

COMUNICAÇÃO INTERNA E SEU REFLEXO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Internal communication and it's reflection in organizational culture

Grasiela Faccio ¹.

¹ Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI Erechim. *E-mail*: faccio.grasiela@gmail.com

Data do recebimento: 26/10/2018 - Data do aceite: 27/05/2019

RESUMO: O presente estudo visa à elaboração de um trabalho no qual se possa descrever a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional, pelo viés de uma empresa privada, do ramo moveleiro, e de seus funcionários de nível operacional. Consideram-se como processos comunicacionais os fluxos de informação entre organização e funcionário. Além disso, discute-se uma comunicação realizada de forma estratégica e não apenas rotineira. Para isto, a pesquisa busca entrelaçar conceitos da Comunicação Organizacional, Comunicação Interna e Cultura Organizacional por meio de pesquisa bibliográfica, e irá desenvolver uma pesquisa de abordagem qualitativa, por meio do método estudo de caso, com pesquisa exploratória, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas, para identificar os meios comunicacionais mais presentes e eficientes na comunicação interna da empresa e de como essa comunicação reflete na cultura. Apesar do avanço tecnológico, a comunicação face a face é de extrema importância para a realização da comunicação interna na organização pesquisada e retrata uma cultura organizacional forte, todavia de forma implícita.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Cultura Organizacional. Comunicação Organizacional.

ABSTRACT: The aim of the current study is to elaborate a work in which Internal Communication and organizational Culture can be described, through the bias of a private company belonging to the furniture sector, and its operational staff. The information flows between the organization and the employee are considered the communication processes. Besides this, both strategic communication and every day communication are discussed. For this, the research seeks to interlace Organizational Communication concepts, Internal Communication and Organizational Culture through a bibliographic research.

It will be developed a qualitative approach research by a case study, with an exploratory research, using semi-structured interviews to identify the most current and efficient communication means in internal communication and how this communication reflects in the culture. Despite technological advances, face-to-face communication is extremely important for the accomplishment of internal communication in the researched organization, however implicit, it shows a strong organizational culture.

Keywords: Internal Communication. Organizational Culture. Organizational Communication.

Introdução

A comunicação está tão presente no dia a dia e, ainda assim, as pessoas não percebem o grau de sua importância. Mas é fundamental que uma organização tenha consciência dos processos comunicacionais para que se obtenha um alinhamento da equipe de trabalho, além de evitar rumores e boatos.

Para a comunicação ser eficiente devem ser utilizados os meios adequados para se relacionar com cada público, tanto externo quanto interno. Não se pode generalizar e pensar que todas as pessoas possuem o mesmo grau de conhecimento. Ou seja, é necessário que a empresa possua e use ferramentas comunicativas das quais os funcionários de nível operacional consigam se apropriar e interpretar corretamente, pois é através desses meios que chegam as orientações da empresa.

A temática central do estudo visou à articulação entre comunicação interna e cultura organizacional, tendo como objetivo identificar como ocorre a comunicação interna da empresa, através da assimilação das informações pelos funcionários. Além de levantar e descrever os meios comunicacionais que a empresa utiliza para divulgação de informação para os funcionários do nível operacio-

nal; averiguar quais meios têm maior alcance entre os funcionários e investigar possíveis implicações na cultura organizacional a partir da comunicação interna.

Para isso, foi elaborada uma pesquisa de abordagem qualitativa através do método estudo de caso, com pesquisa exploratória, utilizando-se de técnicas de coletas de dados compostas por: pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas.

Apoiando-se dos conceitos e teorias de autores como Kunsch (2003; 2012), Garrido (2009), Robbins (2010), Marchiori e Vilaça (2011), Alves (2012) e Rosa (2017). Através das publicações é possível perceber que a comunicação organizacional está cada vez mais entrelaçada com a cultura organizacional, e que pode adequadamente ser pensada e aplicada aos públicos internos das organizações. Pois uma comunicação interna bem elaborada reflete em uma comunicação externa positiva, já que demonstra que a empresa está alinhada e comprometida, valorizando seus diversos públicos.

A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa fundada em 1974, que hoje é referência no mercado moveleiro e líder na produção de cadeiras para escritório no Brasil – com mais de 2,5 mil unidades fabricadas a cada dia. Seu parque fabril está situado na cidade de Erechim, RS, e conta com mais de

500 funcionários. Desde 2009 está na lista das 500 maiores empresas do Sul. Para preservar a identidade, neste trabalho será intitulada de Empresa Sedia.

