

Comunicação interna: uma análise do caso MCL Peças Agrícolas Ltda., de Palotina, PR

Cristiane Silva Bastos*, Keila Raquel, Wenningkamp**, Ednilse Maria Willers***

Resumo

Este estudo teve por objetivo levantar informações sobre o processo da comunicação interna da empresa MCL Peças Agrícolas a fim de propor ações para a melhoria dessas práticas na organização. Em termos metodológicos, tratou-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa. Como técnicas de coleta de dados, utilizou-se o questionário, aplicado aos colaboradores do setor administrativo da empresa e a entrevista, realizada com o sócio-administrador. Ambos aplicados com o intuito de melhor compreender o processo de comunicação interna e identificar possíveis dificuldades ou falhas existentes. Com base nos dados observados, desenvolveu-se algumas estratégias para melhorar o processo de comunicação interna, o que envolveu ações para a maior eficácia da comunicação entre os colaboradores e, também, entre colaboradores e superiores, buscando auxiliar na distribuição, clareza e objetividade das informações. Acredita-se que as estratégias de comunicação interna desenvolvidas possam aprimorar e promover mudanças significativas no ambiente interno

da MCL Peças Agrícolas Ltda. e, dessa forma, favorecer a melhoria da gestão e dos procedimentos administrativos.

Palavras-chave: Comunicar. Processo de comunicação. Comunicação interna.

Introdução

As transformações políticas, sociais e econômicas que caracterizam o atual cenário mercadológico criaram para as organizações contemporâneas um ambiente cada vez mais competitivo. A concorrência acirrada nos mais diversos setores exige que empresas encontrem formas alternativas de obter melhor desempenho econômico e financeiro. Diante desse contexto, Cunha, Basto e Gugelim (2013) afirmam que a gestão eficiente do processo de comunicação pode auxiliar no crescimento e desenvolvimento das organizações. Dessa forma, a comunicação interna (CI) torna-se um

* Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: cristiane_bastos_03@hotmail.com

** Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Doutoranda em Desenvolvimento Regional e Agronegócio na Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: sebkeila@hotmail.com

*** Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Doutora em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: ednilse26@gmail.com

aspecto relevante e que deve ser analisado nas decisões sobre gestão de processos e pessoas, pois é fator diferencial e competitivo para toda e qualquer empresa.

Nesse sentido, segundo Tavares (2009), a CI se estabelece entre a empresa e os colaboradores, abrangendo todos os departamentos, unidades, pessoas e chefias. A sua relevância possibilita a otimização dos processos comunicativos, melhora o relacionamento entre colaboradores, aumenta a eficácia das informações, o trabalho em equipe, entre outros benefícios.

Cardoso (2006) já afirmava que a comunicação é fato em todas as organizações, isto é, não existem empresas sem a prática comunicativa, mesmo que essa seja informal. Dessa forma, os processos comunicativos são cruciais para o funcionamento organizacional, estando esses diretamente relacionados à sua forma de significar, valorar e expressar um determinado empreendimento. Logo, “A comunicação pode ser entendida, então, como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é” (2006, p. 1132).

Como observa Chiavenato, “[...] a comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa. Nas organizações mais bem sucedidas do mundo, a comunicação recebe a maior prioridade” (1994, p. 121). Dessa forma, evidencia-se a importância em analisar a CI nesse contexto. É por meio dela que se proporciona a integração e a participação dos colaboradores, fortalecendo o desempenho e promovendo um clima organizacional participativo. Bueno (2009) corrobora a ideia quando ressalta que a estratégia para a

CI deve ser exercida com planejamento, de acordo com a cultura organizacional, com os sistemas de gestão e com os recursos tecnológicos existentes na empresa.

Diante do exposto, tem-se que quanto mais efetiva e próxima for a comunicação entre colaboradores e superiores, maior o envolvimento de todos com as metas organizacionais. Logo, maior será a possibilidade de a empresa obter resultados positivos de produtividade, relacionamento e lucratividade (CUNHA; BASTO; GUGELIM, 2013). Nesse sentido, analisar o processo de comunicação interna das organizações torna-se imprescindível, uma vez que é a partir de avaliações que se descobrem falhas e dificuldades, que, por sua vez, podem ser corrigidas por meio de técnicas, estratégias e ferramentas.

Com base no pressuposto de que as empresas devem atentar para a existência de falhas de comunicação interna e para a necessidade de correções, surge a preocupação das pesquisadoras em relação à eficiência do processo de CI da empresa MCL Peças Agrícolas Ltda., localizada no município de Palotina, Paraná.

Dessa forma, a questão central que norteia este estudo é: de que maneira a MCL Peças Agrícolas Ltda. pode melhorar o processo de comunicação interna? Assim, o objetivo geral desta pesquisa é levantar informações sobre o processo da comunicação interna da empresa, a fim de propor ações para a melhoria das suas práticas comunicacionais internas.

Ressalta-se que a investigação tem duas principais justificativas: primeiramente, pela necessidade de as organizações avaliarem seus processos de

comunicação interna, já que é fator preponderante para uma maior competitividade; posteriormente, pelo fato de as pesquisadoras terem o conhecimento prévio de que a empresa objeto de estudo ainda não realizara avaliações sobre o processo de comunicação interna, desconhecendo, portanto, possíveis falhas e dificuldades bem como as possibilidades de melhorias. Assim, a importância deste estudo é, principalmente, de ordem prática.

Este artigo contempla quatro seções, além da introdução. Na segunda seção, tem-se a contextualização da temática do estudo, ou seja, a comunicação e a comunicação interna, enquanto a terceira seção apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. Na quarta seção, são abordados os resultados, finalizando, na quinta seção, com as considerações finais.

Aspectos teóricos

O ato de comunicar e o processo de comunicação

Comunicar é uma questão de sobrevivência, seja nas organizações, seja na sociedade. Atualmente, a era da informação direciona, direta ou indiretamente, o processo comunicativo, pois o mundo gira em torno da informação e de seu processamento. Portanto, torna-se imprescindível conhecer esse processo, pois ele abrange os elementos principais, os problemas relacionados ao processo comunicativo e as técnicas para a comunicação eficaz.

Para entender o processo comunicativo, é necessário compreender quais são

os fatores relevantes para se comunicar. Esse processo permite que a sociedade transmita informações, exponha opiniões, sentimentos, emoções e compartilhe conhecimento. Amboni e Andrade (2010) corroboram para a compreensão do processo comunicativo quando abordam os elementos essenciais para que se estabeleça a comunicação, sendo eles:

- a) emissor: a fonte da mensagem, podendo ser uma pessoa, um grupo ou uma organização;
- b) receptor: a pessoa ou organização que recebe e codifica a mensagem emitida;
- c) mensagem: o resultado da codificação, seja ela verbal ou não verbal, representando informação;
- d) canal: o meio de comunicação entre o emissor e o receptor;
- e) codificação: a tradução de uma informação para que ela possa ser compreendida pelo receptor;
- f) ruído: a interferência na recepção ou compreensão da mensagem, por exemplo: barulho, problemas relativos ao canal, vocabulário, etc.;
- g) *feedback*: permite ao emissor saber se as informações foram compreendidas pelo receptor.

Como se pode observar, o emissor é responsável pela informação que irá transmitir. Após a emissão dos dados, eles são codificados e transmitidos para o receptor, que irá decodificar e interpretar a mensagem. Esse processo de comunicação é característico de todo e qualquer tipo de comunicação, seja interna ou externa, bem como oral ou escrita. No próximo tópico, abordam-se

especificamente aspectos relacionados com a comunicação interna.

Comunicação interna

Conforme Bahia (1995), o conceito de CI é a relação entre a organização e seus colaboradores, considerada um fator relevante para as rotinas administrativas, para o clima organizacional, para a qualidade da informação e para a interação entre colaboradores. Isto é, as organizações necessitam de pessoas para poder produzir e obter sucesso no mercado, mas, para isso, toda organização necessita ter uma CI que contribua para tais fatores.

Curvello (2012) define a CI como um conjunto de ações que necessitam ser compartilhadas com os colaboradores com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna. Sendo assim, ambos os autores corroboram ao conceituar a CI de forma que a qualidade no processo de comunicação da empresa reflete no seu desempenho e nos resultados alcançados.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da CI para os colaboradores e para a organização. De acordo com Kunsch (2002), a comunicação interna contribui para a cidadania e a valorização do homem mediante um programa de comunicação participativo, pois ele tem a oportunidade de se manifestar e comunicar livremente, o que contribui tanto para sua vida pessoal quanto profissional.

Desse modo, as organizações podem fazer uso da comunicação formal, informal, oral, escrita e não verbal. A comunicação formal está vinculada aos canais

de comunicação existentes na empresa. Possi (2006) relata que a comunicação formal segue as regras da organização e devem ser dirigidas a determinados destinatários. O autor cita alguns exemplos de comunicação formal: ata de reunião, memorando, documentos oficiais, correspondências, relatórios, entre outros formatos.

Ainda de acordo com Possi (2006), a comunicação informal ocorre de modo espontâneo, sem a presença de meios formais. A importância do meio de comunicação informal promove a descontração no ambiente de trabalho e estabelece a confiança dos colaboradores. Podem ser considerados exemplos de comunicação informal: o café durante o expediente, o bate-papo de corredor, os eventos de interação fora do ambiente de trabalho.

Matos (2009) relata que surgem distorções quando a comunicação informal não atende à demanda do público interno e a mensagem original é afetada por ruídos, chegando ao seu destino final com sentido contrário ao que foi dito inicialmente. Nesse sentido, é necessário verificar as falhas existentes que interrompem o processo de comunicação informal, a fim de propor ações para reduzir ou extinguir as distorções.

Já quanto à comunicação oral, Amboni e Andrade (2010) afirmam que esse tipo de comunicação possibilita rapidez e interação entre colaboradores e superiores. Ela constitui redes de relacionamentos informais entre os colaboradores e satisfaz uma necessidade pessoal. Para Santos (2011), a comunicação oral é a forma mais clara e eficaz de comunicação, pois facilita a transmissão de informa-

ções por meio de palavras e sons. Ela se estabelece em conversas, telefonemas, reuniões, palestras dentro e fora das organizações, com o objetivo de informar, persuadir, etc.

Outra forma de transmissão de informações é a comunicação escrita, que se caracteriza como formal, tendo como objetivos informar, solicitar, formalizar, descrever, entre outros propósitos. Segundo Cohen (2011), nas organizações, a comunicação escrita atua no desempenho do trabalho e na busca dos objetivos, envolvendo documentos utilizados diariamente nas empresas, como ofício, memorando, relatório, formulário, carta comercial, comunicado, dentre outros modelos. Assim, a comunicação escrita possibilita repassar informações com formalidade, garantindo a segurança de que a informação foi registrada e transmitida.

Já a comunicação não verbal é a expressão corporal no modo de agir, vestir, gesticular, andar e sorrir. Para Tomasi e Medeiros, “[...] a comunicação empresarial envolve também a comunicação gestual ou comunicação não verbal, juntamente com as palavras, são comunicadas nossas emoções” (2010, p. 91). A comunicação não verbal transmite ansiedades, alegrias, tristezas, dentre outras expressões e possibilita a leitura corporal em um processo de comunicação. Por isso, no ambiente organizacional, as expressões corporais revelam as pretensões diante de alguma situação e a percepção das atitudes corporais pode influenciar nas decisões a serem tomadas.

Assim, as formas de comunicação estão presentes em todas as empresas, atuando em todas as direções, de ma-

neira descendente, ascendente, lateral e diagonal, atingindo as pessoas envolvidas no processo comunicativo.

Segundo Kunsch (2002), o fluxo de comunicação descendente é aquele que ocorre de cima para baixo, ou seja, da direção para os subordinados. Já a comunicação ascendente é, ao contrário, de baixo para cima, isso é, dos subordinados para os dirigentes. Por sua vez, o fluxo lateral envolve a comunicação entre colaboradores da mesma hierarquia, ou horizontal. Por último, a comunicação diagonal é aquela que ocorre em todos os setores da empresa, comunicando-se entre si.

A comunicação, independentemente do seu fluxo, pode ocorrer a partir de diversos veículos. Conforme Corrêa (2009), os veículos de comunicação são ferramentas que transmitem informações e conhecimentos para todas as organizações que se relacionam com o público interno, objetivando a produtividade e a melhoria no ambiente organizacional.

Ainda, Corrêa (2009) relata alguns veículos de CI que podem ser utilizados nas organizações, quais sejam: a) intranet: meio digital utilizado para o público interno, propiciando rapidez do fluxo nas informações internas; b) e-mail: com a informatização, o e-mail corporativo torna ágil o processo de comunicação, pois atua de maneira rápida e eficaz; c) memorando: veículo utilizado para a troca de informação entre setores e departamentos, repassando informações de caráter interno; d) mural: veículo utilizado para repassar informações visuais; e) calendário comemorativo: eventos internos que promovem a integração, que podem ser vinculados ou não à estratégia empresarial.

Esses veículos de CI favorecem o clima organizacional propício para práticas de CI eficaz, mantendo os colaboradores informados sobre o que ocorre na organização e auxiliando nos procedimentos administrativos.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa científica está voltada para o conhecimento e a solução de problemas. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa científica é um procedimento formal que consiste em conhecer a realidade, definir problemas, levantar hipóteses, analisar e interpretar dados, além de obter resultados para solucionar os problemas em aspectos científicos. No caso deste estudo, o propósito foi levantar informações sobre o processo da comunicação interna da MCL Peças Agrícolas Ltda. a fim de propor ações para a melhoria das práticas comunicacionais internas nessa organização. Para isso, foram utilizados os passos metodológicos descritos a seguir.

Primeiramente, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Roesch (1999), o estudo de caso é caracterizado por levantar questões e hipóteses para algo a ser estudado. Assim, esse tipo de pesquisa auxilia na compreensão e exploração de fatos a serem investigados. Neste estudo, o caso analisado foi o da empresa MCL Peças Agrícolas Ltda., de Palotina, Paraná.

No que tange ao tipo de pesquisa, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, que é a busca pelo referencial teórico de acordo com o enfoque que se pretende

estudar. Para Bervian e Cervio (1983), a pesquisa bibliográfica é a fundamentação teórica que procura explicar um problema de pesquisa por meio de referenciais teóricos publicados e reconhecidos cientificamente. O referencial teórico aplicado foi sobre a comunicação e a comunicação interna nas organizações, podendo, assim, caracterizar, investigar e pesquisar aspectos que influenciam na CI, disponibilizando métodos e técnicas que auxiliassem no estudo empírico.

Em relação à coleta de dados, foram utilizados a entrevista estruturada e o questionário. A entrevista foi composta de perguntas abertas e aplicada ao sócio-administrador da MCL Peças Agrícolas Ltda., com o intuito de obter informações sobre o processo de CI da organização. Quanto ao questionário, ele era composto por oito perguntas fechadas e foi aplicado aos onze colaboradores do setor administrativo da empresa, com o objetivo de verificar a opinião dos colaboradores sobre o processo de CI e identificar possíveis falhas e dificuldades.

A análise dos dados coletados, tanto por meio da entrevista quanto do questionário, foi feita de forma descritiva. Sendo assim, utilizou-se a abordagem qualitativa. Esse tipo de abordagem procura obter e estimular a percepção do entrevistado e o entendimento sobre as questões dispostas de forma aberta. Portanto, a definição dos procedimentos metodológicos foi imprescindível para fomentar o desenvolvimento da pesquisa, proporcionando uma metodologia que cumprisse o objetivo e a estrutura do artigo.

Apresentação e análise dos resultados

Para avaliar o processo de comunicação interna da MCL Peças Agrícolas Ltda., primeiramente, foi aplicado um questionário aos onze colaboradores do setor administrativo. Posteriormente, foi realizada a entrevista com o sócio-administrador.

Em relação ao questionário, o primeiro aspecto que se buscou conhecer foi em relação aos meios de comunicação mais utilizados pelos colaboradores, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Canal de comunicação mais utilizado pelos colaboradores

Descrição	Frequência	Percentual
Reuniões	5	18,5%
Telefone	9	33,3%
Mural	2	7,4%
E-mail	5	18,5%
Skype	6	22,2%
Total	27	100%

Fonte: elaboração das autoras com dados da pesquisa.

De acordo com os dados da tabela, percebe-se que os colaboradores utilizam canais de comunicação que proporcionam mais rapidez para obter informações internas, como: telefone, e-mail e Skype. Isso mostra que os funcionários recorrem aos meios de comunicação mais ágeis para adquirir ou repassar informações.

Para Tomasi e Medeiros (2010), a escolha inapropriada de um canal pode comprometer o resultado da comunicação, e para manter a eficiência, deve-se

moldar a informação a ser transmitida de acordo com o destinatário, a mensagem, o canal e o possível ruído, para que se obtenha melhor entendimento entre os interlocutores.

Assim, cabe ressaltar que o índice de 74% (33,3%, 18,5% e 22,2%) que utilizam, respectivamente, telefone, e-mail e Skype pode ser preocupante, no sentido de demonstrar que os funcionários estão recorrendo mais aos recursos tecnológicos para se comunicar do que os meios físicos ou o face a face. Segundo Martins (2012), a comunicação face a face evidencia o esclarecimento de dúvidas, o *feedback*, além de proporcionar o contato direto, que influencia diretamente para a comunicação eficaz.

O próximo aspecto investigado foi o local onde os colaboradores obtêm as informações que necessitam sobre a rotina e a empresa de maneira geral. Os resultados são mostrados na Tabela 2.

Tabela 2 – Local que os funcionários adquirem informações

Descrição	Frequência	Percentual
Com o superior	8	28,6%
Colega de trabalho	3	10,7%
Mural	5	17,8%
Diretoria da empresa	6	21,4%
Manual	4	14,3%
Outros	2	7,1%
Total	28	100%

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Com base nesses dados, percebe-se que os colaboradores têm acesso à gerência ou aos superiores, o que possibilita a troca direta de informações entre colaboradores e superiores. No entanto, evidencia-se também que as informações estão centralizadas na diretoria ou no superior de cada setor, o que promove a centralização da comunicação.

Para Chiavenato (2005), nos casos em que a centralização das decisões está concentrada na cúpula da organização, somente a diretoria tem autonomia para tomar as decisões pertinentes à empresa. Dessa forma, se, por um lado, pode-se analisar como positivo o fato de os colaboradores terem acesso direto à diretoria, por outro, pode-se demonstrar a excessiva centralização das informações e da tomada de decisão.

Complementando esse aspecto, foram questionados quais os meios de comunicação utilizados pelos colaboradores para fazer reclamações, sugestões ou elogios (Tabela 3).

Tabela 3 – Canal de comunicação para reclamações, sugestões ou elogios

Descrição	Frequência	Percentual
Reuniões	2	16,6%
Caixa de sugestão	8	66,6%
Recursos humanos	2	16,6%
Total	12	100%

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Como se pode constatar, 66,6% das respostas indicaram a caixa de sugestões, e 33,2% representam reuniões e Recursos humanos. Observa-se que os colaboradores podem utilizar a caixa de sugestões para fazer reclamações, elogios ou citar melhorias. Esse canal de comunicação pode demonstrar os pontos positivos e/ou negativos ocasionados no ambiente interno, assim, a partir disso, cabe ao administrador verificar os possíveis elogios ou reclamações para promover alguma ação de mudança.

Todavia, cabe ressaltar que, para os casos de críticas, sugestões ou elogios, a diretoria não foi citada como foco da comunicação. Ou seja, conforme os dados da Tabela 2, a obtenção de informações ocorre, normalmente, por meio da diretoria ou de um superior, mas as opiniões não são reportadas. Isso pode indicar alguma resistência, seja por parte dos colaboradores, seja por parte dos superiores, no que se refere a oferecer sugestões, críticas ou elogios de forma presencial, isto é, em reuniões, diretamente com os gerentes ou com o setor de Recursos humanos.

Outro aspecto pesquisado foi a avaliação dos colaboradores sobre a comunicação que ocorre dentro do setor e entre os setores, conforme mostra-se na Tabela 4.

Tabela 4 – Comunicação intrasetor e intersetores

Variável	Categoria	Frequência	Percentual
Como você classifica a comunicação entre as pessoas do mesmo setor?	1 péssimo	0	0
	2 ruim	0	0
	3 regular	1	9%
	4 bom	6	54,5%
	5 ótimo	4	36,3%
	Total	11	100%
Como você classifica a comunicação entre as pessoas de diferentes setores?	1 péssimo	0	0
	2 ruim	0	0
	3 regular	4	36,3%
	4 bom	5	45,4%
	5 ótimo	2	18,1%
	Total	11	100%

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Em relação à comunicação entre os colaboradores do mesmo setor, a pesquisa demonstra que 9% consideram-na regular, enquanto 91% dos entrevistados consideram-na boa ou ótima (54,5% e 36,3%). Diante desses dados, a comunicação entre os funcionários do mesmo setor pode ser considerada satisfatória, contemplando assim o envolvimento e a participação dos colaboradores nas atividades de trabalho. Contudo, os índices de 9% e 54,5% sugerem que a comunicação entre as pessoas do mesmo setor ainda pode ser melhorada.

Já referente à comunicação entre os colaboradores de diferentes setores, 64% responderam entre bom e ótimo (45,4% e 18,1%) e 36,3% qualificaram-na como regular. Como se pode observar, 36,3% dos colaboradores podem encontrar dificuldades para se comunicar com pessoas de outro setor. Essas dificuldades podem ser ocasionadas por ruídos no processo comunicativo, que prejudicam o fluxo de informação que ocorre entre setores.

A partir das duas variáveis, nota-se que o nível de satisfação da comunicação entre os colaboradores do mesmo setor é maior em relação à comunicação existente com outros setores. Isso demonstra que pode haver deficiências na comunicação entre setores e na troca de informação, impossibilitando que a comunicação flua com qualidade.

Na Tabela 5, estão expostas as avaliações dos colaboradores em relação à distribuição da comunicação entre os subordinados e entre o superior e os subordinados. Em relação à distribuição das informações entre os colaboradores, 45,4% responderam que a consideram regular, e o mesmo percentual caracterizam-na como boa, enquanto somente 9% a consideram ótima. Desse modo, 90,8% (45,4% e 45,4%) referente à avaliação dos colaboradores fica entre regular e bom, indicando a ocorrência de problemas ou desvios das informações a serem distribuídas entre os colaboradores.

Tabela 5 – Classificação da distribuição de informações entre colaboradores e superiores

Variável	Categoria	Frequência	Percentual
Como você classifica a distribuição de informações entre os colaboradores?	1 péssimo	0	0
	2 ruim	0	0
	3 regular	5	45,4%
	4 bom	5	45,4%
	5 ótimo	1	9%
	Total	11	100%
Como você classifica a distribuição de informações entre colaboradores e superiores?	1 péssimo	0	0
	2 ruim	0	0
	3 regular	3	27,2%
	4 bom	7	63,6%
	5 ótimo	1	9%
	Total	11	100%

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Ainda na Tabela 5, a segunda variável tem a finalidade de classificar a distribuição das informações entre colaboradores e superiores, em que 27,2% classificam-na como regular, 63,6% caracterizam-na como boa e 9% como ótima. A comunicação entre colaboradores e superiores é fundamental para que haja a troca de informação e conhecimento no âmbito organizacional. Diante da análise dos dados, percebe-se que a comunicação entre eles é considerada, em sua maioria, boa e ótima, porém, 27,2% classificaram-na como regular, o que indica que pode haver dificuldades na distribuição das informações. Entre essas dificuldades, pode-se citar a centralização das informações na gerência/diretoria, evidenciando a possibilidade de distorções ou ruídos na CI.

A seguir, na Tabela 6, aborda-se sobre o tempo para obter e distribuir informações, considerando tanto a troca entre colaboradores quanto com os superiores. No que tange ao tempo para obtenção de uma informação, evidencia-se que 72,6% (27,2% e 45,4%) das respostas correspondem a regular e bom, enquanto 27,2% caracterizam como ótimo. Nesse sentido, cabe ressaltar que o tempo para a obtenção das informações atua como elemento fundamental para maior qualidade e agilidade da comunicação no setor administrativo. Considerando isso, podem ser elaboradas ações que tornem esse processo mais eficiente, por exemplo, a partir de maior clareza nas solicitações de informações, colocando o prazo para o cumprimento da atividade.

Tabela 6 – Tempo para obter informações

Variável	Categoria	Frequência	Percentual
Como é o tempo para obtenção de uma informação?	1 péssimo	0	0
	2 ruim	0	0
	3 regular	3	27,2%
	4 bom	5	45,4%
	5 ótimo	3	27,2%
	Total	11	100%

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

O próximo aspecto abordado trata-se do grau de clareza e objetividade da comunicação. Nesse item, 90,8% (72,7% e 18,1%) dos entrevistados classificam o grau de clareza e objetividade entre bom e ótimo. Cabe dizer que essa variável contribui para a qualidade da comunicação interna, pois quanto maior o grau de objetividade e clareza das informações, menor serão as distorções e os ruídos, possibilitando maior efetividade da comunicação. Contudo, analisando-se os percentuais que indicaram esse dado como regular e bom (9% e 72,7%, respectivamente), nota-se que pode haver fatores que interferem no entendimento da comunicação, evidenciando que esse processo também pode ser melhorado. Isso pode ser efetuado a partir de técnicas de oratória, para o caso de comunicação oral, ou, ainda, de técnicas de redação empresarial, para as situações de comunicação escrita.

Na Tabela 7, tem-se os dados sobre a frequência com que os colaboradores são prejudicados pela falta ou por falhas de comunicação entre os colaboradores e, também, entre colaboradores e superiores. Na primeira variável da Tabela

7 (existência de falha ou falta de comunicação entre colaboradores), apesar de as respostas sempre e frequentemente não serem assinaladas, 45,5% avaliaram que algumas vezes foram prejudicados no desempenho das atividades por falta ou falha na CI, entende-se, portanto, que ações de melhorias podem ser desenvolvidas.

Da mesma forma, para a segunda variável da Tabela 7 (existência de falha ou falta de comunicação entre colaboradores e superiores), tem-se que 27,2% responderam nunca, um mesmo percentual apontou o raramente e um total de 36,3% e 9% responderam, respectivamente, que algumas vezes e frequentemente são prejudicados por falta ou falha de comunicação entre colaboradores e superiores.

Nesse sentido, cabe dizer que a falta ou as falhas de CI afetam a qualidade e a veracidade das informações que colaboradores e superiores necessitam para que a tomada de decisão seja a mais precisa possível. Para Robbins (1994), a finalidade da comunicação é atuar como facilitadora na tomada de decisão, possibilitando a eficácia na rotina administrativa em todos os setores da empresa.

Tabela 7 – Frequência em que é prejudicado pela falta ou falha de comunicação

Variável	Descrição	Frequência	Percentual
Com que frequência você é prejudicado no desempenho de suas atividades por falta ou falha na comunicação entre os colaboradores?	1 nunca	2	18,1%
	2 raramente	4	36,3%
	3 algumas vezes	5	45,5%
	4 frequentemente	0	0
	5 sempre	0	0
	Total	11	100%
Com que frequência você é prejudicado no desempenho de suas atividades por falta ou falha na comunicação entre colaboradores e superiores?	1 nunca	3	27,2%
	2 raramente	3	27,2%
	3 algumas vezes	4	36,3%
	4 frequentemente	1	9%
	5 sempre	0	0
	Total	11	100%

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Finalizando o questionário aplicado aos colaboradores, na Tabela 8, evidencia-se a avaliação da CI na visão geral dos colaboradores. Os dados mostram que 63,5% (45,4% e 18,1%) dos colaboradores avaliam a comunicação entre boa e ótima, o que demonstra que

a comunicação está sendo, em parte, conduzida de forma eficiente. Porém, 36,3% responderam que consideram a comunicação interna regular. Diante disso, cabem propostas de ações que melhorem o processo de CI da empresa, conforme será exposto adiante.

Tabela 8 – Avaliação da comunicação interna da empresa

Variável	Categoria	Frequência	Percentual
Avalie a comunicação interna da empresa	1 péssimo	0	0
	2 ruim	0	0
	3 regular	4	36,3%
	4 bom	5	45,4%
	5 ótimo	2	18,1%
	Total	11	100%

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Para adquirir mais informações sobre a CI da empresa, foi realizada uma entrevista com o sócio-administrador da empresa. Foi-lhe perguntado, primeiramente, como ocorre a troca de informações entre diretoria e colaboradores. A resposta foi que a comunicação se estabelece de forma descendente: as informações são passadas para o responsável de cada setor, que as transmite para os colaboradores, ou são transmitidas por meio de comunicados e em reuniões.

De acordo com Rego (1986), a transmissão das informações de forma descendente contribui para o repasse de objetivos, normas, políticas e procedimentos da empresa, que são fundamentais para a cultura organizacional. Contudo, vale ressaltar também que a centralização das informações pode ser evidenciada na forma de comunicação descendente.

Perguntou-se, ainda, quais as principais falhas notadas em relação à CI, cuja resposta foi a má interpretação das mensagens e os prejuízos causados pela falta de comunicação, fatores que refletem diretamente na qualidade da CI da empresa e que podem acarretar problemas na rotina administrativa.

Além disso, foi questionado se já houve algum prejuízo pela falha ou falta na comunicação. O entrevistado comentou que, às vezes, ocorrem distorções ou falhas da CI, como a distorção de informações na venda de mercadoria.

Diante desses dados, evidencia-se que tanto os colaboradores como o sócio-administrador percebem as falhas existentes no processo de CI, como também os prejuízos que a distorção e as falhas de informação causam para a empresa.

Diante da análise dos dados coletados, percebeu-se que há necessidade de desenvolver ações para potencializar a CI da MCL Peças Agrícolas Ltda., uma vez que a comunicação é essencial para a empresa e, especificamente, para o setor administrativo. Por isso, com base no levantamento das informações, foram propostas algumas ações para melhorar o processo de CI da empresa em foco. As ações propostas tinham a pretensão de contribuir com o ambiente organizacional e as rotinas administrativas, fazendo com que a troca de informação pudesse ocorrer com maior qualidade e eficiência.

Segundo Bueno (2009), a comunicação empresarial, aliada à estratégia de planos e ações, pode significar uma vantagem competitiva para o público interno da organização. Diante disso, a proposição de melhoria está fundamentada no resultado dos questionários aplicados aos colaboradores e na entrevista realizada com o sócio-administrador. Nesse sentido, as ações elaboradas e propostas à empresa estão dispostas a seguir.

- a) Treinamento: “Comunicação interna = diferencial competitivo” – teve por objetivo evidenciar a importância, os elementos do processo comunicativo, as técnicas para a comunicação eficaz e os problemas que podem ocorrer na CI.
- b) Oficina de oratória: teve a finalidade de evidenciar a importância em comunicar-se bem e os aspectos de oratória que são fundamentais para que a CI seja melhorada.

- c) Cartilha de comunicação empresarial: teve o intuito de oferecer uma leitura com dicas sobre como falar ao telefone, redigir, receber, enviar e organizar e-mails, bem como as formas de comunicação existentes na organização e a padronização de memorando e circular.
- d) Calendário corporativo: desenvolvido como uma ferramenta de auxílio para a divulgação dos eventos promovidos pela empresa, evidencia as datas dos treinamentos, das festas, das campanhas, dentre outros eventos.
- e) Questionário para avaliar a CI: criado como instrumento que permite à empresa investigar e analisar o processo de comunicação interna de maneira mais frequente.

Acredita-se que as ações elaboradas e propostas poderão proporcionar o aperfeiçoamento da CI na MCL Peças Agrícolas Ltda., a partir de maior eficácia no processo de comunicação, tanto entre colaboradores como entre setores, e desses com seus superiores. Essas ações foram dispostas para promover a melhoria contínua da CI, construindo uma cultura organizacional voltada para o sucesso, já que a comunicação empresarial é um fator de competitividade e relevância no ambiente corporativo. A comunicação contribui para que a empresa compartilhe os objetivos, as metas, a missão e a visão com seus colaboradores, com a finalidade de proporcionar um ambiente de trabalho participativo.

Considerações finais

Este estudo teve por objetivo levantar informações sobre o processo da comunicação interna da empresa MCL Peças Agrícolas Ltda. a fim de propor ações para a melhoria das práticas comunicacionais internas dessa organização. Para alcançar esse objetivo, foi realizado o diagnóstico organizacional para caracterizar e conhecer a empresa e os fatores que a influenciam, bem como a contextualização da CI por meio de referencial teórico.

Destaca-se que a coleta de dados foi feita por meio de questionários, para os colaboradores do setor administrativo, e de entrevista com o sócio-administrador, para diagnosticar e avaliar a CI da empresa, a fim de propor ações de melhorias.

Por meio da coleta de dados, foi possível perceber que há fatores positivos no processo de comunicação interna, mas, também, aspectos negativos que promovem a ineficácia do processo de CI, influenciando na qualidade das informações. Entre os aspectos avaliados como positivos, tem-se que a comunicação entre pessoas do mesmo setor foi considerada boa e ótima, que o tempo para obter informações e o grau de clareza e objetividade também ficaram entre bons e ótimos.

Já em relação aos aspectos negativos encontrados, foram constatadas dificuldades em distribuir e obter informações, existência de falta e/ou falhas de comunicação que prejudicam as atividades diárias, centralização das informações, dentre outros fatores. Essas imperfei-

ções afetam diretamente a CI, podendo causar perdas de informações em todo o setor administrativo.

Diante das informações coletadas e analisadas, foram elaboradas e propostas ações para obter a melhoria e o aperfeiçoamento das dificuldades encontradas no processo de CI da empresa. Essas ações foram especialmente voltadas para um treinamento sobre os elementos que influenciam a CI, uma oficina de oratória, uma cartilha para a leitura dinâmica, um calendário corporativo e um questionário para avaliar a CI.

Como sugestões para pesquisas futuras, deve-se considerar a análise da comunicação interna de todos os setores da empresa objeto de estudo, uma vez que nesta pesquisa foram analisados o setor administrativo e a gerência/diretoria. Além disso, sugere-se analisar os resultados das ações de melhorias elaboradas e propostas para a MCL Peças Agrícolas Ltda., quando forem implementadas.

Internal communication: an analysis of the case of MCL Peças Agrícolas Ltda., Palotina, PR

Abstract

This study aimed to obtain information about the process of internal communication from MCL Peças Agrícolas Ltda. in order to propose actions to improve internal communication practices of that organization. In terms of methodology, this research faith a case study with a qualitative approach. The data were collected through questionnaire applied to employees of the administrative sector of the company, and the interview held with-managing partner. Both in order to better understand the process of inter-

nal communication and identify potential problems or flaws. Based on this, some strategies were developed to improve the internal communication process, which involved actions for more effective communication between employees and also between employees and superiors to help in the distribution, clarity and objectivity of the information. It is believed that the internal communication strategies developed can improve and promote significant changes in the internal MCL Peças Agrícolas environment and thus to promote improved management and administrative procedures.

Keywords: Communicate. Communication process. Internal communication.

Referências

- AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B de. *Estratégias de gestão: processos e funções do administrador*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BAHIA, J. *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- BUENO, W. da C. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARDOSO, O. O. *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 3 maio 2016.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

- COHEN, M. C. J. *Comunicação escrita: a busca do texto objetivo*. Rio de Janeiro: E-papers, 2011.
- CORRÊA, J. *Marketing: a teoria em prática*. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009.
- CUNHA, A. S. da; BASTO, M. de L. da S. L.; GUGELIM, E. R. A comunicação interna como diferencial competitivo. *Revista Capital Científico*, Guarapuava, v. 11, n. 3, p. 58-88, 2013.
- CURVELLO, J. J. A. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2. ed. Brasília: Casas das Musas, 2012.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento das relações públicas na comunicação integrada*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, M. T. M. C. *Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações*. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- MATOS, G. G. de. *Comunicação empresarial: sem complicação*. 2 ed. São Paulo: Manole, 2009.
- POSSI, M. *Gerenciamento de projetos: guia do profissional, aspectos humanos e interpessoais*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. v. 2.
- REGO, G. T. *Comunicação empresarial / Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 6. ed. São Paulo: Summus, 1986.
- ROBBINS, H. A. *Como ouvir e falar com eficácia*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ROESCH, S. M. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, R. B dos. *Oratória: guia prático para falar em público*. 2. ed. Brasília: Senac, 2011.
- TAVARES, M. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. *Comunicação empresarial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.