



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA- UEPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA-DAEC**

**ANTONIO JACINTO DE SOUSA JUNIOR**

**FATORES CRÍTICOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA  
EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DE CAMPINA GRANDE-  
PB**

**CAMPINA GRANDE – PB  
DEZEMBRO/2013**

**ANTONIO JACINTO DE SOUSA JUNIOR**

**FATORES CRÍTICOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA  
EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DE CAMPINA GRANDE-  
PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Estadual da Paraíba como  
exigência para a obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Orientador (a): Dra. Waleska Silveira Lira

**CAMPINA GRANDE – PB  
DEZEMBRO/2013**

S725f Antonio Jacinto de Sousa Junior

Fatores críticos no processo de comunicação interna em uma empresa supermercadista de Campina Grande - PB [manuscrito] / Antonio Jacinto de Sousa Junior. - 2013.

32 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.

"Orientação: Profa. Dra. Waleska Silveira Lira, Departamento de Administração".

1. Comunicação interna 2. Informação 3. Colaboradores 4. Supermercado I. Título.

21. ed. CDD 658.45

**ANTONIO JACINTO DE SOUSA JUNIOR**

**FATORES CRÍTICOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA  
EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DE CAMPINA GRANDE-  
PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Estadual da Paraíba como  
exigência para a obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Aprovado em 18/02/2014

**BANCA EXAMINADORA**

Waleska Silveira Lira

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Waleska Silveira Lira / EUPB  
Orientadora

Alan Carlos Alves

Prof.<sup>o</sup> Me. Alan Carlos Alves / UEPB  
Examinador

Viviane Barreto Motta Nogueira

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Viviane Barreto Motta Nogueira / UEPB  
Examinadora

Dedico este trabalho a todas as pessoas que direta ou indiretamente me apoiaram: Meus pais, meus irmãos e amigos, meus professores. A todos que passaram pela minha vida e estiveram ao meu lado e a todos que, mesmo longe, nunca me deixaram só.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por sempre ter me dado a vida e forças para, apesar das dificuldades, seguir em frente.

Aos meus pais, Rita e Antonio, pelos ensinamentos e por sempre acreditarem em mim e no meu potencial.

Aos meus irmãos, Jânio e Jayro por me apoiarem nos momentos difíceis ao longo dessa jornada.

Aos meus amigos, em especial, Paula e Helena, por terem me feito rir nos momentos difíceis e por terem me aguentado ao longo desses anos.

A Samuel, por ter me ajudado sempre que precisei, inclusive na formatação deste trabalho.

A minha professora e orientadora, Waleska, pela atenção e paciência dispensada na realização deste trabalho.

Aos demais professores do curso por serem verdadeiros capacitadores.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. ASPECTOS CONCEITUAIS DA COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>9</b>
2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO.....	10
2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO.....	11
<b>3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>12</b>
<b>4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
4.1 ANÁLISES DOS FATORES CRÍTICOS ORGANIZACIONAIS COM O USO DA INTRANET .....	14
<b>5. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....</b>	<b>17</b>
<b>6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>17</b>
6.1 SEXO .....	17
6.2 CATEGORIA FUNCIONAL.....	18
6.3 REMUNERAÇÃO MENSAL TOTAL .....	18
6.4 TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA.....	19
6.5 SETOR DE TRABALHO .....	19
6.6 COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO INTERNA.....	20
6.8 LIBERDADE PARA OPINAR E EXPRESSAR IDÉIAS .....	21
6.10 UNIÃO ENTRE AS PESSOAS DO SETOR.....	22
6.11 CONFIANÇA NOS COLEGAS DE TRABALHO .....	23
6.12 CONFLITOS DE RELACIONAMENTO NO SETOR DE TRABALHO.....	23
6.14 COMUNICAÇÃO DA EMPRESA COM OS SEUS COLABORADORES .....	24
6.16 UTILIZAÇÃO DE E-MAIL E INTRANET COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	26
6.17 AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	26
6.18 INFORMAÇÃO SOBRE O QUE ACONTECE NA EMPRESA.....	27
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>30</b>

# FATORES CRÍTICOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DE CAMPINA GRANDE - PB

**SOUSA JUNIOR, Antonio Jacinto de**

## **RESUMO**

Este artigo tem como finalidade analisar quais os fatores críticos no processo de comunicação interna de uma empresa supermercadista de Campina Grande e apresentar a importância dessa comunicação nos diversos departamentos da empresa. O estudo de natureza quantitativa foi realizado através de questionários aplicados aos colaboradores em uma de suas filiais, situada no centro de Campina Grande – PB. Para desenvolver esse trabalho foi feita a revisão bibliográfica sobre o assunto. Os resultados refletem a necessidade de uma comunicação eficaz como fator decisivo na interação: colaborador e supermercado. Revela ainda que a conscientização dessa ferramenta deve ser trabalhada na organização como um todo. Conclui-se que fatores como a Divulgação interna da informação sobre o que está acontecendo na empresa, Informação sobre a realização das atividades e a forma como ela deve ser executada, Liberdade para que os colaboradores possam dar suas opiniões, sugestões e ideias, Reuniões periódicas, União entre os colaboradores e setores, Confiança, Clareza na identificação da Missão, Visão e Valores da empresa e a Cultura mais adaptativa são fatores críticos dentro do processo de comunicação interna.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Informação. Colaboradores. Supermercado.

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze which critical factors in the process of internal communication of a supermarket company from Campina Grande and present the importance of communication in the various departments of the company. The quantitative study was conducted through questionnaires given to employees in one of its subsidiaries, in the center of Campina Grande - PB. To develop this work to literature review on the subject was taken. The results reflect the need for effective communication as a decisive factor in the interaction: developer and supermarket. It also reveals that awareness of this tool should be worked in the organization as a whole. It is concluded that factors such as the internal dissemination of information about what is happening in the company , information on the performance of activities and how it should be performed, Freedom for employees can give their opinions, suggestions and ideas , periodic meetings, Union between employees and sectors, Confidence, Clarity in the identification of the Mission , Vision and Values of the company and the adaptive bit Culture are critical factors within the internal communication process.

**Keywords :** Internal Communication . Information. Employees. Supermarket.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, um dos principais desafios enfrentados pelas organizações está na comunicação com os seus colaboradores, uma vez que a falta desta, ou uma informação mal interpretada ou não entendida pode acarretar em sérios erros.

Segundo Curvello (2002, pag. 17) Comunicação Interna é definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e colaboradores), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais.

Nesse sentido, é claro perceber que o objetivo da comunicação na empresa está em estabelecer um relacionamento saudável, melhorando o clima internamente, fazendo com que os envolvidos alcancem os objetivos traçados.

Essa comunicação é a responsável por fazer circular as informações dentro da empresa podendo ser de forma horizontal (entre os empregados de mesmo nível) ou vertical (da direção para os níveis subordinados).

A importância da comunicação interna na organização para o seu desempenho é uma questão já bastante estudada. Ruggiero (2002, p. 23) aponta que esta é uma questão relevante para o crescimento e a sobrevivência das organizações a longo prazo:

“Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.”

De acordo com o autor, percebe-se o quanto é relevante a boa comunicação dentro das empresas, visto que se utilizada da maneira correta faz com que esta se torne um diferencial competitivo perante as demais. Além de fazer com que seus colaboradores se sintam participantes do processo de crescimento da mesma.

A comunicação interna precisa acompanhar as mudanças que a organização adere. A necessidade de transmitir mensagens com agilidade e obter retornos imediatos, fez com que essa área adotasse ferramentas da Tecnologia da Informação (TI), visando à melhoria de seus processos, ocasionando maior êxito nas atividades organizacionais.

Bueno (2003) coloca que, o advento da tecnologia, trouxe importantes aliados à organização e, principalmente à área de comunicação organizacional. Sem esses aliados, a organização não é competitiva e nem sobrevive.

Uma das ferramentas da TI adotada pela comunicação interna organizacional foi a Intranet. Com ela, a comunicação ganhou mais agilidade, dinamismo e integrou e aproximou seus colaboradores, independente da localização de cada um.

Para que ocorra a devida compreensão da mensagem é preciso que todos os elementos (emissor, mensagem e receptor) estejam em harmonia, pois quando não acontece essa harmonia há falhas na comunicação. Além disso, todas as informações repassadas devem ser transparentes, ágil, democrática e participativa.

A relevância do setor varejista para a economia brasileira nos últimos anos vem se destacando como um dos agentes econômicos que mais tem contribuído para o crescimento

do país. Segundo a Associação Brasileira Supermercadista (ABRAS) este setor representou no ano de 2003 aproximadamente 4% de toda a riqueza criada no país, empregando mais de 300 mil funcionários.

A expansão do setor varejista da cidade de Campina Grande que tem ganhado destaque dado às novas formas comerciais, a tecnologias e aos incentivos fiscais, gerando assim novos postos de trabalho e oportunidades de crescimento. Em se tratando do varejo supermercadista verifica-se a expressiva expansão desse setor nos diversos bairros da cidade, onde profissionais liberais, e classes sociais com significativo poder de compra, favorecem a implantação e expansão de modernas estruturas de comércio, e novos espaços de consumo.

