



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

**RAIMUNDA DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES:  
UM ESTUDO NO SEBRAE EM POMBAL - PB.**

**PATOS-PB  
2012**

RAIMUNDA DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES:  
UM ESTUDO NO SEBRAE EM POMBAL - PB.**

Trabalho de conclusão de Curso apresentada à  
Universidade Estadual da Paraíba para obtenção do  
título de Bacharelado em Administração.

PATOS  
2012

RAIMUNDA DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES:  
UM ESTUDO NO SEBRAE EM POMBAL - PB.**

Aprovado em: \_\_/\_\_/2012

---

Profª. Esp. Érika Marinho de G. Pires/UEPB

Orientadora

---

Profª. MSc Simone Costa Silva/UEPB

Examinadora

---

Profª. MSc Ayalla Cândido Freire/UEPB

Examinadora

## **A Importância da Comunicação Interna nas Organizações: Um Estudo no SEBRAE em Pombal - PB.**

Raimunda da Silva  
Graduanda em Administração – UEPB  
Erika Campos Marinho de Góes Pires  
Professora orientadora – UEPB

### **RESUMO**

As mudanças ocorridas no novo cenário exigem que as empresas imponham novas estratégias que as mantenham competitivas no mercado. E a comunicação, neste contexto, é ferramenta eficaz para o desenvolvimento e sucesso da organização, uma vez que é através dela que os participantes da ação ficam totalmente integrados e a contrapartida desta ação reverte em desempenho satisfatório. Diante da necessidade de novas propostas de estudos científicos que tratem do assunto é que surgiu o objetivo deste trabalho que visa estudar a comunicação interna e sua importância nas organizações tendo como objeto de estudo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE na cidade de Pombal- PB. Com o propósito de fornecer subsídios necessários para acréscimo de contribuições referentes ao estudo, a pesquisa é classificada como sendo qualitativa, descritiva e levantamento. Buscou-se para o alcance do objetivo um questionário semi-estruturado que foi aplicado aos colaboradores do SEBRAE com intuito de medir a importância da comunicação interna. Diante do pesquisado foi possível verificar que o estudo adquiriu novos conhecimentos e contribuições que poderão ajudar a organização a desenvolver um bom relacionamento entre seus membros. Fazendo relação com as teorias de comunicação e os resultados obtidos, observa-se que a comunicação interna melhora o relacionamento entre os colaboradores e gerência, a produtividade da organização e é indispensável para o desenvolvimento das atividades diárias.

**Palavras chave:** comunicação interna, gestão de pessoas, SEBRAE.

### **1 INTRODUÇÃO**

Com as mudanças que vem ocorrendo no contexto atual, as organizações vêm sofrendo constantes alterações uma vez que o ambiente em que elas estão inseridas impõe novas estratégias de atuação.

Consequentemente, a competitividade torna-se cada vez mais acirrada, com um cenário desafiador e cheio de mudanças rápidas. Em decorrência disso, as empresas necessitam de informações para se manterem competitivas e atuante no mercado. Dessa forma, faz-se necessário investir e valorizar a comunicação, pois um sistema defasado,

onde a comunicação já não mais satisfaz as expectativas organizacionais pode levá-la ao fracasso.

Segundo Torquato (2002, p. 162), “por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias, integração de propósitos”. Percebe-se que é indispensável trabalhar a comunicação dentro das organizações, pois podemos considerá-la uma ferramenta de grande eficácia e que está presente em todas as formas de interação social, dessa forma, a comunicação integra os seus colaboradores, tornando-os aliados dos objetivos e metas organizacionais.

Em decorrência das novas formas de gestão que foram descobertas, a comunicação interna deve ser trabalhada em conjunto com todos os níveis hierárquicos para que todos disponham das informações necessárias no desenvolvimento das suas atividades. A comunicação interna permite aos colaboradores maior participação, dando oportunidade de ambos expressarem suas opiniões e suas contribuições, fazendo com que eles sintam-se responsáveis pelo sucesso da organização.

Bateman (1998) expõe que a comunicação deve ser trabalhada todos os dias e em todas as áreas da organização, pois inúmeras informações são repassadas naquele ambiente. Como a comunicação é constante dentro da organização, os gestores devem utilizá-la com competência, sendo claro e objetivo ao repassar as informações, pois os colaboradores requerem informações qualificadas que atendam às suas respectivas necessidades.

Torquato (2002, p. 162) afirma que:

O poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ele é capaz de alterar estados de comportamentos e, dependendo das formas como é utilizado, poderá ser decisivo para o tipo de participação do funcionário e para eficácia global dos programas empresariais.

A organização que desenvolve o processo de comunicação com esta perspectiva, pode levar seus colaboradores a se tornarem dedicados e comprometidos com a missão e os objetivos organizacionais, para que eles aproveitem as oportunidades, vençam as dificuldades que surgem e alcancem resultados satisfatórios.

Em face ao exposto, suscitou o interesse em responder a seguinte questão-problema: **Qual a percepção dos colaboradores do SEBRAE sobre a importância da comunicação interna e sua eficácia para a organização?** Visando responder tal questionamento elaborou-se o seguinte objetivo geral: **analisar a importância da**

**comunicação no SEBRAE como forma de desenvolvimento organizacional, na visão de seus colaboradores.** Além deste, propõem-se os seguintes objetivos específicos: - Mostrar a visão dos colaboradores em relação à importância da comunicação interna para a organização; - Verificar se existem dificuldades de comunicação no SEBRAE – Pombal/PB; - Propor ações de melhoria de comunicação na organização.