Comunicação e Comunicação Organizacional

O ato de comunicar-se é tão rotineiro e habitual que não se percebe quantas vezes se faz isso e de que maneira é feito. Para Berlo (1972), todo comportamento de comunicação tem um objetivo, uma meta, que é produzir certa reação. Quando se procura estabelecer uma comunicação com alguém, certamente se busca algo em troca, ou seja, tenta-se fazer com que as ideias ou princípios sejam passados adiante, que os comentários tenham efeito.

Berlo (1972) apresenta elementos necessários para que haja comunicação. *Quem* está comunicando, *por que*, *com quem*, *o quê*. Além de examinar os canais, tem-se a necessidade de analisar a comunicação como um todo, desde a criação da mensagem até sua recepção e um possível *feedback*. Assim, tem-se o modelo de comunicação proposto por Berlo: emissor; codificação; mensagem; canal; decodificação; receptor; ruído; *feedback*.

A partir da teoria base do modelo comunicacional, a comunicação abriu espaço para estudos mais específicos. Torquato (2009) lembra que no Brasil a comunicação empresarial surgiu juntamente com a industrialização do sudeste brasileiro, em torno de 1960, e a partir de 1990 surgiu a comunicação organizacional. Foi um dos efeitos da globalização, em que é preciso foco no discurso e estratégia para a nitidez da identidade e imagem das organizações. Dessa forma, as empresas deram início a um processo profissional de interlocução com seus públicos.

Pereira et al. (2009) lembra que a comunicação organizacional tinha a função de *marketing*/vendas voltada para resultados quantitativos imediatos. Hoje a comunicação organizacional tem um viés imaterial, e precisa ir muito além da mídia tradicional, digital ou alternativa para planejar suas políticas, estratégias e ações em busca da licença social de operação e sustentabilidade. A comunicação organizacional passou de um vetor operacional para estratégico dentro das organizações.

Segundo Alves (2012), a comunicação é um meio imprescindível para a tomada de decisões e para corrigir os procedimentos do trabalho. Na mesma linha, para Rosa (2017), a comunicação é inerente ao ser humano e essencial nas relações humanas, e está inserida nos diversos segmentos das organizações para negociar, passar informações e realizar tomadas de decisões. Para Robbins et al. (2010), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle; motivação, expressão emocional e informação.

É consenso entre os pesquisadores que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são “capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização.” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334). Se existem diversas organizações é porque também existem diferentes públicos vinculados a elas. E se faz necessário que as organizações tenham como objetivo a comunicação com equilíbrio entre os interesses organizacionais e dos públicos ligados a ela.

Comunicação Interna

A comunicação interna é a comunicação entre a empresa e seu público interno (funcio-

nários da empresa). Tavares (2010) acentua que existem vários fluxos de comunicação no ambiente interno das organizações e que, além de uma troca de informações eficiente, é preciso uma integração entre pessoas e departamentos. O autor ainda salienta que não adianta a empresa tentar passar uma boa imagem para o público externo se o interno não compreende, não tem acesso ou não acredita nessas boas ações. Mas se os objetivos da comunicação interna forem alcançados resultará em melhores negócios, produtos e serviços.

Mas para esse objetivo ser obtido é indispensável uma comunicação “planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada.” (KUNSCH, 2003, p. 14). Antes de traçar estratégias e usar técnicas de comunicação é necessário conhecer o público da organização para a comunicação ser realizada com os meios e linguagens adequados para se obterem resultados satisfatórios.

Segundo Rosa (2017), uma comunicação interna clara e objetiva é um elemento estratégico para uma boa relação entre a instituição e o seu público interno. Para Alves (2012), a comunicação interna precisa influenciar e integrar todos os funcionários, e só é bem-sucedida se conseguir com que os trabalhadores tenham um conjunto de valores que partilhem.

Para Robbins (2010) a comunicação perfeita é inatingível e a comunicação deficiente é uma das principais fontes de conflitos interpessoais no trabalho. Mas a escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do *feedback* podem tornar a comunicação mais efetiva. Rosa (2017) ressalta a importância do *feedback*, pois com ele é possível nivelar o que foi dito com o que foi entendido, para

ela é a base da boa comunicação e do bom relacionamento. Mas ressalta que o ato de dar o *feedback* requer habilidades de comunicação interpessoal, senão o efeito pode ser prejudicial.

Uma questão importante e muitas vezes deixada de lado é que “os comunicadores precisam conhecer profundamente a organização na qual trabalham. Com o apoio das técnicas e instrumentos de comunicação, é possível detectar o modelo de gestão vigente [...]” (GARRIDO, 2009, p. 7). O comunicador precisa conhecer a organização e estar de acordo com sua missão e valores, assim poderá trabalhar para uma comunicação organizacional de qualidade.

Para Kunsch (2003, p. 82), quando nos referimos ao processo comunicacional das organizações, subentendemos os elementos básicos da comunicação, fluxo já apresentado anteriormente por Berlo (1972). Esse sistema, para a autora, faz-se presente por meio de duas redes: formal e informal. Formal “é o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada”. E a informal se baseia nas relações sociais intraorganizativas. Entende-se por formal: boletins, jornais internos, pronunciamentos, intranet, murais; informal: seriam conversas de corredor ou *e-mails* com linguagem simples.

Vale lembrar que “as organizações como fontes ou como receptoras podem utilizar os mais diversos meios de comunicação para processar as informações para o seu ambiente interno ou externo.” (KUNSCH, 2003, p. 86). Esses meios vão desde diálogos face a face, telefonemas, reuniões, palestras, rádio, jornais, panfletos, fotografias, telejornais, filmes e novos instrumentos tecnológicos como intranet, redes sociais e *e-mails*. A autora ainda ressalta que quaisquer ações de comunicação devem ser orientadas pelos interesses da organização. Porém, devem

ser utilizados a partir de um planejamento e com produção adequada, pois os funcionários podem não saber lidar com as ferramentas, ou não possuir acesso e compreensão às tecnologias.

Mesmo que se tenha uma estratégia comunicacional, as organizações “não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados.” (KUNSCH, 2003, p. 72). Nem sempre a fonte vai realizar a comunicação com eficácia, ou seja, alcançar seu receptor. O processo comunicacional pode sofrer interferências e nem sempre a mensagem consegue chegar ao seu destino final com o efeito desejado.

De acordo com Wels (2005, p. 85), “as organizações vivem a partir dos processos de comunicação que nelas se estabelecem”. Esses processos precisam ser avaliados e observados para que haja interação entre os indivíduos e grupos que atuam nas mesmas organizações. A organização vai refletir para o público externo sua forma de fazer comunicação; uma comunicação interna bem elaborada acaba gerando uma boa comunicação externa de efeito positivo.

Para Kunsch (2009) é necessário voltar-se para a comunicação entre as pessoas, pois os seres humanos não vivem sem se comunicar. A comunicação precisa agregar valor às organizações no cumprimento de sua missão e suas ações devem ser pensadas numa comunicação que integre as demandas dos diversos públicos e da sociedade para maior efetividade organizacional.

Cultura Organizacional

A cultura e a comunicação “[...] têm uma das relações mais íntimas do mundo humano do conhecimento.” (MARCHIORI,

2009, p. 294). Ainda, segundo a autora, a personalidade da organização se forma a partir da atuação de seus integrantes, os grupos vão desenvolvendo, incorporando e transformando a cultura. “A comunicação é a fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando.”

Para Marchiori (2009, p. 308), cultura é perceber como as pessoas se relacionam no interior de uma organização; pode ser interpretada como uma maneira de viver e a comunicação é seu fundamento. “A cultura pode ser entendida como a construção de significados; e, se a comunicação é a produção de significados, então o círculo entre comunicação e cultura se fecha”. Para a autora a comunicação ajuda a criar a cultura e a fortalecer a identidade da organização.

Para Robbins (2010), a cultura é transmitida aos funcionários de diversas maneiras, sendo que as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem. Para Schuler (2009, p. 244), a cultura é um processo de construção coletivo da realidade e compartilhar essa visão coletiva facilita a comunicação, desde o uso das linguagens até comportamentos. “A absoluta aderência do conceito cultura ao conceito de comunicação torna-se, então, muito evidente, pois gerar cultura é, antes de tudo, compartilhar significados, ou seja, tornar significados comuns ou, ainda, comunicar”.

A comunicação da organização reflete como a cultura da empresa está disseminada. Não é possível uma comunicação eficiente, transparente, coesa, quando a própria organização não é assim. “A comunicação é o espelho da cultura organizacional, pois vai refletir no processo de gerenciar, se as lideranças não têm comunicação eficaz.” (VARJÃO; ESTENDER, 2016, p. 276). Marchiori e Vilaça (2011) lembram que a

cultura vai do encontro do modo de agir e atuar dos atores presentes na organização. A forma de interpretação de símbolos, crenças, valores, missão é particular de cada pessoa, assim como sua forma de se comunicar. Mas dentro de uma organização isso precisa ficar o mais semelhante possível para não ocorrer distorções de locução.

Segundo De Toni as pessoas formam, cada uma em sua individualidade e segundo suas crenças culturais, uma imagem da própria organização, de sua marca e produtos, e que ocorre na maneira de cada um lidar com as informações que recebem das mais variadas fontes. Ainda, segundo o autor, o intuito da comunicação organizacional “é ter o maior controle possível sobre a liberação das informações necessárias para seus diversos públicos poderem formar as imagens mais adequadas, no intuito de que os objetivos da organização possam ser alcançados”. (2009, p. 245).

Garrido (2009) vê um empecilho para uma comunicação organizacional eficiente, a cultura organizacional burocrática, com regras tradicionais, o que dificulta a adoção de novas visões que têm a instituição como um todo e não separadas por hierarquias ou interesses. Também, aponta que muitos profissionais não estão preparados para um planejamento eficiente com uma boa estratégia de comunicação, a fim de chegar conforme o objetivo no receptor.

Duarte e Monteiro (2009) acreditam que a comunicação não circula adequadamente, justamente por conta da predominância da burocracia, e que muitos gestores pensam que comunicar é igual a disseminar informação e, dessa forma, utilizam essa informação como instrumento de poder. Isso gera um “faz de conta” de que o conhecimento é de todos dentro da organização.

Oliveira *et al.* (2016) ressaltam a importância da gestão de pessoas como um canal

de ligação entre empresa e colaborador, podendo assim integrar os objetivos da organização, pois os colaboradores sofrem influência da cultura. “Esse relacionamento é constituído por um processo de constante produção de significados (cultura) por meio da interação social (comunicação).” (MARCHIORI; VILAÇA, 2011, p. 1).

A cultura organizacional “constitui elemento essencial para a construção de um universo simbólico que, associado às políticas de administração de recursos humanos, contribui para aproximar e integrar os colaboradores aos princípios e objetivos centrais da organização.” (VARJÃO; ESTENDER, 2016, p. 272). O papel da comunicação interna é importantíssimo para a ligação entre os diferentes públicos presentes na organização, assim todos podem falar a mesma linguagem.

Metodologia

Neste estudo, optou-se pela abordagem qualitativa, em que “[...] o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda [...] interpretando segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada.” (TERENCE; FILHO, 2006, p. 2). Assim, terá uma relação mais dinâmica entre o objeto e o autor, sem preocupação em dados ou números estatísticos.

O método de pesquisa empregado foi o estudo de caso, que permite explorar situações que não são claramente definidas e não permitem levantamentos e experimentos. Para Gil (2010, p. 58), o estudo de caso é caracterizado “pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.”

No que tange ao tipo de pesquisa, este trabalho caracterizou-se como uma pesquisa

exploratória, para obter uma maior familiaridade do pesquisador com o ambiente, sem a necessidade de empregar técnicas probabilísticas de amostragem (MARCONI; LAKATOS, 2010).

As técnicas empregadas para a coleta de dados desta pesquisa consistiram em: pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas presenciais com responsáveis pela empresa e com funcionários de nível operacional. A entrevista focalizada, também conhecida como semiestruturada, “permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada [...] Nestes casos, o entrevistador confere ao entrevistado ampla liberdade para expressar-se sobre o assunto.” (GIL, 2010, p. 112).

A primeira coleta de dados partiu de entrevistas com a psicóloga e com a gerente de RH (Recursos Humanos) da empresa Sedia em seu local de trabalho e de forma presencial. Após abarcar o viés da empresa, parte-se para as entrevistas semiestruturadas realizadas com os funcionários que executam tarefas operacionais, selecionados de forma aleatória, sem caráter probabilístico, e as entrevistas se deram até o momento que as respostas começaram a se repetir. Respeitando, também, as normas internas da empresa e em momento que não afete a produção. Ressaltamos que a pesquisa foi avaliada e aprovada pelo Comitê de Ética da Instituição proponente.

Quanto à construção do *corpus*, o tamanho da amostra não é tão relevante, desde que haja saturação dos dados. O autor (PAIVA JUNIOR *et al.*, 2011, p. 199) ainda sugere que a coleta dos dados seja finalizada assim que não surjam mais relatos inusitados nas respostas das entrevistas, “uma vez que os discursos não constituem contribuições adicionais significativas para as análises de dados e conclusões do estudo.”

A formulação da teoria deste trabalho baseou-se na união entre comunicação interna e cultura organizacional, para dar fundamentação aos dados empíricos da atuação comunicacional entre empresa e seus funcionários de nível operacional. Essa pesquisa bibliográfica permite que o investigador consiga uma cobertura mais ampla da que se poderia pesquisar diretamente. Para Marconi e Lakatos (2010, p.57), “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem.”

A análise de dados deu-se através da análise de conteúdo “que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados [...] onde o *corpus* é submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos.” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 735). Onde a união das teorias relativas à comunicação interna e cultura organizacional se complementa no estudo, bem como as entrevistas. Acredita-se em uma investigação que garanta compreender os processos comunicacionais entre a empresa Sedia e seus funcionários de nível operacional.

Descrição e Análise dos Dados

Os resultados descritos a seguir foram obtidos através das técnicas de pesquisa propostas e desenvolvidas. É importante destacar que nenhuma das constatações apresentadas funcionam de maneira isolada. Todas estão interligadas para um bom funcionamento da organização; deve-se olhar para o todo. Dividem-se as entrevistas em dois momentos: no primeiro foram entrevistadas a Gerente de Recursos Humanos e a Psicóloga, representando o viés da empresa.

No segundo, foram entrevistados dez funcionários de nível operacional, sendo cinco do sexo feminino e cinco do masculino; seis

com mais de 25 anos e quatro com menos de 25 anos; quatro tinham ensino fundamental completo e seis tinham ensino médio completo; seis tinham mais de um ano de empresa e quatro tinham menos de um ano de empresa.

As entrevistas foram feitas no intervalo do almoço, de forma voluntária e anônima, ao ar livre, em clima de informalidade, onde os funcionários puderam se sentir à vontade. Ocorreram entre o meses de junho e julho de 2018, durando em média 20 minutos. Teve-se um cuidado com a linguagem das perguntas, para que fossem de fácil entendimento. A pesquisadora não obteve nenhum contato prévio com os entrevistados e nenhum era de sua familiaridade.

A empresa possui um setor de *Marketing*, ligado à área Comercial, criado há dois anos, No qual trabalha um publicitário e uma jornalista responsáveis por cuidar do *site*, das redes sociais, eventos internos e pequenas produções textuais e publicações, que são solicitados pelos outros setores, principalmente pelo RH. Quem cuida da divulgação e imagem visual da marca é uma empresa de Porto Alegre, RS.

A empresa Sedia tem um setor de marketing e profissionais formados em comunicação, mas ainda não usa esse setor no sentido estratégico, como é defendido por Marchiori (2009), que ressalta que não basta a comunicação organizacional agir somente com a função informativa; é fundamental, porém não suficiente. É preciso que faça parte do processo de criação de conhecimento e seja estimuladora de diálogo.

Para enquadrar os fluxos comunicacionais da empresa Sedia foi utilizado Alves (2012), sendo que o autor apresenta formas de comunicação que são utilizadas em quatro propósitos: quanto à adequação ou não à estrutura hierárquica; quanto ao conteúdo da mensagem; quanto ao veículo utilizado e quanto à direção ou orientação.

Propósitos Comunicacionais

Quanto à adequação ou não à estrutura hierárquica	<ul style="list-style-type: none"> * Formal: ordens, comunicados, informações da direção, reuniões. * Informal: rumores. * Implícita: cultura da organização.
Quanto ao conteúdo da mensagem	<ul style="list-style-type: none"> * Necessária ao trabalho: ordens técnicas e de produção, reuniões e normas de segurança no trabalho, compensação de horas. * Alheia ao trabalho: aniversários, cardápio do refeitório, prêmios, indicadores internos.
Quanto ao veículo utilizado	<ul style="list-style-type: none"> * Oral e Visual: reuniões, pronunciamentos, face a face, TV interna. * Escrita: informativo interno, cartazes/<i>banners</i>, murais, <i>site</i>, redes sociais.
Quanto à orientação	<ul style="list-style-type: none"> * Ascendente: questionamentos, dúvidas, esclarecimentos. * Descendente: decisões de Direção, ordens, informações prévias para coordenação, reuniões.

Fonte: Da Autora 2018

Praticamente todos os comunicados da empresa Sedia são realizados de forma oral; as informações partem das reuniões realizadas entre a direção e os supervisores e estes são encarregados de informar seu setor. Ou seja, em uma escala descendente (ROBBINS, 2010, p. 327), flui dos níveis mais altos para os mais baixos, a fim de “atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer *feedback* sobre o desempenho”. No processo comunicacional entre empresa e funcionário se percebe que a informação “face a face” ou de “boca em boca” é fundamental para o êxito dessa comunicação.

“Todos os comunicados são feitos verbalmente” (Psicóloga)

“Passam para os nossos supervisores e eles passam para nós” (Funcionário 1)

“Geralmente pelo supervisor, maioria das vezes falada. E alguns casos tem no mural, em outros casos o coordenador fala e tem no mural também” (Funcionário 5)

A comunicação oral foi a que ficou mais em evidência, seguindo as informações escritas, repassadas no mural. Existe seis murais espalhados pela fábrica, um está na entrada do refeitório, local em que todos têm acesso. As informações são repassadas de forma escrita e acompanhadas com símbolos ou imagens, chamando a atenção e facilitando a compreensão.

“Todas as informações estão no mural. Mas temos obrigação de falar e deixar escrito” (Psicóloga)

“Às vezes lemos, porque lá eles deixam as informações (referente ao mural)” (Funcionário 4)

“Sempre lemos (referente ao mural)” (Demais funcionários)

Ao serem questionados sobre as informações que estavam presentes no mural, no dia da pesquisa, apenas um funcionário não soube citar. Porém, ele sabia dos informativos porque foram passados oralmente para ele. Também há alguns *banners* perto dos murais, mas nenhum funcionário soube citar que informação continha neles. Muitos nem se lembravam dos *banners*/cartazes expostos. Percebe-se, aqui, que os funcionários prestam mais atenção nas informações novas, o que fica exposto por muito tempo é esquecido.

Quando questionados sobre a TV Interna, todos dizem ser importante, mas devido ao pouco tempo não conseguem acompanhar as informações por completo. Existe apenas

um aparelho de televisão, o qual só pode ser acompanhado quando se está na fila do refeitório. Já o *Site* e as Redes Sociais como Facebook e Instagram, apenas dois funcionários afirmaram já ter acessado.

Quando perguntado sobre o que poderia atrapalhar a comunicação, ninguém soube responder. E quando questionados sobre uma nova forma de comunicar-se, acharam que estava bom a forma oral + mural.

“O supervisor falando e depois ir no mural, acho que é a melhor forma” (Funcionário 7)

“Está bom assim” (Demais Funcionários)

A importância do *feedback* é um dos principais fatores para uma comunicação eficiente, e pareceu ser um ponto em destaque da empresa Sedia. Robbins (2010) lembra que a escuta eficaz e a utilização do *feedback* podem tornar a comunicação mais efetiva. A forma de interpretar as informações vem da vivência de cada um, mas fica evidente o cuidado da empresa para que as informações cheguem até o funcionário e que todas as dúvidas sejam esclarecidas.

“Eles sempre tem retorno, sempre tem que ter!!” (Psicóloga)

“Tudo é esclarecido” (Funcionário 2)

“Até numa situação ali, não me deram resposta na hora, mas depois me procuram no meu setor pra falar” (Funcionário 5)

“Sempre que tem dúvida a gente pergunta, e é esclarecido” (Funcionário 3)

“Tudo é esclarecido. Nunca fico com dúvidas, procuro sempre deixar tudo esclarecido para não dar problema depois” (Funcionário 8)

Mesmo os funcionários não sabendo citar os valores e a missão da empresa, informalmente nas respostas falaram sobre a importância da “qualidade”, “ser bem feito”, “preocupação com o cliente final”. Todos os funcionários afirmaram conhecer os fundadores e informaram que são vistos com frequência na fábrica, inclusive almoçam no refeitório com os colaboradores. Para Robbins (2010), os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial da organização e essa filosofia é fundamental para que a cultura seja estabelecida e sustentada.

Robbins (2010) ressalta a importância de uma cultura forte, que é consequência da aceitação dos valores essenciais e comprometimento com eles. Isso gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional, diminuindo a rotatividade e gerando aumento de controle comportamental em relação às regras e regulamentos.

Considerações Finais

Nesta pesquisa, o objetivo foi analisar os processos comunicacionais entre empresa e seus funcionários de nível operacional, além de levantar e descrever os meios comunicacionais mais utilizados para a divulgação de informação, investigando possíveis implicações da cultura organizacional. Em um estudo futuro poderão ser descritas ações que possam melhorar esses processos.

É possível perceber que, mesmo com o avanço tecnológico e as novas ferramentas comunicacionais altamente inovadoras, a comunicação oral, o diálogo e a conversa face a face são de extrema importância e ainda são

muito utilizados. A informação transmitida oralmente com linguagem simples e direta demonstrou-se de uma enorme eficiência. Também, uma das grandes vantagens da comunicação oral é a possibilidade de se tirar dúvidas na hora, deixar a informação totalmente esclarecida, pois o *feedback* é instantâneo.

Além do mais, é preciso levar em consideração o baixo grau de escolaridade de funcionários de nível operacional. Na empresa pesquisada notou-se esse cuidado: linguagem simples e sempre acompanhada por imagens ilustrativas, quando posta nos murais, para que os funcionários facilmente compreendessem a mensagem.

Apesar de a comunicação ser eficiente ainda é muito rotineira, não é trabalhada de forma estratégica dentro da organização. Mas percebe-se a preocupação da empresa com esse setor, pois já contratou profissionais formados na área.

No decorrer das entrevistas ficou claro que a cultura organizacional não é imposta, e sim que vai se incorporando ao dia a dia. Os valores e missão ficam implícitos nas falas dos funcionários, no modo de comunicarem-se, no comprometimento com a qualidade. Vai além de frases prontas; ela é vivenciada. A constante presença dos fundadores e da direção em meio aos funcionários é de grande valia.

A comunicação está presente no dia a dia, mas para ser de fato realizada precisa ser compreendida e quando o funcionário entende a informação ele se torna um multiplicador da cultura e da imagem da instituição. Principalmente quando a organização passa de uma empresa familiar para uma das maiores do seu setor em âmbito nacional.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. C. C. **A importância da Comunicação Interna e das atividades de Team Building**. 2012. 77f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Universidade Técnica, 2012.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.
- DE TONI, D. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GARRIDO, B. S. **Comunicação entre órgãos públicos: limites entre a intenção e a realização**. 2009. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/garrido-comunicacao-bocc-05-09.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2018.
- GIL, A. C. **Métodos de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARCHIORI, M; VILAÇA, W. **Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados?**. In. V CONGRESSO ABRAPCORP, São Paulo, 2011.
- MARCHIORI, M. R. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOZZATO, A. R; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. Curitiba: 2011. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 25 jul. 2018.
- OLIVEIRA, A. A.; AQUINO, M. C.; SILVA, W. T. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **Revista E3**, v. 2, n. 1, 2016.
- PAIVA JÚNIOR, F. G. de. et al. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.
- PEREIRA, C.A.M. et al. Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ROSA, C. C. da. **Análise dos meios de comunicação interna do colégio Pedro II: uma abordagem estratégica na gestão de pessoas**. 2017. 152f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, 2017.

- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHULER, M. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010
- TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. Fortaleza, 2006. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf> Acesso em: 10 jan. 2018.
- TORQUATO, G. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- VARJÃO, S. S.; ESTENDER, A.C. A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 2, p. 272-277, 2016.
- WELS, A. M. C. Estudando a Comunicação Organizacional: redes e processos integrativos. **Revista Conexão**, v. 4, n. 7, p. 73-86, 2005.