Estudos recentes, conforme Girardi e Girardi (2006) mostram que a comunicação é um fator crítico no engajamento e retenção de funcionários, provocando, em alguns casos, mais satisfação do que premiações ou bônus. Um estudo realizado sobre o processo de comunicação interna na Associação Comercial e Industrial de Taubaté (ACIT) mostrou que, aspectos como: reuniões diárias realizadas foram apontadas como essenciais por 53,8%, dos funcionários; 46,2% consideram esse meio de comunicação muito importante. Quanto às respostas referentes ao Jornal Mural apontaram que 15,4% dos funcionários veem o veículo como essencial e 84,6% analisaram como muito importante.

Dessa forma percebe-se que a comunicação efetiva tem implicações diretas no comprometimento, sendo um fator a ser considerado no momento de decisão de ficar ou sair da empresa. E, além de disporem de informação que os ajudem a realizar suas tarefas e administrar suas carreiras, como e-mails, memorandos, relatórios e comunicados, eles necessitam conhecer o foco e os objetivos da empresa.

Este trabalho tem como base autores como: Ruggiero (2002), Curvello (2002), Matos (2009), Lorga (1983), Favoreto et al. (2006), Stoner e Freeman (1999), Lacombe e Heilborn (2008) e Torquato (1986) que apresentaram subsídios teóricos para uma melhor e mais ampla compreensão do tema. Abordando neste trabalho aspectos referentes à comunicação interna, sua definição, fatores que influenciam neste processo, objetivos, além da comunicação entre colaboradores e superiores. Destacando a importância da mesma, evidenciando a necessidade de se adotar métodos eficaz de troca de informações, adotando uma relação dialógica com todos os membros envolvidos no processo, em prol de um melhor desempenho de todos e da organização. Neste sentido, reconhece-se a importância da boa comunicação, visando à elaboração de meios específicos de atuação que atendam às necessidades surgidas em cada realidade. Por fim, serão enfatizados os principais desafios e possibilidades da comunicação, apresentando-se como campo de trabalho cada vez mais complexo em nossa sociedade.

Diante do exposto o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: quais os fatores críticos no processo de comunicação interna em uma empresa supermercadista de Campina Grande - PB?

Este artigo tem como objetivo analisar quais são os fatores críticos no processo de comunicação interna em uma empresa supermercadista de Campina Grande – PB, procurando assim, propor algumas sugestões de melhoria. Para isso será realizado um estudo por meio de pesquisa descritiva exploratória com alguns clientes internos, através da aplicação de questionários com perguntas fechadas e do uso da escala Likert para mensuração dos dados.

Na primeira parte do artigo abordaremos os aspectos e conceitos da comunicação interna sob a ótica de Matos (2009), Lorga (1983), Favoreto et al. (2006) Stoner e Freeman (1999) e Ruggiero (2002).

O Artigo em questão divide-se em sete partes. A primeira compreende a apresentação do tema, com uma breve explanação sobre o processo de comunicação interna no setor supermercadista, a importância desse setor dentro da economia brasileira e o problema de pesquisa. A segunda apresenta os aspectos conceituais da comunicação como um todo, da comunicação interna dentro das organizações e alguns fatores que influenciam nesse processo. A parte três aborda temas relacionados à comunicação organizacional e a forma como se dá o processo de comunicação. Na quarta parte envolve os mecanismos de TI utilizados, como a intranet, e sua utilização como forma de auxiliar a comunicação. Na quinta parte descritos os processos metodológicos de investigação. Na sexta parte está abordada a análise dos resultados, e por fim, na parte sete está descrita as considerações finais.

## 2. ASPECTOS CONCEITUAIS DA COMUNICAÇÃO

Originária do latim *communicare*, a palavra comunicação significa “tornar comum”, “partilhar”, “trocar opiniões”. Implica em participação e interação (Matos, 2009).

Comunicar-se é uma habilidade humana. É o que nos difere do ser animal, englobando-nos no ambiente social. De acordo com Rector e Trinta (1985, apud Silveira et al., [s.d.]), enquadra-se tanto em um fenômeno quanto em uma função social, pois envolve idéias de partilha e de transferência de informações entre dois ou mais sistemas.

Para que ocorra uma boa comunicação, é necessário que alguns requisitos elementares sejam preenchidos, pois a comunicação é composta por elementos que formam o processo comunicacional (Favoreto et al., 2006).

Alguns elementos são essenciais no processo de comunicação: O sujeito remetente ou emissor – pode ser um indivíduo, um grupo, um meio ou uma situação determinada. É aquele que emite uma mensagem para um receptor; O sujeito receptor – também pode ser um indivíduo ou um grupo. É quem recebe a mensagem e transforma os sinais em informação; A mensagem – ligação entre o emissor e o receptor, podendo ser um comunicado, notícia ou recado, verbal ou escrito. É o objeto da comunicação; Ruído – sinal indesejável na transmissão da mensagem por um canal. Ele dificulta a comunicação, interfere e perturba a recepção ou a compreensão da mensagem; Canal (meios de comunicação) – veículo da mensagem. Meio pelo qual a mensagem, já codificada pelo emissor, atinge o receptor que a recebe e a interpreta; Código – conjunto de símbolos e sinais aptos para a formação e transmissão da mensagem; Codificação – ato de converter a mensagem em linguagem; Decodificação – interpretação da mensagem por parte do receptor de acordo com um código; Linguagem – qualquer sistema de signos, capaz de servir à comunicação entre os indivíduos. (Favoreto et al., 2006; Lorga, 1983; Matos, 2009)

A comunicação precisa ser entendida como um procedimento, no qual etapas e sujeitos se integram (Favoreto et al., 2006)

Processo que se divide em duas etapas, a primeira, de transmissão da mensagem; a segunda, de recuperação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte. [...] Preferimos identificar nos elementos que formam o processo comunicacional os condicionantes sociológicos e antropológicos que envolvem as fontes, os codificadores, os decodificadores, os receptores. São estes fatores que estão à disposição das organizações para o ordenamento e cumprimento de metas e objetivos. (TORQUATO, 1986, p. 15)

O processo comunicacional é formado por um ciclo, constituído pelo emissor, mensagem, receptor e *feedback* (Matos, 2009). O ciclo só é completo quando o receptor dá um retorno – *feedback* – ao iniciador do processo, demonstrando o grau de compreensão de sua mensagem. Uma mensagem recebida, mas não compreendida, é o mesmo que falar e ninguém escutar. Levantar reações, reflexões, percepções de entendimento e relações de compartilhamento de informações, sentimentos e ideias são funções básicas da comunicação (Matos, 2006).

## 2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO

A comunicação interna dentro de uma organização objetiva informar os colaboradores, mantendo-os agregados, atuantes e tornando-os parte de algo maior, possibilitando a eles terem ciência das alterações, mudanças e modificações ocorridas no ambiente de trabalho. Isso facilita o processo de comunicação, deixando-o definido, nítido e fazendo com que, dessa forma os colaboradores tornam-se mais influentes dentro da organização.

Comunicar é trocar de informações, seja entre pessoas ou setores. Não é de hoje que o processo de comunicação é uma questão de sobrevivência. Dentro da organização isso não difere. A comunicação interna surgiu, assim, dessa necessidade de fazer com que os colaboradores se tornassem mais atuantes, informados e interagidos com os acontecimentos dentro da organização e fez dela – da comunicação interna – alvo de um maior estudo, cautela e preocupação.

Por meio da Comunicação Interna, 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. 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.

A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente uma “anti-comunicação” no que é essencial/necessário. Porém não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado (Ruggiero 2002). Portanto, o trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação eliminando assim, os afastamentos e as falhas na comunicação.

O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal é condição imprescindível ao bom andamento da organização.

Segundo Matos (2005), a falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

As comunicações administrativas consideradas como fontes de comunicação social e humana encontram os seguintes elementos: comunicador, mensagem e destinatário. O processo de comunicação envolve no mínimo duas pessoas ou grupos: remetente (fonte) e o destino (recedor) isto é, o que envia a documentação e o que recebe. 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.

## 2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO

Para Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância:

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

Segundo Stoner e Freeman (1999), quatro fatores influenciam a eficácia da comunicação nas organizações: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação.

Os canais formais da comunicação influenciam a eficácia da comunicação de duas formas: Primeiro, 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. Segundo, os canais de comunicação inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização.

Estrutura de autoridade: verifica-se que as diferenças hierárquicas ajudam a determinar quem irá comunicar-se com quem. O conteúdo e exatidão da comunicação são sempre comprometidos pela diferença de autoridade.

A especialização do trabalho, ou seja, a divisão do trabalho em ações pertinentes a cada grupo facilita a comunicação entre esses grupos.

A propriedade da informação relaciona-se à importância dos funcionários possuírem as informações necessárias e conhecimentos especiais sobre os seus trabalhos.

### **3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Constituídas essencialmente por pessoas, as organizações precisam manter canais de comunicação, visando à integração dos indivíduos (Favoreto et al., 2006). Estes, apesar de semelhantes como espécie, trazem em si uma série de características específicas, tornando seres únicos (Passadori, 2008).