Tal estudo justifica-se por se tratar de um tema de relevância para a administração no que se refere às formas de comunicação organizacional em que a mesma pode causar tanto danos como benefícios dependendo da forma que é utilizada. Justifica-se ainda pelo fato do SEBRAE ser uma organização atuante a nível nacional que promove, estimula, auxilia na criação e permanência das empresas através de oficinas e cursos que orientem aos empreendedores a administrar seus empreendimentos.

No início do trabalho serão explicados alguns conceitos de comunicação dentro das organizações e como as mesmas se comunicam com seus funcionários. A seguir, será apresentado um breve histórico sobre a comunicação nas organizações e o seu processo. Logo após, será apresentado o caso em estudo, os aspectos metodológicos e as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Comunicação nas Organizações**

Ao referir acerca do termo comunicação, é pertinente afirmar que ela é indispensável para a existência da organização, pois as pessoas estão continuamente transmitindo alguma mensagem, sejam através de símbolos, um olhar, gestos e atitudes entre outros inúmeros meios que existe.

Segundo Bowditch e Buono (1992, p.80), “a comunicação é um dos processos fundamentais, que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações”. As organizações necessitam de relacionamentos para continuarem seu processo de atividades, a troca de informação entre todos os componentes do processo traz muitos

benefícios, pois, contribui bastante para a realização dos objetivos organizacionais que se pretende alcançar.

Conforme Fialho (1998), a comunicação passa a existir quando há elementos que ajudam a formar o processo comunicativo. No que diz respeito à comunicação, sempre temos algo a descobrir, ela nos ajuda a compreender nossas atitudes, as pessoas, os acontecimentos, enfim, tudo que requer compreensão é preciso utilizar a comunicação adequada no momento oportuno.

Lacombe (2005), diz que as organizações são formadas por pessoas que buscam realizar objetivos comuns. São elas que agem e tomam todas as decisões pertinentes buscando alcançar padrões elevados de qualidade.

Na visão de Chiavenato (2003, p.109), “a comunicação envolve transações entre pessoas”. Todas as organizações dependem da comunicação para realizarem as transações entre todos os envolvidos do processo, pois os profissionais devem estar informados, independente do segmento a ser atingido, já que sua participação e envolvimento serão amplos.

O autor Barnad (1971), relata que a organização é um conjunto de atividades gerido por pessoas, e que a colaboração entre elas é de suma importância para sua continuidade. Sendo a comunicação essencial para a colaboração entre empresa e o seu ambiente, sua qualidade passou a ser foco principal por ser considerado um elemento estratégico e eficaz, assumindo papel prioritário e decisivo, capazes de fomentar resultados benéficos, propiciando satisfação aos colaboradores.

É pertinente salientar que as organizações estão vivenciando momentos onde as mudanças acontecem de forma acelerada, diante deste fato, elas buscam desenvolver estratégias que façam a diferença no mercado, de modo que venha superar seus concorrentes. Portanto, faz-se necessário trabalhar e definir o processo de comunicação para que o ambiente de trabalho seja agradável e criativo, onde conflitos desnecessários e improdutivos sejam eliminados e os colaboradores sintam-se motivados para desenvolverem suas atividades.

Matos (2009, p. 2), diz que:

Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal.

A importância da comunicação já é reconhecida por promover o desenvolvimento e formação das organizações. Frequentemente mudanças são vivenciadas, portanto, os gestores e colaboradores devem ser encorajados a usar a comunicação como um diferencial para que apresente a transformação necessária para alcançar o resultado almejado.

Segundo Torquato, (2002, p. 162) “por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias, integração de propósitos”. Portanto, o processo comunicativo deve ser gerenciado eficazmente, pois quando defasado, gera grandes problemas e transtornos, levando a organização ao fracasso. Porém, a comunicação deve ser entendida como um processo que proporciona aos seus colaboradores maior envolvimento e participação na organização e não somente como um meio de circulação de informação.

## **2.2 Comunicação Interna na Gestão de Pessoas**

A comunicação interna nos dias atuais é vista como uma necessidade nas organizações, sendo considerada uma ferramenta importante e estratégica, deve ser bem estudada e aplicada adequadamente para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Segundo Pasqualini (2006, p. 36), “a comunicação interna é determinante para manter a “saúde organizacional” e têm como finalidade comunicar os acontecimentos, os fatos, as notícias a todos os funcionários de uma determinada empresa”. Portanto, informar aos colaboradores sobre as decisões tomadas e estimular sua participação, ouvindo suas opiniões, críticas e sugestões, faz com que eles sintam-se também responsáveis pelo sucesso da organização, isso contribui com a integração de todos os níveis hierárquicos.

Para Torquato (2004, p. 54), a missão da comunicação interna é: “Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas e estratégias da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”. Desse modo, a comunicação interna

proporciona um ambiente favorável ao crescimento e o autodesenvolvimento dos potenciais humanos.

