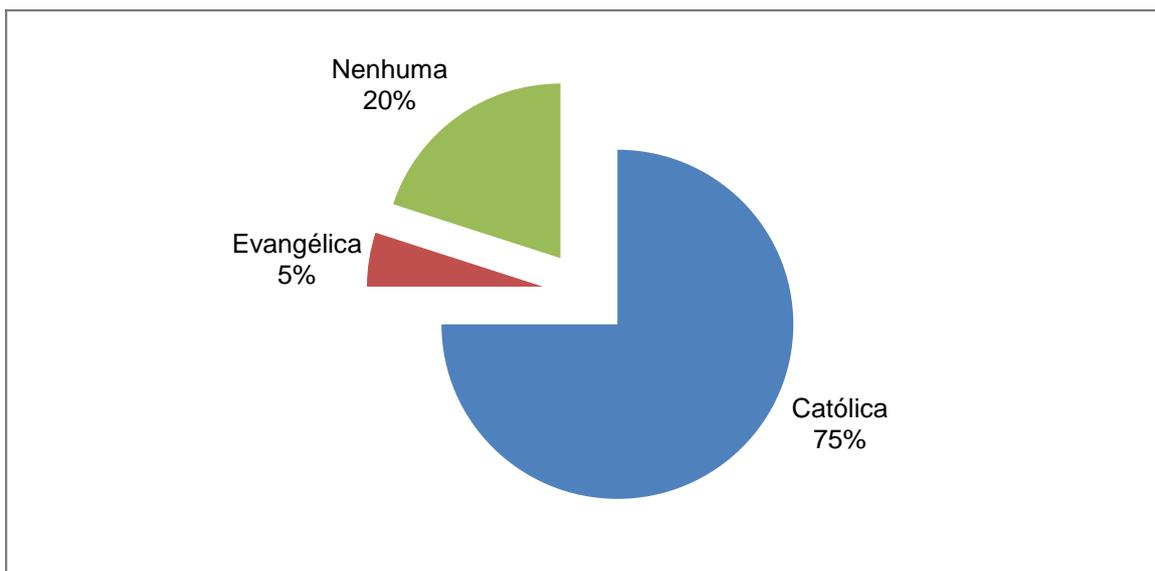
Figura 7 - Estado Civil



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Com relação ao Estado Civil dos entrevistados, 14 são solteiros, 5 são casados e apenas 1 é divorciado. A quarta pergunta foi: Qual a sua religião? As respostas foram:

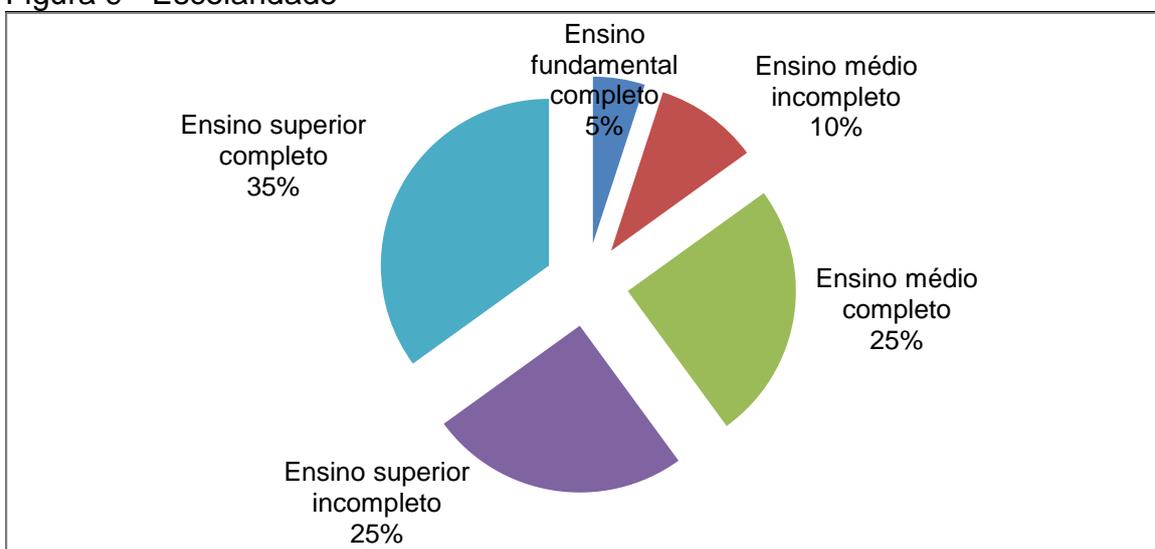
Figura 8 - Religião



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Segundo a pesquisa, 15 entrevistados são Católicos, apenas 1 é evangélico e 4 não possuem nenhuma religião. A pergunta cinco foi: Qual a sua escolaridade? Que obteve os seguintes resultados:

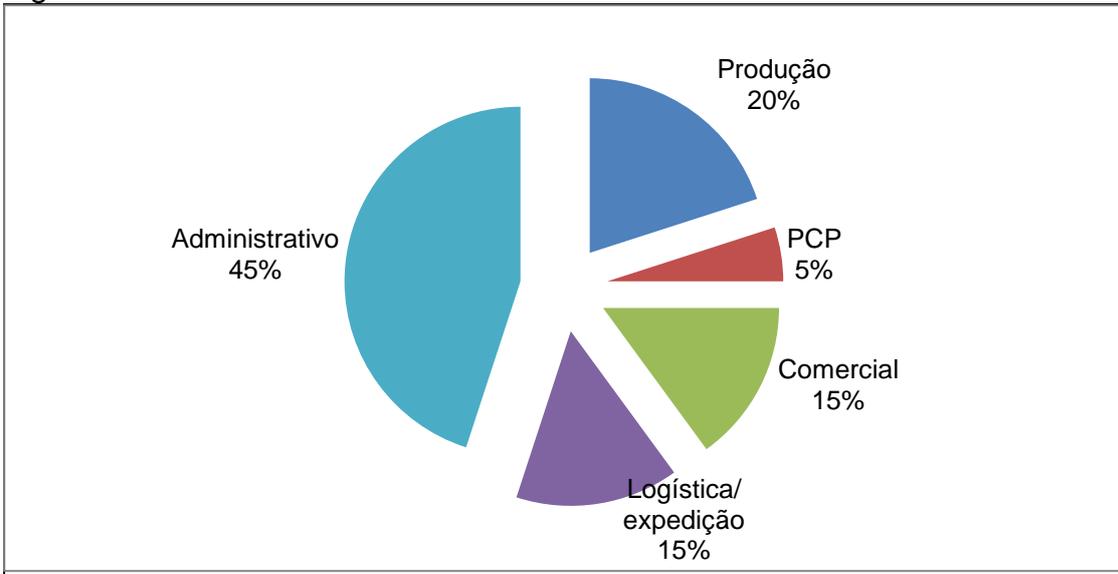
Figura 9 - Escolaridade



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com a pesquisa, 7 entrevistados possuem o ensino superior completo, 5 entrevistados possuem o ensino médio completo e 1 entrevistado possui o ensino fundamental completo. Ainda, 5 entrevistados tem o ensino superior incompleto e 2 entrevistados o ensino médio incompleto. A pergunta seis foi: Qual seu setor de trabalho? Obteve como resultados:

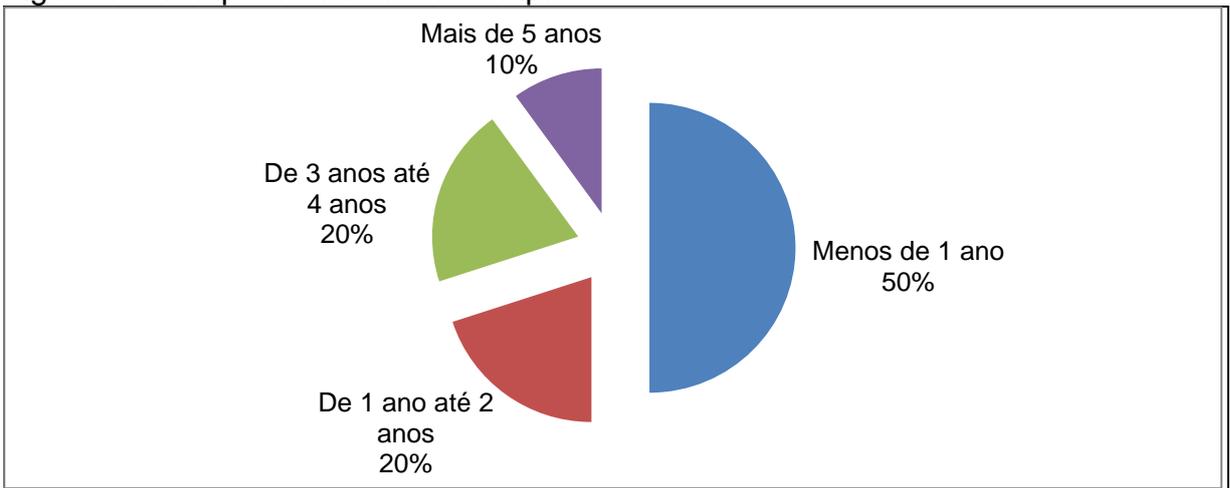
Figura 10 - Setor de trabalho



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados apresentados demonstram que 9 entrevistados tem funções administrativas, enquanto 3 trabalham na Logística/Expedição, mesmo número dos que trabalham na área Comercial. 4 dos entrevistados são lotados na produção e 1 no PCP. A sétima pergunta foi: Há quanto tempo trabalha na empresa? O resultado foi:

Figura 11–Tempo de trabalho na empresa

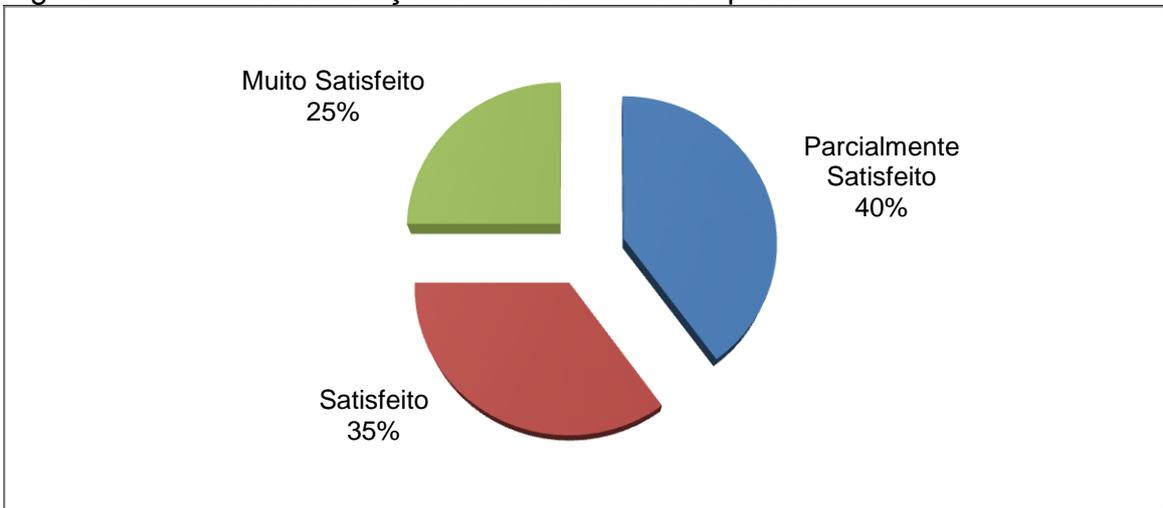


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Verificou-se que metade dos funcionários entrevistados tem menos de um ano de empresa, ou seja, 10 funcionários. De 1 ano até 2 anos são 5 funcionários, mesmo número que tem de 3 anos até 4 anos, enquanto que possuem mais de 5

anos de empresa, apenas 2 dos entrevistados. A pergunta oito foi: Qual seu nível de satisfação em trabalhar nesta empresa? O resultado foi:

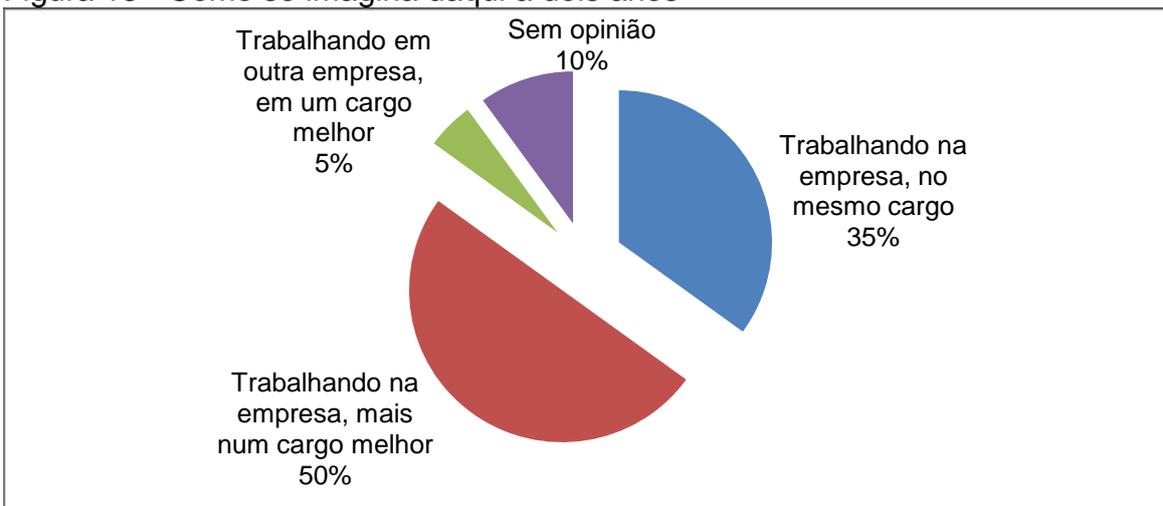
Figura 12 - Nível de satisfação em trabalhar na empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quanto ao nível de satisfação, 8 entrevistados afirmaram que estão apenas parcialmente satisfeitos, 7 se disseram satisfeitos e 5 muito satisfeitos. A pergunta nove foi: Como você se imagina daqui a dois anos? Obteve-se os seguintes dados:

Figura 13 - Como se imagina daqui a dois anos

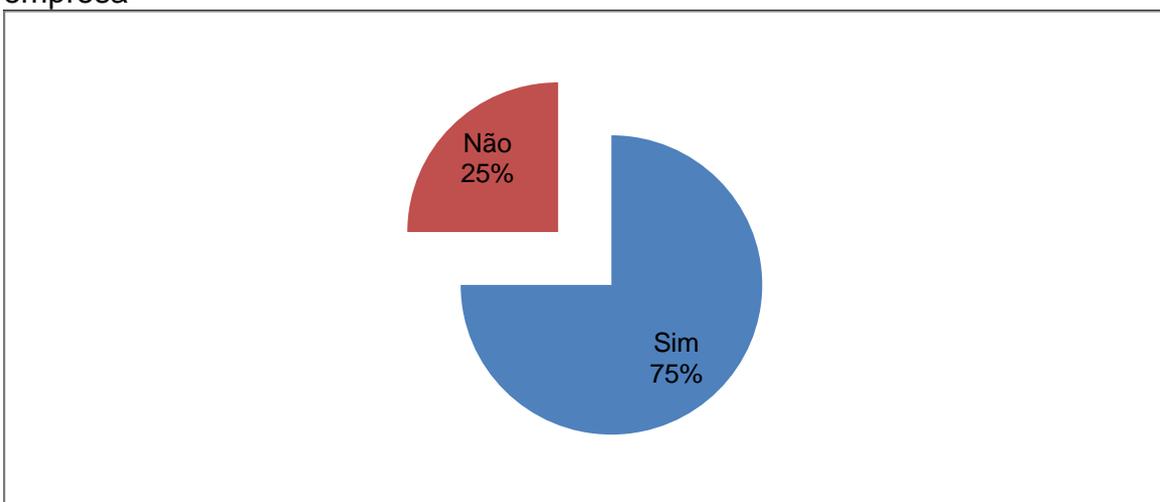


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com os dados levantados, 10 entrevistados querem permanecer na empresa daqui a dois anos, porém almejam estar em um cargo melhor. 7 desejam permanecer na empresa e no mesmo cargo. 1 entrevistado deseja

um cargo melhor e outra empresa, enquanto que 2 pessoas não souberam emitir opinião. A pergunta 10 foi: Você indicaria um parente ou amigo para trabalhar na empresa? O resultado foi:

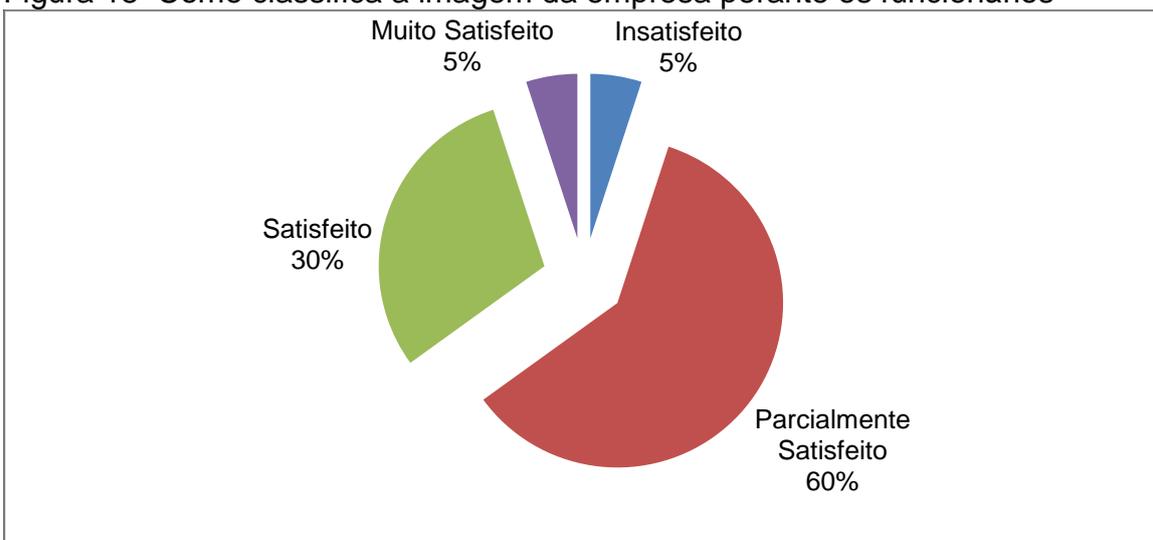
Figura 14–Frequência com a qual indicaria um parente ou amigo para trabalhar na empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados apontam que 15 entrevistados indicariam alguém para trabalhar na empresa, enquanto que 5 entrevistados não o fariam. A pergunta 11 foi: Como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários? O resultado foi:

Figura 15–Como classifica a imagem da empresa perante os funcionários

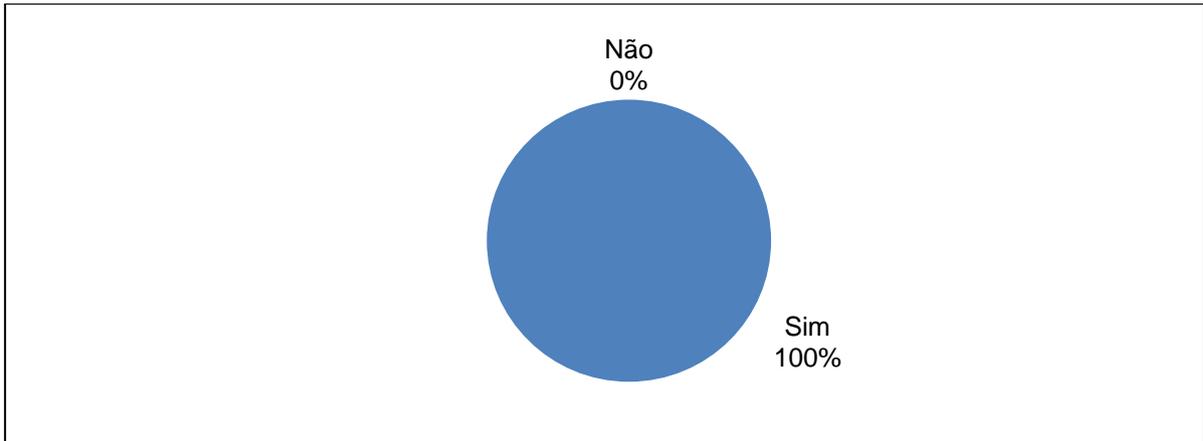


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A pesquisa revela que, os funcionários em relação a imagem da empresa estão apenas parcialmente satisfeitos para 12 entrevistados, enquanto que para 6

entrevistados os funcionários estão satisfeitos. 1 entrevistado acredita que os funcionários estão muito satisfeitos com a imagem da empresa e 1 entrevistado acredita que os funcionários estão muito insatisfeitos com a imagem da empresa. A pergunta 12 foi: Considera a empresa um bom lugar para trabalhar? O resultado foi:

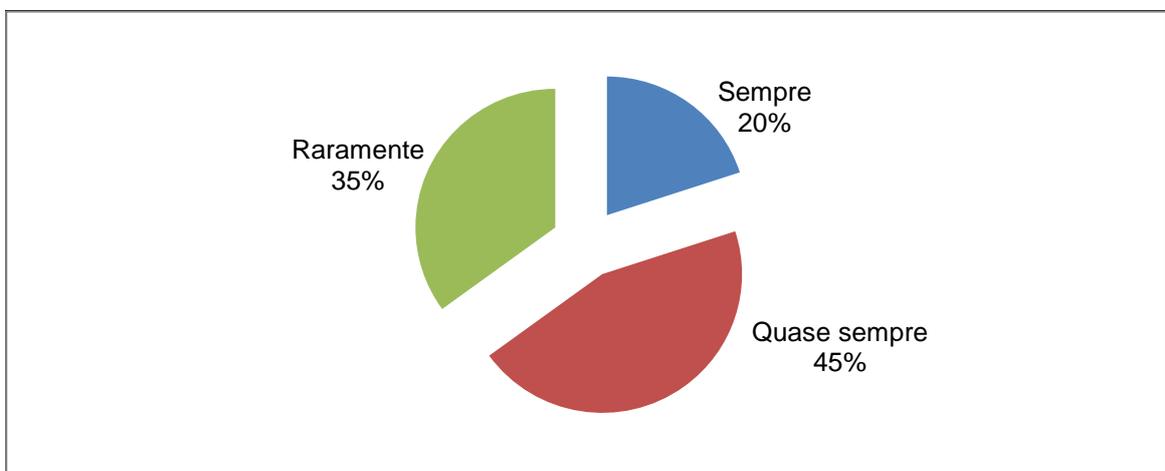
Figura 16 - Considera a empresa um bom lugar para trabalhar