Lacombe e Heilborn (2008) definem organização como um conjunto de pessoas e recursos, totalmente estruturados para alcançar um objetivo comum. Uma visão muito próxima de comunicação. Podemos complementar:

Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). [...] As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços. (MAXIMIANO, 2008, p. 4-5)

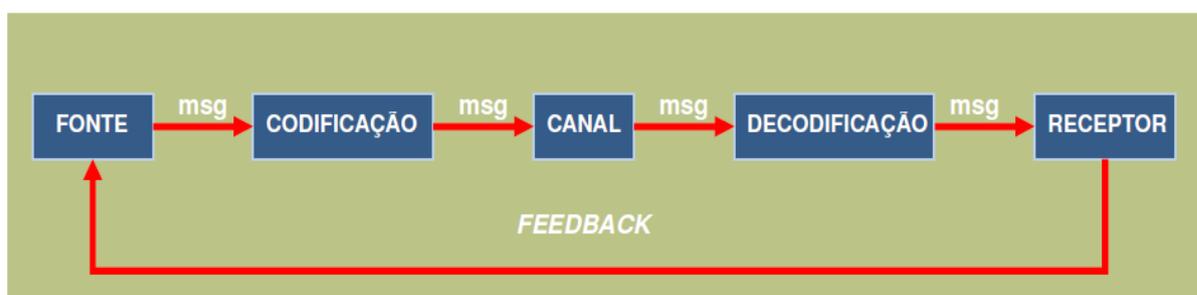
Para Lorga (1983), a comunicação interna empresarial deve ter um caráter primordial no seio de qualquer organização. É um fenômeno tão essencial e imprevisível, frequentemente mal compreendido.

Por comunicação interna organizacional entendemos todos os tipos de fenômenos de comunicação que facilitam ou complicam as relações horizontais e verticais nas organizações. O primeiro objetivo da comunicação interna organizacional é facilitar as relações e as colaborações dentro das organizações. (VIGNERON, 2000, [s.p.])

A comunicação organizacional caracteriza-se como um importante fator de vantagem competitiva. Segundo Favoreto et al. (2006), as organizações são constituídas de pessoas e estas constituem a competência básica da organização, sendo a sua principal vantagem

competitiva em um mundo globalizado. Por ser um sistema complexo de intensas e constantes relações sociais, a comunicação é inevitável nas organizações.

Tradicionalmente, o processo de comunicação é caracterizado por um fluxo no qual uma fonte codifica uma mensagem, através de um determinado canal, até a decodificação de um receptor, que pode em algumas situações retroalimentar o processo, invertendo-se os papéis, o que leva o receptor a se tornar um emissor. A figura 1 representa esse processo.



**FIGURA 1: O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.**  
**FONTE: ROBBINS (2002)**

De acordo com Berlo (1999) apud Martins (2005), assim podem ser caracterizados os componentes do processo de comunicação:

- Fonte ou emissor: elemento que possui os elementos da mensagem e seus objetivos.
- Mensagem: conjunto de símbolos articulados que representam o que está sendo transmitido.
- Codificação: elemento que formula a mensagem adequando a mesma ao canal e aos objetivos desta.
- Canal: meio pelo qual a mensagem será transmitida até o receptor.
- Decodificação: habilidade de decodificação e assimilação da mensagem.
- Receptor: alvo da mensagem.

Na visão de Robbins (2002), o processo de comunicação possui quatro funções básicas dentro de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação para tomada de decisões. A comunicação exerce uma função de controle quando influencia o comportamento dos empregados de uma organização após estes tornarem-se cientes de seus deveres e direitos na rotina de trabalho, havendo assim uma uniformização da rotina da organização. A função Motivação é caracterizada pelas respostas positivas que o empregado recebe de seu superior após empreender um esforço para alcançar seu objetivo com êxito. É através da comunicação que se torna possível a avaliação do desempenho e a definição de metas. A função expressão emocional é caracterizada pela relação dos funcionários dentro de seu grupo de trabalho demonstrando as necessidades sociais e sentimentos frente à dinâmica organizacional. A comunicação também tem possibilita que decisões sejam tomadas através de informações que são colhidas na empresa através dos mais diversos canais.

Quando se pretende mensurar o grau de eficiência do processo de comunicação organizacional, existem alguns princípios que devem ser considerados.

Um modelo bastante utilizado na mensuração da eficiência do processo de comunicação é o estabelecido por Redfield (1985), que enumera sete princípios: (Tabela 1).

<b>Princípio</b>	<b>Descrição</b>
Clareza	Relaciona-se ao bom uso da linguagem, tornando a mensagem mais acessível
Coerência	Sincronia entre a mensagem e a atividade realizada
Adequação	Uso de linguagem conforme o público alvo e os objetivos da mensagem
Oportunidade e atualidade	Determinação do melhor momento para executar o processo de comunicação
Distribuição	É o processo de disseminação da mensagem, fazendo a mesma chegar ao receptor
Adaptação e uniformidade	Possibilita o maior controle do que é propagado
Aceitação e interesse	Grau de receptividade forjado na confiança e respeito entre os elementos que participam do processo

**TABELA 1: PRINCÍPIOS BÁSICOS DA COMUNICAÇÃO EFICIENTE**  
**FONTE: REDFIELD (1985)**

Tendo em vista a grande importância da comunicação como elemento de gestão e estratégia organizacional, bem como a dinamicidade do ambiente empresarial contemporâneo, a tecnologia da informação vem adquirindo um papel de destaque como ferramenta de comunicação organizacional, o que é destacado no tópico seguinte.

#### **4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

O uso da Tecnologia da Informação (TI) nas empresas, no cenário atual das organizações, tem sido muito importante para a competitividade empresarial. Em geral, percebe-se a TI como algo sempre positivo para o desenvolvimento empresarial. Entretanto, a real avaliação dos benefícios da TI não é trivial, tendo sido esse assunto bastante estudado ultimamente nos meios acadêmico e de negócios, inclusive quando se trata da avaliação dos impactos da TI na comunicação organizacional.

Segundo Turban *et al.* (2003), a soma de todos os sistemas de computação usados por uma empresa é chamada de Tecnologia da Informação (TI). Em uma definição mais estrita, a TI diz respeito ao aspecto tecnológico de um sistema de informação, incluindo *hardware*, bancos de dados, *software*, redes e outros dispositivos.

A TI pode ser vista como um subsistema de um sistema de informação, entretanto, às vezes o termo TI também é utilizado para denominar um sistema de informação ou, até mesmo, ser usado em um sentido mais amplo, para descrever um conjunto de diversos sistemas de informação, usuários e gestão de uma organização inteira.

##### **4.1 ANÁLISES DOS FATORES CRÍTICOS ORGANIZACIONAIS COM O USO DA INTRANET**

A TI tem sido considerada como um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, inclusive nas empresas brasileiras, que têm utilizado essa tecnologia

intensamente, tanto em nível estratégico como operacional. Neste ambiente, torna-se imprescindível o conhecimento de quatro dimensões relacionadas a TI – nível de utilização, benefícios, desafios e contribuição – bem como das relações existentes entre elas (ALBERTIN; MOURA, 2004). Além de ter um papel importante na melhoria da qualidade dos processos internos da empresa, a TI tem sido muitas vezes, utilizada para propiciar uma melhor comunicação e interação entre as organizações e seus parceiros externos.

Com a introdução de ferramentas como o *e-mail*, *blogs* corporativos e a *intranet*, o fluxo de informações revolucionou, tornando-se mais rápido e com respostas quase que imediatas (Matos, 2006). Porém, dentre essas ferramentas, a que mais cresceu e proporcionou transparência e agilidade na comunicação interna organizacional, foi a *Intranet* (Oliveira et al., [s.d.]).

A *Intranet* visa definir uma arquitetura padronizada para as redes corporativas internas e surgiu no vocabulário da Informática e da Administração no início de 1994, nos EUA e em 1995, no Brasil (Mendes, [s.d.]).

A agilidade proporcionada pela *Intranet*, em um cenário caracterizado por grandes transformações, traz uma gama de conhecimento e disponibiliza informações em tempo real, processando e criando documentos com precisão, ocasionando maior velocidade aos procedimentos organizacionais. (Favoreto et. al, 2006)

Essa velocidade torna-se uma poderosa ferramenta na gestão administrativa e de propagação da política interna. Os recursos estratégicos essenciais para o êxito de uma organização são o conhecimento e a informação (Manãs, 1994 apud Laufer, [s.d.]), itens que a *Intranet*, implantada corretamente, oferece e condiciona os negócios da organização, fazendo com que eles sejam cada vez mais competitivos.

Portanto, a velocidade é o primeiro fator estratégico, capaz de agregar práticas inovadoras, já que a inovação está presente no conhecimento e na prática da gestão da informação. (Pilla; Savi, 2002; Favoreto et. al, 2006; Matos, 2006)

Integrar os profissionais e facilitar as relações de trabalho são outros pontos positivos da *Intranet*, por apresentar um ambiente virtual que permite acesso a uma plataforma universal, acabando com os obstáculos de tempo, espaço e organograma. (Lira et. al, [s.d.]; Rozados, [s.d]) Ultrapassando esses obstáculos, podemos afirmar que a *Intranet* favorece a comunicação, a cooperação e a coordenação, importantes valores de uma administração que pretende ser competitiva no mercado.

Promover aceitação dessa ferramenta por parte dos maiores interessados, os funcionários, ocasiona um importante diferencial competitivo: a integração. Funcionários bem informados, de departamentos ou filiais distintos, compartilham o mesmo ambiente virtual de trabalho. A interface da *Intranet* permite acesso a outras tecnologias, que aproximam setores, regiões e países distantes, como a videoconferência, trabalhos colaborativos, teletrabalhos e outros. (Lira et. al, [s.d.])

