



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MATEUS PEREIRA LEITE

**PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES
PRIVADAS: UM ESTUDO NA EMPRESA JODIBE JOÃO
DUQUE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS LTDA**

SERRA TALHADA
2021

MATEUS PEREIRA LEITE

**PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES
PRIVADAS: UM ESTUDO NA EMPRESA JODIBE JOÃO
DUQUE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS LTDA**

Orientador: Prof. Leonardo Rodrigues Ferreira

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica de Serra Talhada, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	O processo de comunicação	10
FIGURA 02	Composto de comunicação integrada	14

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01	COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES INTERNOS DA EMPRESA	20
GRÁFICO 02	COMUNICAÇÃO ENTRE O SETOR DE VENDAS E OS DEMAIS SETORES	21
GRÁFICO 03	COMUNICAÇÃO ENTRE O SETOR E USUARIOS	21
GRÁFICO 04	CLAREZA DA TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES DENTRO DO SETOR	22
GRÁFICO 05	TRANPARENCIA SOBRE O DESEMPENHO DO COLABORADOR	22
GRÁFICO 06	TIPO DE COMUNICAÇÃO MAIS USADA	23
GRÁFICO 07	GRAU DE DIFICULDADE DE SE COMUNICAR COM OS DEMAIS COLABORADORES DO MESMO SETOR	23
GRÁFICO 08	TEMPO DE RESPOSTA NA COMUNICAÇÃO	24
GRÁFICO 09	COMUNICAÇÃO COM LIDERES	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	07
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO	08
4 REFERENCIAL TEÓRICO	08
4.1 BARREIRAS COMUNICACIONAIS	15
4.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	17
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
6 DEFINIÇÃO E RELATO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA (DIAGNÓSTICO)	19
7 BREVE DESCRIÇÃO DE POSSÍVEL SOLUÇÃO (PROPOSTA DE INTERVENÇÃO)	25
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE	30

1 INTRODUÇÃO

A ação de transmitir mensagens e recebê-las é o que representa a comunicação. A respeito da comunicação no âmbito organizacional, é perceptível que a mesma é essencial para o bom funcionamento de qualquer empresa e para que as atividades empresariais possam fluir com eficiência. Kunsch (1986, p.69) ressalta que “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sob meio às novas tecnologias é possível compartilhar e obter informações cada vez mais rápido, visto que os meios de comunicação estão em aprimoramento constante, justamente para favorecer a troca mensagens. De acordo com Robbins (2005, p.233), “a função final desempenhada pela comunicação se relaciona a seu papel como facilitador de tomada de decisão. Ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam”. Caso contrário entrará em um processo de entropia e morte.

A comunicação pode ser considerada uma ferramenta estratégica, uma vez que ao ter meios e ferramentas comunicacionais efetivas dentro da organização, sem a presença de barreiras e ruídos, é possível promover a harmonia na realização das atividades organizacionais, obtendo assim resultados satisfatórios. Segundo Torquato (2002, p. 35, apud GUEDES), a comunicação vem ganhando status de consultoria estratégica, que se desenvolve por meio de funções de orientação, de leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios, especialmente em momentos de crise.

Uma oportunidade para estudar o tema comunicação organizacional está na empresa Jodibe João Duque Distribuidora de Bebidas LTDA. A Organização é responsável por distribuir os mais variados tipos de bebidas para a população. Possui como objetivo impulsionar o setor de bebidas com novos sabores, e sempre com muita qualidade para a sua celebração. Acreditando que podem juntos da sociedade, transformar o mundo em um lugar melhor para se viver, conectando pessoas.

Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo é verificar o funcionamento dos processos comunicacionais da Jodibe João Duque Distribuidora de Bebidas LTDA em Serra Talhada - PE. Tendo como objetivos específicos analisar os tipos, as formas e os canais de comunicação utilizados, assim como identificar barreiras presentes no processo comunicacional e averiguar como as ferramentas disponíveis para comunicação são usadas, para então apresentar possíveis soluções.

Esse estudo tem como base uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva de abordagem quantitativa e qualitativa. Para tal foi necessário uma revisão bibliográfica, com a

finalidade de compreender sobre o tema, utilizando-se também de uma pesquisa de campo para identificação das ferramentas de comunicação na organização, bem como apresentar possíveis soluções para o aperfeiçoamento dos meios comunicacionais, caso identificada a necessidade.

2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Jodibe João Duque Distribuidora de Bebidas LTDA fica localizada na Avenida Waldemar Inacio de Oliveira, Nº 148, no centro da cidade. Conta com mais duas organizações no mesmo grupo, possuindo os setores:

- Vendas (Comercial);
- Logística;
- Recursos Humanos;
- Financeiro;
- Departamento De Pessoal.

O setor estudado foi vendas, pertencente ao setor comercial da organização, sendo considerado um dos setores mais importantes da organização, pois se trata do contato direto da empresa com o seu bem maior, que são os clientes. Tendo o objetivo de trazer a lucratividade e manter o nível de serviço o melhor possível.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO

O Estágio Supervisionado Obrigatório foi realizado na Jodibe João Duque Distribuidora de Bebidas LTDA, mais especificamente no setor de vendas, no período de 01 de Dezembro de 2020 a 08 de Fevereiro de 2021, de segunda à sexta feira, das 08h00min horas às 12h00min e das 14h00min horas às 18h00min horas com carga horária diária de 08 horas, totalizando 300 horas de estágio supervisionado.

As atividades desenvolvidas durante o estágio foram:

- Elaboração, protocolamento, organização de documentos administrativos;
- Atualização do banco de dados;
- Análise da documentação de usuários;
- Atualização de Planilhas;
- Organização, atualização e controle de arquivos digitais.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Desde o período pré-histórico, os povos utilizam métodos de comunicação para se relacionarem, faziam uso de linguagem rudimentar, composta por gestos e até mesmo grunhidos. Existiam também as pinturas rudimentares, que eram caracterizadas por reproduções em várias superfícies rochosas, dentre elas, os tetos e paredes das cavernas. Lopes (2007) ressalta que essas pictografias surgiram com o intuito de criar uma sucessão de relatos coerentes, sendo então o pontapé inicial para as primeiras formas articuladas de escrita.

Desse modo, é possível perceber que a interação entre pessoas foi fundamental no processo evolutivo. Ao longo dos tempos, diversas maneiras foram e ainda são desenvolvidas para melhorar, expandir e criar uma relação humana mais favorável ao entendimento universal.