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Quando questionados se consideram a empresa um bom lugar de trabalho, todos os 20 entrevistados afirmaram que a empresa é um bom lugar para se trabalhar. A pergunta 13 foi: A empresa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários? O resultado foi:

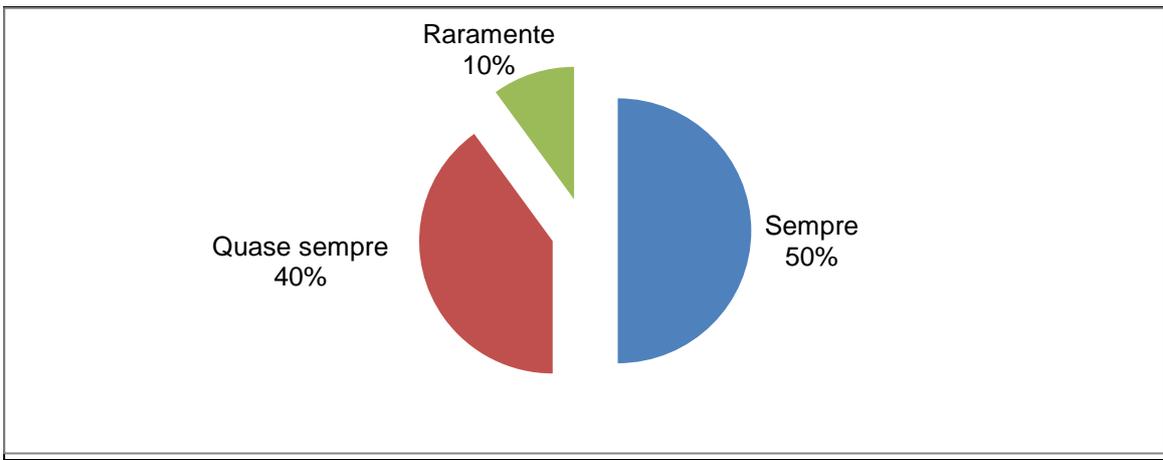
Figura17 –Percepção com relação à frequência da abertura da empresa para receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados demonstram que para 9 dos entrevistados, a empresa esta aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários quase sempre, para 7 entrevistados, raramente e apenas para 4 entrevistados está sempre aberta. A pergunta 14 foi: As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas? O resultado foi:

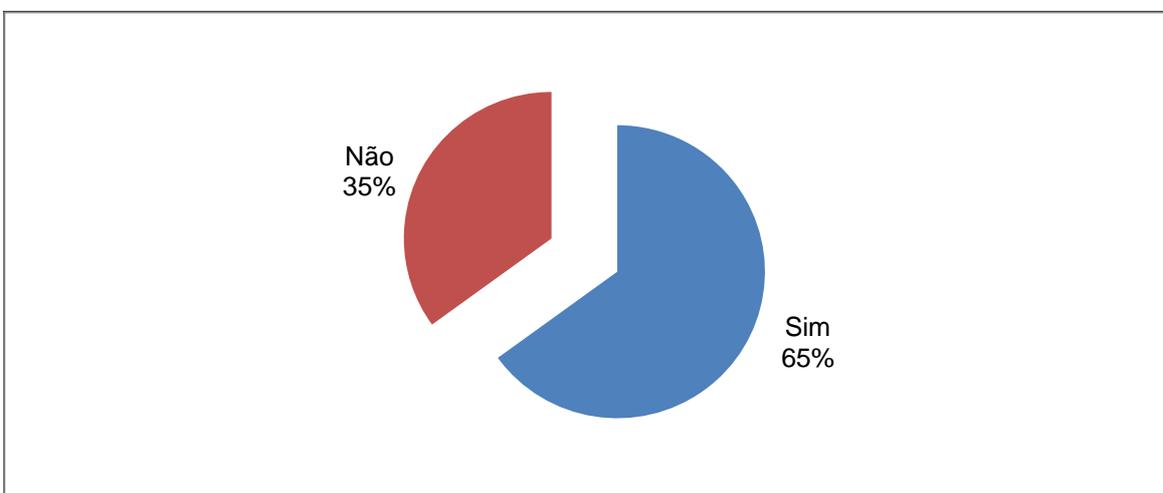
Figura 18–Percepção com relação à frequência da clareza e objetividade das orientações sobre o seu trabalho



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Para 10 entrevistados, as orientações sobre o trabalho sempre são claras e objetivas, para 8 entrevistados quase sempre são claras e objetivas, e para 2 entrevistados raramente são. A pergunta 15 foi: Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa? O resultado foi:

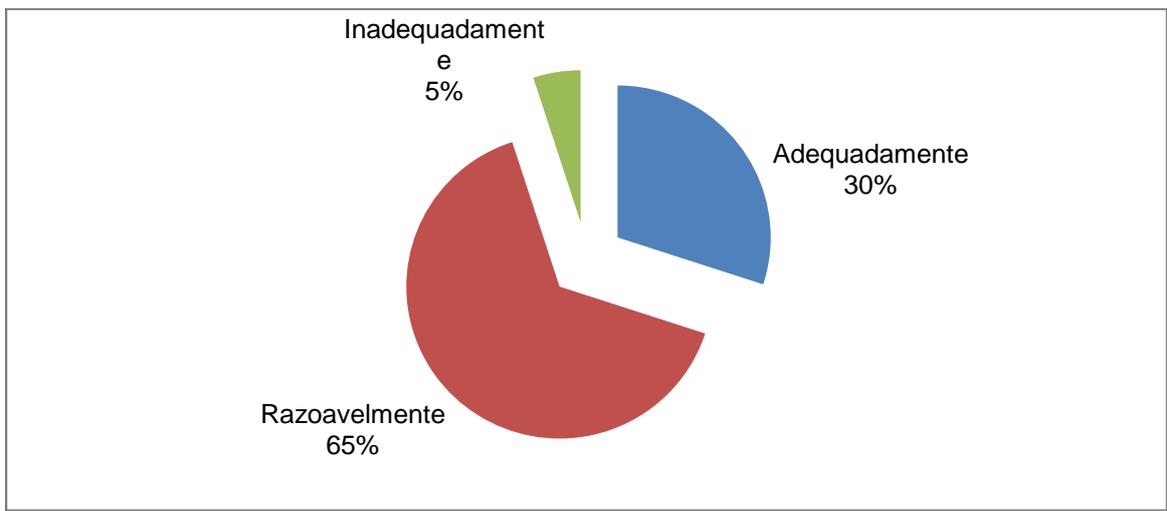
Figura 19–Percepção sobre a existência de um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Para 13 entrevistados existe um relacionamento de cooperação entre os setores da empresa, porém 7 acreditam que não existe. A pergunta 16 foi: Como a direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral? O resultado foi:

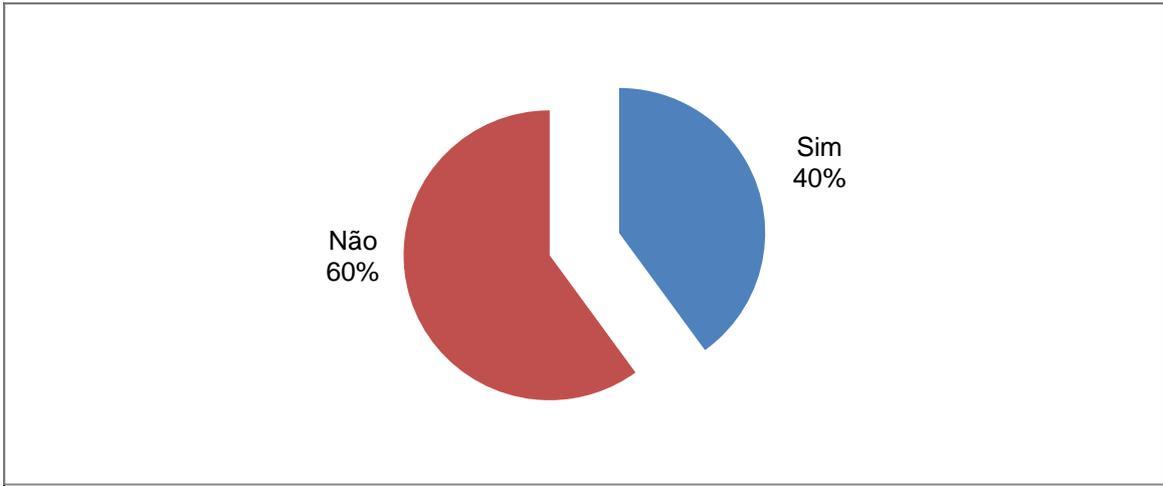
Figura 20–Percepção sobre a comunicação da direção da empresa com os funcionários a respeito das informações de interesse geral



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A pesquisa revelou que para 13 entrevistados, a direção se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral apenas razoavelmente, enquanto que 6 entrevistados acreditam ser adequadamente e 1 entrevistado afirmou ser inadequadamente. A pergunta 17 foi: Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa? O resultado foi:

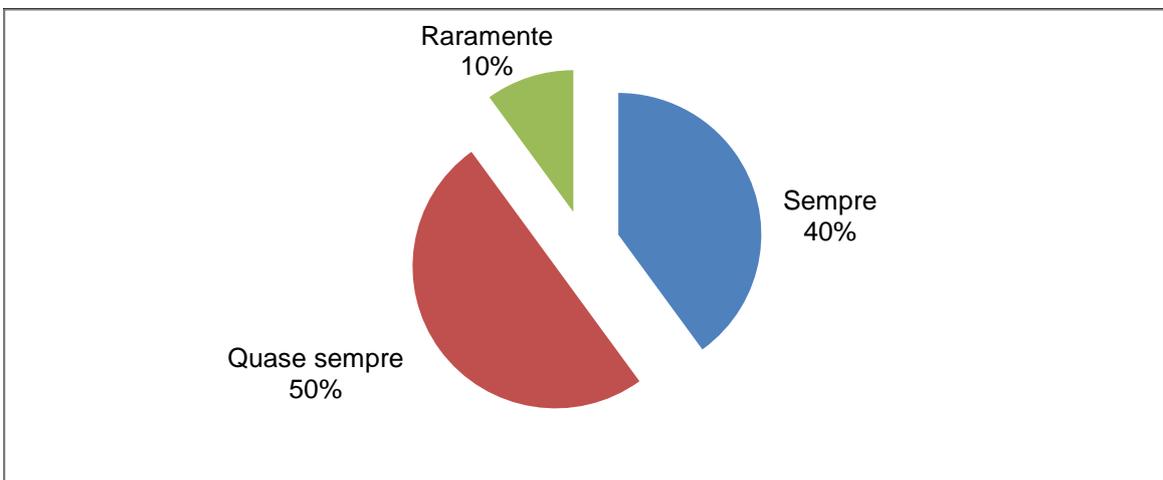
Figura 21–Frequência com que se considera bem informado sobre o que se passa na empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com a pesquisa, 12 entrevistados não se consideram bem informados sobre o que se passa na empresa, e 8 consideram que sim. A pergunta 18 foi: Seu chefe transfere decisões para a sua equipe de trabalho? O resultado foi:

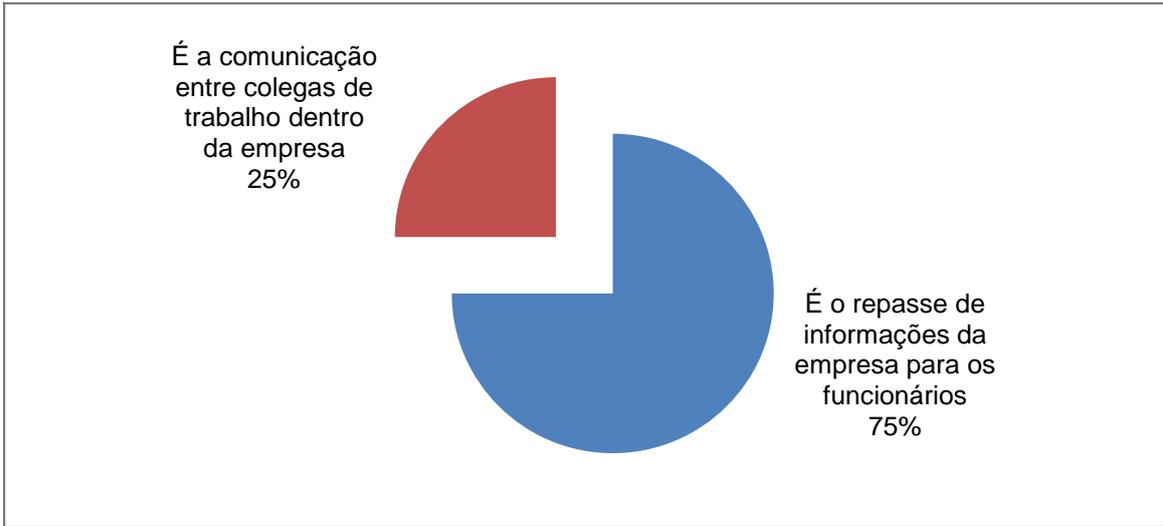
Figura 22–Percepção sobre a frequência com que o chefe transfere decisões para a sua equipe de trabalho



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados da pesquisa mostram que, para 10 entrevistados, quase sempre seu chefe transfere decisões para a equipe de trabalho, enquanto que 8 disseram que sempre. Raramente foi citado apenas por 2 entrevistados. A pergunta 19 foi: O que você entende por comunicação interna? O resultado foi:

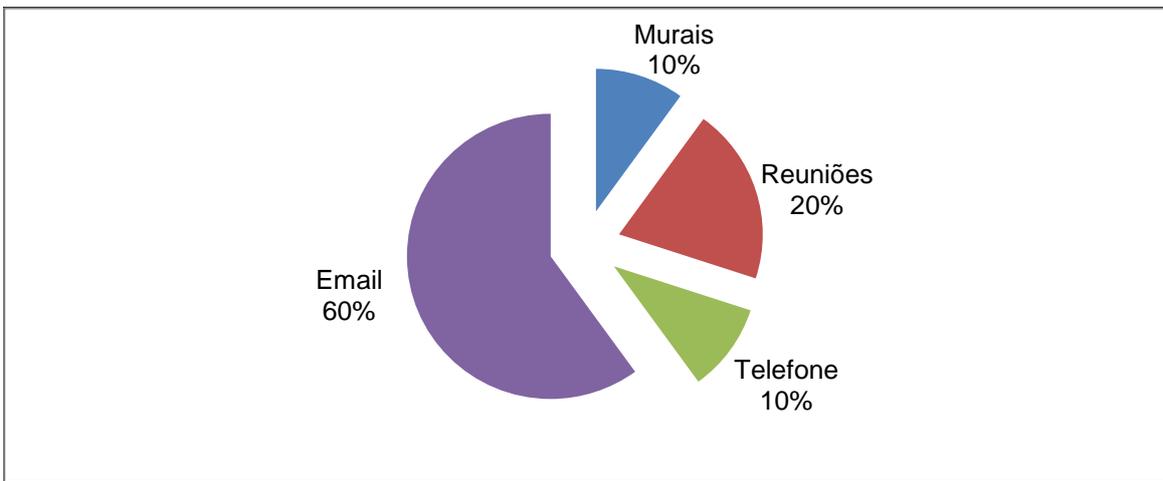
Figura 23–Entendimento da definição de comunicação interna



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Conforme apontam os dados da pesquisa, para 15 pessoas comunicação interna é o repasse de informações da empresa para os funcionários enquanto que para 5 entrevistados é a comunicação entre colegas de trabalho da mesma empresa. A pergunta 20 foi: Por qual dos canais de comunicação abaixo você mais recebe informações da empresa? O resultado foi:

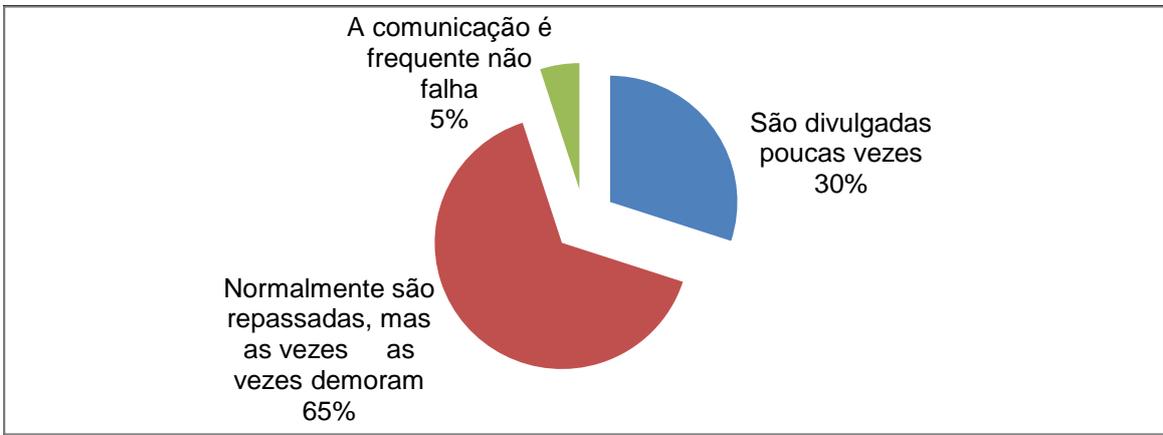
Figura 24 - Canais de comunicação mais utilizados para receber informações da empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com 12 entrevistados o canal que eles mais recebem informações da empresa é o email, já para 4 as informações são passadas pelas reuniões. Mural e telefone foram citados por 2 entrevistados cada. A pergunta 21 foi: Como você avalia a frequência das informações repassadas pela empresa? O resultado foi:

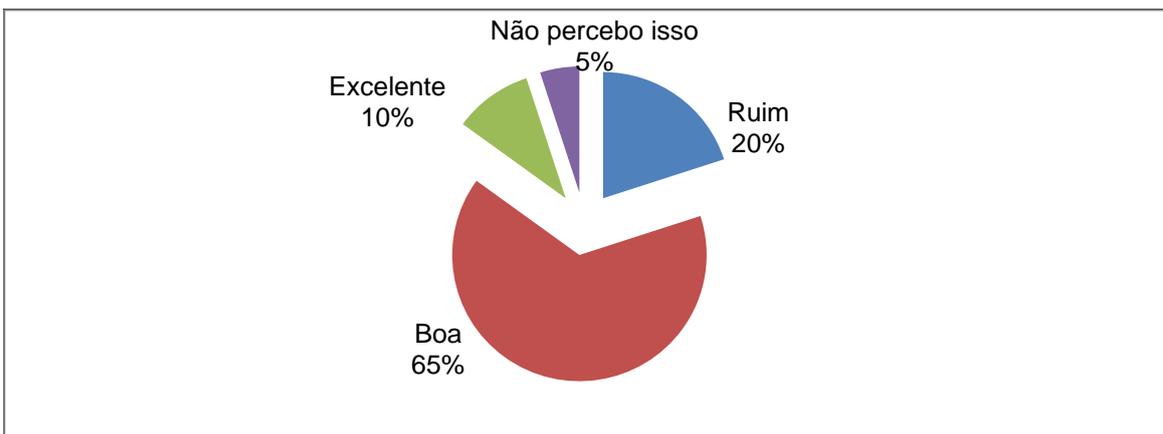
Figura 25–Percepção sobre a frequência das informações repassadas pela empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Segundo 13 entrevistados com relação as informações, normalmente são repassadas, mas as vezes demoram, enquanto que para 6 entrevistados são divulgadas poucas vezes. Apenas um entrevistado citou que a comunicação é frequente e não falha. A pergunta 22 foi: Como você avalia a qualidade da forma como as informações são repassadas pela empresa? O resultado foi:

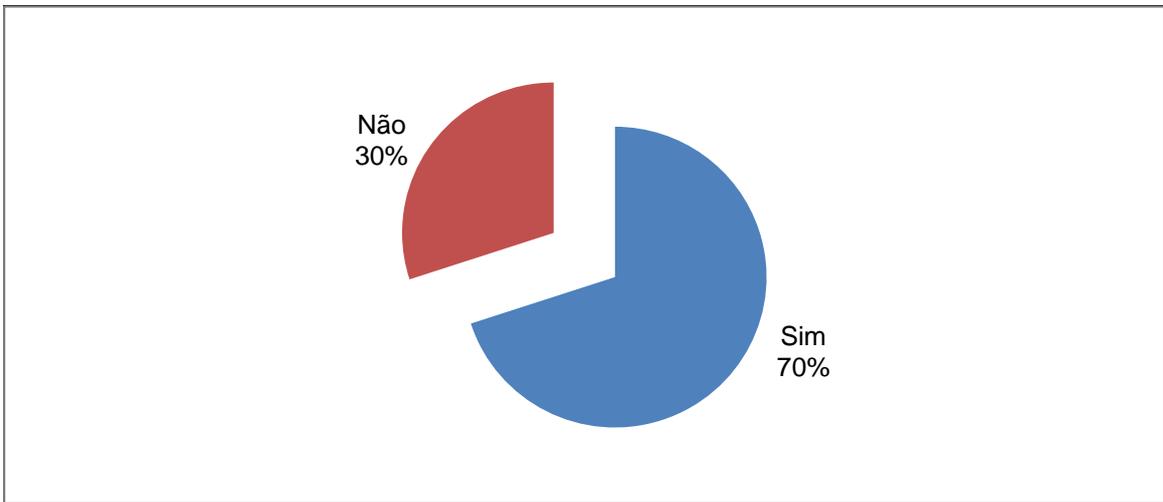
Figura 26–Percepção sobre a qualidade da forma como as informações são repassadas pela empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Para 13 entrevistados a qualidade da forma como as informações são repassadas pela empresa é boa, já para 4 entrevistados é ruim. Apenas 2 entrevistados responderam que ela é excelente e 1 dos entrevistados citou que não percebe isso. A pergunta 23 foi: Você tem conhecimento das metas e objetivos da empresa e do seu setor?

Figura 27–Percepção sobre o conhecimento das metas e objetivos da empresa e do seu setor



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

14 entrevistados responderam que sim quando perguntados se tinham conhecimento das metas e objetivos da empresa e do seu setor, enquanto que 6 responderam que não.

6.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Esta pesquisa teve a finalidade de responder aos objetivos deste estudo, que avaliou os processos e meios de comunicação utilizados em uma empresa do ramo cervejeiro do município de Forquilha/SC.

Em qualquer empresa há situações do cotidiano que necessitam ser compartilhadas com duas ou mais pessoas. Para que tais situações possam ser executadas de forma amigável, necessitam de uma boa interação dos colaboradores, desenvolvendo assim a comunicação, cooperação, respeito e amizade (MOSCOVICI, 1985).

Conforme os colaboradores na empresa estudada, esse relacionamento está presente na empresa e é considerado bom.

Assim tendo um bom relacionamento entre os colaboradores, resultará em benefícios na comunicação.

Em relação a comunicação percebeu-se que a empresa não disponibiliza muitos meios de comunicação, como visto na fundamentação teórica. Os mais usados pelos colaboradores são emails, murais, telefones e algumas reuniões.

A maioria dos colaboradores diz não estar sendo bem informado sobre a política da empresa, porém se dizem sabedores de suas atribuições. Esse dado alerta para o sentido que a empresa está dando para sua comunicação interna, que é o de informar sobre os deveres e tarefas a executar, mas não informar sobre outros assuntos que possam interessar aos funcionários, como por exemplo, seus direitos. Não existe uma política de melhoria na comunicação dentro da empresa e a maioria dos entrevistados se diz insatisfeito com a maneira como a empresa pratica sua comunicação.

Outro dado que chama a atenção é a alta rotatividade que está acontecendo na empresa. Dos 20 funcionários entrevistados, 10 estão na organização a menos de 1 ano. Isso sinaliza para uma falha na política interna, pois o processo produtivo necessita de funcionários treinados para que seja eficaz. A alta rotatividade faz com que se perca tempo tendo que passar novamente todo o treinamento, e gera insatisfação por parte dos responsáveis por esse treinamento que precisam estar realizando atividades repetitivas e que não estão atendendo a demanda.

Outro dado alarmante é que 10 dos 20 entrevistados disseram que estão insatisfeitos com seu atual cargo, ou seja, que esperam daqui a 2 anos estar em outra função dentro da empresa. Esse dado evidencia a falta de motivação para se trabalhar dentro da empresa, uma vez que pessoas de diferentes setores assinalaram esta resposta. É um claro sinal que o endomarketing está falhando, uma vez que não existe satisfação por parte dos funcionários em trabalhar em seus respectivos setores.

A imagem da empresa foi classificada pela maioria dos entrevistados como perante os funcionários ser apenas parcialmente satisfatória. Isso pode ser motivado pela falta de abertura por parte da empresa em receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários. A comunicação foi avaliada pela maioria dos entrevistados como apenas razoável, e a maioria disse que não se considera bem informado sobre o que acontece dentro da empresa.

Existem motivos para o descontentamento de alguns colaboradores da empresa, que acreditam que os meios de comunicação precisam ser melhorados e mudados, pelo fato de a empresa estar crescendo e precisar estar sempre inovando com as tecnologias, utilizando mais métodos para facilitar a boa comunicação, visando em um bom relacionamento na empresa e no entendimento das ordens

enviadas. Com isso, pode-se melhorar o clima organizacional, o que refletirá em colaboradores mais satisfeitos e melhora na produtividade e qualidade.

Assim, foi apresentado o resultado deste estudo para o setor de RH da organização, juntamente com algumas sugestões para melhorias, como o uso de cartazes com informações espalhados por locais de grande circulação de colaboradores (como vestiários, por exemplo), além do lançamento de campanhas para aperfeiçoar o relacionamento entre os colegas de trabalho, integração, entre outras.

Foi realizado uma palestra motivacional, com demonstração das regras e possibilidades de crescimento dentro da empresa, que apresentou um resultado muito bom no cotidiano da empresa. Os funcionários demonstraram maior interesse pelo zelo com seus setores e suas atribuições, demonstrando boa aptidão para exercer determinada função, tendo uma ocupação melhor e com um salário mais alto.

Para promover uma comunicação interna forte e desenvolvida é preciso melhorar o clima organizacional, dar ênfase maior ao trabalho em equipe, manter uma comunicação clara, integrando os colaboradores para melhorar o relacionamento entre os setores, utilizando meios de comunicação como mural, memorando e circular para manter os funcionários sempre informados das decisões da empresa, descentralizar as tomadas de decisões que devem ser feitas por todos os membros da organização.

7 CONCLUSÃO

Comunicação interna em uma empresa é tarefa de solução árdua e os relacionamentos interpessoais e grupais um desafio diário.

É importante ressaltar a perda de credibilidade do discurso comunicativo institucional. O momento é de a organização repensar seu discurso e adequá-lo às necessidades de seu público interno. Informar mais, incorporar as diferenças ao discurso oficial, revendo diretrizes, posicionamentos e até mesmo renovando a cultura organizacional que, diante do crescimento vertiginoso da empresa, tornou-se obsoleta.

Conclui-se com este trabalho que, a comunicação é uma peça necessária para o desenvolvimento da organização, ou seja, uma boa comunicação reflete no bom relacionamento entre os membros da empresa, assim podendo manter um clima mais harmonioso e de fácil convívio, aumentando o desempenho dos funcionários e a qualidade dos produtos realizados.

De acordo com os resultados obtidos através da pesquisa a empresa precisa se adaptar as novas tendências tecnológicas de comunicação, tendo em vista que o meio de comunicação mais utilizado ainda é o telefone, além disso, não possuem intranet e não utilizam as mídias sociais para interagir com seus colaboradores.

A empresa em estudo precisa melhorar o trabalho em equipe, para promover a interação das pessoas, manter sempre uma comunicação clara, tomando decisões com a ajuda de toda a equipe.

Por fim, conclui-se que a Comunicação Interna na organização é prioridade, e assim precisa ser tratada, os tabus devem ser derrubados, velhos paradigmas desprezados para a construção de um novo modelo de comunicação. Todos os funcionários devem estar envolvidos e agindo em parceria com as diversas áreas e alinhada com os objetivos da organização. Somente desta maneira poderá ser melhorada a Comunicação Interna dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007. Acesso em: 09/10/2014.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Acesso em: 24/09/2014.
- BOOG, G. e M. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. Vol. 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003. 369 p.
- _____. Comunicação Empresarial no Brasil : uma leitura crítica. São Paulo: ALL PRINT, 2005, 200 p.
- _____. **Entrevista concedida a Giselle Stazauskas**. São Paulo, Brasil, 2011.
- BUENO, J.G.S. **Crianças com necessidades educativas especiais, política educacional e a formação de professores: generalistas ou especialistas?** Revista Brasileira de Educação Especial, n.3, 1999.
- CAMPOS, Fabio de Faria e Souza. **Cerveja artesanal: o crescimento do mercado americano**. Londrina: Gazeta do Povo, 2014. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/bar-do-celso/cerveja-artesanal-o-crescimento-do-mercado-americano/>. Acesso em 26/10/2014.
- CASADO, Tânia. **O papel da Comunicação Interpessoal**. São Paulo: Atlas, 2002. Acesso em: 26/10/2014.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; vol. 1) Acesso em: 27/10/2014.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.. **Metodologia Científica**. 5ª São Paulo : Prentice Hall, 2002. 242 p. acesso em: 26/10/2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ªed. São Paulo, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5ª São Paulo : Atlas, 1999. Acesso em: 26/10/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004. Acesso em: 26/10/2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6 Ed. São Paulo.Thomson, 2006. 581 p.

DRUCKER, Peter, **A profissão de administrador**. SãoPaulo: Pioneira, 1998. 187 p.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. 280 p.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios da Administração**. Tradução Roberto Minadeo 4 ed: Rio de Janeiro: LTC, 2001. Acesso em 22/10/2014.

FREITAS, M. E. (1991) Cultura organizacional: grandes temas em debates. Revista de Administração de Empresas, v.31, n.2, p.73-82. jul./ set. Acesso em: 20/09/2014.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007. Acesso em: 26/10/2014

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. Acesso em: 26/10/2014.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2002. Acesso em: 19/09/2014.

GIL, Antônio Carlos. . **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999. Acesso em: 30/09/2014.

HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

HUNT, Tara. **O poder das redes sociais**. São Paulo: Gente, 2010. 266 p.

JUNG, Carlos F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: AxcellBooks, 2004. Acesso em: 19/09/2014.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades**, 2008. Disponível em: <http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/TextoMargarida.pdf>. Acesso em: 08 de junho de 2011.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Atlas, 2003. Acesso em: 19/09/2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo : Ed. Atlas, 2002. Acesso em: 19/09/2014.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro :Qualitymark, 2003. 143 p. Acesso em: 19/09/2014.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. Barueri, São Paulo: Manoele, 2009

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Acesso em: 19/09/2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Acesso em: 19/09/2014
MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas de TGA e Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Acesso em: 19/09/2014

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ªed. Editora Saraiva, 2003. Acesso em: 29/09/2014.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 3 ed., Rio de Janeiro: LTC, 1985. Acesso em: 29/09/2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p. Acesso em: 29/09/2014.

PASOLD, Luiz Cesar. **Personalidade e Comunicação**. Florianópolis: Plus Saber, 2002. 130 p. Acesso em: 29/09/2014.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006. Acesso em: 29/09/2014.

RECUERO, Raquel da Cunha. **Teoria das Redes e Redes Sociais na Internet**. Trabalho apresentado no XXVII INTERCOM, na PUC/RS em Porto Alegre. Setembro de 2004 b.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. Acesso em: 29/09/2014.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da Comunicação interna**. 8 out. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 29/09/2014.

SAINT BIER- **História da cerveja**. Disponível em: <http://www.saintbier.com/historia-da-cerveja>. Acesso em: 09/10/2014.

SANTAELLA, L.; LEMOS, R. **Redes sociais digitais: A cognição cognitiva do Twitter**. São Paulo: Paulus, 2010. 137 p. Coleção Comunicação. Acesso em 23/10/2014.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2007. Acesso em: 09/10/2014.

SILVA, Sandra Sereide Ferreira da *et.al.* **Diagnóstico da comunicação interna e desenvolvimento de um plano integrado de comunicação empresarial: pice no hospital regional de Picuí-PB**. Revista Eletrônica. ISSN 1677-4280. v6 .n1.Ano 2007. Disponível em:<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/95/> Acesso em 15/10/2014.

STAZAUSKAS, Giselle. Comunicação interna versus mídias sociais. Monografia apresentada ao programa de Pós-Graduação. São Paulo: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO, 2011. Disponível em: http://www.aberje.com.br/monografias/GISELLE_STAZAUSKAS%20-%20versao%20final.pdf Acesso em: 28/10/2014.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Acesso em: 09/10/2014.
TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2001. Acesso em: 09/10/2014.

TAVARES, Mauricio - **Comunicação empresarial e planos de comunicação: Integrando teoria e prática** / Mauricio Tavares. São Paulo: Atlas, 2007. Acesso em: 09/10/2014.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. São Paulo. Ed. Atlas S.A. 2007. Acesso em: 09/10/2014.

VERGASTA, Patricia Dantas. **Cultura e aprendizagem organizacional**. Revista Eletrônica de Administração e Negócios, 2001. Acesso em: 09/10/2014.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003. Acesso em: 22 mai. 2014.

WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICE A – Questionário Utilizado pela pesquisadora

UNESC - UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração - Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC que tem o objetivo de avaliar a **comunicação interna desta empresa**.

Prezado colaborador (a), seja sincero em suas respostas, pois as suas informações são de fundamental importância para a pesquisadora, de modo que a sua identificação será preservada. Desse modo, solicita-se sua colaboração para com o preenchimento do questionário a seguir.

1- Qual o seu sexo?

Masculino Feminino

2- Qual a sua idade?

3- Qual seu estado civil?

Solteiro (a) Casado (a)

4- Qual a sua religião?

Itens Avaliados	
Católica	
Espirita	
Protestante	
Outra	

Se outra qual? _____

5- Qual a sua escolaridade?

Itens Avaliados	
Ensino fundamental incompleto	
Ensino fundamental completo	
Ensino médio incompleto	
Ensino médio completo	
Ensino superior incompleto	
Ensino superior completo	

6- Qual seu setor de trabalho?

Itens Avaliados	
Produção	
PCP	
Comercial	
Envase	
Logística/expedição	
Administrativo	

7-Há quanto tempo trabalha na empresa?

Itens Avaliados	
Menos de 1 ano	
De 1 a 2 anos	
De 3 a 4 anos	
De 5 anos	

8-Qual seu nível de satisfação em trabalhar nessa empresa?

Itens Avaliados	
Insatisfeito	
Parcialmente Satisfeito	
Satisfeito	
Muito Satisfeito	

9-Como você se imagina daqui a dois anos?

Itens Avaliados	
Trabalhando na empresa, no mesmo cargo	
Trabalhando na empresa, mais num cargo melhor	
Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo	
Trabalhando em outra empresa, em um cargo melhor	
Trabalhando por conta própria	
Sem opinião	

10-Você indicaria um parente ou amigo para trabalhar na empresa?

() Sim () Não

11-Como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários?

Itens Avaliados	
Insatisfeito	
Parcialmente Satisfeito	
Satisfeito	
Muito Satisfeito	

12-Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

() Sim () Não

13-A empresa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

Itens Avaliados	
Sempre	
Quase sempre	
Raramente	
Nunca	

14-As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Itens Avaliados	
Sempre	
Quase sempre	
Raramente	
Nunca	

15-Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

() Sim () Não

16-Como a direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral?

Itens Avaliados	
Adequadamente	
Razoavelmente	
Inadequadamente	

17-Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?

() Sim () Não

18-Seu chefe transfere decisões para a sua equipe de trabalho?

Itens Avaliados	
Sempre	
Quase sempre	
Raramente	
Nunca	

19-O que você entende por comunicação interna?

Itens Avaliados	
É o repasse de informações da empresa para os funcionários	
É a comunicação entre colegas de trabalho dentro da empresa	
Não tenho conhecimento	

20-Por qual dos canais de comunicação abaixo você mais recebe informações da empresa?

Itens Avaliados	
Murais	
Reuniões	
Telefone	
Email	
Outro	Se outro, qual?

21-Como você avalia a frequência das informações repassadas pela empresa?

Itens Avaliados	
São divulgadas poucas vezes	
Normalmente são repassadas, mas as vezes demoram	
A comunicação é frequente não falha	
Não recebo informações	

22-Como você avalia a qualidade da forma como as informações são repassadas pela empresa?

Itens Avaliados	
Ruim, não se preocupam com isso	
Boa, mais poderia ser melhor	
Excelente, não tenho o que reclamar	
Não recebo informações	
Não percebo isso	

23-Você tem conhecimento das metas e objetivos da empresa e do seu setor?

() Sim () Não