As intranets possibilitam o acesso a documentos e relatórios gerados por unidades geograficamente dispersas, possibilitando que pessoas tão distantes, que nunca se encontram pessoalmente, compartilhem informações, pensamentos e idéias em encontros virtuais. (STENMARK, 2003, [s.d.] apud RODRIGUES; MARQUES, 2007, p. 6)

A integração, portanto, é outro fator estratégico de uma organização. A *Intranet* permite essa integração, por possibilitar aos funcionários, acesso a informações da organização, como organogramas, metas e objetivos, manuais de políticas e procedimentos, benefícios, gastos de viagens, jornais e comunicados internos e, informações sobre a gestão de recursos humanos. (Pilla; Savi, 2002) Qualquer informação que diga respeito ao seu ambiente de trabalho, auxiliará no estímulo, transformando o funcionário em um importante aliado na difusão de valores da organização. (Matos, 2009)

Outro ponto muito importante da *Intranet* é sua influência na redução dos custos operacionais, já que, por disponibilizar ao usuário informações da organização e agilizar a comunicação interna eletronicamente, diminui a necessidade de impressões e arquivos físicos.

O uso disseminado dos microcomputadores permitiu que os administradores criassem seus próprios bancos de dados e manipulassem eletronicamente informações de acordo com a necessidade, em vez de esperar relatórios a serem produzidos pelo departamento de PED/SIG. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 492 apud FAVORETO et. al, 2006, p.10)

Por apresentar diversos fluxos de comunicação, o volume de mensagens presentes em uma organização é muito elevado. A *Intranet* facilita a disseminação da comunicação, com uma plataforma simples e barata de construir, fácil de ser utilizada e compatível com qualquer computador. (Lira et. al, [s.d.]

O baixo custo é um grande benefício oferecido pela *Intranet* e um importante aliado estratégico, que vem substituindo alguns meios tradicionais de comunicação interna organizacional, como jornais, revistas, panfletos e até folhas avulsas de comunicados. (Matos, 2006) Porém, ainda não é possível a substituição completa em algumas empresas, porque, geralmente, as áreas operacionais não possuem acesso à rede.

Paralelamente aos pontos positivos e estratégicos, gerados pela *Intranet*, encontramos os pontos negativos, que constantemente contribuem para o fracasso dessa ferramenta. (Mendes, [s.d])

O primeiro é a falta de atualização. A *Intranet* é uma ferramenta que necessita ser constantemente atualizada, com manutenção do conteúdo de forma adequada, rápida e dinâmica, com um grupo de suporte integrado o tempo todo. (Mendes, [s.d]) Caso a organização não possua esse suporte adequado da área de Tecnologia da Informação e colaboradores capazes de alimentar o sistema da *Intranet*, sua imagem e da organização serão comprometidos, gerando desconfiança por parte dos colaboradores.

Outro ponto é o gerenciamento de conteúdo. Saber relacionar o volume de dados e informações é o grande desafio do administrador. Filtrar dados, dirigindo para cada receptor a mensagem e a informação adequadas, evita acúmulo indesejado e poluição visual na interface da *Intranet*. (Favoreto et. al, 2006).

E, por último, apesar de ser considerada uma ferramenta de integração, por estimular o contato de pessoas separadas geograficamente, muitas organizações utilizam a *Intranet* apenas como um canal de informação, distanciando as pessoas, “complicando o que poderia ser resolvido de forma simples e direta, numa conversa”. (MATOS, 2003, p. 98)

Matos (2003) afirma ainda que a *Intranet* ajuda muito no aumento da competitividade das organizações, porém nada substitui o diálogo “face a face”, que gera maior convencimento, emoção e motivação no ambiente organizacional.

## **5. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva de caráter exploratório como forma de analisar quais os fatores críticos dentro do processo de comunicação interna de um supermercado.

Gil (2008), afirma que as pesquisas exploratórias são importantes, pois elas têm a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, bem como formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores e destaca que o planejamento deste tipo de pesquisa é bastante flexível e deve considerar diversas perspectivas sobre o fato a ser estudado. Ainda de acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Por exemplo, quais as características de um determinado grupo em relação a sexo, faixa etária, renda familiar, nível de escolaridade.

A empresa objeto de estudo do presente trabalho é um supermercado. Conta com 220 (duzentos e vinte) funcionários e está localizado na rua Floriano Peixoto, no centro de Campina Grande –PB. Iniciou suas atividades em abril de 1991, estando com 22 anos de atuação na cidade. Como tal, tem a função de desenvolver e comercializar produtos e serviços destinados ao setor supermercadista, de forma íntegra e honesta, visando à satisfação de clientes, colaboradores e comunidade, em prol de uma sociedade mais justa. Além disso, tem como objetivo ser a referência na rede de Supermercados da cidade, priorizando sempre qualidade, variedade e excelência no atendimento. Proporcionando ao consumidor produtos e serviços com preços justos e qualidade superior.

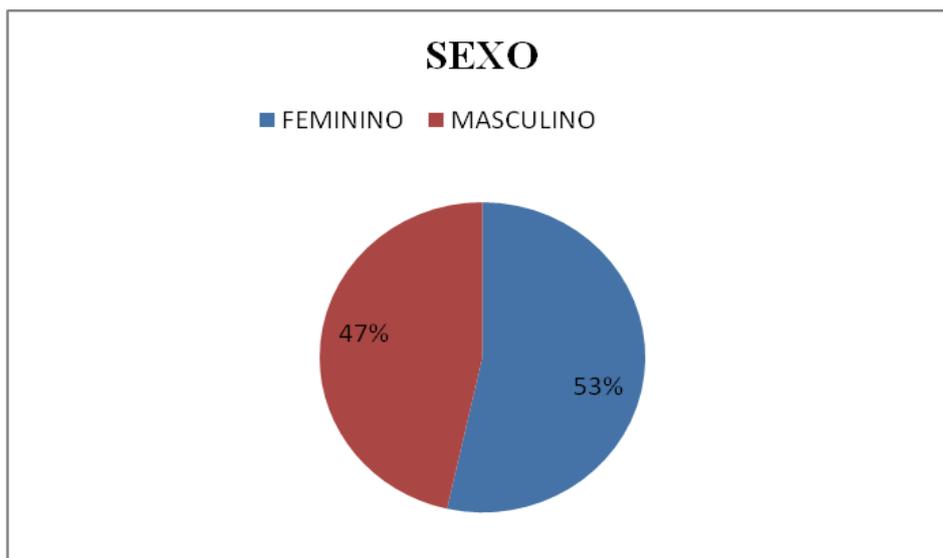
O universo da pesquisa é constituído por 143 (Cento e Quarenta e Três) funcionários da área administrativa e outros setores do supermercado. Os dados foram coletados através de um questionário, composto por 18 (dezoito) perguntas fechadas utilizando a escala de Likert, sobre o processo de comunicação e informação dentro da empresa.

Todos os questionários voltaram preenchidos, o que significa 100% de taxa de retorno. A análise dos dados foi realizada através de frequência relativa e absoluta.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1 SEXO**

Nesta pesquisa pode-se perceber, de acordo com o gráfico 1, que 47% dos entrevistados são do sexo masculino e 53% do sexo feminino, o que demonstra certo grau de equilíbrio da amostra aplicada.



**GRÁFICO 1: SEXO**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

## 6.2 CATEGORIA FUNCIONAL

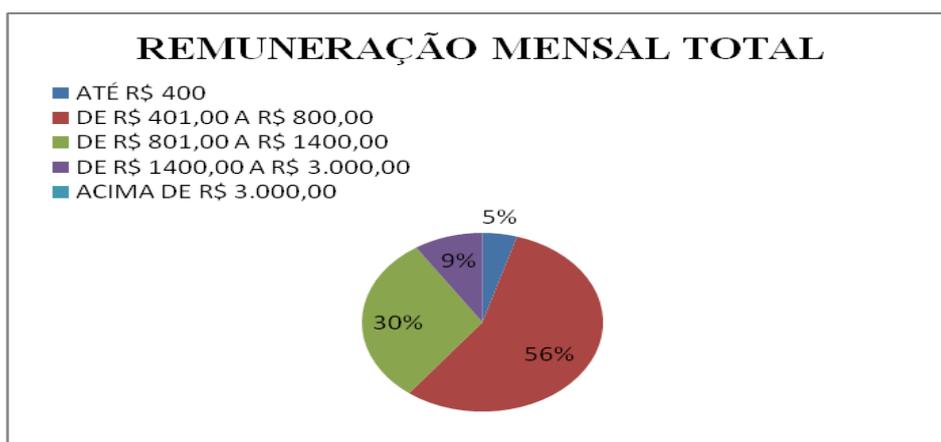
O gráfico 2 mostra que, do quadro de funcionários da empresa que responderam o questionário, 86% são efetivo e 14% encontram-se em contrato de experiência.