No meio organizacional não é diferente. A comunicação é uma ferramenta essencial para as relações interpessoais dentro e fora da organização, sendo, também, peça fundamental para a sobrevivência da empresa, pois é através desse processo de interação, que a mesma consegue se desenvolver. De acordo com Chiavenato (2004), a comunicação dar-se por meio

da troca de informações entre duas ou mais pessoas, envolvendo fatos, ideias, opiniões ou emoções. Sendo esse um meio para o integrante de uma organização compartilhar suas interpretações com os demais.

Uma boa comunicação é fundamental para a eficácia de qualquer grupo, uma vez que a mesma terá como função sustentar e manter as relações dentro da organização. A eficácia nos processos de comunicação atribui benefícios essenciais para a empresa, onde, segundo Robbins (2005, p.323), “a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: *controle, motivação, expressão emocional e informação*”.

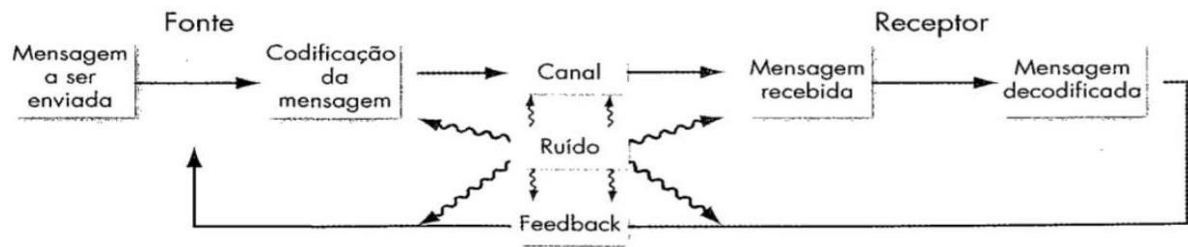
A função controle da comunicação, de acordo com Robbins (2005), está voltada para a coordenação do comportamento das pessoas e pode acontecer de modo formal e informal. Formal quando as organizações especificam suas normas e diretrizes aos funcionários. Informal quando a comunicação ocorre dentro dos grupos informais e influenciam no comportamento dos demais.

Robbins (2005) destaca também que a comunicação também tem como propósito a motivação, pois, a partir dela, é possível esclarecer aos colaboradores o que deve ser feito, analisar seu desempenho e, ainda, estimulá-lo a melhorar. Ao mesmo tempo isso poderá induzir o funcionário a expressar seus sentimentos e frustrações, fornecendo sua expressão emocional. Por último, há a função de proporcionar informações, as quais irão ser fundamentais para o processo de tomada de decisão.

Sobre o processo de comunicação, Chiavenato (2006) destaca que o objetivo é a compreensão da mensagem por parte do receptor, onde a comunicação só é eficaz quando o destinatário interpreta e compreende a mensagem. Existem falhas nesse processo de comunicação, que, segundo Chiavenato, são causadas pelos ruídos. Estes podem apresentar-se na fonte - ou emissor -, por meio de sotaques, pronúncias, mau uso da linguagem, cartas ilegíveis ou até mesmo telefonema cruzado, como, também, podem acontecer no receptor, devido às dificuldades de leitura ou entendimento da mensagem recebida, acontecendo de forma indesejada e que, conseqüentemente, alteram o sentido e a clareza da mensagem.

Para o melhor entendimento de como funciona o fluxo existente no processo de comunicação, a figura 1 demonstra todo o processo e seus elementos básicos de acordo com Robbins (2005).

Figura 1. O processo de comunicação



Fonte: Robbins (2005, P.233)

A fonte transforma o seu pensamento em código, gerando uma mensagem. Essa mensagem é transmitida através de um canal selecionado pelo emissor, podendo ser ele formal ou informal. O receptor, sujeito a quem a mensagem foi destinada, decodificará o comunicado - o qual poderá conter ruídos - e assim será possível fornecer o *feedback*, que determinará se a compreensão foi, ou não, atingida.

A comunicação flui dentro da organização por meio dos fluxos: Ascendente, Descendente, Lateral, Transversal e Circular. O fluxo descendente, de acordo com Chiavenato (2006), é aquele que flui de cima para baixo, tendo como objetivo principal a informação. Por exemplo, quando o líder atribui tarefas, fornece instruções de trabalho - como está presente nos manuais dos empregados - e relatórios administrativos. Segundo Robbins (2005), o fluxo ascendente é o que se dirige aos níveis mais altos da organização, sendo utilizado para repassar informes aos executivos sobre metas, progressos e problemas, podendo ser encontrado em ofícios, caixas de sugestões e relatórios de desempenho.

A comunicação lateral, também conhecida como horizontal, é determinada por Chiavenato (2006), uma das formas de troca de informações mais cruciais, pois ajuda a ligar e unir os componentes da estrutura empresarial. Oliveira (2007, p.81) define o fluxo horizontal como aquele “realizado entre unidades organizacionais diferentes, mas do mesmo nível hierárquico”. Segundo Oliveira (2007), as principais desvantagens desse fluxo são informações menos confiáveis, diminuindo inclusive a autoridade da chefia, prejudicando o planejamento, controle e coordenação, além de provocar conflitos. Porém, possui vantagens como maior rapidez e menor distorção no processo de comunicação, como também evita sobrecarga da chefia, aproxima as pessoas e proporciona uma visão mais integrada da empresa.

Kunsch (1986) afirma que uma tendência das organizações é permitir que a comunicação ultrapasse as barreiras tradicionais do tráfego de suas informações, sendo possível proporcionar uma maior interação entre os colaboradores. Possibilitando a

intervenção dos funcionários em diferentes áreas, caracterizando, assim, os fluxos de comunicação circular e transversal.

Empresas mais orgânicas e flexíveis, normalmente, adotam um desses dois tipos de fluxos. Para Kunsch (1986), o fluxo transversal ou longitudinal, ocorre em todas as direções, sendo encontrado nos fluxos ascendente, descendente e lateral, nas mais diversas posições da arquitetura organizacional, não havendo centralização, fazendo com que as informações sejam transmitidas de forma igualitária entre gestores e funcionários. Outro tipo de fluxo, muito comum entre pequenas empresas é o circular, determinado por Fortari e Gutiérrez (1990 apud KUNSCH, 1986, p.86) como uma comunicação que engloba todos os níveis organizacionais sem se ajustar as direções tradicionais, permitindo que os informes circulem livremente entre todos os integrantes da organização.

