



## O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS – UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA AMISA - IBIRUBÁ/RS

MOURA, Gabriele<sup>1</sup>  
GIACOBBO, Caroline<sup>2</sup>

**Resumo:** Estamos em constante progresso tecnológico e profissional na área da comunicação. A globalização e a revolução das tecnologias da informação fizeram com que a comunicação nas empresas se tornasse cada vez mais importante. No entanto, mesmo diante de contínuos avanços, onde o acesso à informação está cada vez mais fácil, nem sempre atinge o público certo, não havendo efetividade na comunicação. Sendo assim, o presente trabalho objetiva avaliar o planejamento e as estratégias de comunicação interna desenvolvidas na Amisa, buscando verificar se as ferramentas utilizadas estão sendo eficazes e gerando os resultados esperados. Tendo em vista que a comunicação interna tem papel fundamental na relação entre empresa e colaborador e não se limita à divulgação de informações, deve ser pensada e implementada estrategicamente. Este estudo aborda o tema a partir de uma pesquisa bibliográfica, a qual nos auxiliou a fundamentar os referidos objetivos e, logo após, realizamos uma pesquisa quantitativo-descritiva com os colaboradores da empresa, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas objetivas e subjetivas, caracterizando-o também como uma pesquisa de opinião. Dessa forma, foi possível compreender melhor a comunicação interna e a percepção do público interno da empresa pesquisada, bem como analisar como a comunicação pode ser praticada de forma estratégica e eficaz para a empresa.

**Palavras-Chave:** Ferramentas de Comunicação. Comunicação Organizacional. Estratégia.

**Abstract:** We are in constant technological and professional developments in the field of communication. The globalization and the revolution in information technology have made communication in enterprises become increasingly important. However, despite continuous advances, where access to information is increasingly easy, not always reach the right audience, without effective communication. Thus, this study aims to evaluate the planning and internal communication strategies developed in Amisa seeking to verify if the tools used are effective and producing the expected results. Given that internal communication plays a fundamental role in the relationship between company and employee, and is not limited to the dissemination of information, should be considered and implemented strategically. This paper addresses the topic from a literature search, which helped us to support these goals and, soon after, we conducted a quantitative-descriptive research with employees of the company and as a tool for data collection, a questionnaire with objective questions and subjective, also characterizing it as an opinion poll. Thus, it was possible to better understand the internal

---

<sup>1</sup> Jornalista formada pela Universidade de Cruz Alta, 2013.E-mail: gabrielly.moura@hotmail.com

<sup>2</sup> Docente Unicruz. Mestranda em práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social Unicruz.E-mail:giacobbo@unicruz.edu.br



communication and the perception of the company's staff researched and analyze how communication can be practiced strategically and effectively for the company.

**Keywords:** Communication Tools. Organizational Communication. Strategy.

## 1.Introdução

Desde os tempos mais remotos, a comunicação é uma questão de sobrevivência e não para de evoluir com vistas à facilitar cada vez mais a vida das pessoas. No mundo dos negócios não é diferente. Tornar os funcionários integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela é uma necessidade e fez surgir a comunicação interna, considerada hoje imprescindível às organizações, merecendo cada vez mais atenção. 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 como um instrumento da administração estratégica é uma necessidade para se atingir a eficácia organizacional.

Diante do advento da globalização, que trouxe inovações tecnológicas, comportamentais e organizacionais, as empresas precisam se adaptar. Por isso, o objetivo deste estudo é avaliar se a satisfação com comunicação interna da Auto Mecânica Ibirubá S.A-Amisa é planejada estrategicamente e vem alcançando a eficácia desejada.

Para tanto, primeiro realizou-se uma pesquisa bibliográfica, abordando os conceitos e contextualizando comunicação, comunicação organizacional, comunicação organizacional integrada, comunicação interna, meios de comunicação interna, endomarketing, comunicação institucional e mercadológica. Kunsch (2003) foi o principal embasamento para a preparação deste estudo. No entanto, outros autores renomados como Matos (2004) e Pimenta (2009) contribuíram significativamente, além de outros autores citados com menos frequência.

Em seguida foi feito um levantamento de dados e informações sobre a empresa. A metodologia escolhida para desenvolver a pesquisa foi a quantitativa descritiva, através da aplicação de um questionário com questões objetivas e subjetivas, a fim de explorarmos melhor a opinião dos colaboradores da empresa. Na sequência transcorre-se a análise dos dados e as considerações finais. O estudo nos conduziu à conclusão de que o envolvimento



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

## **2.0 A importância da comunicação**

A comunicação evoluiu com o passar dos anos, assim como a tecnologia. No início, era feita através de ruídos (oral) e gestos. Contudo, ao longo do tempo surgiram a escrita, o telégrafo, o telefone e a internet. Com os avanços tecnológicos, surge a necessidade da clareza no conteúdo transmitido pelo emissor. O objetivo é que o receptor decodifique a mensagem exatamente como o emissor teve a intenção de disseminá-la. Quando isso não ocorre, é preciso avaliar qual foi a barreira que impediu o sucesso deste processo comunicativo.

Portanto, para uma compreensão rigorosa e fiel, antes de explorar o tema comunicação interna, convém esclarecer conceitos básicos sobre comunicação.

A palavra comunicação, originária do latim (*communicatione*), é definida por “tornar comum” (PIMENTA, 2009, p.15). Sendo assim, o fenômeno da comunicação não é entendido no momento em que se dissemina uma informação, mas quando é compreendida por todos que a recebem. É relevante saber também, que a comunicação pode ser: verbal (compreende a oralidade e a escrita) e não verbal.

Para Kunsch (2003, p.16) "comunicação é um ato de comunhão de ideias e estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações". Ou seja, dada sua abrangência, a comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo. Mais especificamente em âmbito interno, foco do nosso estudo, o diálogo se configura em consonância com a cultura organizacional que se reflete na imagem das pessoas, nas linguagens utilizadas e até na satisfação dos funcionários no trabalho.

Já para Garcia (2006) "a comunicação serve para produzir consenso, gerar aceitação e consentimento. Em outras palavras, a comunicação é um processo de mediação de interesses e expectativas".

Em outro conceito, Gasnier (2008, p.12) afirma que comunicação é "o processo de transmissão e compreensão de informações sejam ideias, conceitos, dados, instruções, autorizações, recados, histórias ou lições, nos dois sentidos e através do uso de símbolos cujos significados são comuns aos envolvidos". Sendo assim, as ferramentas de comunicação interna podem variar de um cartaz parabenizando os aniversariantes do mês a um programa de rádio transmitido nas dependências da empresa. Gasnier (2008) também diferencia



informação e comunicação que, apesar de terem significados diferentes, muitas vezes são confundidos. De acordo com a perspectiva do autor, a informação é transmitida em uma só direção, do emissor para o receptor. Enquanto a comunicação é um processo de troca, no qual o emissor envia uma mensagem ao receptor e recebe outra mensagem de volta, o feedback.

Nesse mesmo sentido, Matos (2009) acredita que a comunicação só acontece quando a informação recebida pelo receptor é compreendida, interpretada (decodificada) e encaminhada de volta ao emissor. Segundo ele, a comunicação até pode ser definida de forma simples, mas trata-se de um processo complexo, principalmente porque envolve sentimentos e comportamentos humanos.

Considerando esta visão sobre a comunicação, observa-se que as possibilidades de haver falhas são iminentes. Matos (2004, p. 40) salienta a importância da comunicação afirmando que "a comunicação é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos".

Observando todos esses conceitos, vimos que a comunicação, desde os primórdios, é um instrumento de integração, instrução, troca mútua e desenvolvimento entre as pessoas em quaisquer atividades realizadas. Este novo milênio vem exigindo cada vez mais das peculiaridades e capacitações do ser humano, sendo a forma como nos comunicamos a ferramenta mais importante no processo de expansão das organizações em todo o mundo.

Sendo assim, a sociedade globalizada atual demanda que o profissional atue cada vez mais em equipe e transparência naturalidade, segurança, persuasão, credibilidade e fidedignidade, levando as empresas a oferecer mais transparência na prestação de serviço. Outro efeito deste processo macroeconômico é a necessidade de segurança na transmissão de informações a clientes e parceiros, dado a insegurança geral em que vivemos. Para tanto, a contratação de profissionais exige que estes sejam cada vez mais especializados em comunicação, capaz de realizar mediações entre diferentes públicos internos e externos respondendo as expectativas da empresa, de uma forma objetiva e coerente. A comunicação empresarial advém com múltiplas estratégias comunicativas, com visão e ação transdisciplinar, a qual objetiva a maximização da informação, sendo esta congruente com os valores, visão e missão da empresa, bem como com as estratégias, planejamentos e ações daqueles que compõe a corporação. Neste sentido há a eclosão da comunicação eficaz, principal ferramenta inter-relacional entre funcionários, clientes, fornecedores e parceiros nos processos de negociação, como veremos mais adiante.



## 2.1 Contextualizando a Comunicação Organizacional

Além de a comunicação fazer parte da vida pessoal, ela também é indissociável da vida profissional. E, na era da informação, a comunicação nas organizações é um dos processos mais importantes. O sistema comunicacional para Kunsch (2003) é fundamental para o procedimento administrativo interno e para o relacionamento das organizações com o ambiente exterior.

A comunicação empresarial pode se apresentar com outras denominações dependendo do autor. No entanto, Kunsch (2003, p. 150) esclarece que "comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral". Segundo ela, o termo comunicação organizacional é mais amplo e abrange qualquer tipo de organização, seja pública, privada, ONG's, fundações, etc. Já o termo comunicação empresarial é mais restritivo, referindo-se somente às "empresas".

O papel da comunicação e da informação no ambiente organizacional tem despertado a atenção do mundo globalizado como um elemento estratégico na realização dos objetivos e intencionalidades das empresas, diante de um contexto de incerteza e complexidade. No entanto, não se pode esquecer que a informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes nas organizações, assim como na vida de cada indivíduo, independente de sua vontade. Ela se manifesta de diferentes formas e repleta de significados, que precisam constantemente ser decodificados.

Putnam, Phillips e Chapman afirmam que "talvez nenhum outro conceito esteja tão presente no estudo das organizações quanto o designado pelo termo comunicação. Essa onipresença faz com que o sentido da comunicação torne-se arditosamente impreciso" (2004, p.77).

A preocupação dos autores em conceituar a comunicação organizacional e, ao mesmo tempo, (re)definir seu campo de abrangência, tem procurado evidenciar a sua relevância para as organizações.

Percebe-se neste contexto que a comunicação organizacional define-se como todas as formas ou modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos, sejam internos ou externos. Hall (1984, p. 147) expõe que a comunicação é um processo relacional - emissor/receptor - e destaca os entraves da comunicação nas organizações. "O processo de comunicação deve ser encarado como um processo dinâmico, em que novos atores, novos meios e novas definições entram



constantemente em cena" Goldhaber, um dos autores clássicos da comunicação organizacional, partindo da concepção que a organização é um sistema vivo e aberto conectado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintos papéis, assim a define:

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. (GOLDHABER, 1984, p.32 apud KUNSCH, 2003 p.68).

Tradicionalmente, o objetivo primordial da empresa é buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contatos com o público alvo, visando influenciar decisões, anunciar eventos, vender seus produtos e suprimir conflitos. Entretanto, para Casali (2004), "essa visão, que já não se sustentava no passado, não se sustenta de maneira eficiente nos dias atuais pelo seu reducionismo e simplismo diante da complexidade do mundo das organizações". (CASALI, 2004, apud CARDOSO, 2006). Sendo assim, Cardoso (2006) defende que:

Para se superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos (CARDOSO, 2006, p. 1127).

Portanto, para compreendermos melhor essa configuração contemporânea da comunicação organizacional, que busca a integração dos elementos organizacionais e utiliza meios, processos e profissionais distintos, como abordaremos mais especificamente adiante, é necessário conhecer a evolução da comunicação ao longo dos tempos.

A partir do século XIX, após a Revolução Industrial, mudanças radicais ocorreram nos ambientes empresariais. No Brasil, mais especificamente, a década de 50 marcou época, com uma nova conjuntura econômica proposta por Juscelino Kubitschek, que incentivava a



industrialização do país e que trouxe para cá muitas empresas multinacionais. Estas, por sua vez, não pouparam esforços para tornarem-se conhecidas e divulgar seus produtos e serviços.

No entanto, o surgimento dos primeiros jornais de empresa no país aconteceu quase cem anos após à Europa e os Estados Unidos. A primeira publicação nesse campo, a norte-americana Lowell Offering, foi lançada em 1840. Já no Brasil, o pioneiro foi o Boletim Light, editado em 1925, o prenúncio de uma comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 1997).

Ocorre que a Comunicação Organizacional normalmente era uma área de atuação do profissional de Relações Públicas, mas atualmente vem contando também com a presença de jornalistas e publicitários, por isso comunicação organizacional integrada.

Em agosto de 1967 a Associação Brasileira de Administração de Pessoal (Abape) lançou o I Concurso Nacional de Revistas e Jornais de Empresa. Logo, surgiria graças à liderança de Nilo Luchetti, então diretor da revista Notícias Pirelli, a Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa (Aberje), prova do interesse das empresas pela comunicação (KUNSCH, 1997).

Outro elemento importante na configuração da comunicação organizacional no Brasil foi a criação da Proal - Programação e Assessoria Editorial, em 1968, em São Paulo, com a finalidade de prestar serviços de consultoria à publicações empresariais. O pioneirismo da terceirização dos serviços de comunicação, tão comum atualmente.

Entretanto, a comunicação organizacional só atingiria o seu auge a partir de 1985, apesar de até agora muitas empresas não darem a devida importância ao processo e manterem em suas estruturas um serviço improvisado e amador. Sobre essa ascensão que ainda não parou de se expandir, Kunsch (1997) afirma que:

As mudanças ocorridas, mundialmente, com o fim da guerra fria, em 1989, e com o surgimento do fenômeno da globalização alteraram por completo seu comportamento institucional, passando a comunicação a ser uma área estratégica imprescindível para ajudá-las a enxergar e detectar as oportunidades e também as ameaças do macro ambiente (KUNSCH, 1997, p. 64).

Desta maneira, a comunicação organizacional torna-se uma realidade cada vez mais presente nos estudos e pesquisas do século XXI e perpassa as instâncias comunicacionais, apresentando-se como elemento de relevância nas áreas da administração, psicologia, gestão, entre outras.



### 3. A comunicação interna e suas interfaces

A comunicação interna são os relacionamentos dentro da organização, são os processos de interação da organização com os funcionários. Para Kunsch (2003), a comunicação interna é um setor planejado com seus objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados. Portanto, a comunicação interna ocorre com a circulação normal da informação de todos os setores da organização, permitindo seu funcionamento.

A comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e os funcionários. Por isso, entendemos que a comunicação interna abrange:

- A comunicação entre departamentos, órgãos, unidades;
- A comunicação entre pessoas dos mesmos departamentos, órgãos unidades;
- A comunicação entre chefias;
- A comunicação entre funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes (TAVARES, 2007).

A comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, além de saber comunicar é importante saber ouvir. Os cinco “C’s” de uma comunicação interna eficaz são: consciente, contínua, clara, curta e completa (MARQUES apud MELO, 2006).

Segundo o autor Bahia (2002 apud CENERINI, 2009), a comunicação interna tem como objetivo principal a integração dos colaboradores, ou seja, pretendem transmitir as ações, decisões e pensamentos da empresa para seus colaboradores, com clareza e rapidez.

Pasqualini (2006 apud CENERINI, 2009), afirma que além da comunicação interna comunicar os acontecimentos e notícias para os funcionários da empresa, ela tem como objetivo “firmar uma imagem positiva da empresa para seus colaboradores”, contribuindo para o desenvolvimento e para um clima positivo, favorável para o cumprimento das metas e objetivos da empresa. Ou seja, a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa.

A comunicação interna é considerada importante, porque as empresas buscam um diferencial no mercado de trabalho, com isso, a valorização dos funcionários torna-se intensa, para que sejam atingidos os objetivos e principalmente na construção de relacionamentos harmoniosos fortalecendo as relações do público interno (MARCHIORI, 2004).

Segundo Rhodia (apud KUNSCH, 2003, p. 154), “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa,





através do estímulo ao diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis”.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e- vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, p. 160, 2003).

As empresas que possuem bons sistemas internos de comunicação conseguem alcançar melhores condições de planejamento estratégico, pois as informações da base chegam com mais fluidez e confiabilidade ao topo da pirâmide organizacional. Também conseguem fazer com que o processo produtivo seja mais dinâmico, uma vez que as diretrizes chegam a quem as executa de forma íntegra (SANTIAGO, 2003). Assim, a comunicação interna é determinante para o sucesso das organizações, pois se torna fundamental para os resultados do negócio e age como agente humanizador das relações de trabalho.

Para a doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori apud Leite (2006), a busca da valorização da comunicação interna deve ser vista como uma estratégia dos empresários que desejam o sucesso de suas organizações. Pelo fato de ser pela comunicação que a organização recebe e oferece informações, construindo o conhecimento para a tomada de decisões mais acertadas.

#### **4. Análise da comunicação interna na Auto Mecânica Ibirubá S.A - Amisa**

A Amisa – Auto Mecânica Ibirubá S.A., foi fundada no dia 6 de março de 1953, inicialmente atuando como oficina mecânica e posto de combustível e, 21 anos após sua fundação, em 1974, tornou-se também concessionária autorizada Ford para a região.

Desde então, a Amisa tem seu crescimento pautado na satisfação do seu cliente e no compromisso de crescimento em conjunto com a região onde atua. Assim, recentemente expandiu sua área de atuação, como forma de valorizar o desenvolvimento da região de Panambi, visualizando também a necessidade de levar a marca e a tradição da Amisa para



clientes destas comunidades. Em julho de 2012, iniciaram as atividades da primeira filial da Amisa, no município de Panambi, atuando como concessionária autorizada Ford, oficina mecânica e venda de veículos novos e seminovos. Em agosto de 2013 inaugurou mais um ponto de venda em Palmeira das Missões.

Para a obtenção de dados mais aprofundados sobre a comunicação interna da empresa foram aplicados questionários aos funcionários cujos resultados serão explanados a seguir.

Após a análise dos resultados obtidos com a pesquisa pode-se ter uma dimensão melhor do público interno da empresa pesquisada.

De acordo com as definições apresentadas ao longo desse estudo a comunicação interna é a relação de transmissão de informações entre o topo decisório da empresa e seu público interno, que são basicamente os funcionários, essas informações fluem em um fluxo vertical, de orientação descendente, do topo para a base e ascendente com o feedback dos funcionários para o topo decisório. A definição de comunicação interna varia bastante de acordo com a interpretação e ponto de vista dos pesquisadores, podendo ser chamada por outros nomes, como comunicação corporativa, comunicação empresarial, endomarketing ou marketing interno. Mas a sua essência é a comunicação entre a empresa e o público interno.

No entanto este trabalho adotou a perspectiva de autores que dizem que dependendo da intenção do emissor a comunicação pode assumir papel estratégico, como Kunsch (2003) que afirma que a comunicação interna já é uma ferramenta estratégica da empresa.

Sendo assim, as primeiras questões do questionário aplicado na pesquisa tiveram o objetivo de conhecimento do público interno. Assim, foi possível perceber que a maioria dos colaboradores são homens, embora a diferença não seja tão expressiva, apenas 12%. O público interno da Amisa é jovem, com idade até 30 anos, isso justifica 68% dos funcionários trabalharem na empresa há menos de cinco anos. A pesquisa atingiu todos os setores da empresa, o que a torna mais fidedigna.

Para diagnosticarmos a avaliação que o público interno faz da imagem e a gestão da empresa, foram elaboradas cinco questões que nos possibilitaram concluir que a grande maioria considera a representatividade e credibilidade da marca ótima, com 76% e 68%, respectivamente. Esse percentual diminui um pouco quando o assunto é ética, transparência e responsabilidade social, embora a maioria tenha avaliado estes itens como ótimos. No que diz respeito à ética e transparência, 60% dos colaboradores avaliam como ótimo, mas é neste item que aparecem as primeiras considerações regular, 4%. No item responsabilidade social cresce



o número dos que consideram as ações da Amisa neste sentido regular, eles somam 8%. No entanto, a maioria, 56%, considera ótimo. Já sobre a imagem da Amisa num âmbito geral é bem conceituada pelos seus colaboradores, 56% consideram ótima e 44% boa.

No que se refere à gestão da empresa pesquisada, 68% afirmaram conhecer o planejamento estratégico da empresa. Outra questão era sobre a comunicação entre chefia e colaboradores. Este item foi o que obteve o índice regular mais elevado, 24%. Nota-se também que a opinião dos que considera boa prevalece, com 44%. A situação é muito parecida na avaliação da comunicação entre os colaboradores, 20% a considera regular. Neste caso, o índice dos que considera boa também é maior, 44%, idêntico ao da questão anterior. O número dos que considera ótima também é igual, 32%. A diferença é que, neste item, 4% se abstiveram em responder. Nota-se uma melhora na avaliação da comunicação entre colaboradores e clientes. O índice dos que considera ótima subiu, para 44%. E, os que consideram regular também diminuíram 4%. No entanto, ainda prevalecem os que consideram boa, 48%.

Conclui-se, portanto, que é exatamente no assunto comunicação que as opiniões começam a divergir mais e que, embora seja considerada boa precisa de ações voltadas à melhoria da comunicação interna da Amisa.

Os respondentes também tinham que avaliar qual a melhor forma de receber as informações da Amisa, ou seja, as ferramentas de comunicação interna utilizadas. A maioria, 60%, prefere receber as informações via e-mail. Em segundo lugar, estão as reuniões e eventos, preferidos por 20% dos colaboradores da empresa. Quanto ao comprometimento dos funcionários na participação em reuniões, eventos e para a melhoria da gestão, o resultado foi o seguinte: em reuniões o comprometimento dos colaboradores em participar foi avaliado como ótimo por 44%. No entanto, a maioria considera boa, 52% dos funcionários. A avaliação não é tão positiva quanto ao comprometimento na participação de eventos, sendo que diminuiu o índice dos que considera ótima ou boa e aumentou o número dos que considera regular. Ou seja, 32% consideram o comprometimento em participação nos eventos ótimos, 48% bom e 16% regular. Já no que diz respeito à contribuição para a melhoria da gestão, 68% consideram o comprometimento bom e 20% ótimo.

Este trabalho também visava identificar o grau de satisfação dos colaboradores com relação à comunicação interna da empresa. Em nenhum dos seis itens avaliados pode-se dizer que a equipe está muito satisfeita. Entretanto, todos os itens são considerados bons pelos colaboradores, o que é positivo para a empresa. Na avaliação da comunicação geral da Amisa,



56% estão satisfeitos e avaliaram como boa, outros 28% estão muito satisfeitos e avaliaram como ótima. Porém, apesar de a maioria dos colaboradores dizerem estarem satisfeitos com os meios de comunicação interna, com a comunicação entre chefe e colaborador e entre colaboradores, bem como com a comunicação de eventos e entre colaboradores e clientes, é na pesquisa de opinião, que possibilita a livre expressão que os colaboradores deixaram transparecer seus descontentamentos.

Através das necessidades apontadas em relação à comunicação interna da Amisa, nota-se que há falhas no processo, visto que o maior número de respostas refere-se à comunicação entre chefia e colaboradores ou mais espaço para opiniões no que tange à gestão da empresa. Além disso, a dificuldade de encontrar os colegas nos seus respectivos setores quando necessário pode ser considerado um problema grave de comunicação, já que a empresa é pequena e conta com apenas 70 colaboradores. Isso se confirma em outros apontamentos que ganharam relevância entre as respostas: a importância do uso com mais frequência dos meios de comunicação interna e maior interação entre os setores.

A segunda questão da pesquisa de opinião também evidencia a necessidade de melhorias na comunicação interna da Amisa. A pergunta era quais as expectativas dos colaboradores com relação à comunicação interna da empresa. A maior interação entre os setores e melhoria na comunicação entre chefia e colaboradores prevalece. Já a promoção de mais eventos, seja de confraternização ou aperfeiçoamento, está entre as principais sugestões dos funcionários da Amisa que responderam à terceira pergunta da pesquisa de opinião.

## **5.Considerações Finais**

De acordo com as definições apresentadas ao longo desse estudo, conclui-se que a eficácia da comunicação interna passa pelo bom uso dessa comunicação de forma estratégica, através das ferramentas disponíveis. Percebe-se que estas ferramentas estão disponíveis na Amisa. No entanto, não são utilizadas estrategicamente. Sendo assim, podemos afirmar que o método utilizado foi satisfatório e permitiu alcançar os objetivos da pesquisa.

Por fim, conclui-se que a comunicação interna tem papel fundamental nas organizações. Portanto, considerando que a realização de pesquisa é parte fundamental para trabalhar a comunicação de forma planejada, sugere-se que a empresa aplique pesquisas semelhantes periodicamente. Uma caixinha de sugestões se mostra uma opção simples de ser



viabilizada e que permitirá à empresa ter conhecimento da opinião do seu público interno. Outra ação fácil de ser implementada, visto que as ferramentas já estão disponíveis, é intensificar o uso dos meios de comunicação interna, como o chat da empresa por exemplo. Além de priorizar os meios preferidos pelos colaboradores, ou seja, e-mails, reuniões e eventos, conforme apontou a pesquisa. A promoção de mais eventos, como sugeriram os colaboradores, também contribui para a integração dos setores e aproximação da chefia com seus subordinados, outra reivindicação da equipe. Afinal, como defende Marchiori (2008) é com o detalhamento do contexto do ambiente interno que se pode adquirir a segurança para a realização de uma comunicação eficaz.

## Referências

\_\_\_\_\_. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KNUSCH, Margarida M. Krohling (Org.) Comunicação Organizacional. Vol.1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p.135-164.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. 2006. Rio de Janeiro.

GARCIA, Maria Tereza [org.]. Marketing & comunicação para pequenas empresas; o marketing e a comunicação organizacional sem complicações, para novos empresários e aprendizes permanentes. São Paulo: Novatec, 2006.

GASNIER, Daniel Georges. Comunicação empresarial: guia prático. São Paulo: IMAM, 2008.

HALL, Richard. Organizações: estrutura e processos. (Trad. Wilma Ribeiro. 3ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1984).

KUNSCH, Margarida M.K. Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997b.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 5.ed. São Paulo: 2003.



MATOS, Gustavo Gomes de. Comunicação sem compilação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. Barueri, São Paulo: Manoele, 2009.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores. Campinas: Alínea, 2009.

PUTNAM, Linda, PHILLIPS, Nelson e CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGG, Stewart R. HARDY, Cyntia e NORD, Walter R. (Org.) Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, v.3.

TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

WOLTON, Dominique. É preciso salvar a comunicação. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.