**GRÁFICO 2: CATEGORIA FUNCIONAL**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

## 6.3 REMUNERAÇÃO MENSAL TOTAL

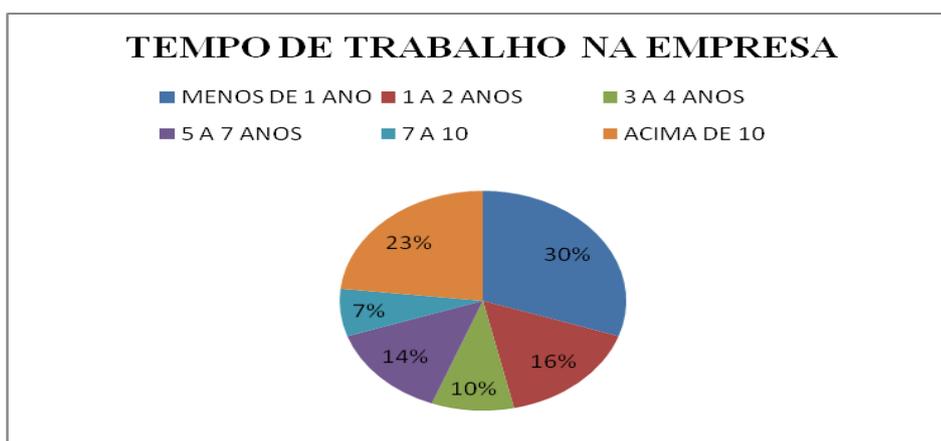
Quanto a remuneração mensal total, o gráfico 3 revela que a maioria dos entrevistados, que representa 56%, percebe entre R\$401,00 a R\$800,00, 30% de R\$801,00 a R\$1.400,00, 9% de R\$1.400,00 a R\$3.000,00 e acima de R\$3.000,00 representam 5% dos entrevistados.



**GRÁFICO 3: REMUNERAÇÃO MENSAL TOTAL**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

#### 6.4 TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA

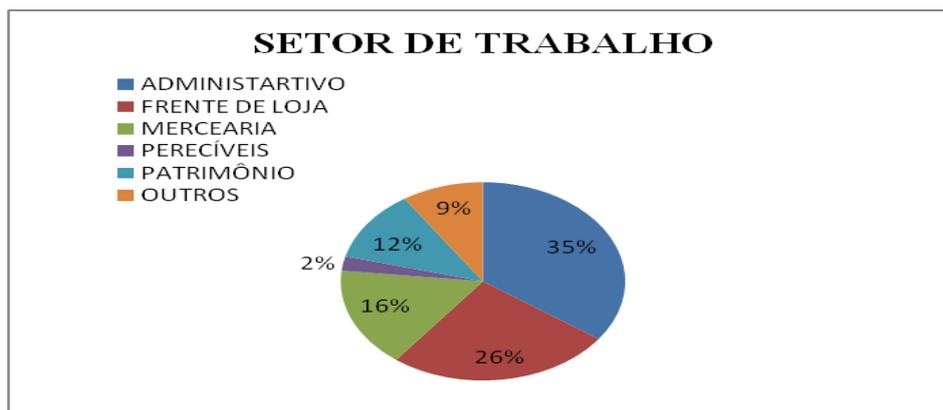
Com base nos dados do gráfico 4, quanto ao tempo de trabalho na empresa observa-se que 30% tem menos de 1 (um) ano de empresa, 23% tem mais de 10 (dez) anos, 16% de 1 (um) a 2 (dois) anos, 14% entre 5 (cinco) e 7 (sete) anos, 10% entre 3 (três) e 4 (quatro) anos e 7% de 7 (sete) a 10 (dez) anos. Nota-se que devido ser uma empresa do setor supermercadista o grau de rotatividade é alto, pois o maior percentual encontra-se naqueles funcionários que tem menos de 1 (um) ano de empresa. Isso significa que mesmo com alguns funcionários trabalhando há anos na empresa ainda existe um certo grau de rotatividade.



**GRÁFICO 4: TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

#### 6.5 SETOR DE TRABALHO

De acordo com o gráfico 5, observa-se que a distribuição no setor de trabalho para os diferentes departamentos está distribuído em 35% administrativo, 26% frente de loja, 16% merceria, 12% patrimônio, 9% outros e 2% perecíveis.

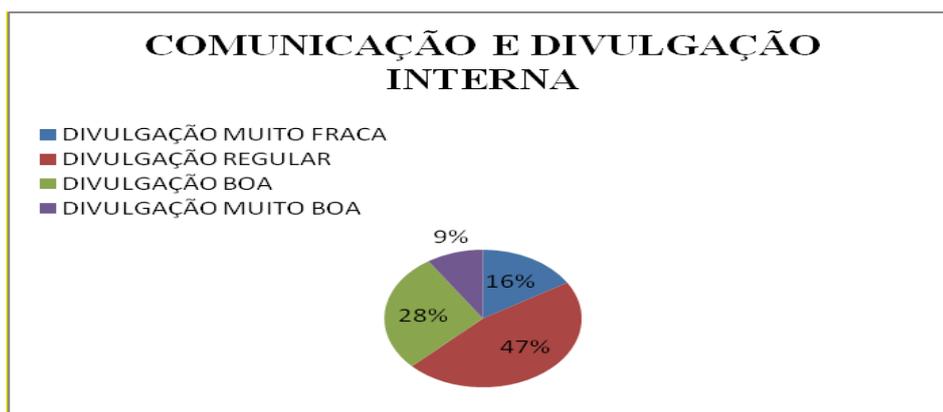


**GRÁFICO 5: SETOR DE TRABALHO**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

## 6.6 COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO INTERNA

De acordo com o gráfico 6, pode-se verificar que 47% dos colaboradores avaliam a comunicação e divulgação interna entre os setores como regular, enquanto 28% avaliam como boa, outros 16% como muito fraca e apenas 9% como muito boa. Essa porcentagem vem reforçar que a empresa precisa investir mais nessa área para que seus colaboradores possam estar a par do que acontece na organização. Assim como maior participação em eventos e atividades.

Segundo Matos (2009) a comunicação dentro de uma organização pode ser definida como a relação entre a empresa e seus públicos, interno e externo, e para cada público deve ser desenvolvidas estratégias de forma a intensificar a comunicação e divulgação de informações da empresa, como planejamento, objetivos, procedimentos, etc.



**GRÁFICO 6: COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO INTERNA**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

## 6.7 INFORMAÇÕES PARA REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

O gráfico 7 mostra que, embora 65% dos colaboradores dispõem das informações de que necessitam para realizar seu trabalho, outros 30% acham pouco suficiente e apenas 5%

insuficiente. Assim percebe-se que a empresa precisa melhorar nesse aspecto, buscando dessa forma sanar qualquer insatisfação gerada pela falta dessas informações.

Para Ruggiero (2002) é de fundamental importância e necessário que o conteúdo seja efetivamente aprendido, só assim as pessoas terão capacidade de utilizar o que é informado na realização de suas atividades.

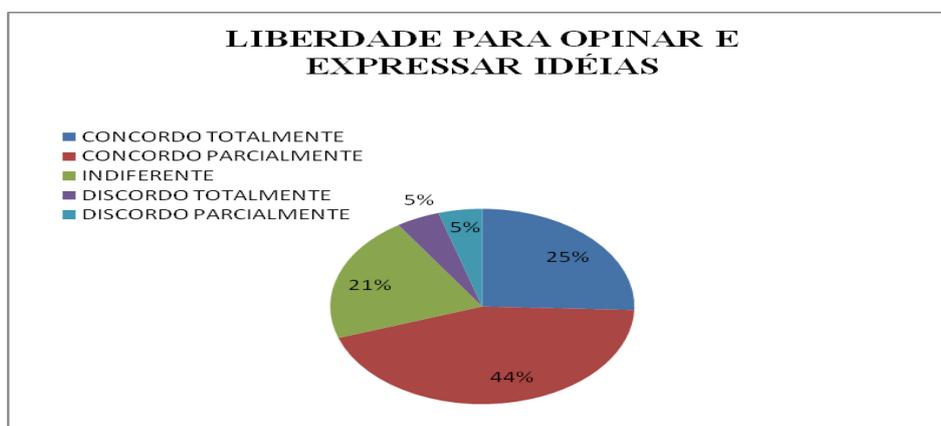


**GRÁFICO 7: INFORMAÇÕES PARA REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

## 6.8 LIBERDADE PARA OPINAR E EXPRESSAR IDÉIAS

Como pode-se observar no gráfico 8, 44% dos entrevistados concordam parcialmente com relação a dar opiniões e expressar suas idéias, 25% concordam totalmente, 21% se mostra indiferente, 5% discorda totalmente e 5% discorda parcialmente. É preciso que a organização tenha consciência da importância do colaborador para a construção e manutenção da mesma, dando espaço para que seus colaboradores possam participar do processo de crescimento e desenvolvimento da organização. Embora alguns tenham essa liberdade, outros se mostram confusos ou indiferente. Reforçando que precisa melhorar.

Segundo Gil (2001, p. 211) “ é necessário também que a organização demonstre receptividade a todas as idéias manifestadas. Para tanto podem ser utilizados recursos como, por exemplo, a escolha da idéia do mês”.