A comunicação interpessoal pode ser compreendida como a troca de informações entre duas ou mais pessoas, possuindo três métodos básicos, segundo Robbins (2005): comunicação oral, escrita e não-verbal, onde as comunicações orais e escritas fazem parte da comunicação verbal.

A comunicação oral é considerada por Robbins (2005), o principal meio de transmitir mensagens, tendo como vantagens a rapidez e o feedback, pois a mensagem ao ser emitida pode obter uma resposta em curto prazo, já que o receptor pode sanar suas dúvidas de maneira ágil. Sua desvantagem surge quando a mensagem necessita ser transmitida para vários receptores, aumentando a probabilidade de distorções na mensagem.

Compreendendo que a comunicação escrita é normalmente utilizada em mensagens complexas ou muito longas, Robbins (2005, p.235) defende que ela é tangível e verificável, já que o emissor e o receptor mantêm seus registros. No entanto, as mensagens escritas também possuem suas desvantagens, que estão relacionadas ao tempo gasto para serem redigidas, além disso não apresenta o mecanismo de feedback embutido em si.

Já a comunicação não-verbal é caracterizada pelo não uso de meios simbólicos, porém está altamente interligada a verbal, já que não existe oralidade sem expressões corporais. Robbins (2005, p.236) explica que nenhuma discussão sobre comunicação faria sentido sem que houvesse uma análise da não-verbal, que é composta por movimentos do corpo, ênfase as palavras e distanciamento físico entre o emissor e o receptor.

Outro tipo de comunicação que vem ganhando cada vez mais notoriedade é a eletrônica, por se tratar de um meio mais ágil, eficaz e conveniente. Robbins (2005) argumenta que a comunicação vem sendo aprimorada e enriquecida pela tecnologia, incluindo canais como e-mail, mensagens instantâneas, redes intra e extranets, e a videoconferência.

Robbins (2005) explica como funcionam esses tipos de canais:

- **E-mail:** faz uso da internet para enviar e receber textos e documentos. Esse meio reduziu a quantidade de memorandos, cartas e telefonemas que os colaboradores utilizavam para se comunicar entre si ou com outros grupos de interesse. Suas mensagens podem ser escritas, editadas e armazenadas rapidamente, possuindo baixo custo de transmissão. Mas não é o canal mais viável para enviar notícias que podem provocar reações emocionais, uma vez que seu conteúdo é frio e impessoal.
- **Mensagens instantâneas:** nada mais são do que e-mails em tempo real. É uma maneira rápida e barata para os chefes entrarem em contato com seus empregados e dos colaboradores se comunicarem entre si. Pode ser utilizado para mandar mensagens curtas e de pouca importância, porém possuem a desvantagem de serem vulneráveis.
- **Redes intranet e extranet:** as intranets são redes cujo acesso é limitado apenas às pessoas que compõem a empresa, por se tratar de redes privadas e internas. Por isso, é o meio preferido de comunicação nas instituições. A extranet vai mais além, pois conecta a organização com os principais fornecedores, consumidores e parceiros.
- **Videoconferência:** é uma ampliação dos sistemas extranet e intranet, possibilitando que a empresa realize reuniões com pessoas em diversos lugares. Esse modelo permite que as pessoas conversem entre si e ainda se vejam, evitando o deslocamento das pessoas para lugares longes apenas para participar de uma discussão.

O modelo mais debatido de comunicação é a organizacional, que pode ser considerada a "voz" da organização, pois ela está em toda e qualquer ação que a instituição tome para reforçar sua imagem. Levando em consideração a definição de Margarida Kunsch sobre o tema, a qual enfatiza que:

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. (KUNSCH, 2003, p. 149).

Conforme ressalta Kunsch, a comunicação organizacional é composta por a comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional, formando, assim, o

composto de comunicação integrada, que busca a eficácia e a harmonia da comunicação na empresa. Para um melhor entendimento de como funciona a o composto da comunicação integrada dentro da organização determinado por Kunsch (2003), se faz necessário compreender as definições e objetivos de cada termo:

- **Comunicação administrativa:** é a comunicação que diz respeito à transmissão dos dados administrativos dentro do sistema organizacional, planejando, coordenando, dirigindo e controlando os fluxos das informações de acordo com as necessidades da instituição. As redes formais e informais, juntamente com os fluxos e veículos de comunicação compõem o alicerce do funcionamento da empresa.
- **Comunicação interna:** é responsável por a interlocução entre os empregados e a empresa, com o intuito de combinar os interesses das partes, proporcionando o comprometimento e a confiança dos funcionários. Faz uso de ferramentas da comunicação institucional e mercadológica.
- **Comunicação mercadológica:** refere-se à divulgação e promoção dos produtos e da marca. Os setores de marketing e vendas são os encarregados de manter e gerir esse tipo de comunicação dentro da empresa. Utiliza-se ferramentas como publicidade, promoção, exposição, merchandising, marketing direto, entre outros.
- **Comunicação institucional:** tem como propósito a construção de uma imagem e identidade corporativa da empresa, buscando a melhoria e o fortalecimento dessa imagem perante a sociedade, os compradores e os investidores. É adotada a gestão estratégica das relações públicas, juntamente com a assessoria de imprensa e marketing social.

A compreensão do funcionamento da comunicação integrada pode ser facilitada a partir da figura 2.

Figura 2: Composto de comunicação integrada



Fonte: Kunsch (2003, P. 151)

Kunsch (1986, p. 112) defende que “o importante, para uma organização social, é a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos”, logo parte da ideia de interdisciplinaridade, existindo uma relação entre os profissionais de cada área e ao mesmo tempo entre áreas pertencentes ao mesmo segmento. Segundo Kunsch (1986), é necessário que haja essa ação conjugada das atividades de comunicação para que a organização se relacione com a sociedade em geral.

O conceito de comunicação organizacional tornou-se mais vinculado ao propósito da organização, onde de acordo com Bueno (2003, p.7, apud GUEDES, 2006), deixou de ser apenas um mero composto de atividades, elaborado de maneira fragmenta, para fazer parte de um processo integrado que determina o relacionamento da instituição com todos os seus públicos de interesse.

Dentro da comunicação organizacional existem dois canais, que são classificados em formal e informal. O formal advém da estrutura organizacional propriamente dita, sendo representada pela oficialidade do processo de comunicação. Chiavenato (2007, p.319), ressalta que “nas comunicações formais a mensagem é enviada, transmitida e recebida por meio de um padrão de autoridade determinado pela hierarquia da empresa, comumente denominado cadeia de comando”. E o informal tem como principal característica a falta de formalidade. Surgindo das relações sociais entre pessoas que compõem a organização, sendo

uma rede mais flexível e espontânea para se compartilhar informações. Para Oliveira (2007), essas relações não devem ser combatidas, pois através de estudos do informal é possível fortalecer o formal.

Para que a comunicação possa fluir de forma eficiente e eficaz dentro da organização, é essencial que sejam eliminadas todas e quaisquer fronteiras entre as unidades operacionais, fazendo com que não surjam barreiras que possam atrapalhar a comunicação organizacional. Assim, aplicando efetividade ao processo de comunicação tanto interpessoalmente quanto interdepartamental.

4.1 BARREIRAS COMUNICACIONAIS

As barreiras são impasses que dificultam ou distorcem a comunicação. Chiavenato (2007) ressalta que as mesmas ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, envolvendo bloqueios, entraves, interferências, vazamentos, perdas e mutilações, fazendo com que a mensagem emitida chegue alterada e/ou incompleta ao seu destino.

Kunsch (1986) as divide em: gerais e na comunicação organizacional. As gerais ou comuns, podem ser classificadas em *mecânicas*, quando a comunicação é bloqueada por fatores físicos, envolvendo os aparelhos de transmissão. Inclui aspectos como barulho, ambientes e equipamentos inadequados. Em fisiológicas, quando estão relacionadas aos problemas genéticos ou má-formação dos órgãos vitais da fala, que dificultam ou impedem que a comunicação ocorra. Alguns exemplos são surdez, gagueira e não articulação fonética. As semânticas dizem respeito ao uso inadequado da linguagem e ocorrem quando códigos e signos não são do conhecimento do receptor. As psicológicas advêm de preconceitos e estereótipos, estando ligadas as crenças, atitudes e cultura.

As barreiras na comunicação organizacional, segundo Kunsch (1986), dizem respeito ao comportamento das pessoas dentro da empresa e são distribuídas em administrativas ou burocráticas, que correspondem às formas como as organizações atuam e processam suas informações. Em pessoais, considerando que pessoas possuem emoções, valores e comportamentos diversos, onde suas ações podem facilitar ou dificultar as comunicações. Outra barreira é o excesso de informações, que se refere à sobrecarga de informações de toda a ordem e nas mais variadas formas, acarretando o esquecimento, a falta de seleção e prioridade das mensagens. Além das comunicações incompletas e parciais, que estão presentes em informações fragmentadas, distorcidas, como também nas informações não

transmitidas ou sonegadas.

Robbins (2005) apresenta outras barreiras, entre elas estão à filtragem, percepção seletiva, emoções e medo de comunicação:

A filtragem ocorre no momento em que a informação é manipulada pelo emissor para que o receptor a entenda da maneira mais conveniente. Outro fator diz respeito à forma com que o receptor se sente no momento em que recebe a mensagem, estando condicionado as emoções. A percepção seletiva ocorre porque o receptor vê e escuta seletivamente, tendo como base seus interesses e necessidades. Por fim, existe o *medo de comunicação*, onde algumas pessoas possuem medo de expor suas ideias, seja em reuniões, palestras ou simplesmente dentro do grupo de trabalho.

Mendes (2015) explica que outro grande obstáculo à comunicação é a omissão, uma vez que a parte omitida pode ser mais significativa que todos os tópicos da mensagem. Frequentemente, isso acontece por falta de comprometimento da equipe, que muitas vezes desconhece a importância do feedback ou não acredita que suas sugestões irão colaborar com a empresa.

É de suma importância questionar quais os tipos de mensagens que circulam dentro do ambiente organizacional. Oliveira (2007) ressalta que no sistema de comunicação deve ser considerado o que, como e quando deve ser comunicado, de quem e para quem deve ir à informação, porque e quanto deve ser comunicado, para que haja a eficácia e a eficiência dentro do processo de comunicação, que estão intimamente ligadas a capacidade de exercer o controle dentro da organização e, com isso, atinja-se a efetividade da comunicação.

As falhas nesse processo impactam de várias formas: podem acarretar em atrasos, retrabalho, perdas econômicas e de recursos, além de gerar conflitos e, até mesmo, processos judiciais. Com o passar do tempo, a organização começará a dar sinais de estagnação e conseqüentemente sua reputação e situação financeira poderão entrar em colapso, conseqüências do aumento de custos e perdas de vantagens competitivas no mercado.

Mendes (2015) afirma que a comunicação dada de maneira errada corrói a moral dos colaboradores, desestimula a produtividade e torna o ambiente de trabalho insuportável, por isso provoca a perda de controle das atividades e dos processos, impedindo o compartilhando e a coleta de informações importantes sobre a situação da empresa, o que interfere diretamente e dificulta a tomada de decisão.

Uma comunicação eficaz traz inúmeros benefícios para a organização. Vazzoler (2016) aponta vantagens de uma comunicação interna efetiva, dentre elas estão o alinhamento

dos colaboradores, que ao apresentar e reforçar os objetivos principais da empresa ficam mais focados, assim como a conscientização da relevância do seu papel dentro da organização colabora com a sua motivação. Essa eficiência incentiva o engajamento da equipe, o bom comportamento, fortifica a cultura organizacional e em consequência de todos os benefícios, os resultados financeiros da organização também serão afetados positivamente.

As barreiras comunicacionais devem ser analisadas em todos os tipos de organizações, sejam elas empresas privadas ou instituições públicas, visto que essas barreiras podem atrapalhar o bom funcionamento de qualquer tipo de comunicação independentemente da organização. Deve-se ter um cuidado maior na esfera pública, por envolver assuntos a serem discutidos tanto por atores públicos quanto privados.

4.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A comunicação estratégica surgiu através da necessidade das organizações terem um sistema comunicacional integrado e principalmente um planejamento estratégico para conseguir atingir os resultados desejados com eficiência, pois atividades isoladas como, por exemplo, comunicação de marketing não estava sendo suficiente para se relacionar com o público e atender as suas expectativas. Com isso, os meios comunicacionais também foram sendo aprimorados para acompanhar essa crescente evolução da comunicação.

Em *É preciso salvar a comunicação*, Wolton (2006, p.9, apud KUNSCH, 2018, p.3) reconhece que a comunicação é uma das maiores questões do século XXI:

Em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global.

É possível perceber que a comunicação tem um poder imenso perante a sociedade e que com o passar do tempo isso só está aumentando. A sociedade sente a necessidade de se comunicar, expressar seus sentimentos e principalmente ser compreendida, sendo essencial que os meios e tipos de comunicação se reinventem e inovem para conseguir satisfazer toda a sociedade da comunicação, permitindo trocas de informações cada vez mais transparentes e precisas.

O poder da comunicação é visto por Rafael Alberto Pérez (2008, p.455, apud KUNSCH, 2018) como um poder muito superior ao que é concedido a ela, o qual pode ser domado se usado de forma estratégica. Mas para que a comunicação possa ser caracterizada

como estratégica, é crucial que atenda alguns requisitos básicos.

Marchiori (2006, apud GUEDES, 2006, p.72) afirma que para o processo de comunicação ser considerado estratégico, é essencial que ele oportunize a mudança, refletindo em um novo comportamento organizacional e não simplesmente informe o que acontece dentro da instituição. Mudança essa que só será viável a partir de uma comunicação conjunta, com a possibilidade do diálogo e interação entre todos os níveis, utilizando os melhores meios e fluxos comunicacionais, para assim quebrar o paradigma de que a comunicação é apenas uma ferramenta e aplicar uma visão mais humanista.

Para Rafael Pérez (2008, apud KUNSCH, 2018, p.3), a comunicação estratégica “é uma forma de ação social que se caracteriza por se produzir em uma situação de jogo estratégico na qual os jogadores fazem uso da interação simbólica para resolver seus problemas ou maximizar suas oportunidades”. Que inclusive, “serve para direcionar o poder da comunicação e, assim, incidir nos resultados da partida que estamos jogando, na orientação que marca nossos objetivos” (PERÉZ, 2008, apud KUNSCH, 2018, p.3). Percebe-se que o foco dessa comunicação está na obtenção de resultados e na eficácia, já que o autor assemelha a um jogo, no qual se deve pensar estrategicamente, utilizando um planejamento de gestão e estratégico para se ganhar a partida.

No âmbito de uma sociedade cada vez mais complexa e exigente, que busca sempre a ética e a transparência, é necessário que as organizações se adequem as imposições da população, especialmente as instituições públicas, que precisam lidar com os mais diversos públicos, sendo primordial o uso da comunicação estratégica.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização do presente estudo se deu a partir de uma pesquisa descritiva e exploratória, que de acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva possui como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno. A pesquisa exploratória, segundo Lakatos e Marconi (2003), tem como objetivo a formulação de um problema com a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, Gil(2008) ressalta que normalmente esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudos de caso.

Em relação à forma de abordagem utilizada na pesquisa, esta apresentará uma abordagem quali-quantitativa, envolvendo análise dos dados coletados a fim de entender como funcionam os procedimentos dentro da organização estudada e exibir dados estatísticos para fomentar os resultados.

Os métodos utilizados na elaboração da pesquisa envolvem pesquisa bibliográfica, que de acordo com Lakatos e Marconi (2003), se trata de um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados que fornecem dados atuais e relevantes sobre o tema. E uma pesquisa de campo, que segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa é caracterizada pela interrogação das pessoas com o intuito de obter informações gerais indispensáveis para compreender seus comportamentos.

Para a coleta de dados foi aplicado aos colaboradores um questionário a uma amostra aleatória de usuários, possuindo 9 questões fechadas, totalizando 9 questões. No qual é possível o usuário demonstrar se realmente conhece processo de comunicação interna da organização e sua efetividade, mostrar seu grau de satisfação a respeito dos serviços prestados pela mesma .

O questionário foi enviado para aproximadamente 24 usuários, onde os quais recebiam o link do formulário e tinham a liberdade de participar da pesquisa ou não. Ao final da coleta de dados, foi constatado que apenas 12 usuários tinham respondido o questionário.

6 DEFINIÇÃO E RELATO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA (DIAGNÓSTICO)

A Jodibe João Duque Distribuidora de Bebidas LTDA já atende a população há mais de 25 anos, sendo destaque entre as distribuidoras do estado, por um dos maiores índices de avaliações positivas desde resultados internos há resultados externos, e quantidade de clientes com notas de satisfação em alta. Porém como em toda organização a necessidade de entender os anseios dos clientes internos da empresa ouve possibilidade de entender a real opinião dos colaboradores. E assim foi possível analisar alguns detalhes relacionados à efetividade da comunicação interna.

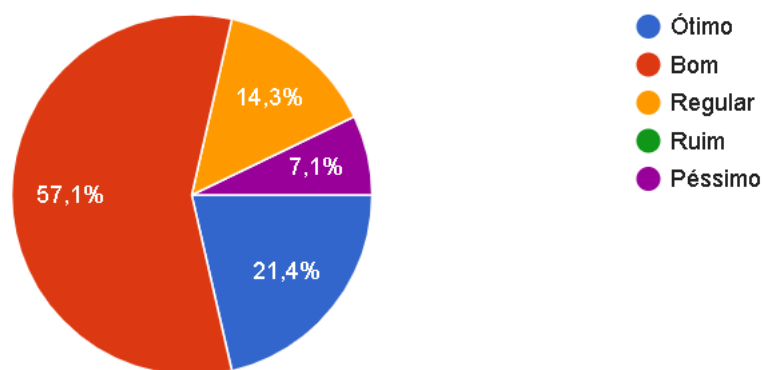
A organização possui vários canais de comunicação interna, podendo ser considerado um ponto positivo, visto que ao existirem maiores possibilidades de comunicação é possível também que a disseminação de informações aconteça de forma ágil. Contudo, isso está levando os funcionários a procurarem meios informais, deixando os canais de comunicação formais, como o e-mail, de lado.

Como a Jodibe apenas na matriz em Serra Talhada – PE possui 166 funcionários ativos a comunicação interna possui algumas barreiras até mesmo como à utilização do próprio e-mail já que com uma quantidade tão alta de colaboradores a criação de tantos domínios se torna inviável, mas o whatsapp se tornou algo muito utilizado por todos colaboradores para troca de informações, porém, assim como citado anteriormente a pesquisa foi realizada apenas no setor de vendas.

Em entrevista com os colaboradores da Jodibe, todos confirmaram que o meio de comunicação mais utilizado é o WhatsApp, até mesmo pela facilidade de acesso de todos. Dentre as questões abordadas pode-se perceber que o maior impacto encontrado dentro a amostra obtida está relacionada há comunicação interna entre os setores e líderes.

Para um melhor entendimento dos dados obtidos, os gráficos a seguir demonstram a amostra estudada.

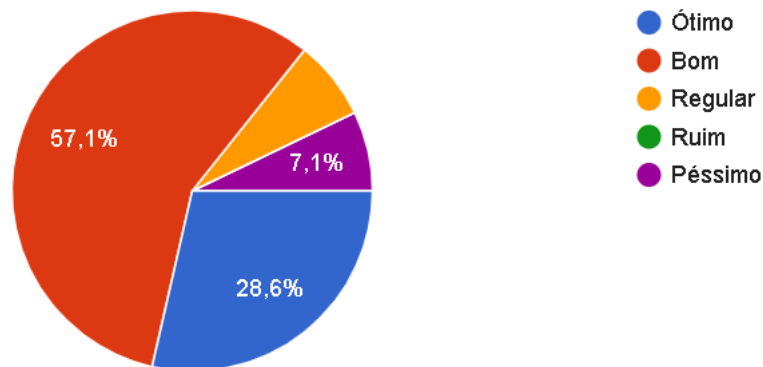
GRÁFICO 01: COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES INTERNOS DA EMPRESA.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Pode-se observar uma grande parte das respostas classificadas como bom ou ótimo, porém percebe-se que em 14,3% de amostra ocorrem algum tipo de erro ou insatisfação perante a comunicação entre os setores.

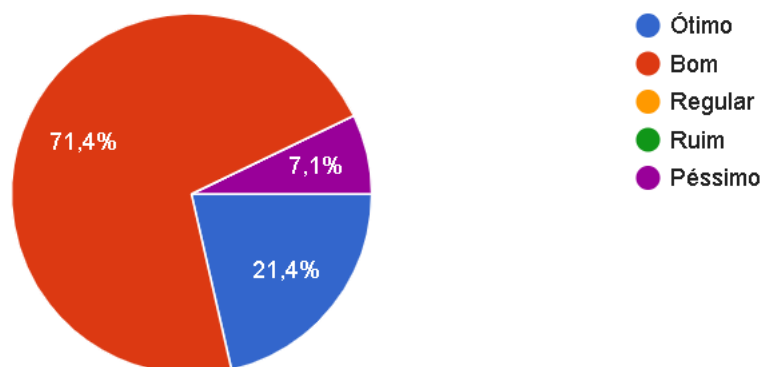
GRÁFICO 02: COMUNICAÇÃO ENTRE O SETOR DE VENDAS E OS DEMAIS SETORES



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

A questão tem como objetivo entender a satisfação de vendas em relação aos outros setores da empresa, e deste modo pode-se obter como resultado que apenas uma pessoa não está satisfeita totalmente com os outros setores da organização, definido assim como péssima a comunicação, porém tonando-se uma amostra muito pequena da pesquisa representando apenas 1% das pessoas pesquisadas. Desta forma observa-se que o setor tem um colaborador que está tendo problemas pontuais e que deve ser tratado de forma separada para que se tenha o real entendimento do que está causando dificuldade entre o colaborador e os outros setores.

GRÁFICO 03: COMUNICAÇÃO ENTRE O SETOR E USUARIOS

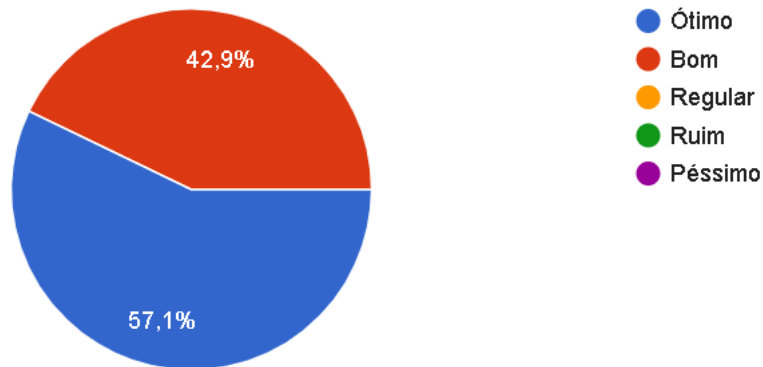


Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Assim como na questão anterior observa-se uma minoria avaliando a comunicação entre o setor e os usuários como péssima, que são as próprias pessoas que responderam o questionário, porém 71,4 % identificaram ser ótima a comunicação e 21,4 % identificaram

como sendo boa, trazendo assim um equilíbrio positivo para a pesquisa.

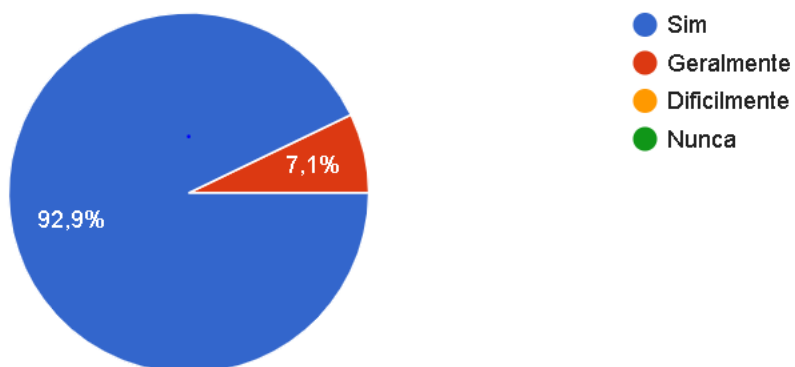
GRÁFICO 04: CLAREZA DA TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES DENTRO DO SETOR



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Observa-se que o a clareza da transmissão de informação dentro do setor é muito bom tendo em vista a avaliação dos colaboradores e dessa forma pode-se concluir que a transmissão da informação chega a 100% dos funcionários com clareza.

GRÁFICO 05: TRANSPARENCIA SOBRE O DESEMPENHO DO COLABORADOR

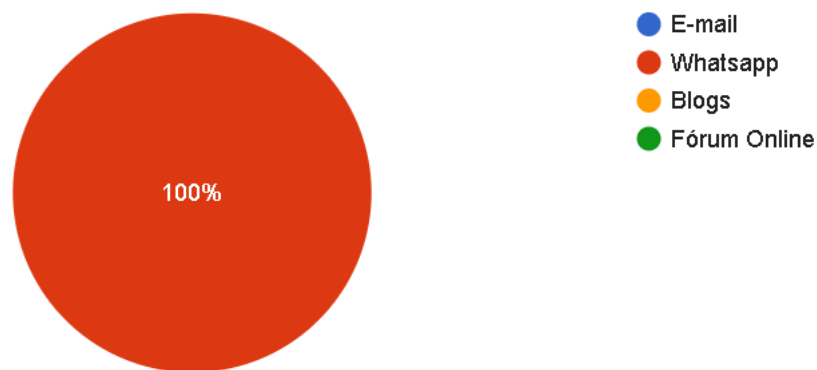


Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Assim como algumas das outras questões da pesquisa, foi umas das que não restou dúvidas quanto à qualidade da informação e também a satisfação dos colaboradores, obtendo

um resultado de 92,9% dos colaboradores classificando a transparência da informação em relação ao seu desempenho como de ótima qualidade e que sempre recebe os feedbacks necessários e apenas 7,1% diz que apenas geralmente tem transparência quanto à informação do seu desempenho.

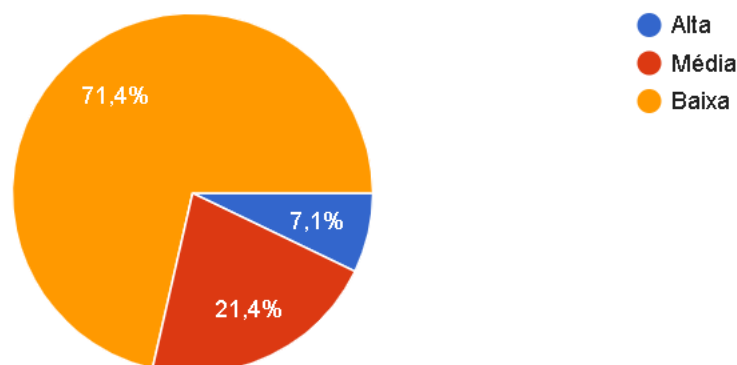
GRÁFICO 06: TIPO DE COMUNICAÇÃO MAIS USADA



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Com a obtenção de 100% das respostas observa-se que o meio de comunicação atual é Whatsapp, sendo uma ferramenta de fácil acesso para todos os colaboradores já que a própria organização disponibiliza Smartphones e internet ilimitada como meio de aprimoramento na comunicação.

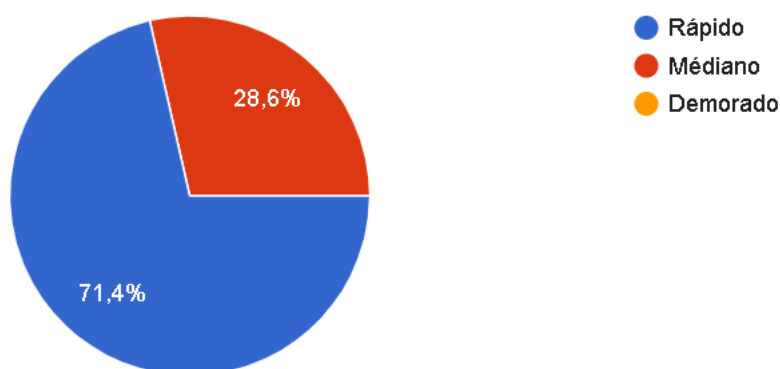
GRÁFICO 07: GRAU DE DIFICULDADE DE SE COMUNICAR COM OS DEMAIS COLABORADORES DO MESMO SETOR



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Com base no resultado obtido diante da questão observa-se que o grau de dificuldade para comunicação com pessoas do mesmo setor é de 21,4% mediano e de 7,1% de alta tornando-se algo já um pouco preocupante, pois o menor impacto deveria ser do próprio setor já que o contato é de certa forma mais direto entre os líderes e liderados.

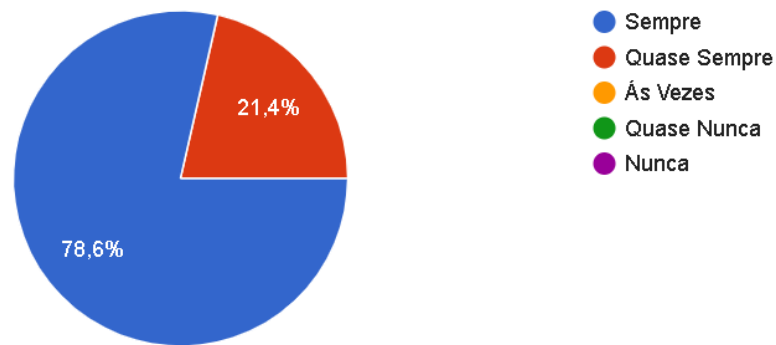
GRÁFICO 08: TEMPO DE RESPOSTA NA COMUNICAÇÃO DO SETOR



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Assim como a dificuldade em se comunicar com colaboradores do mesmo setor, o tempo de resposta ficou como ponto de atenção, pois essas duas colocações devem se conversar para a obtenção de uma comunicação clara e objetiva, sendo que 71,4% classificaram o tempo de resposta como rápido e os outros 28,6 % classificaram como mediano, ficando como ponto de atenção a lentidão em relação à obtenção de informações de qualquer natureza.

GRÁFICO 09: COMUNICAÇÃO COM LIDERES



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Este tópico tem como objetivo uma abordagem mais clara da relação entre o líder e liderado com base na clareza da comunicação, visto que um elo de suma importância independente do setor da organização, e como resultado, foi obtido que 78,6% dos colaboradores que responderam a pesquisa jogam ter a informação sempre clara por parte dos líderes, e 21,4% jogam que recebem a informação quase sempre clara.

7 BREVE DESCRIÇÃO DE POSSÍVEL SOLUÇÃO (PROPOSTA DE INTERVENÇÃO)

Ao longo da pesquisa foi possível observar que o processo comunicacional entre a entre o setor de e os demais setores ocorre de forma regular. E, para a melhoria no desempenho da comunicação interna, é aconselhável a estruturação de um plano estratégico de melhoramento na comunicação entre os demais setores.

Esse plano deve estar voltado para o aprimoramento dos canais e meios de comunicação. Para Tavares (2005), a integração dos setores organizacionais só acontece por meio de um processo comunicacional, no qual a implantação de sistemas de comunicação exige um minucioso planejamento, que se adeque à multiplicidade dos atos comunicativos e permita que toda a organização alcance um equilíbrio entre os diversos setores que a formam.

A ideia é que cada setor seja informado a respeito da sua responsabilidade diante das atividades exercidas, da importância comunicacional e que compreenda sua função no processo de comunicação.

Tavares (2005, p.4) ressalta que “a excelência de uma empresa pode ser atingida a partir do momento em que as pessoas se comprometam com os objetivos, metas e cultura da organização, comprometimento esse que pode ser possível por meio de uma comunicação interna eficaz”. O que proporciona uma melhor relação entre os setores, acarretando em resultados positivos na prestação de serviços e na realização das atividades internas de qualquer organização.

Outro aspecto a ser abordado está relacionado à troca de informações entre os líderes e os liderados, onde os colaboradores líderes devem ser conscientizados sobre a importância do compartilhamento de mensagens claras e objetivas, para que não ocorram falhas no processo comunicativo e até mesmo a lentidão nas respostas. Deve-se principalmente esclarecer a relevância do feedback para os colaboradores liderados, pois os mesmos necessitam dele para responder a população e alguns podem não ter conhecimento disso.

Tendo em vista que existem falhas na forma de transmissão das informações, é imprescindível que todos os colaboradores tenham noção de quais são os principais canais de comunicação a serem utilizados e entendam que todos possuem suas vantagens e desvantagens, devendo ser usado o canal que melhor se adequa a cada situação.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo que foi apresentado nessa pesquisa, percebe-se a importância da comunicação para o bom funcionamento de toda e qualquer organização. Kreps (1995, p. 28 apud KUNSCH, 2006, p.3) enfatiza que a comunicação “é o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização”.

Por meio dos dados colhidos pela pesquisa em questão, foi possível alcançar com êxito os objetivos gerais e específicos, que correspondiam ao processo de comunicação existente na Jodibe João Duque Distribuidora de Bebidas LTDA. Sendo examinado todo o processo e compreendido como o mesmo se dava dentro da organização, como também foi feito um estudo a respeito dos meios e canais utilizados para a comunicação interna, notando-se que existem barreiras comunicacionais.

Para solucionar o problema existente no processo comunicacional, foi apresentando um plano de melhorias que visa agilizar todo o andamento de troca de informações entre os setores, sanando o problema referente à demora ou falta de respostas para as demandas dos colaboradores.

As medidas de intervenção possuem como propósito auxiliar na melhoria do processo de comunicação, colaborar com o trabalho em equipe e tornar os serviços prestados pela empresa cada vez confiáveis. Porém, é importante afirmar que essa melhoria é gradativa, possuindo resultados em longo prazo e que não pode ser deixada de lado no decorrer do tempo.

Ao longo dessa pesquisa, foi possível perceber que existem déficits de comunicação em alguns aspectos, fazendo-se necessárias outras pesquisas com uma abordagem mais aprofundada, para que assim haja um melhor entendimento do que necessariamente acontece em cada setor e possivelmente buscar soluções para os devidos problemas.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. **Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos**. Artigo, 2016. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/20-Mari%CC%81lia-Alves.pdf> Acesso em: 14/02/2021.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DUARTE, J. **Comunicação pública**. Artigo, 2017. Disponível em: <http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BABlicaJDuartevf.pdf> Acesso em: 14/02/2021.

Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica 1**, - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES, E. N. **Alinhamento estratégico: a comunicação interna e os objetivos organizacionais**. Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação. Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-22072009-180229/publico/5329962.pdf> Acesso em: 14/02/2021.

KUNSH, M. K. **Planejamento das Relações Públicas e Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 4a. ed, 2003.

KUNSH, M. M. K. 2018. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. Media & Jornalismo, v. 18, n. 33, p. 13-24.

KUNSH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

KUNSH, M. M. K. **Planejamento das Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2a. ed, 1986.

LOPES, P. **A Importância da Assessoria de Imprensa nos Órgãos Públicos: O caso da Prefeitura de Feliz**. Universidade Feevale, 2010. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/lopes-poliana-a-importancia-da-assessoria-de-imprensa.pdf> Acesso em: 14/02/2021.

LOPES, R. A. S. **Do pre a história antiga**. Recanto das letras, 2007. Disponível em: <https://www.recantodasletras.com.br/artigos/441551> Acesso em: 14/02/2021.

MENDES, M. S. **Comunicação Interna: os possíveis erros estratégicos e operacionais nas organizações**. Artigo, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/comunicacao-interna-os-possveis-erros-estratgicos-e-operacionais-nas-organizaes> Acesso em: 14/02/2021.

NOVELLI, A. L. R. **O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança.** *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.* Ano 3, série 4, pp. 74-89, jan.2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização & Métodos:** Uma Abordagem Gerencial. 17. ed. – Rio de Janeiro: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen, P., 1943. **Comportamento Organizacional;** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11.ed - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. **Importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional:** um estudo de caso em empresa brasileira. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. doi:10.11606/D.12.2005.tde-24092007-161930. Acesso em: 2023-06-15.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS USUÁRIOS

Prezado(a) Senhor(a), para construção do meu Trabalho de Conclusão de Estágio no curso de Bacharelado em Administração na UFRPE/UAST, preciso de sua colaboração com informações importantes a respeito da Jodibe João Duque Distribuidora de Bebidas LTDA , que proporcionarão os dados necessários para a realização de minha pesquisa.

1) O (a) Sr. (a) pode avaliar como ocorre a comunicação entre os setores internos da Empresa?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

2) O (a) Sr. (a) pode avaliar como ocorre a comunicação entre o setor de vendas e os demais setores?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

3) Como o (a) Sr. (a) classificaria a comunicação entre o setor e os usuários?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

- 4) Há clareza da transmissão de informações dentro do setor de vendas?
- Ótimo
 - Bom
 - Regular
 - Ruim
 - Péssimo
- 5) O colaborador do setor de vendas é informado sobre a avaliação do seu próprio desempenho em relação às atividades que executa?
- Ótimo
 - Bom
 - Regular
 - Ruim
 - Péssimo
- 6) Qual tipo de comunicação é mais utilizado pelos colaboradores da instituição?
- E-mail
 - Whatsapp
 - Blogs
 - Fórum Online
- 7) Qual o grau de dificuldade de se comunicar com os demais colaboradores do seu setor?
- Alta
 - Média
 - Baixa
- 8) Qual o tempo de resposta na comunicação sua com os demais colaboradores que trabalham no seu setor?
- Rápido
 - Médio
 - Demorado
- 9) A resposta, na sua comunicação com o seu chefe vem de forma clara?
- Sempre
 - Quase Sempre
 - Às vezes
 - Quase Nunca
 - Nunca