Marchiori (2008, p. 213), diz que “é preciso mais que desenvolvimento de uma função, é preciso envolvimento, criatividade, oportunidade de aprendizagem e fundamentalmente produção de conhecimento”. Entretanto, os gestores devem utilizar a comunicação ao máximo e de forma eficaz, mantendo em dia as informações que devem ser enunciadas com confiança. Conforme Gil (2001), a função de gerir pessoas busca a união de todas as pessoas que atuam na organização visando alcançar tanto os objetivos da empresa quanto os dos indivíduos.

Com o surgimento da globalização as organizações sentiram a necessidade de buscar novas praticas de recursos humanos a fim de atingirem seus objetivos organizacionais. A gestão de pessoas é uma nova nomenclatura reconhecida na administração, essa nomenclatura sofreu alterações conforme as mudanças ocorridas, antes chamadas de departamento de pessoas para RH e agora gestão. O modelo de gerir pessoas que eram utilizados antigamente, hoje, tornou-se obsoleto, não se enquadra às necessidades administrativas atuais.

Chiavenato (1999, p.413), afirma que, “os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obtendo novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos”. A área de gestão de pessoas vem para desenvolver as capacidades de aprendizagem, de modo a alterar a forma das pessoas agirem no ambiente organizacional, a atenção voltada ao colaborador contribui para a qualidade dos serviços desempenhados gerando com isso a satisfação dos usuários.

De acordo com Gutierrez (1995, p.72-82), “as empresas devem adotar os sistemas de gestão de recursos humanos de acordo com as suas realidades, orientando todos os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos”. Diante disso, é importante observar as necessidades e realidades da empresa para formar um sistema de RH, pois os recursos existentes devem contribuir para obtenção de resultados positivos.

Lacombe (2004) diz que a gestão pode ser entendida como uma junção de tarefas que tem como objetivo o planejamento, a organização, a coordenação e o controle das atividades de um grupo de pessoas que se unem em busca de um resultado satisfatório.

Para uma organização funcionar com qualidade é preciso que a gestão de pessoas busque meios que ajudem a atingir os objetivos estabelecidos, com intuito de se

tornar mais competitiva no mercado, utilizando subsídios que garantam acompanhar as mudanças e seus impactos com responsabilidade mantendo políticas éticas.

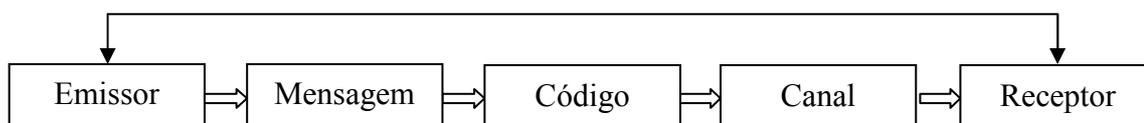
### 2.3 O Processo de Comunicação

Nas empresas, os indivíduos utilizam necessariamente a comunicação para se relacionar, sejam com chefes, clientes, subordinados, seja no ambiente organizacional ou fora dele.

Postula Bowditch e Buono (1992, p.80), “a comunicação é um dos processos fundamentais, que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações”. Esse processo permite a troca de informações e o relacionamento entre as pessoas, não existem organizações sem pessoas, e conseqüentemente sem comunicação seria impossível a sua existência.

Segundo Carvalho e Serafim (2004, p.79-82), os componentes do processo de comunicação são:

- **Emissor:** é o transmissor ou fonte primária da mensagem comunicada
- **Mensagem:** é o conteúdo da comunicação
- **Código:** pode ser entendido como sendo a organização que permite a redação da mensagem. A linguagem humana com suas regras e símbolos perfeitamente definidos constituem o código mais importante e mais utilizado.
- **Canal:** também chamado de “veículo” é o componente físico utilizado pelo emissor para levar a mensagem ao receptor
- **Receptor:** é em princípio, o indivíduo que recebe a mensagem e, após decodificá-la, deve produzir uma resposta esperada pelo remetente.



Figuras 1.0 – Componentes do Processo de Comunicação

Fonte: Carvalho e Serafim (2004).

Ainda segundo o autor, ao referenciar os componentes do processo, estes são indispensáveis para entender como ocorre o ato comunicativo. O emissor é aquele que inicia o processo de comunicação com ideias, informações e o propósito de transmiti-las, a mensagem representa o conteúdo que será enviado, código é o símbolo ou regras que o emissor utilizará.

O canal é o meio de transmissão entre as pessoas e deve ser adequado à mensagem para que tenha uma comunicação eficiente e eficaz, o que tem a finalidade de receber a mensagem e dá o retorno de forma rápida ou após algum tempo é considerado receptor. Esses componentes do processo são essenciais e devem ser usados conjuntamente, caso falte algum não pode haver comunicação, pois ela só acontece se a mensagem enviada chegar ao alvo, ou seja, ao receptor.

Durante a comunicação é propício usar as palavras adequadas à ocasião para que a mensagem seja compreendida, pois, se for falha e com distorções poderá resultar em problemas. Stoner & Freeman (1999), lembram que é importante o emissor ter caráter e credibilidade para que não gere desconfiança na mensagem transmitida. No processo de comunicação podem ocorrer interferências como a má compreensão do receptor ao receber a informação e a não eficácia do emissor em transmitir a mensagem, podendo gerar barreiras, que é vista como algo que vem dificultar uma mensagem, fazendo com que esta chegue distorcida ao receptor.

Para Bowditch e Buono (1992, p.85), as principais barreiras à comunicação são:

- **Sobrecarga de informações:** refere-se a uma situação onde tenhamos mais informações do que somos capazes de ordenar e utilizar.
- **Tipos de informações:** as informações que se encaixarem em nosso autoconceito tendem a ser recebidas e aceitas, mais prontamente de que dados que venham a contradizer o que já sabemos.
- **Fontes de informações:** como algumas pessoas contam com mais credibilidade que as outras, temos tendência a acreditar nessas pessoas e desconfiar de informações recebidas de outras.
- **Localização física e distrações:** a localização física e a proximidade entre transmissor e receptor também influencia a eficácia da mensagem

Conforme o autor supracitado, a sobrecarga de informação deve ser evitada para que as pessoas entendam a mensagem da forma em que foi repassada, caso contrário,

essas mensagens podem ser ignoradas pelos receptores, porém, é inevitável o surgimento dessas barreiras, que podem resultar em sérios danos à organização, pois atrapalham e impede que a comunicação se realize plenamente. Os gestores devem analisar quais tipos de informações se encaixam melhor em cada setor, também devem estar seguros e confiantes ao transmitir as informações, fazendo com que os colaboradores as aceitem e interpretem sem contradições, e assim possam eliminar as barreiras.

Outro elemento que dificulta a comunicação é o ruído e, de acordo Bateman e Snell (1998, p. 403), “o processo de comunicação muitas vezes é perturbado por ruídos ou interferências no sistema que bloqueiam o entendimento perfeito. O ruído pode ser qualquer coisa que interfira na atenção que está sendo dedicada à conversa”. A poluição sonora ou visual tende a atrapalhar a boa percepção do que se quer transmitir dentro do ambiente organizacional podendo alterar o resultado da mensagem.

Stoner e Freeman (1999), consideram o ruído como algo que reduz, perturba e atrapalha a comunicação. Ele também pode distorcer a compreensão, mas os gestores devem eliminá-lo a um nível que a comunicação seja feita de maneira adequada. Portanto, para verificar se a comunicação está tendo êxito, é pertinente o uso do *feedback*, pois ele é um elemento indispensável na análise da comunicação, através dele é possível verificar se as mensagens transmitidas estão atingido resultados satisfatórios.

Comenta Araújo (1999, p.82), que “a função do *feedback* é aumentar a consciência e a percepção do outro, melhorar o nosso relacionamento e o desempenho conjunto”. O *feedback* tem como função avaliar ambas as partes, tanto a pessoa que envia a informação (emissor) quanto a pessoa que recebe (receptor). Sendo bem trabalhada essa troca de informações, e o nível de confiança estável, ajuda a fortalecer o processo de comunicação, pois esse retorno permite ao emissor verificar se houve eficácia na transmissão da sua mensagem e onde as falhas estão presentes, isso contribui para que se atue no elemento correto.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO EM ESTUDO**

Em 1972, o BNDE- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e do Ministério do Planejamento deu início ao Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à

Pequena Empresa (Cebrae). Em 1990, pelo decreto 99.570, que complementa a Lei 8029, de 12 de Abril a entidade transformou-se em SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, saindo da administração pública e transformando-se em uma empresa privada sem fins lucrativos, mantida por repasses das maiores empresas do país. Tem por missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

A organização procura incentivar o empreendedorismo, mostrando aos micro e pequenos empreendedores as vantagens de ter um negócio formal, demonstrando caminhos e soluções, com o intuito de facilitar o acesso aos serviços financeiros, à tecnologia e ao mercado, sempre com foco na competitividade empresarial, no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com o setor público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios. Sua visão é ser instituição de excelência no desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, contribuindo para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável.

Como é notório, o SEBRAE atua em todo o território brasileiro, inclusive na Paraíba, onde contribui para a geração de condições favoráveis à valorização e o estímulo ao empreendedorismo, visando aumento da competitividade de empresas e produtos, com o objetivo de fortalecer vocações econômicas e promover o desenvolvimento da Paraíba no contexto nacional e internacional. (SEBRAE, 2010).

A agência do SEBRAE na cidade de Pombal foi fundada no ano de 1993 e atualmente é gerenciada pela Sr<sup>a</sup>. Maria do Socorro Felix de Oliveira, uma gestora que busca incentivar sua equipe de trabalho, desenvolvendo ações inovadoras voltadas para o fortalecimento das micro e pequenas empresas para que elas possam atuar no mercado de forma competitiva.

Essa agência trabalha atualmente com três projetos a seguir: Educação Empreendedora, Orientação Empresarial e o Projeto Leite e Derivados. Esta unidade atende a demanda de 17 municípios, que são: Belém do Brejo do Cruz, Bom Sucesso, Brejo do Cruz, Brejo dos Santos, Cajazeirinhas, Catolé do Rocha, Coremas, Jericó, Lagoa, Mato Grosso, Paulista, Riacho dos Cavalos, São Bentinho, São Bento, São Domingos, São José do Brejo do Cruz e Pombal.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado na sede do SEBRAE, Pombal- PB trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos, de direito privado. Atualmente a empresa trabalha com 10 funcionários ativos, e atendem a 17 municípios vizinhos, promovendo a qualidade dos serviços oferecidos pelas micro e pequenas empresas, proporcionando aos empreendedores o desenvolvimento pessoal e também profissional.

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa básica, que segundo Gil (2010, p. 20) “pesquisa básica tem o objetivo de gerar novos conhecimentos que sejam úteis para os avanços científicos, que tenha aplicabilidade na prática e que gere mudanças”. Portanto, visa adquirir conhecimentos sobre determinado assunto com a intenção de satisfazer a curiosidade científica. O tipo de pesquisa utilizado para operacionalização desde artigo foi à descritiva e de levantamento. Conforme Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como foco primordial descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer relação entre as variáveis, não objetiva explicar o que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A utilização do procedimento técnico de levantamento permite a interrogação direta das pessoas com solicitação de informação do problema estudado. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário semi-estruturado aplicado junto aos colaboradores da empresa pesquisada, onde foram abordadas questões visando verificar a importância da comunicação interna.

Quanto à natureza da pesquisa, prevaleceu neste estudo o método qualitativo, que de acordo com Oliveira (2002, p. 116), “o método qualitativo se diferencia do método quantitativo, pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema”. Portanto, o método qualitativo procura entender a natureza dos fenômenos, ao invés de quantificá-las, dispensando assim o método estatístico. Estimula os entrevistados a pensarem de maneira espontânea, abrindo espaço para interpretações sobre o tema estudado.

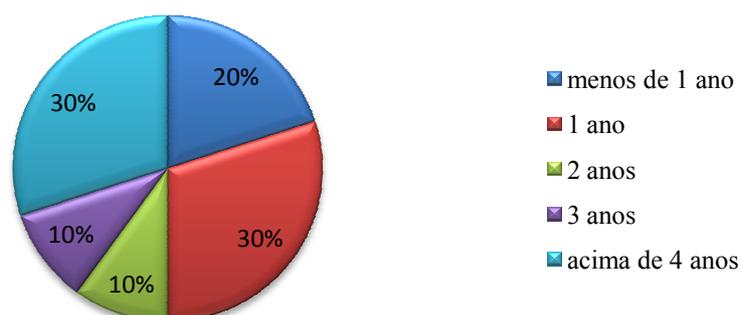
Diante do exposto, a pesquisa percorreu os passos a seguir: inicialmente com a pesquisa bibliográfica sobre o tema supracitado, analisado e selecionado os melhores autores, dentre eles Chiavenato, Lacombe, Marchiori, entre outros, em seguida desenvolveu-se o referencial, na próxima etapa foi realizado um estudo de caso

utilizando um questionário composto de 08 questões abertas e um fechada para que os colaboradores opinassem acerca da comunicação interna oferecida pela organização, aplicou-se uma amostra de 10 colaboradores do SEBRAE Pombal-PB, depois de colhido os dados foram catalogados e analisados através do Excel para calcular as porcentagens com o objetivo de traduzir os resultados alcançados.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os dados recolhidos e analisados, foram desenvolvidos os seguintes resultados:

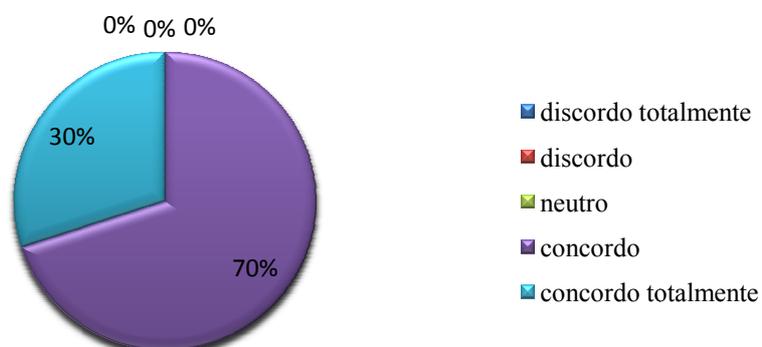
**Gráfico 01 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO SEBRAE**



**FONTE:** Pesquisa direta, Abril de 2012.

Em relação ao tempo de atuação dos colaboradores na organização, verifica-se certa estabilidade nos colaboradores às suas funções. O gráfico acima mostra que 30 % está há mais de 4 anos, 10 % está há 3 anos, 10 % está há 2 anos, 30% está há 1 ano na instituição e 20% situa-se em menos de um ano. Esses colaboradores que responderam estar em até 1 ano são estagiários contratados pela organização, onde seu tempo máximo de permanência lá é de até 2 anos.

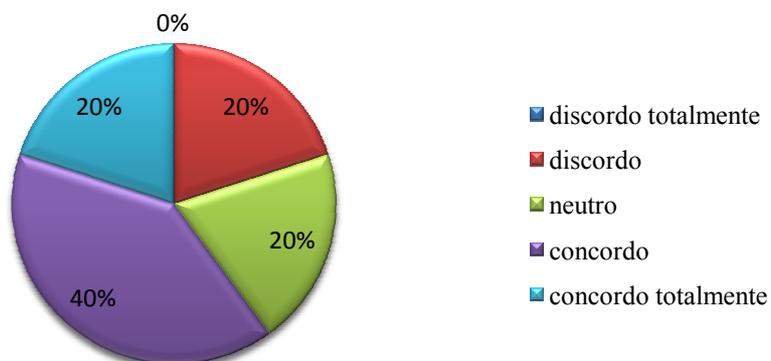
**Grafico 02 – A ORGANIZAÇÃO FORNECE TODAS AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA QUE OS COLABORADORES DESENVOLVAM AS ATIVIDADES DIÁRIAS?**



FONTE: Pesquisa direta, Abril de 2012.

Ao analisar o gráfico 06 , percebe-se que as informações são repassadas de maneira eficiente, contribuindo de forma positiva para que os colaboradores desenvolvam as atividades de maneira correta, evitando assim desperdício de tempo, pessoas, recursos materiais, entre outros. Para que haja sucesso na transmissão de informações, a comunicação precisa ser clara e coerente, deve ser a busca para a comunhão de sentidos e não um mero trâmite de informações (KOLLROSS, 2008 p. 3). Visto que, embora a organização forneça as informações pertinentes às as atividades diarias como mostra o grafico06,os colaboradores encontram-se em parte,insatisfeitos com a comunicação interna da organização,como mostra o gráfico abaixo.Portanto,a organização deve identificar o que está gerando esse desconforto e procurar mecanismos que possam corrigir essas falhas.

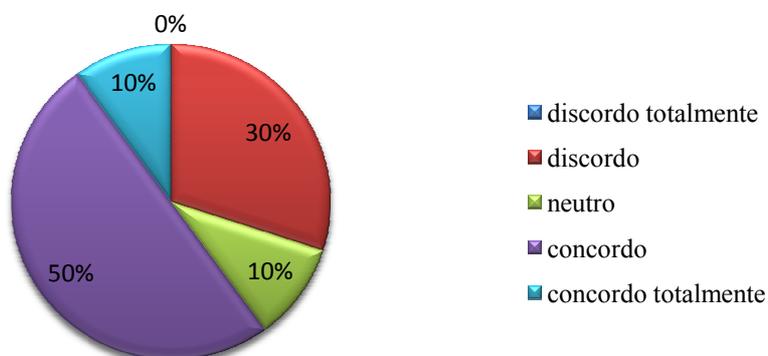
### **Grafico 03 – VOCE É SATISFEITO EM RELAÇÃO A COMUNICAÇÃO NO SEBRAE?**



**FONTE:** Pesquisa direta, Abril de 2012

De acordo com o gráfico acima, 40% dos colaboradores concordam com a comunicação que é oferecida pela empresa, 20% não opinaram, 20% não estão satisfeitos, e 20% estão totalmente insatisfeitos. Para tanto, observa-se que é necessário um maior investimento na comunicação interna. Pois a pesquisa mostra uma porcentagem elevada de discordâncias e insatisfação dos colaboradores. Para Torquato (2004, p. 54), a missão da comunicação interna é: “Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”. Dentro da organização pesquisa percebe-se que a mesma não dispõe de um clima favorável, isso dificulta o relacionamento entre gestor e colaborador e pode até interferir no desenvolvimento das tarefas diárias, gerando sérios danos a organização. Entretanto, o uso correto da comunicação dentro da organização é um meio de satisfazer os colaboradores, fornecendo subsídios para que eles realizem suas atividades, isso contribui para que a organização se desenvolva cada vez mais.

#### Gráfico 04 – NO SEBRAE, HÁ UMA BOA COMUNICAÇÃO ENTRE O SUPERIOR E SEUS COLABORADORES?

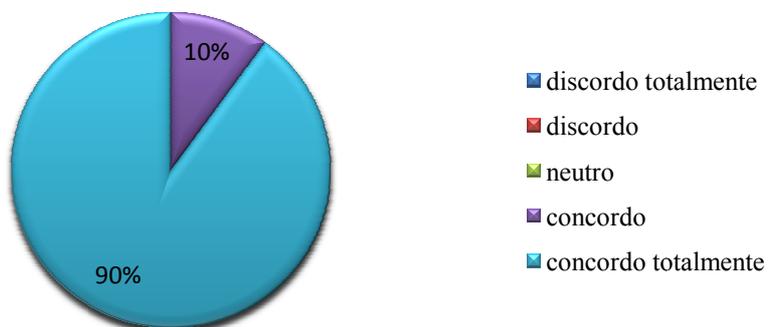


FONTE: Pesquisa direta, Abril de 2012

Sabe-se que é de suma importância a gerência manter um relacionamento íntegro com todos os componentes da empresa, porém, o gráfico 6 mostra que 50% acredita existir uma boa comunicação entre o colaborador e a gerência, 10% não quiseram responder, 30% diz não existir uma boa comunicação entre ambos e 10% discordam totalmente dessa possibilidade de uma comunicação eficaz. Pode-se ver que a comunicação interna entre eles está defasada, isso poderá gerar conflitos no ambiente de trabalho, o que dificultará a produtividade dos colaboradores. Como se pode perceber, existe uma barreira de comunicação na fonte de informação que deve ser eliminada o quanto antes para que haja mais confiança e credibilidade por parte dos colaboradores. E assim, a organização venha obter uma comunicação íntegra entre gerência e colaborador.

Segundo Silva (2006 p. 22), a comunicação “consegue normatizar as relações dentro da empresa, além de resolver conflitos, interligar setores, facilitar a fusão de pessoas entre outras atribuições”.

**Gráfico 05 – VOCÊ CONSIDERA A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO SENDO INDISPENSÁVEL PARA A PRODUTIVIDADE DA EMPRESA?**

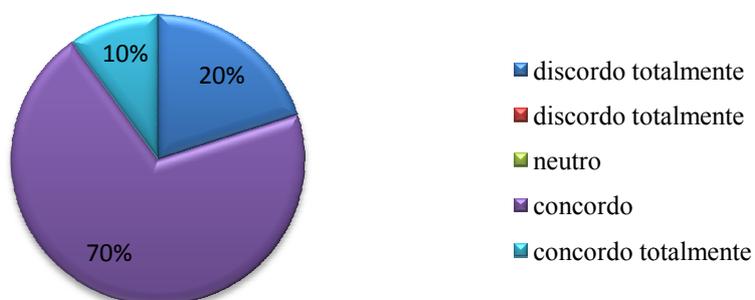


**FONTE:** Pesquisa direta, Abril de 2012

Percebe-se que o uso da comunicação na empresa é indispensável, pois 90% dos entrevistados priorizam a comunicação. Por isso o uso adequado deve ser mantido, para que o seu repasse aconteça de forma correta, sem distorções. Consequentemente reduz o índice de conflitos e erros na produtividade, 10 % também consideram que a comunicação é um fator relevante para que a empresa possa produzir conforme o esperado, pois grande parte dos problemas que surgem podem ser evitados ou resolvidos se as informações forem precisas.

Segundo Chiavenato (2003, p.109), “as pessoas não vivem isoladas e nem são autossuficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através da comunicação”.

**Gráfico 06 – OS COLABORADORES DESTA UNIDADE ACREDITAM EXISTIR ESPAÇO PARA O *FEEDBACK* (RETORNO) MÚTUO?**



**FONTE:** Pesquisa direta, Abril de 2012 .

O gráfico revela que a organização dispõe de espaço para que os colaboradores dêem retorno a mesma. Isso demonstra a importância desse fator para que a organização possa corrigir possíveis erros, ou até mesmo evitá-los. A opinião dos colaboradores dividiu-se em 70% que considera existir espaço para esse retorno, 20% desconsidera existir esse espaço e 10% tem como satisfatório o retorno existente na organização.

Segundo Araújo (1999, p.75), “o conceito de *feedback* significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade do seu funcionamento”. Como pode-se observar, o *feedback* exerce um papel importante nas relações dentro das organizações, pois fortalece o processo de comunicação entre colaborador/gestor e ajuda a manter o funcionamento da organização.

**Questão 07 - EM SUA OPINIÃO, O QUE PODE SER FEITO PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA DO SEBRAE?**

Maior interação das unidades
Interação entre gestor e colaboradores
Respeito entre todos
Encontros entre os níveis hierárquicos
Planejamento e organização das atividades
Mais confiança por parte da gerência
Reuniões com todos
Flexibilidade por parte da gerência
Reuniões e mais confiança entre gerência e colaborador
Reuniões

**FONTE:** Pesquisa direta, Abril de 2012.

O quadro 01 reúne sugestões dos colaboradores para melhorar a comunicação interna. Obteve-se variadas sugestões tais como: 30% do entrevistados responderam que reuniões seria a ferramenta que influenciaria na melhoria da comunicação, enquanto, 20% acreditam a interação entre os gestores e colaboradores poderia melhorar efetivamente a comunicação dentro da organização. Já os outros 50% divergem nas suas opiniões.

**Questão 08 –VOCÊ ACREDITA EXISTIR DIFICULDADES DE COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO?JUSTIFIQUE.**

Não opinou
Não existe
Sim, falta acesso à gerência
Sim, existe mais de um emissor
Sim, ausência de alguns colaboradores dificulta as ações e os projetos
Sim, pouco espaço para comunicação satisfatória com a gerência
Sim, falta espaço para uma comunicação eficaz com a gerência
Sim, gerencia não confia na equipe
Sim, gerência não repassa/transmite a informação correta
Sim, informações chegam com ruídos causando interpretações equivocadas

**FONTE:** Pesquisa direta, Abril de 2012.

Analisando o quadro 02 constatou-se: 80% afirma que sim, que há dificuldades de comunicação entre gerência e colaborador, já 10% está satisfeito com a comunicação interna, outros 10% preferiram não responder o questionário. Portanto, percebe-se um elevado grau de insatisfação dos colaboradores quanto à comunicação existente na organização, o que permite verificar que os colaboradores não estão de acordo com o tipo de comunicação utilizado pela organização a que pertencem. Os colaboradores em partes, não aceitam as informações que são repassadas ou até mesmo não confiam na mensagem transmitida pela gerência. No entanto, essa barreira encontrada no tipo de informação que a organização dispõe deve ser evitada para que as informações sejam repassadas com mais credibilidade para que sejam compreendidas e aceitas pelos receptores.

**Questão 09 -VOCE ACREDITA EXISTIR FACILIDADES DE COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO?JUSTIFIQUE.**

Sim, por meio da tecnologia
Sim, o uso da tecnologia, mas dificulta o relacionamento
Sim, por causa dos meios disponíveis da tecnologia,
Sim
Sim, por cauda das ferramentas internas, telefone, internet
Sim, meios de comunicação facilita
Sim, internet
Sim, por causa do grau de hierarquia
Sim, disponibilidade dos colaboradores
Não respondeu

**FONTE:** Pesquisa direta, Abril de 2012.

O quadro 03 mostra que as opiniões dos colaboradores são favoráveis na sua totalidade em relação as facilidades que os meios de comunicação existente na organização oferece, pois 90% dos colaboradores afirmam positivamente. É importante relevar que o uso da tecnologia, como a internet e o telefone como instrumentos facilitadores são considerados satisfatórios por alguns dos entrevistados.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A apresentação dos resultados desse estudo permite verificar a forma como a organização SEBRAE encara a comunicação interna no cotidiano com seus colaboradores. Pôde-se notar que as informações pertinentes às atividades diárias são repassadas adequadamente, mas a forma de comunicação utilizada pela gerencia não é satisfatória aos colaboradores, pois eles em partes encontram-se insatisfeitos.

Constatou-se nesse trabalho, com base nos diversos autores que o processo de comunicação melhora o relacionamento entre gestor/colaborador e ajuda a derrubar barreiras, fator que dificulta o dialogo e a união interna, onde a organização que possui esse processo, os colaboradores desempenham suas funções de forma ágil em busca de metas e objetivos comuns. Assim, a organização alcança maior produtividade já que o uso da comunicação é indispensável pelos entrevistados.

Identificou-se que a maioria dos colaboradores encontram dificuldades de comunicação, por isso faz-se necessário abordar sobre o tema supracitado, com o objetivo de elevar o conhecimento dos gestores das organizações. Para sanar tais problemas na comunicação e conseqüentemente elevar a qualidade das informações geradas dentro da empresa o gestor do SEBRAE – Pombal necessita identificar os principais motivos que impedem a boa comunicação, posteriormente com a colaboração de todos que fazem parte do quadro atual da empresa elaborar diretrizes de como deve ser feita a comunicação organizacional. A título de sugestão a comunicação de forma escrita seria a melhor, pois se observa que a comunicação oral sofre algumas alterações durante o percurso até o receptor final. Realizar reuniões com frequência com todos os colaboradores também irá ajudar a organização SEBRAE a minimizar essas possíveis insatisfações, já que as relações de trabalho necessitam de linguagem clara para que se estabeleça entendimento comum, pois a comunicação exige participação, transmissão, troca de conhecimento e de experiência.

Como foi visto, uma boa ou má comunicação influencia de forma efetiva na progressão de qualquer empresa, por essa razão conclui-se que esse trabalho servirá de manual para o administrador no momento que ele deseje melhorar o fluxo das mensagens dentro de sua organização.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.
- BARNARD. Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração – Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- BOWDITCH, James L e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de Jose Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Antonio Vieira de ; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes . **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5ª.

ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas: o Novo papel dos recursos Humanos nas organizações**. São Paulo: Ed. Campus, 1999.

FIALHO, Francisco Antônio P. **Introdução ao estudo da consciência**. Curitiba: Gênese, 1998

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**.3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUTIERREZ, L.H. S. **Recursos Humanos: Uma releitura contextualista**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: USP, V.35, nº4, p.72-82, Jul/Ago.1995.

<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae>

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Interna**: Um olhar mais amplo no contexto das organizações: organizações. Disponível em: <[http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_1marchiori.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf)> acesso em: 02 Set. 2011 .

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**, 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

PASQUALINI, Juliana Alquati. **A Integração da Comunicação Interna: O papel da comunicação interna atual**. São Paulo, 2006.

SILVA, Máira Franco. **Comunicação Organizacional: Posturas da comunicação interna da empresa** *Estado de Minas*. Disponível em: <<http://www.convergencia.jor.br/bancomonos/2006/mairafranco.pdf>> Acesso em: 07 de Setembro de 2011.

STONER, James A F., FREEMAN, R.Edward.**Administração**. Rio de Janeiro, LTC, 1999.

TORQUATO, G. **Cultura – Poder – Comunicação e Imagem**. Fundamentos da nova empresa. São Paulo: Editora Pioneira, 2002.

\_\_\_\_\_, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

## **The Importance of Internal Communication Inorganizations: a study in SEBRAE in Pombal PB.**

### **ABSTRACT**

*The changes in the new environment require that companies require new strategies to remain competitive in the market. And communication in this context is an effective tool for development and success of the organization, since it is through action that participants are fully integrated and the consideration of this action reverts to satisfactory performance. Given the need for new proposals for scientific studies that address the issue that arose is the objective of this work aims to study internal communication and its importance in organizations where the object of study, the Brazilian Service to Support Micro and Small Enterprises in SEBRAE-town of Pombal PB. In order to provide information needed to increase the contributions related on the study, the research is classified as qualitative, descriptive and survey. We tried to reach the goal a questionnaire semi-structured interviews that will apply to employees of the town of Pombal SEBRAE with the aim of measuring the importance of internal communication. Before the search was possible to verify that the study acquired new knowledge and contributions that can help the organization the develop a good relationship between its members. Making relationship with the theories of communication and the results obtained, observed that internal communication improves the relationship between employees and management, the productivity of the organization and is indispensable for the development of daily activities.*

**Key word:** *internal communication, management of persons, SEBRAE.*