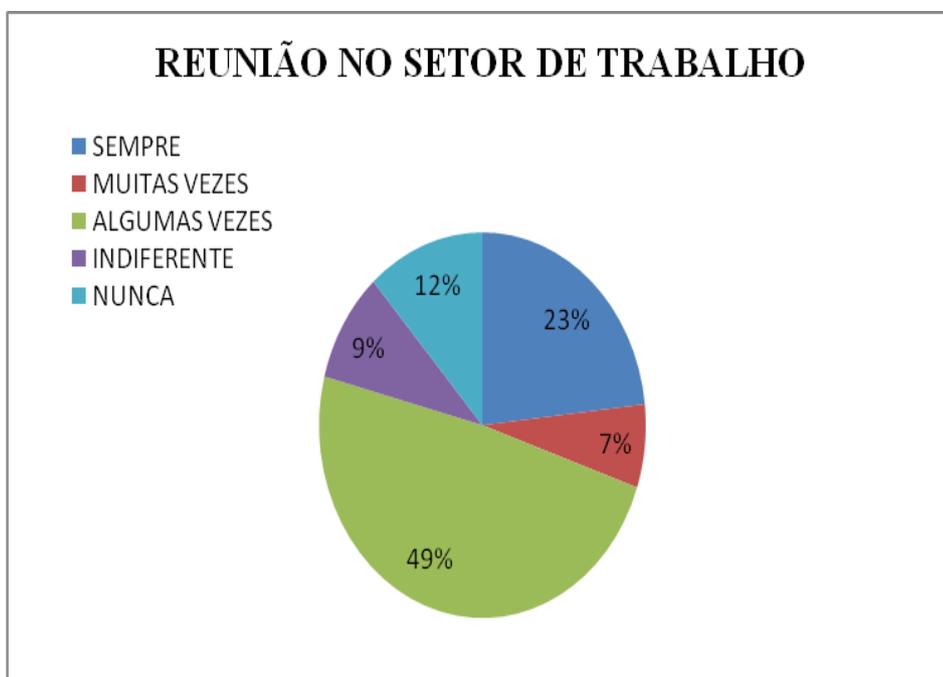


**GRÁFICO 8: LIBERDADE PARA OPINAR E EXPRESAR IDÉIAS**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

## 6.9 REUNIÃO NO SETOR DE TRABALHO

Do gráfico 9, 49% dos entrevistados dizem haver reunião as vezes no seu setor de trabalho, 23% diz haver sempre, 12% diz nunca haver reunião, 9% se diz indiferente e 7% diz haver reunião muitas vezes. A existência de um espaço democrático de tomada de decisão, onde se admite a liberdade de expressão, propicia a liberação da criatividade e desenvolve a confiança coletiva. Através das reuniões pode-se agilizar soluções como diminuição dos riscos. Além da descoberta de novos caminhos, criativos e inovadores, para os mais diferentes negócios, por isso é fundamental que a empresa expanda essa ferramenta tão importante.

De acordo com Matos (2009), a falta de diálogo dentro das organizações, para que as pessoas possam conversar, trocar suas opiniões e ideias é, sem sobre de dúvida, um dos principais problemas que prejudicam o bom andamento das organizações.



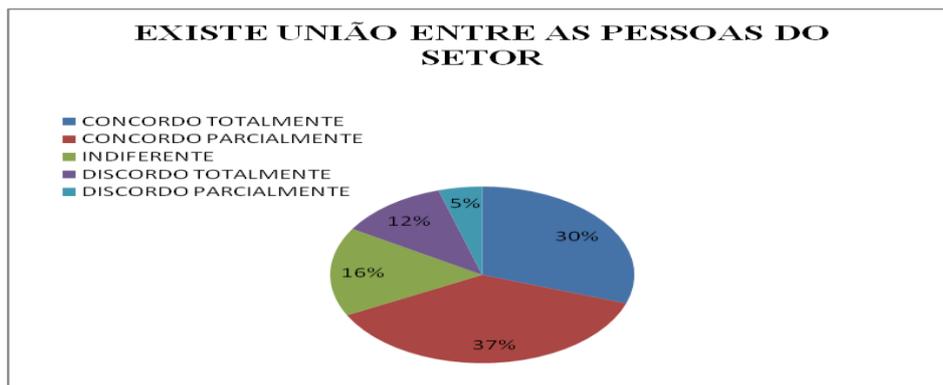
**GRÁFICO 9: REUNIÃO NO SETOR DE TRABALHO**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

## 6.10 UNIÃO ENTRE AS PESSOAS DO SETOR

Do gráfico 10, observa-se que 37% dos colaboradores concordam parcialmente, 30% concordam totalmente, 16% é indiferente, 12% discorda totalmente e 5% discorda parcialmente quanto a haver união entre as pessoas do seu setor de trabalho.

Ter uma equipe altamente eficaz é mais do que ter um grupo de pessoas, visto que o trabalho em equipe precisa ser planejado e para isso é preciso ter união entre seus membros, para se alcançar o objetivo traçado. No caso específico nota-se que a empresa conta com essa união, apesar de alguns se mostrarem indiferentes ou discordarem quanto à mesma.

Matos (2009) enfatiza a relevância da comunicação e afirma que a comunicação é “o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos”.

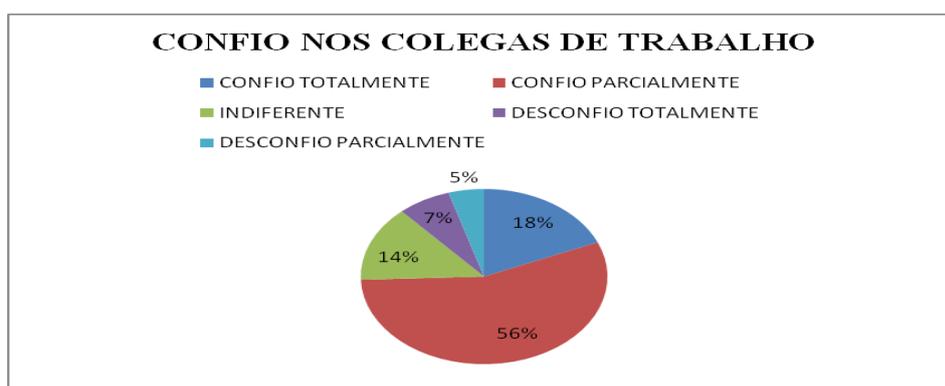


**GRÁFICO 10: UNIÃO ENTRE AS PESSOAS DO SETOR**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

### 6.11 CONFIANÇA NOS COLEGAS DE TRABALHO

Analisando o gráfico 11, observa-se que a maioria dos colaboradores respondeu num percentual 56% que confiam parcialmente nos seus colegas de trabalho. Já 18% dos entrevistados sentem-se seguros em confiarem totalmente. 14% mostraram-se indiferentes quanto à confiança enquanto que 7% demonstraram total desconfiança nos colegas de trabalho. Apenas 5% desconfiam parcialmente.

Matos (2009) descreve que para conservar, no ambiente de trabalho, uma atmosfera positiva e de confiança é importante que a empresa dê a atenção necessária aos seus colaboradores e os mantenha informados, pois só assim eles conseguirão manter suas redes formais em sintonia.

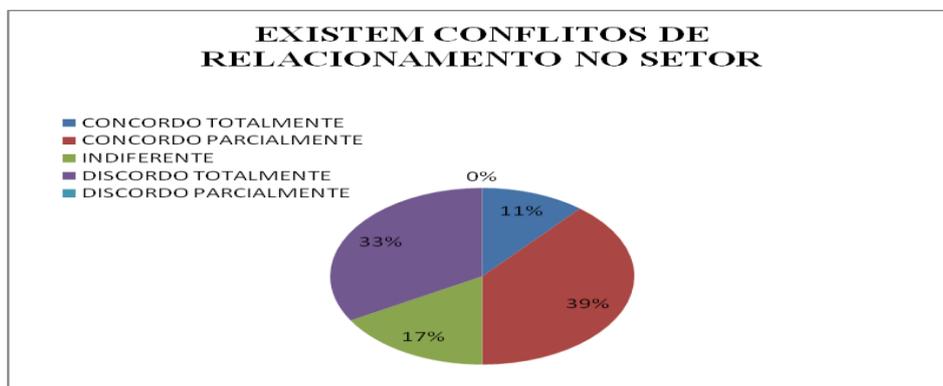


**GRÁFICO 11: CONFIANÇA NOS COLEGAS DE TRABALHO**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

### 6.12 CONFLITOS DE RELACIONAMENTO NO SETOR DE TRABALHO

O gráfico 12 vem analisar a existência de conflitos de relacionamentos nos diversos setores da empresa, demonstrando que 39% dos entrevistados concordaram parcialmente na existência desses conflitos enquanto que 33% discordaram totalmente. 17% são indiferentes à existência de conflitos de relacionamentos nos seus setores e 11% concordam totalmente. Nenhum dos entrevistados discordou parcialmente. Para Lacombe

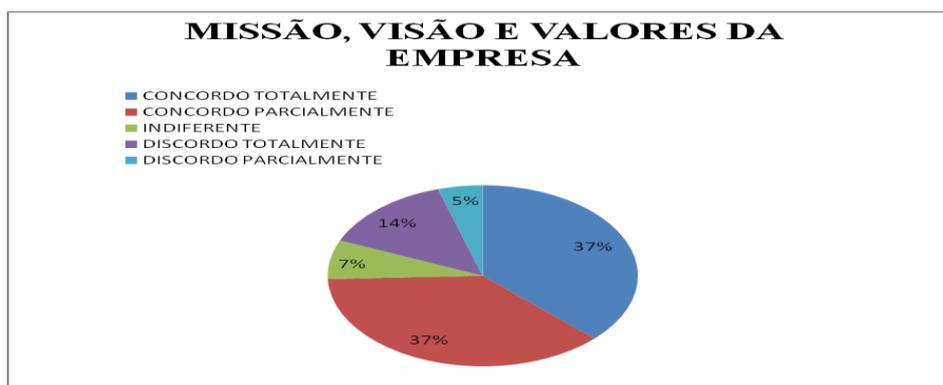
(2008) o conflito acontece quando há um não entendimento entre questões fundamentais ou de forma emocional. Robbins (2004, p. 172) define “conflito como um processo no qual um esforço é realizado propositalmente por A para impedir os esforços de B, por meio de algum tipo de obstrução, e que resultará na frustração de B no tocante à consecução de suas metas ou interesses”.



