



Universidade Federal do Pampa

Universidade Federal do Pampa
Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FONTE DE ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA PEQUENA EMPRESA
SANTANENSE**

*Internal Communication as a Source of Organizational Strategy:
A study on a small Santanense Business*

*Comunicación Interna como Fuente de Estrategia Organizacional:
Un estudio en una pequeña empresa Santanense*

Carla Mariana Villanueva Quevedo

mariana.cqv@hotmail.com

Profº. Dr. Paulo Cassanego Júnior

paulojr@unipampa.edu.br

Resumo: O processo de Comunicação Interna é de suma importância no sucesso da empresa, pois permite gerar motivação, orgulho, comprometimento e fidelidade dos colaboradores, a partir da edificação de uma comunicação fluida e íntegra por meio da organização, atingindo assim os objetivos da empresa. Nesse contexto, tem-se como objetivo geral analisar a comunicação interna de uma pequena empresa do ramo de despachos aduaneiros/ logística rodoviária em Sant'Ana do Livramento/RS. Adotou-se como método mais apropriado a pesquisa-ação, com uma abordagem qualitativa, quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se por ser um tipo de pesquisa descritiva, para análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo e triangulação dos dados. Como resultados tem-se a caracterização do objeto de pesquisa e apresentação do organograma da empresa, bem como a categorização das análises em 04 categorias, sendo elas: perfil dos respondentes, formas de comunicação utilizadas pela organização atualmente, dificuldades de comunicação encontradas na organização e sugestões e melhorias na comunicação interna da organização, nas quais pode-se perceber as limitações no processo de comunicação da organização da empresa.

Palavras Chave: Comunicação Interna; Estratégia; Pequena Empresa;

Abstract: The Internal Communication process is of paramount importance to the success of the company, as it allows the motivation, pride, commitment and loyalty of employees to be generated by building a fluid and complete communication through the organization, thus achieving the company's objectives. In this context, the general objective is to analyze the internal communication of a small company in the area of customs clearance / road logistics in Sant'Ana do Livramento / RS. The most appropriate method was the action

research, with a qualitative approach, and type of descriptive research, for data analysis was used content analysis. As a result we have the characterization of the research object and presentation of the organization chart of the company, as well as the categorization of the analysis into four categories, namely: profile of respondents, forms of communication used by the organization today, communication difficulties found in the organization and suggestions and improvements in the internal communication of the organization, in which one can notice the limitations in the communication process of the company organization.

Keywords: Internal communication; Strategy; Small business;

Resumen: El proceso de Comunicación Interna es de suma importancia para el éxito de la empresa, ya que permite que se genere la motivación, el orgullo, el compromiso y la lealtad de los empleados mediante la construcción de una comunicación fluida y completa a través de la organización, logrando así los objetivos de la empresa. En este contexto, el objetivo general es analizar la comunicación interna de una pequeña empresa en el área de despacho de aduanas / logística vial en Sant'Ana do Livramento / RS. El método más apropiado fue la investigación de acción, con un enfoque cualitativo, y el tipo de investigación descriptiva, para el análisis de datos se utilizó el análisis de contenido. Como resultado, tenemos la caracterización del objeto de investigación y la presentación del organigrama de la empresa, así como la categorización del análisis en cuatro categorías, a saber: perfil de los encuestados, formas de comunicación utilizadas por la organización hoy en día, dificultades de comunicación encontradas en la organización y sugerencias y mejoras en la comunicación interna de la organización, en las cuales se pueden notar las limitaciones en el proceso de comunicación de la organización de la empresa.

Palabras-clave: Comunicación interna; Estrategia; Pequeña empresa;

1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna é o ponto de partida para o alinhamento das atividades em uma organização. Uma equipe de trabalho em sintonia com os objetivos da empresa é fator imprescindível para uma boa situação competitiva. A adequação dos funcionários aos objetivos da empresa propicia que os mesmos sejam capazes de corresponder às expectativas organizacionais e uma boa política de comunicação interna realizada com esse intuito pode gerar bons resultados (PEREIRA et al., 2017).

Não basta ter uma equipe motivada, se ela não estiver bem informada ou se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa (ALBERTO RUGGIERO, 2002). Para Melo (2006), a comunicação interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações, contudo, percebe-se que na falta desta, causa-se um desgaste que a longo prazo que pode acabar comprometendo a organização.

Zorn et al. (2000) veem a necessidade das empresas organizarem-se para “mudanças contínuas”, tornando-se organizações flexíveis com capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças ambientais. Nesse cenário, mudanças acabam por se tornar um aspecto natural nas organizações, uma vez que as empresas necessitam pensar, empreender e dirigir seus negócios para a manutenção de suas operações. Deve-se, ainda, levar em conta que as “organizações são fundamentais para a vida das pessoas e exercem uma enorme influência”. (Daft, 2008, p. 11).

Sendo assim, ao direcionar-se o olhar para a comunicação, constata-se a perspectiva mecanicista do modelo desenvolvido por Shannon e Weaver em 1949, o qual privilegia a fonte, o transmissor, o sinal, o receptor e o destinatário, assim como a mensagem e os ruídos (SCHULER, 2004). Para Schuler (2004), trata-se de uma abordagem clássica que possibilita o entendimento das mensagens. Para o autor, esse modelo nunca teve como intenção explicar a comunicação humana, para isso seria necessária a inclusão de preocupações de origem psicológica, sociológica e contextual. Berlo (2003), por exemplo, considera os aspectos da experiência, das atitudes, do conhecimento, da situação social e da cultura dos elementos como fonte e receptor. O autor reforça a importância da interpretação, decodificação e geração de significado, entendendo-as como um processo de avaliação das informações recebidas. Em ambos os modelos, é fundamental a existência de processos de comunicação, cada um com diferentes enfoques, mas com a função de contribuir para o desenvolvimento das pessoas e de instigar a possibilidade de novas relações (BERLO, 2003).

De acordo com Ramos (2009), as organizações na atualidade encontram-se inseridas em ambientes extremamente competitivos e dinâmicos, fruto da presença em mercados abertos e em permanente mudança. Por esta razão, as organizações tendem a olhar para os seus recursos e a encontrar formas de geri-los e desenvolvê-los estrategicamente (RAMOS, 2009). Ainda segundo o autor, uma das áreas que permite a diferenciação competitiva reside no fator humano das organizações. Porém, não basta que as organizações tenham uma equipe de colaboradores talentosos e competentes, se o fluxo informacional na organização não funcionar, ou se os processos de comunicação não forem adequados.

Assim, as organizações deverão estar mobilizadas para aperfeiçoar processos organizacionais que permitam ‘cultivar’ pessoas para desenvolver determinados objetivos ou resultados que sejam desejados e procurados. É neste sentido que Nunes (2011, p. 4) refere que “as organizações bem-sucedidas contam com pessoas competentes que sabem transformar as suas aptidões em valor acrescentado, o que pressupõe uma paixão por aquilo que fazem e pelo ambiente organizacional em que se inserem”.

Uma das áreas que permite uma estimulação positiva do fator humano é a da comunicação organizacional, nomeadamente, no quadro da atuação estratégica em comunicação interna (KUNSCH, 2003). Esta é uma área atualmente em discussão por parte da comunidade científica, relativamente ao modo e à forma como pode ser desenvolvida estrategicamente para gerar efeitos comportamentais duradouros na componente humana das organizações. Neste sentido, interessa compreender os motivos dos entraves na comunicação interna e o papel dos indivíduos (funcionários) nesse processo.

De acordo com Melo (2006), desde os tempos mais remotos, a necessidade de comunicar-se é uma questão de sobrevivência e no mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados com o que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção, afinal é por meio desta que torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público. Maximiano (2015, p. 275) afirma que “o processo de comunicação é sujeito a ruídos e interferências que distorcem a mensagem ou impedem a transmissão e recepção eficazes da informação”.

Segundo Neves (2000), a segmentação do esforço de comunicação em uma empresa significa perda de energia, má utilização de recursos, distração gerencial, quase sempre trabalho perdido, quando não resulta em danos para a própria imagem da organização. Nesse sentido, entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de

forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações (MELO, 2006).

Do ponto de vista organizacional, o comportamento humano pode ser estimulado por um conjunto de necessidades extremamente variáveis e em permanente evolução. Como consequência, os gestores necessitam concretizar as relações positivas já conhecidas entre a motivação, satisfação e desempenho dos mesmos (CUNHA, 2004).

Nesse contexto, como forma de compreender o fenômeno apresentado, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre a comunicação interna de uma pequena empresa do ramo de despachos aduaneiros/ logística rodoviária em Sant’Ana do Livramento/RS? Conceituar pequenas empresas.**

Com o intuito de encontrar proposições eficientes que auxiliem na resolução do problema de pesquisa, foram definidos alguns objetivos para nortear esta pesquisa, sendo eles, geral: Analisar a comunicação interna de uma pequena empresa do ramo de despachos aduaneiros/ logística rodoviária em Sant’Ana do Livramento/RS; e específicos: a) analisar as deficiências e falhas na comunicação interna da empresa, identificando a origem das mesmas; e b) verificar quais estratégias de comunicação interna a mesma poderia implantar para seu melhor rendimento.

De acordo com Marchiori (2011), um novo olhar sobre as relações internas possibilita a criação e o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis. Toma-se como referência, nesta reflexão, o conceito de comunicação de Borman (1983), entendido como o processo social humano pelo qual pessoas criam, desenvolvem e sustentam a consciência grupal, compartilhada e simbólica. Para Marchiori (2011), a comunicação instrumentalizada cede espaço para a construção de significados nas organizações, sendo estas compostas por processos dinâmicos por meio dos quais os significados são construídos. Estes significados fazem sentido para as pessoas, permitindo o desenvolvimento de relações e provavelmente a construção de novos significados, sendo indispensável o desenvolvimento de processos mais interativos que permitam às pessoas explorar suas potencialidades e se desafiar como seres humanos. Para a autora, a função da comunicação passa a ser formadora, e não meramente informativa (MARCHIORI, 2011). Para Tavares (2007), as pessoas que compõe a organização devem saber usar as várias técnicas e os canais de comunicação, pois é fundamental para o relacionamento dos colaboradores e o crescimento da empresa.

Dessa forma, percebe-se que a tendência é a coexistência de “múltiplos sistemas de significados (e conseqüentemente de práticas) de forma simultânea.” (HILAL, 2003, p. 13) Entende-se, então, a organização como um sistema e um processo em contínua evolução, ou seja, significados são constituídos e podem vir a ser desconstituídos a partir de uma nova realidade em desenvolvimento, sendo um processo natural e contínuo. É preciso mais que desenvolvimento de uma função, é preciso envolvimento, criatividade, oportunidade de aprendizagem e fundamentalmente produção de conhecimento (MARCHIORI, 2011).

Este estudo foi dividido em cinco itens, a seguir: além desta introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Conclusão.

No item que trata do referencial teórico observou-se de forma técnica a temática da comunicação, comunicação interna e comunicação estratégica, buscando informações que auxiliassem na resolução do problema de pesquisa proposto por esta pesquisa.

No item sobre metodologia pode-se verificar de que forma essa pesquisa foi operacionalizada, explicitando seu método, abordagem e tipo de pesquisa além dos instrumentos de coleta de dados. Já no item Resultados, pode-se acompanhar a caracterização do objeto de pesquisa e a categorização dos resultados obtidos por meio das entrevistas com 02 funcionários da empresa objeto deste estudo. Por fim, na conclusão sugeriu-se diversas possibilidades para o enfrentamento dos problemas enfrentados na empresa, considerando sua realidade atual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os conceitos que serviram de base para este estudo. Foram divididos em dois tópicos trazendo no primeiro tópico o conceito de comunicação e no segundo o conceito de comunicação interna e comunicação estratégica.

2.1 Comunicação

Compreende-se que a comunicação “é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos. Literalmente, nada acontece sem que haja prévia comunicação.” (MATOS, 2014, p. 24). Dessa forma, pensar em comunicação é pensar em fluidez, interação das partes, compreensão de fatos e informações, afinal (FERREIRA, 2016), a etimologia da palavra deriva do latim, *communicare*, que pode ser traduzida por partilhar ou tornar comum. A mesma fluidez e interação da comunicação interpessoal deve acontecer na comunicação organizacional, diferindo da primeira apenas pelo fator planejamento (CAMPOS, 2018).

De acordo com Melo (2015), comunicar significa tornar comum alguma coisa com alguém ou com toda a comunidade, de certas informações, deixa claro que essa ação não se dá sobre a matéria, mas sobre o outro com o qual se cria algum tipo de vínculo. Segundo o autor, comunicar é um processo inerente à vida em comunidade, tornando-se mesmo sua condição determinante, aceitando que sem comunicação não haveria formas de se entender o trabalho ou qualquer outra relação social.

Segundo Vilalba (2006), deve-se contemplar o processo de comunicação como um gerados de sentido, sendo este uma resposta mental a um estímulo percebido pelo corpo e transformado na mente em informação. O autor afirma ainda, que no interior desse processo de comunicação ocorrem três estágios:

- Formação de sentido: geração de uma impressão na mente de um sujeito comunicador (ou emissor); junção da impressão, na mente, com outras, e de forma organizada; a organização determina a relação entre interpretantes do processo de comunicação, gerando valor ou sentido.

- Apresentação do sentido: o sentido é codificado em um plano de expressão perceptível a outros comunicadores, transformando-se em um signo; diante do estímulo “árvore”, ou seja, diante desse objeto, pode-se representa-lo com a emissão de determinado som e comunica-lo a outro sujeito da comunicação.

- Negociação do sentido: decodificado por um sujeito comunicador 2 (ou destinatário) a partir de certa impressão gerada em sua mente, esta impressão organiza-se com outras, que a pessoa já tem ou recebe um determinado valor, ou seja, é comparada, relacionada, destacada ou integrada às outras impressões mentais” que criarão em sua mente a imagem da árvore (VILALBA, 2006).

Para Melo (2015), cabe enfatizar que na comunicação empresarial a negociação do sentido merecerá toda a atenção do comunicador para se evitar ruído, o sinal interferente na comunicação que pode levar a mal entendidos. Para o autor, as organizações sustentam uma determinada visão sobre comunicação, baseada em pressupostos otimistas, como que apostando que haja de fato uma predisposição dos indivíduos para a assimilação de um determinado ou mesmo sentido.

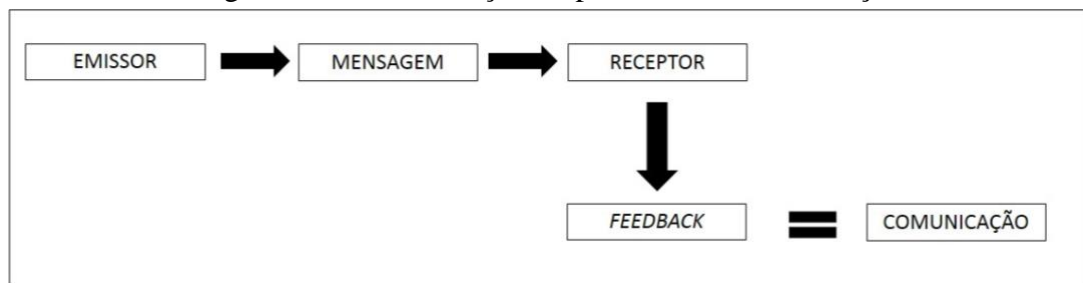
De todo modo Shannon (1948), afirma que a teoria da informação posiciona-se diante do problema da comunicação com uma abordagem eminentemente técnica, ocupando-se na quantidade de informação transmitida e não no conteúdo, considerando-a um sistema geral e linear, cujos nexos são representados pelo:

- Emissor: produtor da mensagem, aquele que emite a mensagem;

- Codificador: elemento, mecânico ou não que transforma a mensagem em sinais, permitindo que ela seja enviada por um canal;
- Sinal: unidades de transmissão que podem ser determinadas de forma quantitativa, independentemente de seu conteúdo;
- Canal: meio, eletrônico ou não, com capacidade de transmissão de sinais;
- Decodificador: elemento que reconstrói a mensagem a partir dos elementos recebidos;
- Destino: pessoa ou coisa a qual a mensagem é transmitida (SHANNON, 1948).

Conforme Melo (2015), a comunicação é movida por um sinal duplo, onde deve haver uma escuta do público interno e externo, redundando o direito de ser escutado pelo público interno e de informar e esclarecer o público externo, sendo baseada no feedback, o retorno ou realimentação da comunicação, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Realimentação do processo de comunicação



Fonte: Melo (2015).

Matos (2009, p.17), chama a atenção para o fato de que o retorno é fundamental

A comunicação antes de ser instrumental, é humana. Necessita de resposta para se realizar, pois a informação sem retorno o pé uma comunicação falha e incompleta. De maneira geral, é a comunicação formal e burocrática que as empresas mais utilizam no seu cotidiano. Há uma grande preocupação com a eficácia dos mecanismos de transmissão da mensagem e não propriamente, com a reflexão e compreensão de seu conteúdo e, conseqüentemente, com a mobilização e retorno engajado. Dessa forma, fica difícil motivar pessoas e equipes para superar desafios e alcançar as metas.

Matos (2009, p. 23), aponta ainda, os principais complicadores da comunicação nas organizações, como a) critério vicioso: os escalões gerenciais em geral já recebem a informação por “filtros”, o que acaba por favorecer a distorção sobre a realidade dos fatos; b) símbolo de status: muitos chefes retém a informação na pretensão de que com isso tornem-se mais importantes; c) escamoteação de informações para obter vantagens pessoais: não revelam informações que podem ser úteis a possíveis concorrentes; d) criação de “abismos”: profissionais que mantém distancia com os subordinados, e com isso, limitando as comunicações ao fluxo descendente; e) rivalidades interdepartamentais: divergências, mal-entendidos ou especializações exageradas geram, com frequência, permanentes rivalidades no trabalho e comunicações deficientes.

Segundo Robbins (2004), as fontes de conflito interpessoais são falhas de comunicação, porém nenhum grupo pode existir sem comunicação: a transferência de significados entre seus membros. Apenas por meio da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações conseguem ser transmitidas. Para o autor, uma ideia por melhor que seja, será inútil se não for transmitida para outros e compreendida por eles.

Dentro de um grupo ou de uma organização, a comunicação cumpre quatro funções básicas: 1) controlar o comportamento das pessoas, 2) facilitar a motivação, já que ela deixa

claro para o trabalhador o que deve ser feito e o que ele deve fazer para melhorar seu desempenho, para muitos trabalhadores, 3) a comunicação representa o mecanismo para desenvolver a expressão emocional e por último, 4) a comunicação, é a facilitadora de tomada de decisões informação já que através dela as pessoas e os grupos identificam quais decisões precisam tomar e avaliam as alternativas. (ROBBINS, 2004)

Cada vez mais a comunicação nas organizações vem sendo aprimorada e enriquecida pela tecnologia da computação, que inclui o correio eletrônico, as redes intranet e extranet e a videoconferência (ROBBINS, 2004).

Robbins (2004) ressalta que com o avanço tecnológico na comunicação, para estar 'disponível' não é mais preciso estar sentado frente à uma mesa, por meio das redes moveis, é possível ter alcance em qualquer lugar e que as fronteiras organizacionais tornam-se menos relevantes.

Segundo Robbins (2004) existem diversas barreiras que podem dificultar ou distorcer a comunicação eficaz, dentre elas destacam-se:

- Filtragem: refere-se à manipulação da informação pelo emissor para que ela seja vista de maneira favorável pelo receptor.
- Percepção seletiva: neste caso, o receptor vê e escuta seletivamente, com base nas suas próprias necessidades.
- Sobrecarga de informação: ocorre quando os dados com que temos que trabalhar excede a capacidade de processamento.
- Estilo de comunicação de homens e mulheres: acontece devido a que homens e mulheres utilizam a comunicação oral para diferentes propósitos.
- Emoções: a interpretação de uma mensagem é diretamente influenciada pela maneira como o receptor se sente no momento em que a recebe.
- Linguagem: as palavras têm significado diferentes para pessoas diferentes, as variáveis que mais influenciam são: idade, educação e histórico cultural

Em relação a comunicação empresarial, Vilalba (2006), enfatiza que a negociação do sentido merecerá toda a atenção do comunicador para se evitar ruído, o sinal interferente no processo de comunicação que pode levar a mal entendidos de toda a espécie ou mesmo a interrupção da comunicação (VILALBA, 2006).

Matos (2014), afirma que para alcançar seus objetivos a comunicação precisa estar ligada aos mais altos escalões da empresa, o que corrobora com a ideia de que a comunicação "é um recurso estratégico de gestão que, quando bem aproveitado, pode garantir o funcionamento coeso, integrados e produtivo da empresa, ou seja, a comunicação tem todo potencial para ser uma vantagem ou um enorme problema", isso deixa claro que um plano de comunicação deve estar inserido no planejamento estratégico da organização; assim o resultado das ações de comunicação solidificará a cultura, as filosofias e as estratégias de ação da organização. (MATOS, 2014, p. 110).

Em relação às falhas que ocorrem na comunicação, França (2009) explica que no modelo do processo da comunicação podem ter distorções, o que pode resultar em percepções diferentes da mesma mensagem enviada pelo emissor. Isso pode ocorrer devido à má escolha dos símbolos, a confusão no conteúdo das mensagens, má escolha do canal selecionado, ruído, a amplitude de atenção e o cuidado em decodificar.

Algumas falhas na comunicação interna podem ocorrer devido à diferença que existe na forma de comunicação entre homens e mulheres (Robbins, 2005). Segundo o autor, uma pesquisa realizada por Deborah Tannen mostrou que os homens usam a comunicação para reafirmar seu status e as mulheres a utilizam para criar conexões, a pesquisa também revelou que os homens costumam ser mais diretos que as mulheres.

Segundo Robbins (2005) a diversidade cultural também pode gerar conflitos na comunicação interna, por exemplo, um gesto aceitável e corriqueiro em uma cultura pode se

tornar sem sentido ou até ofensivo em outra. O autor descreve quatro problemas relacionados às barreiras de linguagem na comunicação multicultural. Existem barreiras semânticas que referem-se ao diferente entendimento que pode ter a mesma palavra para pessoas diferentes, existem as barreiras causadas pelas conotações, que são aquelas palavras que tem significado diferente em outro idioma, em terceiro lugar, existem aquelas barreiras causadas pela diferença de entonação, neste caso, a entonação depende do contexto que está a comunicação, se é uma comunicação formal ou informal e em quarto lugar existem as barreiras causadas pelas diferentes percepções, as pessoas falam idiomas diferentes, portanto veem o mundo de forma diferente.

2.2 Comunicação Interna

O processo de Comunicação Interna (CI) é de suma importância no sucesso da empresa, pois permite gerar motivação, orgulho, comprometimento e fidelidade dos colaboradores, a partir da edificação de uma comunicação fluida e íntegra por meio da organização (SANTOS, 2018). Para Maximiano (2015), o objetivo da comunicação é o entendimento entre as pessoas, pois, uma comunicação eficaz é essencial para a organização alcançar o sucesso e atingir seus objetivos. Para o autor, o processo de comunicação é o método de transmissão de uma mensagem para o receptor, compreendendo a troca de informação seja por informação ou significados, se não há a transmissão da mensagem não há comunicação.

De acordo com Santos (2018), o processo de comunicação interna está diretamente relacionado com a contribuição à compreensão sistêmica da realidade organizacional pelo colaborador, seja no entendimento correto da missão, visão, valores e objetivos organizacionais, seja na minimização de equívocos ou formação de ideias distorcidas. Por fim, pode ser vista como ferramenta de estímulo aos debates e à interação das diversas áreas da organização, essenciais para a obtenção de níveis de desempenhos adequados e para o alcance dos resultados organizacionais (SANTOS, 2018). A comunicação interna é o meio pelo qual ocorre uma comunicação efetiva entre os integrantes de uma organização. Ela tem como foco alinhar as ações do capital humano com as estratégias organizacionais (TIBURCIO, SANTANA, 2014).

De acordo com Matos (2009), a comunicação interna é uma atividade ligada à administração, sendo uma ferramenta que permitirá à administração tornar comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. O conjunto de valores advindos da gestão, a missão e a sua visão de futuro irão proporcionar qualidade na comunicação empresarial, qualificando-a eficaz. Para o autor, um programa bem elaborado de comunicação interna é capaz de motivar os funcionários a compreenderem novas posturas da empresa. Nesse sentido é necessário sejam realizadas ações que favoreçam para que os funcionários obtenham o necessário conhecimento em prol de objetivos e que a organização deseje alcançar (MATOS, 2009).

De acordo com Tiburcio e Santana (2004), uma das formas de valorização do capital humano se demonstra a partir de ações que a empresa realiza tendo com o foco a adequação dos funcionários às práticas organizacionais, para que os mesmos sejam bons contribuintes na conquista de vantagens competitivas, processo no qual a comunicação interna tem papel imprescindível para que seja realizado com êxito.

Para Cerqueira (1994) “a comunicação interna contribui para um clima organizacional favorável, estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas com o sistema organizacional, estabelecem a sinergia do comprometimento: para a qualidade, para a maior produtividade, para a redução de custos e para a racionalização dos sistemas”.

Por meio de uma comunicação eficiente, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente dos gestores da organização com o seu público interno e externo, e entre os próprios elementos que integram este público. (SILVA, 2009).

Contudo, diante do ambiente organizacional competitivo que exige um maior controle dos custos empresariais, a área de CI é uma das primeiras a ser colocada à prova, sendo muito questionada sua existência dentro da estrutura organizacional. Discute-se se os investimentos em comunicação estão, realmente, compensando e há uma pressão crescente para se mostrar resultados que justifiquem os gastos. Investimentos em CI não raramente são encarados como extravagâncias, ao invés de ferramentas para criação de valor. Esta prova torna-se clara quando da elaboração de orçamentos anuais e das apresentações dos investimentos requeridos para condução de campanhas, concursos, eventos, comemorações e outras atividades deste setor. Ou quando, em momentos de corte de custos, a área de sofre *downsizing*, ficando renegada à segundo plano, sob o guarda-chuva do setor de Recursos Humanos, resumindo-se a área que faz o “jornalzinho da empresa” (TESSI, 2012).

A comunicação estratégica é um conceito que tem sido explorado como uma nova perspectiva para se pensar a comunicação (BUENO, POREM, 2018). Hallahan et al. (2007) a definem como um paradigma emergente capaz de aglutinar todas as modalidades e dimensões da comunicação em uma organização. Para Massoni (2013), é um conceito multidimensional capaz de abarcar a complexidade dos fenômenos comunicacionais.

Assim, segundo Manucci (2005), “Em uma abordagem de comunicação estratégica já não há um emissor controlando as mensagens a um receptor, mas atores intercambiando símbolos”. Deste modo, compreende-se ainda que “A comunicação estratégica não é um conjunto de sinais e de meios, é um conjunto de símbolos compartilhados que somente são operativos se tem significado entre os diferentes atores no processo” (MANUCCI, 2005).

Para Bueno e Porem (2018), a comunicação estratégica pode ser o elo norteador que conecta a organização com o contexto midiático, reconhecendo sua dinâmica, idiosincrasias, demandas, dilemas, desafios; que coloque em relação a organização com seus públicos e com o ambiente social, a fim de não se perder de vista as realidades interacionais e relacionais complexas presentes nessa organização e que dão sentido às suas ações organizacionais. De acordo com as autoras, entende-se que a comunicação estratégica pode colocar a organização em conexão social, política e cultural com o contexto e, dessa forma, qualificar as práticas de estratégias de comunicação.

Para além do pensamento sobre as estratégias de comunicação em sua aplicabilidade, uma consciência de comunicação estratégica, como essência comunicacional norteadora. Assim, superando a esfera instrumental das estratégias de comunicação, é preciso sustentar que a comunicação estratégica pode apresentar-se como um projeto norteador pautado na singularidade dos sujeitos e do contexto em que estão imersos e, evidenciando que, no encontro entre essas diferenças, novas construções de ideias, conhecimentos e estratégias podem surgir, a fim de responder e atuar frente a novas demandas atuais. Mais do que uma essência comunicacional como um processo espontâneo, ela pode ainda direcionar ações, demonstrando seu caráter transformador (BUENO, POREM, 2018).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo o pensamento proposto no item introdutório, em que apresenta como objetivo desta pesquisa analisar a comunicação interna de uma pequena empresa do ramo de despachos aduaneiros/ logística rodoviária em Sant’Ana do Livramento/RS, percebe-se a necessidade de identificar de que forma ocorre a comunicação interna diante de situações diárias enfrentadas cotidianamente pela organização, evidenciando o quanto esta comunicação interna pode incorrer sobre essas decisões e atitudes e principalmente, na resolução de situações-problema geradas pelo excesso ou falta de comunicação entre os integrantes da empresa.

De acordo com Andrade (2002), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los e o pesquisador não interfere neles, para a autora, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. Para Hair et al. (2005), os planos de pesquisa em geral devem ser estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa, para o autor, as hipóteses derivadas da teoria servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado.

Triviños (1987), por sua vez, afirma que o estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e a interpretação dos dados, a população e amostra também deve ser delimitadas. No caso desta pesquisa, percebeu-se a necessidade da utilização do caráter de pesquisa descritiva em função de que se descreveu as atitudes dos integrantes da empresa em relação a temática da comunicação interna, bem como as consequências do posicionamento adotado.

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, que de acordo com Gil (2012), nas pesquisas se campo, estudos de caso e pesquisa-ação os procedimentos analíticos são de natureza qualitativa, não havendo fórmulas ou receitas predefinidas para sua interpretação.

Definiu-se como método mais apropriado para o desenvolvimento desta pesquisa a pesquisa-ação pois, segundo Thiollent (1987) é um tipo de investigação social concebida e realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Dessa forma, pode-se justificar a adoção do método como mais adequado a esta pesquisa uma vez que a autora desta pesquisa possui a possibilidade de intervenção em relação aos processos de melhoramento da empresa, interferindo assim na realidade do objeto de estudo por ser funcionária. E segundo Thiollent (2003, p. 15) “para que não haja ambiguidade, uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação”.

É importante que se reconheça a pesquisa-ação como um dos inúmeros tipos de investigação-ação, que é um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. (TRIPP, 2005).

Neste estudo, a pesquisa-ação, teve os seguintes passos: a) O diagnóstico, onde ocorrerá a definição do problema, b) logo foi realizada uma ação, na qual serão analisadas diversas ações para a solução do problema, por último foi realizada uma c) avaliação, onde se verificou-se se a ação tomada para solução do problema foi a mais conveniente.

Para coleta de dados, estruturou-se um conjunto de técnicas para melhor compreender a realidade da empresa e extrair o máximo de informações possíveis. Sendo assim, emprega-se a observação participante como fonte de informações, uma vez que, de acordo com Gil (2012, p. 103) “a observação participante é a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo”. A observação participativa ocorreu ao longo do período de 6 meses dedicado a coleta de dados, durante o horário do funcionamento da empresa, sempre no período da manhã e tarde.

A entrevista, por sua vez, trata-se de um procedimento de coleta de informações que muitas vezes é utilizado de forma menos rigorosa do que seria desejável.

Para Duarte (2004), entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesta pesquisa a entrevista foi realizada com dois funcionários chefes de setor. O roteiro de entrevista, constante em apêndice A, contém 15 perguntas, salienta-se que as entrevistas foram realizadas de maneira escrita, onde foi entregue uma folha com as perguntas e estas foram respondidas e recolhidas por esta pesquisadora posteriormente.

Para triangulação dos dados será utilizada a análise interpretativa, que de acordo com Severino (2007, p. 59) é “interpretar em sentido restrito, é tomar uma posição própria a respeito das ideias enunciadas, é superar a estrita mensagem do texto, é ler nas entrelinhas [...], é explorar toda a fecundidade das ideias expostas”. A análise realizada nesta pesquisa partiu da análise conjunta dos dados coletados. Pesquisas interpretativas partem do pressuposto de que a compreensão da realidade é feita através de construções sociais. Linguagem e significados são construções sociais. Os estudos interpretativos procuram compreender um fenômeno através dos significados atribuídos pelas pessoas. (POZZEBON, et al, 1998).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este item foi organizado em 02 sub tópicos, sendo eles: Caracterização do objeto de pesquisa, onde deu-se informações a respeito da empresa, produtos oferecidos, enquadramento tributário, definiu-se o setor de atividade em que atua, entre outras informações, bem como apresentou-se o organograma da empresa; e Categorização de Resultados, onde elencou-se 04 categorias encontradas durante o período de observação e na entrevista com 02 funcionários.

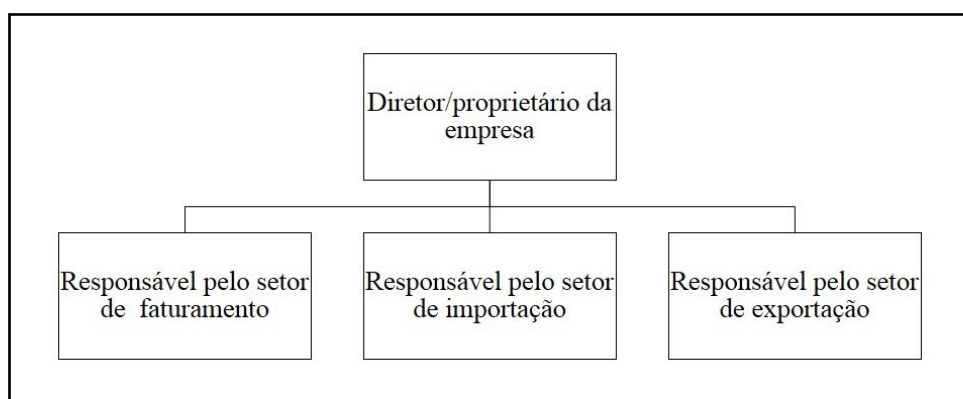
4.1 Caracterização do Objeto de Pesquisa

A PINFER DESPACHOS ADUANEIROS-COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO LTDA., é uma empresa 100% nacional, fundada no início da década de 80, que se dedica a prestação de serviços de desembaraços alfandegários, conhecendo e aplicando todas as rotinas e procedimentos nos órgãos de importação e exportação. Os trabalhos se aplicam desde o nascimento do negócio, com estudos e documentos iniciais, até a efetiva entrega dos bens liberados. A empresa Pinfer se responsabiliza por todos os processos que envolvem a liberação das cargas dos seus clientes que chegam ao Porto Seco de Santana do Livramento.

A empresa está apta a operar em todos os trâmites alfandegários, em qualquer localidade na 10ª Região Fiscal Brasil e no Uruguai. Atualmente a empresa conta com um grupo de 03 colaboradores e 01 diretor proprietário que atua diretamente na administração.

Para melhor compreender a empresa como um todo, elaborou-se o organograma, que define as funções principais de cada colaborador dentro da empresa, facilitando assim a organização das funções e atividades diárias, elucidando a hierarquia e processos de comunicação existentes. Para Gonçalves (2000, p. 10), “a ideia de hierarquia é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações”.

Figura 2 – Organograma com estrutura organizacional da Pinfer Despachos Aduaneiros-Comércio e Exportação.



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2019).

Percebe-se pelo organograma que o diretor proprietário é o responsável central pela empresa, sendo que este concentra as funções administrativas gerais. Os 03 colaboradores da empresa tem cada um uma função específica, sendo um responsável pelo setor de faturamento, outro pelo setor de importação e outro pelo setor de exportação, sendo que estes, auxiliam-se mutuamente e necessitam obrigatoriamente comunicar-se entre si.

4.2 Categorização dos Resultados

Neste item foram organizadas os dados obtidos nas entrevistas realizadas com os 02 funcionários da empresa, sendo que foram identificados 04 categorias de análise: a) perfil dos respondentes; b) formas de comunicação utilizadas ou não pela organização; c) Dificuldades de Comunicação encontradas na organização; e d) Sugestões e melhorias na comunicação interna da organização.

Na Figura 3 apresentam-se os principais conceitos utilizados na categorização dos resultados da pesquisa.

Figura 03- Categorização de análise do objeto de pesquisa

CATEGORIA	CARACTERÍSTICA DE ESTUDO	AUTORES
Perfil dos respondentes	Estudos sobre o perfil dos respondentes leva à caracterização da clientela de pesquisa suas evoluções e mudanças, com destaque para a comparação dos perfis socioeconômicos, procurando explorar questões vocacionais, de mercado de trabalho e de ensino-aprendizagem.	GIL (2005); OGUISSO (2006); SPINDOLA et al. (2008); PIERANTONI (2008)
Formas de comunicação utilizadas pela organização atualmente	Atualmente, a comunicação nas organizações vem sendo aprimorada e enriquecida pela tecnologia da computação, que inclui o correio eletrônico, as redes intranet e extranet e a videoconferência. Ressalta-se que com o avanço tecnológico na comunicação, para estar 'disponível' não é mais preciso estar sentado frente à uma	ROBBINS, Stephen Paul. Fundamentos do comportamento organizacional. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

	mesa, por meio das redes moveis, é possível ter alcance em qualquer lugar e que as fronteiras organizacionais tornam-se menos relevantes.	
Dificuldades de comunicação encontradas na organização	Algumas falhas na comunicação interna podem ocorrer devido à diferença que existe na forma de comunicação entre homens e mulheres. Os homens usam a comunicação para reafirmar seu status e as mulheres a utilizam para criar conexões, além disso, os homens costumam ser mais diretos que as mulheres.	ROBBINS, Sthephen. Comportamento organizacional- 11.ed.- São Paulo: 2005
Sugestões e melhorias na comunicação interna da organização	Existe a necessidade das empresas organizarem-se para “mudanças contínuas”, tornando-se organizações flexíveis com capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças ambientais. Nesse cenário, mudanças acabam por se tornar um aspecto natural nas organizações, uma vez que as empresas necessitam pensar, empreender e dirigir seus negócios para a manutenção de suas operações.	ZORN, T.; PAGE, D. J.; CHENEY, G. Nuts about change: multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. Management Communication Quarterly, v. 13, n. 4, p. 515-566, maio 2000.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2019).

a) Perfil dos Respondentes

Em relação ao perfil dos entrevistados, pode-se afirmar que ambos são do sexo masculino, possuem entre 34 e 50 anos de idade. O profissional de 34 anos de idade possui graduação em Administração e curso de despachante aduaneiro, sendo que este afirma que trabalhou alguns anos em outras firmas de despacho aduaneiro, mas que desde 2013 trabalha na empresa Pinfer desenvolvendo função de despachante aduaneiro, sendo responsável pelas exportações. Já o funcionário de 50 anos de idade, possui curso superior incompleto, curso técnico em contabilidade e curso de despachante aduaneiro. Relatou durante a entrevista que trabalhou durante algum tempo na área de contabilidade até concluir o curso de despachante aduaneiro, quando então foi contratado pela empresa Pinfer, onde desempenha as funções de liberação de cargas no porto Seco de Sant’Ana do Livramento.

b) Formas de comunicação utilizadas pela organização atualmente

Ao serem questionados sobre os meios de comunicação utilizados na empresa ambos responderam que o principal meio de comunicação utilizados são telefone e e-mails, o entrevistado 02 afirmou que eventualmente utilizam o contato pelo aplicativo *whatsapp*. No que tange a existência de um protocolo formal de comunicação estabelecido pela empresa, pode-se afirmar que não existe, visto que ambos os funcionários responderam que não.

Ao serem questionados sobre como avaliam a comunicação interna da empresa, os entrevistados responderam o seguinte:

Entrevistado 1: No geral a comunicação na empresa se desenvolve satisfatoriamente, porém ainda temos intercorrências com o serviço de internet o que por muitas vezes dificulta o recebimento de e-mails com documentações solicitadas pelos colegas. Também acredito que por se tratar de um quadro reduzido de funcionários o acesso à chefia deveria ser facilitado, o que não acontece.

Entrevistado 2: Satisfatória, acredito que existem pontos a melhorar como a fornecedora do serviço de internet a fim de melhorar a comunicação interna da empresa.

Ao observar as falas dos funcionários percebe-se que a avaliação da comunicação é satisfatória, mas que pode melhorar na medida em que a estrutura da organização seja alterada, melhorando o sinal da internet, por exemplo. Contudo, percebe-se que a comunicação da chefia com os demais funcionários não acontece de maneira apropriada, comprometendo as estratégias organizacionais como o que afirma Matos (2014, p. 154), afirma que para alcançar seus objetivos a comunicação precisa estar ligada aos mais altos escalões da empresa, o que corrobora com a ideia de que a comunicação “é um recurso estratégico de gestão que, quando bem aproveitado, pode garantir o funcionamento coeso, integrados e produtivo da empresa, ou seja, a comunicação tem todo potencial para ser uma vantagem ou um enorme problema”.

Percebeu-se também que não há esforço dos funcionários para melhorar o que está proposto e que um sentimento de conformismo se instalou entre os mesmos, Tiburcio e Santana (2014), dizem que a comunicação interna é o meio pelo qual ocorre uma comunicação efetiva entre os integrantes de uma organização. Ela tem como foco alinhar as ações do capital humano com as com as estratégias organizacional, sendo que quando esta não acontece efetivamente, como no caso da empresa em estudo, pode-se considerar um fator de risco a longo prazo para a organização.

Conforme observação pode-se perceber que no que se refere à comunicação via telefone, a empresa não utiliza o sistema de telefones com ramais, o que requer que, quem estiver com o telefone ao alcance deverá atendê-lo e assim, leva-lo até a pessoa que foi solicitada para falar. Percebeu-se que esse procedimento dificulta a continuidade de alguns trabalhos que estão sendo efetuados naquele momento já que o funcionário sofre interrupções ao decorrer de suas atividades.

c) Dificuldades de Comunicação encontradas na organização

Como principal dificuldade encontrada na comunicação entre os funcionários foi a demora nas respostas, sendo que muitas vezes tem-se que repetir os pedidos de documentos ou informações dentro da organização. Quando perguntados do tempo de resposta, os funcionários não souberam responder exatamente, alegando apenas que era demorado.

Quando questionados sobre a comunicação com a chefia, os funcionários afirmaram que além de demorada, muitas vezes é necessário repetir inúmeras vezes para que esta seja efetivada. Nota-se que não a possibilidade de haver ruídos é nula, pois a comunicação é direta de funcionário para funcionário e de funcionário com a chefia. Além do que os respondentes observaram que a comunicação é clara e objetiva e que não há ruídos. Contudo, esta torna-se onerosa para a empresa uma vez que necessita de repetir-se mais de uma vez para que seja cumprida.

d) Sugestões e melhorias na comunicação interna da organização

Ao serem questionados sobre a utilização de mídias sociais para comunicação interna da empresa, os funcionários afirmaram não utilizar nenhuma mídia. Quanto a serem questionados sobre a sua crença de que a comunicação interfere ou não nas ações e resultados da empresa, ambos responderam que sim, alegando de que a qualidade na comunicação tem relação direta com os resultados da empresa. Conforme Cerqueira (1994) a comunicação interna contribui para um clima organizacional favorável, estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas com o sistema organizacional, estabelecem a sinergia do comprometimento: para a qualidade, para a maior produtividade, para a redução de custos e para a racionalização dos sistemas.

Foi perguntado aos respondentes se teriam alguma sugestão que pudesse ser apresentada para solucionar as dificuldades de comunicação encontradas e estes sugeriram a organização de um grupo no aplicativo *whatsapp*, bem como melhorar o serviço de internet e que a chefia possa atender prontamente às solicitações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a análise de como se desenvolve a comunicação interna na empresa Pinfer Comercio e Exportação LTDA. Diante das entrevistas e realizando a observação do cenário atual, foi possível constatar que a empresa objeto de estudo não estabelece métodos de melhoria da comunicação interna. Considerando que existem barreiras que não permitem que a comunicação flua de forma clara e eficiente, sugere-se que a empresa estabeleça algumas melhorias no que tange a comunicação entre o quadro de funcionários e entre eles e a diretoria.

O ponto inicial seria remanejar o fornecedor de internet, negociando assim uma melhoria nesse serviço ou até alterando o fornecedor, assim, a possibilidade de falha no envio/recebimento de e-mails seria menor do que é atualmente.

Como citado pelos entrevistados, sugere-se a criação de um grupo no aplicativo *Whatsapp* com os funcionários e diretoria, desta forma, uma mesma informação poderia chegar a todos de uma só vez e poderia ser lida quantas vezes necessárias, ressaltando que a utilização do aplicativo em questão é totalmente gratuita, e não significaria nenhuma alteração no financeiro da empresa.

Com relação à comunicação funcionários – diretoria, sugere-se que sejam os funcionários criem protocolos com as informações do que lhe foi solicitado à diretoria. Nesse protocolo devem contar algumas informações, dentre elas, a data, o que está sendo solicitado e a qual e-mail deve ser encaminhado.

Como citado acima, a empresa não conta com o mecanismo de telefone com ramais, por isso, sugere-se sua implantação, para evitar que os funcionários sofram interrupções ao durante a realização de suas atividades, já que muitas vezes estes estão acessando sites que podem expirar o login, fazendo com que seja necessário a retomada do trabalho desde o início.

No que se refere à comunicação com a diretoria, sugere-se que esta se mostre prestativa e receptiva às solicitações de seus funcionários. Desta forma, os funcionários poderão concluir suas tarefas com rapidez e clareza, nesse sentido, sugere-se a realização de reuniões periódicas para estabelecer melhorias na comunicação interna da empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

BERLO, D. O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BORMANN, Ernest G. Symbolic convergence: organizational communication and culture. In: PUTNAM, L.; PACANOWSKY, M. E. (Coords.). Communication and organizations: an interpretive approach. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 99-122.

BUENO, Daniele Aparecida; POREM, Maria Eugênia. Comunicação estratégica e estratégias de comunicação em contexto midiático: estudo exploratório com micro, pequena e média empresa da cidade de Bauru (Brasil). *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, v. 8, n. 16, p. 109-128, 2018.

CAMPOS, Kézia Ferreira. A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEU IMPACTO NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM UMA IES CONFSSIONAL. *Revista Formadores*, v. 11, n. 4, p. 35, 2018.

CERQUEIRA, Wilson. Endormarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CUNHA, M. P; Rego, A; Cunha, R. C; Cardoso, C. C. Manual do comportamento organizacional e gestão. Lisboa: Editora RH, 2004.

DAFT, R. L. Organizações: teorias e projetos. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

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

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de recursos humanos- PRH.- 1.ed.- 3. Reimpr.- São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 2012.

HAIR, Joseph; BABI, Barry; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALLAHAN, K. et al. Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, v. 1, n. 1, 3-35, 2007.

HILAL, A.V. G. Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

KUNSCH, M. M. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003..

MACHADO DE ASSIS, RENATA. Observação participativa e pesquisa-ação: Aplicações na pesquisa e no contexto educacional. *Revista Eletrônica de Educação do Curso de Pedagogia do Campus Avançado de Jataí da Universidade Federal de Goiás*, Vol I - n.2 jan/jul, 2006.

- MANUCCI, Marcelo. **Atrapados en el presente: la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo**. Marcelo Manucci, 2005.
- MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e cultura*, v. 9, n. 17, 2010.
- MASSONI, Sandra. *Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Homo Sapiens Ediciones, 2013.
- MATOS, Gustavo Gomes de. *Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa pela via do diálogo*. São Paulo: Manole, 2009.
- MATOS, Gustavo Gomes de. *Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo*. 3. ed. rev. e ampl. Barueri - SP: Manole, 2014.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração: Introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3ªed. Rio de Janeiro; LTC, 2015.
- MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. *Comunicação interna e sua importância nas organizações*. *Tecitura*, v. 1, n. 1, 2006.
- NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação Empresarial Integral: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- NUNES, A. R. *Comunicação interna como fator de motivação dos colaboradores no contexto laboral*. Lisboa: Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação apresentada na Universidade Católica Portuguesa, 2011. (V. Digital) - <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/104.00.14/8255/3/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Inter%20como%20factor%20de%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20dos%20colaboradore>.
- PEREIRA, Cristiane Silva et al. *Comunicação interna e gestão de procedimentos operacionais: interfaces com a educação corporativa*. *SUCEG-Seminário de Universidade Corporativa e Escolas de Governo*, v. 1, n. 1, p. 430-439, 2017.
- POZZEBON, Marlei; FREITAS, HMR de. *Modelagem de casos: uma nova abordagem em análise qualitativa de dados*. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, v. 37, 1998.
- RAMOS, Natália. *Diversidade cultural, educação e comunicação intercultural- políticas e estratégias de promoção do diálogo intercultural*. *Revista Educação em Questão*, v. 34, n. 20, 2009.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, Sthephen. *Comportamento organizacional- 11.ed.- São Paulo: 2005*.

RUGGIERO, Alberto Piro. Qualidade na comunicação interna. São Paulo: Rh, 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em 14 out 2019.

SANTOS, Natália Contesini. Resultados em Comunicação Interna. Revista FOCO. ISSN, p. 223X, 1981.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SHANNON, Claude Elwood. A mathematical theory of communication. Bell system technical journal, v. 27, n. 3, p. 379-423, 1948.

SCHULER, M. Comunicação estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, T.E.R.; GÓIS, I.R.; OLIVEIRA, J.C. A má comunicação e os prejuízos da empresa. Revista Eletrônica de Administração, vol. 08, Edição 15, julho - dezembro, 2009.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e pratica**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

TIBURCIO, Jussara Santana; SANTANA, Lídia Chagas. A Comunicação Interna como Estratégia Organizacional. Revista de Iniciação Científica Cairu. n° 0, Volume I. Jun 2014. Disponível em:<http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_comunicacao_interna_estrategia.pdf>. Acesso em: 29 de outubro de 2019.

TESSI, M.. **Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo**. Buenos Aires: Granica, 2012.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortes, 2003.

THIOLLENT, Michel. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VILALBA, Rodrigo. Teoria da comunicação: conceitos básicos. São Paulo: Ática, p. 114, 2006.

ZORN, T.; PAGE, D. J.; CHENEY, G. Nuts about change: multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. Management Communication Quarterly, v. 13, n. 4, p. 515-566, maio 2000.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Este roteiro de entrevista integra o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado:
Comunicação Interna como Fonte de Estratégia Organizacional: Um Estudo em uma

Pequena Empresa Santanense, da discente Carla Mariana Villanueva Quevedo. O presente estudo está sob orientação do Prof. Dr. Paulo Cassanego Júnior.

Ressalta-se que os dados aqui obtidos serão mantidos em total anonimato sem quaisquer possibilidades de divulgação de informações que possibilitem a identificação dos respondentes, e serão utilizados em sua integralidade para fins acadêmicos. Sendo esta pesquisa um requisito parcial para aprovação do trabalho de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

Parte I – Perfil dos respondentes

1. Idade:
2. Sexo:
3. Escolaridade:
4. Profissão:
5. Fale um pouco da sua trajetória profissional até o momento em que veio trabalhar na empresa.

Parte II – Identificação da Comunicação Interna da Empresa

6. Quais os meios de comunicação interna que você utiliza para se comunicar com os demais funcionários que trabalham na empresa?
7. Existe algum protocolo formal de comunicação estabelecido pela empresa?
8. Como você avalia a comunicação interna na empresa?
9. Que tipo de dificuldade você encontra ao se comunicar com os demais funcionários que trabalham com você?
10. Qual o tempo de resposta na sua comunicação com os demais funcionários que trabalham com você?
11. Você encontra dificuldade de se comunicar com seu superior?
12. A resposta de seu superior vem de forma clara, objetiva e concisa? Você considera que existem ruídos nessa comunicação?
13. A empresa utiliza algum tipo de mídia social (facebook, whatsapp, instagram) para estabelecer a comunicação entre os funcionários?
14. Você acredita que a comunicação ou falta dela interfere nas ações e resultados da empresa?
15. O que você sugere como opções/sugestões para melhorar a comunicação interna?