**GRÁFICO 12: CONFLITOS DE RELACIONAMENTO NO SETOR DE TRABALHO**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

### 6.13 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

O gráfico 13, quanto à missão, visão e valores da empresa, mostrou-se favorável, já que a maioria dos entrevistados, 37%, concordou totalmente ou parcialmente. 14% discordaram totalmente, enquanto que 7% apresentaram-se indiferentes e 5% discordaram parcialmente. É indubitável a importância de se conhecer a Missão, Visão e Valores da empresa, logo, é fundamental que a empresa deixe-os bem claro para seus colaboradores de fora que eles possam contribuir de forma direta e consciente para o alcance dos objetivos da empresa. (LACOMBE 2008)

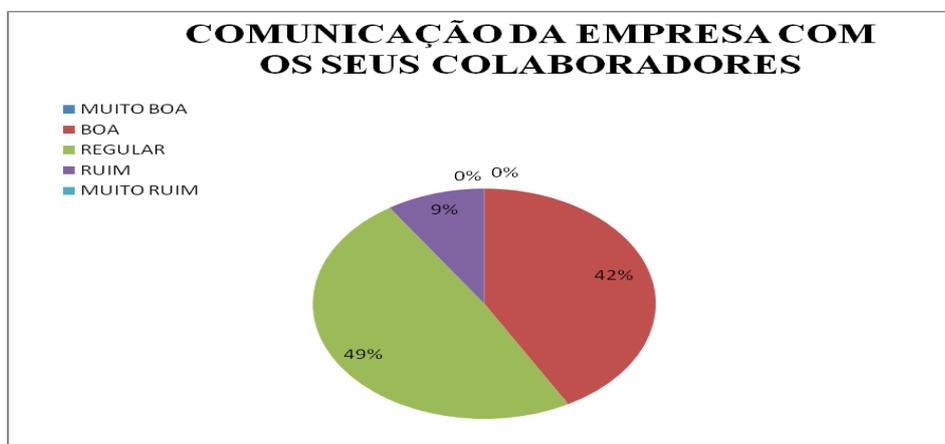


**GRÁFICO 13: MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

### 6.14 COMUNICAÇÃO DA EMPRESA COM OS SEUS COLABORADORES

A partir da análise do gráfico 14, fica evidente que a empresa necessita trabalhar a comunicação entre seus colaboradores, já que 49% dos entrevistados consideraram a comunicação regular. Outros 42% a consideraram boa e 9% ruim. Nenhum dos entrevistados

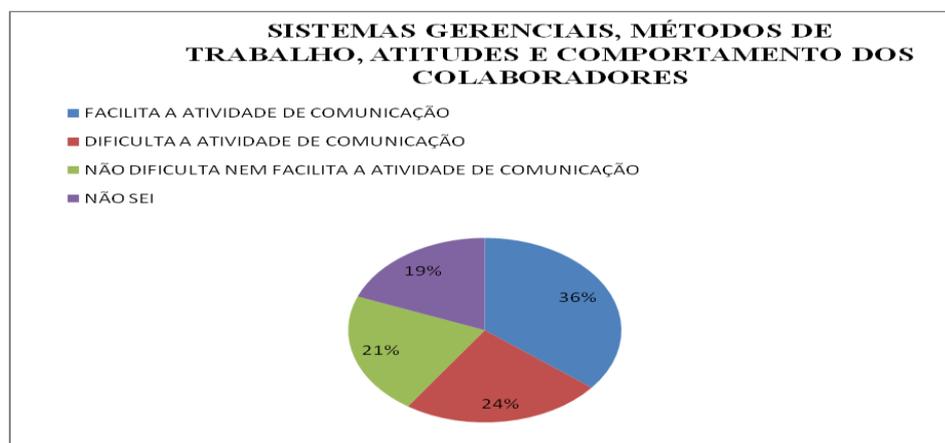
optou por responder muito boa ou muito ruim. A comunicação da empresa com os seus colaboradores está vinculada de forma direta à cultura da empresa, isto é, um processo ligado ao comportamento de suas lideranças, valores e às crenças de seus colaboradores. (MATOS, 2009).



**GRÁFICO 14: COMUNICAÇÃO DA EMPRESA COM OS SEUS COLABORADORES**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

### 6.15 SISTEMAS GERENCIAIS, MÉTODOS DE TRABALHO, ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES

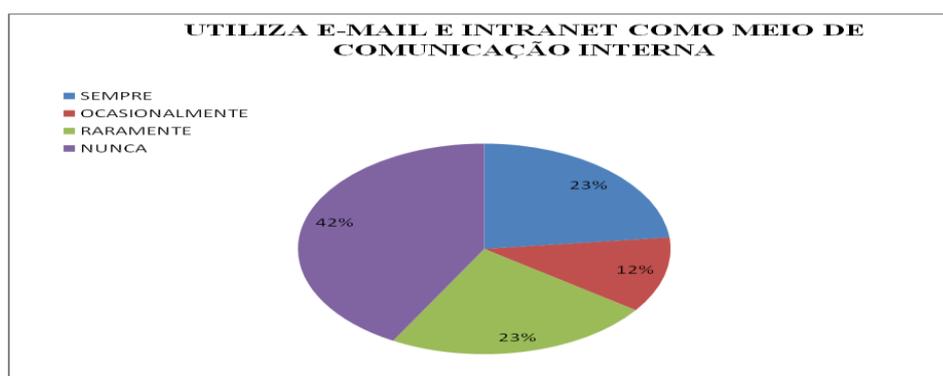
Em relação ao gráfico 15, percebe-se que a cultura dessa organização estudada ainda é muito falha, no que se refere a distribuição das informações internas, apesar de termos 36% dos funcionários opinando que a cultura da organização facilita a atividade de comunicação, temos por outro lado 24 % dos entrevistados indicando que essa cultura dificulta a atividade de comunicação, número alarmante, pois o mesmo dentro o gráfico analisado deveria ser o menor, tendo em vista que a cultura ela deve ser voltada para auxiliar os colaboradores e não para dificultar como podemos observar nessa porcentagem bastante considerada, portanto se torna um elemento bastante preocupante. “A empresa que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba perdendo confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade.” (MATOS 2009, p. 91).



**GRÁFICO 15: SISTEMAS GERENCIAIS, MÉTODOS DE TRABALHO, ATITUDES E COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

## 6.16 UTILIZAÇÃO DE E-MAIL E INTRANET COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Na análise do gráfico 16, observa-se uma organização em que 23% dos colaboradores utiliza a rede interna para se comunicar, isso mostra que a outra parte não faz jus das informações postas na intranet, que por muitas das vezes podem ser indicadores (elementos) fundamentais para um melhor desempenho sem que haja aquela cobrança rigorosa por parte de seus superiores. Mostra também que a organização está trocando informações, muitas vezes confidenciais, por outros métodos, já que o e-mail interno de uma organização dificulta o acesso de pessoas não autorizadas na percepção de mensagens internas e que não lhe dizem o respeito desse serem lidas, ou seja, toda aquela sigilo de informações podem está correndo riscos sérios por falta de um treinamento interno para a utilização desse elementos (que no caso é o email) que também completa o sentido da intranet, ondes essas informações podem estar lá e o funcionário não capacitado e nem atento deixa passar despercebido e “destroi”. De acordo com Matos (2003) A utilização da TI – e-mail e Intranet – é algo indispensável para as organizações, uma vez que tais ferramentas possibilitam a disponibilidade de informações para todos os interessados que trabalham na organização, além de reduzirem os custos e facilitar o compartilhamento.

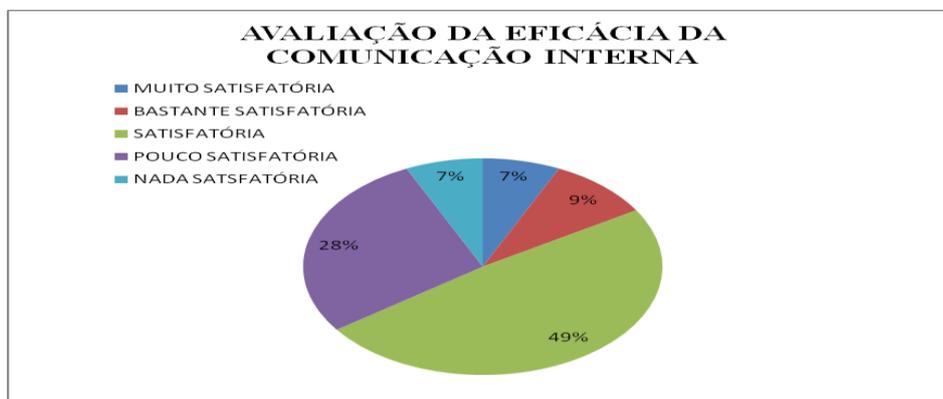


**GRÁFICO 16: UTILIZAÇÃO DE E-MAIL E INTRANET COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO INTERNA**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

## 6.17 AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Dentre a análise do gráfico 17, percebe-se que 49% dos entrevistados se mostram satisfeitos com a comunicação interna, no segundo, ou seja, por outro lado percebemos que esses colaboradores não têm uma segurança ou não utilizam os elementos de comunicação interna de uma organização, para que essa comunicação seja importante e reconhecida, ao menos 50% dos colaboradores entrevistados deveriam ter informado que era BASTANTE SATISFATÓRIA essa eficácia da comunicação interna, deve aumentar o fatores de concordância e de firmeza dos reconhecimentos dos seus colaboradores com o que se refere a comunicação e informações internas da organização estudadas, que nesse caso não temos observados nos valores demonstrados acima nos gráficos, temos sim observados colaboradores apenas satisfeito que se mostram indiferentes com a implantação dessa e de outras informações na comunicação interna, isso deve ser mudado, devemos concretizar a busca desse colaboradores para novas informações e a utilização de fato delas no seu

desempenho profissional . O processo de comunicação, além do desempenho do emissor e do produto a se comunicar, é integrado também pela interpretação da mensagem pelo receptor e por sua capacidade de interpretação. Sendo assim, para que se possa analisar a eficácia da comunicação interna é de suma importância que não se isole esses elementos. (TORQUATO, 1986)



**GRÁFICO 17: AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO INTERNA**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

## 6.18 INFORMAÇÃO SOBRE O QUE ACONTECE NA EMPRESA

O gráfico 18 demonstra que os colaboradores não tem se importado muito sobre o que acontece na empresa. Podemos concretizar essa informação ao analisarmos que 30% dos entrevistados afirmam serem indiferentes no conhecimento do que acontece na empresa. Para uma organização ser bastante estruturada, as primeiras pessoas a saberem de tudo que se passa ou que se pode vim à frente, são os funcionários, pois é deles que muitas das vezes surgem ideias inovadoras que solucionam problemas onde a categoria de decisões dessa empresa não tinha observado, portanto, nesse caso, o número de pessoas que concordam parcialmente ou concordam totalmente deve aumentar, dessa forma irá mostrar que os funcionários estarão por dentro de tudo que se passa na empresa e conseguirão acompanhar o crescimento ou até mesmo o decréscimo delas em seu ramo competitivo. Para Ruggiero (2002) ter uma equipe capacitada e altamente motivada não é o bastante para alcançar o sucesso da organização. Eles precisam estar bem informados sobre o que acontece na empresa para que os objetivos sejam alcançados.



**GRÁFICO 18: INFORMAÇÃO SOBRE O QUE ACONTECE NA EMPRESA**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA 2013**

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do trabalho em questão, percebe-se o quanto o processo de comunicação interna nas Organizações é complexo, porém importante, para que as insatisfações e a falta de contentamento dos colaboradores sejam sanadas dentro do ambiente de trabalho. A utilização dos diferentes canais da comunicação pode tornar este processo mais eficiente, diminuindo ou eliminando as dificuldades, permitindo a intervenção dos funcionários na apresentação de sugestões para a melhoria da comunicação na empresa.

Considerando que, independentemente do nível hierárquico ocupado na organização, todos os funcionários, são comunicadores e interagem dentro do processo, mesmo através da comunicação informal, facilitando a integração e a participação de todos os envolvidos, a empresa deve propiciar satisfação contínua e melhorar o entrosamento entre indivíduo e organização. Para tanto, a empresa deve construir relacionamentos duradouros com os clientes internos e externos, investir em comunicação e valorização dos seus colaboradores. Fazendo com que a mesma se torne um diferencial competitivo, através do processo de troca de informações. Isto, dado a necessidade de tornar os colaboradores cada vez mais atuantes, participativos e informados dentro de uma visão geral da empresa, fazendo-os sentirem parte fundamental dela. Por isso a comunicação interna é tão importante e imprescindível às empresas, devendo ser vista com muita cautela, importância e valor.

Conclui-se que a Comunicação Interna na organização deve ser prioridade, um novo paradigma de comunicação deve ser construído, onde todas as pessoas que fazem parte da organização sejam envolvidas e participem de forma ativa no processo. É necessário saber as necessidades dos funcionários e o que eles pensam para que se possa distribuir e atribuir responsabilidades e competências pelos eventuais sucessos da inserção de estratégias que venham a melhorar os negócios dentro da organização. Fatores como a Divulgação interna da informação sobre o que está acontecendo na empresa, Informação sobre a realização das atividades e a forma como ela deve ser executada, Liberdade para que os colaboradores possam dar suas opiniões, sugestões e ideias, Reuniões periódicas, União entre os colaboradores e setores, Confiança, Clareza na identificação da Missão, Visão e Valores da empresa e a Cultura pouco adaptativa são fatores críticos de grande importância dentro do processo de comunicação interna.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Luiz Alberto; MOURA, Rosa Maria de. **Evolução dos Modelos de Negócios na Era Digital**. In: ALBERTIN, L. A.; MOURA, R. M. (Org.). Tecnologia de Informação. São Paulo: Atlas, 2004. p. 24-46. Alves calado. 5ed. Rio de Janeiro: 1999.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CURVELLO, João J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

FAVORETO, R. L *et al.* **Alguns impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**, Primeira Edição, São Paulo: 2001

GIRARDI, A. O.; GIRARDI, B. A. (2006) **A Comunicação Organizacional e o Interlocutor Esclarecido.** In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.** 29, Brasília, UnB. *Anais...* Brasília: INTERCOM.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências.** 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LORGA, Carlos Alberto. **Problemas de Comunicação na Empresa.** Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1983. 256 p.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A Cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 139 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração.** 7 ed. rev. e ampl. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PILLA, Bianca Smith. SAVI, Nelson. **O Uso da Intranet no Processo de Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de Competências de Executivos.** 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/trabalho\\_popup.php?cod\\_edicao\\_trabalho=2621](http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=2621)>. Acesso em: 02 abr. 2013

REDFIELD, C. E. **Comunicações administrativas.** 3. ed. São Paulo: FkGV, 1985.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna.** 08 out. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 05 abr. 2013

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: Conceitos, estratégias, sistema, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986. 179 p, vol 11.

## ANEXO A

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

**1. Sexo:**

- Feminino
- Masculino

**2. Assinale o quadro correspondente a sua categoria funcional:**

- Efetivo
- Contrato de Experiência
- Outros

**3. Assinale a alternativa abaixo que corresponde a sua remuneração mensal total, incluindo gratificações e outras vantagens.**

- Até R\$ 400,00
- De R\$ 401,00 a R\$ 800,00
- De R\$ 801,00 a R\$ 1.400,00
- De R\$ 1.400,00 a R\$ 3.000,00
- Acima de R\$ 3.000,00

**4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?**

- Menos de 01 ano
- 1 a 2 anos
- 5 a 7 anos
- 7 a 10 anos
- Acima de 10

**5. Assinale o setor onde você desempenha suas atividades**

- Administrativo
- Frente de loja
- Mercearia
- Perecíveis
- Patrimônio
- Outros

**6. Como você avalia a comunicação e divulgação interna entre os colaboradores dos diversos setores com relação a eventos e atividades realizadas?**

- A divulgação é muito fraca
- A divulgação é regular
- A divulgação é boa
- A divulgação é muito boa

**7. A informação necessária para realizar o meu trabalho é:**

- Suficiente
- Pouco suficiente
- Insuficiente
- Indiferente

**8. Tenho liberdade para opinar e expressar minhas ideias**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

**9. Existem reuniões no meu setor de trabalho. (Gerentes e Equipes)**

- Sempre
- Muitas vezes
- Algumas vezes
- Indiferente
- Nunca

**10. Sinto que existe união entre as pessoas do meu setor.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

**11. Confio nos meus colegas de trabalho.**

- Confio totalmente
- Confio parcialmente
- Indiferente
- Desconfio totalmente
- Desconfio parcialmente

**12. Sinto que existem muitos conflitos de relacionamento no meu setor.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

**13. Eu conheço a história da empresa, Missão, Visão e Valores**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

**14. Você considera que a comunicação da empresa com os seus colaboradores em geral, é:**

- Muito boa
- Boa
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

**15. Você considera que, de modo geral, a cultura, (sistemas gerenciais, métodos de trabalho, atitudes e comportamento dos colaboradores) da Organização:**

- Facilita a atividade de comunicação
- Dificulta a atividade de comunicação
- Não dificulta nem facilita a atividade de comunicação
- Não sei

**16. Você utiliza e-mail institucional (@supermercado.com.br) e a intranet como meio de comunicação interna:**

- Sempre (todos os dias)
- Ocasionalmente (alguns dias na semana)
- Raramente (pelo menos uma vez por mês)
- Nunca

**17. Como você avaliaria a eficácia da comunicação interna na empresa:**

- Muito satisfatória
- Bastante satisfatória
- Satisfatória
- Pouco satisfatória
- Nada satisfatória

**18. Sinto-me bem informado sobre o que acontece na Organização.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente