

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA BERRI TAMANINI

PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE

CURITIBA

2017

BRUNA BERRI TAMANINI

PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a. Jane Mendes Ferreira

CURITIBA

2017

Processos de comunicação em uma empresa de médio porte

Bruna Berri Tamanini

RESUMO

A comunicação tem papel fundamental em toda a organização, sendo que sua eficácia depende de todos os envolvidos no processo. O objetivo geral deste trabalho foi verificar como acontece a comunicação em uma empresa de médio porte. Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa do tipo exploratório. Para alcançar o objetivo proposto, além da revisão de literatura sobre o tema, foi realizado um estudo de caso em uma empresa localizada na cidade de Curitiba. Através da realização de entrevistas semiestruturadas, foi possível verificar que a comunicação ocorre principalmente de forma informal entre os membros da equipe, equipe e gestores ou equipe e empresa. Em alguns casos o *feedback* demora a acontecer. Também foi mencionado pelos entrevistados que há falta de antecedência nos comunicados.

Palavras-chave: comunicação, empresa de médio porte, pesquisa qualitativa.

ABSTRACT

Communication plays an essential role in all organizations and its effectiveness depends on everyone involved in the process. The general objective of this paper was to verify how communication occurs in a medium-sized company. This is a qualitative and exploratory research. In order to reach the proposed objective, besides a review of the literature of the subject, the case study was carried out in a company located in the city of Curitiba. Through semi-structured interviews, it was possible to verify that the communication occurs informally among the members of the team, team and managers or team and company. In some cases, feedback takes time to happen. It was also mentioned by the interviewees that there is a lack of advance notice.

Keywords: communication, medium-sized company, qualitative research.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação e a organização caminham lado a lado. Comunicação é uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança. Sendo assim, uma empresa é comunicação (MARCHIORI, 2008).

As mudanças que ocorrem na sociedade influenciam as empresas a buscar novas formas de comunicação com o público interno. A comunicação deixa de ser apenas técnica e instrumental e passa a ser mais pensada estrategicamente e planejada (KUNSCH, 2008). Tal como em grandes empresas, nos negócios de menor porte também há a necessidade da gestão dos fluxos comunicacionais, bem como é necessário estimular os funcionários à interação entre si e com os gestores (LISBOA; ALVES, 2013).

Diante das considerações supracitadas, delineou-se como tema deste artigo a comunicação em empresas de médio porte, tendo como referência a organização pesquisada localizada na cidade de Curitiba.

Nessa perspectiva, este estudo procurou responder ao seguinte problema de pesquisa: Como acontece a comunicação em empresas de médio porte? O objetivo principal foi verificar como acontece a comunicação em empresas de médio porte. Para isso, foram delineados os seguintes objetivos específicos: a) verificar como acontece o processo de comunicação entre a equipe e equipe e gestores; b) identificar como se dá o processo de comunicação entre empresa e equipe e por último, c) identificar qual a percepção dos entrevistados do processo de comunicação da empresa pesquisada.

Este artigo tem abordagem qualitativa do tipo exploratório. Quanto à estratégia é considerado um estudo de caso. Para a realização da coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas.

Com tudo isso, a estrutura deste artigo está apresentada da seguinte forma: a) introdução; b) revisão de literatura; c) metodologia; d) apresentação dos resultados e por último e) considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A comunicação possui impacto na vida contemporânea não apenas como instrumento de transmissão de informações, mas como um processo social básico

presente na sociedade (KUNSCH, 2014). Neste sentido, Wolton (2004) afirma que não existe vida individual e coletiva sem comunicação e esta está sempre ligada a um modelo cultural, já que, segundo o mesmo autor, em um simples ato de comunicação pode-se observar a história de uma cultura ou uma sociedade. Sousa (2006 apud FRANCO; LEÃO, 2013) corrobora com Wolton destacando que além da transmissão de informação, a comunicação pode ser compreendida como um processo social onde há troca de experiências e significados e a participação em uma cultura.

Robbins (2005) afirma que nenhum grupo existe sem comunicação e que esta se dá através da transferência de significado entre seus membros. O referido autor enfatiza ainda que para que ocorra a comunicação, além da transmissão do significado, o mesmo deve ser compreendido. Nessa perspectiva, Kinicki e Kreitner (2006) definem comunicação como um processo de mão dupla, onde há a troca de informações entre emissor e receptor e a percepção de significado de ambos os envolvidos.

Nas organizações não é diferente, a informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes nas estratégias empresariais e fazem parte da própria evolução das organizações (CARDOSO, 2006). Nassar (2010) cita como um dos primeiros marcos históricos da Comunicação Organizacional moderna, as lutas entre trabalhadores e grandes corporações que foram registradas a partir da segunda metade do século XIX, quando os primeiros, juntamente com imprensa e sindicatos começaram a cobrar das grandes empresas mais direitos no trabalho e investimentos em segurança.

Ainda conforme Nassar (2010), até o início do século XX, a comunicação entre os administradores das empresas e os trabalhadores restringia-se a transmissão de ordens e procedimentos simples, obedecendo a uma cadeia de comando. Guimarães e Squirra (2007), afirmam que a comunicação organizacional é um fenômeno antigo, estando presente desde a Revolução Industrial na base dos processos de busca pela eficiência, distinção mercadológica e inserção social das empresas. Entretanto, os mesmos autores afirmam que a comunicação organizacional, como objeto de estudo científico, somente passou a ter atenção da comunidade acadêmica a partir da década de 1960. Foi também a partir dos anos 60, que se observou uma preocupação das empresas em afirmar e destacar seus

valores, deixando de serem associadas apenas pelos seus produtos e operações (NASSAR, 2010).

De acordo com Deetz (2010), a comunicação vem sendo reconhecida como um processo fundamental, sendo parte constitutiva das organizações e da vida organizacional. Para Cardoso (2006), a comunicação é necessária para a realização das potencialidades estratégicas e ampliação e integração das estruturas organizacionais. Kusch (2014) ressalta a necessidade de se pensar a comunicação organizacional num contexto macroeconômico maior, considerando que a relação entre as organizações e o mundo é viabilizada através da comunicação. Também nesse sentido, Restrepo (1995 apud SCROFERNEKER, 2006) aponta que a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral já que influencia todas as ações organizacionais, possibilita a construção da cultura, identidade e imagem da organização. De acordo com Marchiori (2008), a cultura reflete a essência de uma organização e através da produção de conhecimento, a comunicação cria a cultura organizacional e fortalece a identidade da empresa.

Destaca-se ainda que os processos de comunicação na contemporaneidade atendem demandas completas que muitas vezes transcendem os limites das atividades das organizações e envolvem também outros elementos como: fornecedores, distribuidores, imprensa e autoridades, entre outros (NASSAR, 2010). Oliveira (2003) corrobora com Nassar afirmando que uma organização tem compromissos com vários grupos e a comunicação torna-se parceira na implementação de políticas, divulgação de missão e objetivos, na cooperação entre grupos e inter-organização. Para Marchiori (2008), toda a organização é um sistema vivo, as pessoas se relacionam, compartilham um determinado conhecimento comum e proveem informação necessária para a prática da vida diária.

Robbins (2005) propõe um modelo de comunicação composto de sete partes: fonte da comunicação ou emissor, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor, ruído e *feedback*. Segundo o autor, a fonte codifica um pensamento (mensagem). Essa mensagem pode ser a fala, um texto ou um gesto, por exemplo. O canal é o local por onde as mensagens passam. Nas organizações os canais podem ser formais, estabelecidos pela organização e seguindo uma rede de autoridade ou informais, que surgem pelos membros das organizações de forma espontânea. O receptor, a quem a mensagem está sendo dirigida, decodifica a mensagem, ou seja, a traduz para que possa ser compreendida. Neste ponto, pode-

se observar o ruído, que é composto por barreiras na comunicação que distorcem a clareza das mensagens. “Exemplos de possíveis fontes de ruído incluem problemas de percepção, excesso de informações, dificuldades semânticas ou diferenças culturais” (ROBBINS, 2005, p. 234). Fechando o processo de comunicação há o *feedback*, que determina se a mensagem foi ou não compreendida.

Kinicki e Kreitner (2006) apontam que há diversos meios ou canais através dos quais a comunicação pode ser realizada. Citam como exemplo: conversas, e-mails, memorandos, informativos, reuniões, quadros e gráficos. Os autores ressaltam ainda que todos os meios têm vantagens e desvantagens e devem ser utilizados em diferentes situações; cartas e memorandos para formalidades, telefonemas para conversas rápidas, conversas diretas para situações mais delicadas.

Oliveira e Paula (2010) apontam a importância de se considerar os fluxos formais e informais do ambiente organizacional e também destacam que na sociedade atual a informação circula de forma cada vez mais ampla e não se pode desconsiderar as informações que vem de fora da organização. Para Oliveira e Alencar (2013, p. 215), “a comunicação formal e informal são instâncias da mesma dinâmica, configurando-se como processos interacionais que se manifestam como políticas organizacionais e interesses dos empregados”. Grandó (2008) aponta que as redes formais são os canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e planejada, onde há a troca de informações para que seja mantido o foco nos objetivos e metas. Já as redes informais são variadas e dinâmicas, há uma grande variedade de mensagens cujos conteúdos expressam vários tipos de intenções, objetivos e significados. Ainda de acordo com Grandó (2008), por mais eficiente que seja a rede formal de comunicação é clara e certa a existência da rede informal em todas as organizações.

No que se refere à direção da comunicação formal, a mesma pode ser descendente, ascendente e lateral. A direção descendente ocorre entre os executivos e líderes para os demais funcionários com o objetivo de distribuir tarefas, fornecer instruções, informar políticas e procedimentos. A comunicação ascendente se dirige aos executivos, informando-os sobre o cumprimento de metas, problemas no processo. A pesquisa de clima também é considerada uma forma de comunicação ascendente. Já a comunicação lateral se dá entre membros do mesmo nível (ROBBINS, 2005). Grandó (2008) aponta que a comunicação lateral fomenta a

cooperação e auxilia o colaborador a situar o seu trabalho perante os demais, além de contribuir para o êxito da informação ascendente e descendente.

Marchiori (2008) entende que uma organização se comunica de forma perfeita quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para diferentes públicos. Para a autora, este ambiente por si só, já em um fator de sucesso.

Correa (2009), quando trata da comunicação corporativa atual em seu texto “Comunicação digital e novas mídias institucionais” destaca a importância de as organizações estabelecerem os melhores canais para se comunicar da melhor maneira com os diferentes públicos. As diversas formas de relacionamento devem estar integradas e alinhadas na mesma visão estratégica, através de um discurso uniforme e mensagens coerentes. Para Perez (2013, p. 98), “pensar a mensagem, seus conteúdos, formatos e distribuição mostra que essas informações passam por um processo cuidadoso antes de chegar aos públicos internos. E, portanto, não são espontâneos ou informais”. Araujo, Simanski e Quevedo (2012) apontam que a comunicação interna deve ter o objetivo de conscientizar os funcionários de seu papel, integrá-los melhor ao ambiente de trabalho e auxiliá-los a alcançar os objetivos da empresa.

Ainda para Kinicki e Kreitner (2006), o receptor decodifica a mensagem, ou seja, traduz a mensagem de forma que possa ser interpretada. Esta interpretação por sua vez, pode ser diferente da pretendida pelo autor. Nesse sentido, Hall (2002) indica que existem fortes elementos individuais e também organizacionais no processo de comunicação. Como exemplo de elemento individual, o autor cita a forma como cada pessoa interpreta o que lhe é comunicado; quanto aos elementos organizacionais, Hall cita os canais internos de comunicação e as posições que cada pessoa ocupa na organização. Relevante destacar que para Marchiori (2008), comunicar é conseguir uma reação que prove que o receptor também se comunicou, tal fato gera sustentabilidade no processo de comunicação e cria um laço de confiança fundamental para as redes de relacionamento internas.

Com relação aos ruídos de comunicação, Oliveira e Alencar (2013, p. 216) destacam que “o ruído é uma nova significação para um sentido já dado, é uma manifestação que não pode ser extinta ou rejeitada, porque está imbricada nos

processos de comunicação, o que a torna natural”. As autoras ainda sugerem aproveitar o ruído para aprimorar os fluxos de relacionamentos.

Hall (2002) aponta que as relações que ocorrem entre emissor e receptor afetam o processo de comunicação, por exemplo, se o emissor é intimidado pelo receptor, a mensagem e a interpretação dela podem ser alteradas. Considerando que a comunicação nas organizações não é perfeita, Hall (2002) aponta que a omissão, que envolve apagar alguns aspectos da mensagem e a distorção, onde há a alteração da mensagem inicial, são as duas principais formas de transformações do processo de comunicação. Assim como Hall discorre sobre a omissão, Robbins (2005) cita a percepção seletiva, onde o receptor vê e escuta seletivamente com base em suas necessidades e motivações. Em complemento, para Kinicki e Kreitner (2006, p. 304) “a distorção de comunicação ocorre quando um funcionário modifica intencionalmente o conteúdo de uma mensagem, reduzindo a exatidão da comunicação entre gerente e funcionários”.

A sobrecarga de informação, quando a pessoa tem mais informação do que consegue organizar e utilizar também pode ser vista como uma barreira na comunicação (ROBBINS, 2005). Para Hall (2002) a sobrecarga induz a omissão e contribui para a distorção.

Para Araujo, Simanski e Quevedo (2012), problemas ocorrem dentro das organizações devido à falta de comunicação, bem como devido a distorções que ocorrem no processo comunicacional. Os autores ressaltam que a comunicação deve ter clareza e à medida que há alterações, a comunicação deve ocorrer novamente para que todos obtenham a mesma informação.

De acordo com Restrepo (1995 apud SCROFERNEKER, 2006) há quatro dimensões do processo de comunicação organizacional: informação, que dá forma e sustenta organização (missão, visão e valores, por exemplo); divulgação, com o objetivo de tornar público o que se quer comunicar; gerador de relações, com ações voltadas para a formação, socialização e a fim de reforçar os processos culturais (atividades recreativas e comemorações se encaixam neste item) e por fim, participação, neste ponto considera-se a participação do outro e se estabelece os vínculos com a organização (atividades em equipe, programas de sugestões). Perez (2013) relata que atualmente as organizações possuem um leque de possibilidades para manter a comunicação com os funcionários e destaca que mesmo diante de inovações tecnológicas, a comunicação formal face a face vem sendo valorizada.

Importante salientar que conforme Araujo, Simanski e Quevedo (2012), a comunicação interna mantém os funcionários informados; quando a organização antecipa as respostas às expectativas, há a diminuição dos conflitos. Os mesmos autores afirmam que a eficácia da comunicação depende de trabalho em equipe com o apoio do setor de recursos humanos, diretoria e demais empregados envolvidos. De acordo com Marchiori (2008, p. 217), a efetividade do processo de comunicação é um dos maiores desafios da comunicação interna, consiste em: “construir um processo de informação que gere resposta junto aos diferentes públicos para que a credibilidade na organização possa ser uma realidade”.

Kunsch (2014, p. 46) ressalta que a comunicação organizacional “precisa levar em conta a questão humana e agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão e atingir seus objetivos”. Para Oliveira (2003), o grande desafio do campo da comunicação organizacional atualmente é reconhecer as transformações da sociedade no campo da economia, política e social e buscar estratégias que deem conta da complexidade dos fluxos comunicacionais. De acordo com Galerani e Bastos (2013), a comunicação interna deve cultivar relacionamentos qualificados, criando e fortalecendo meios que permitam o compartilhamento de ideias, opiniões e informações para todos os públicos internos existentes.

Para Albuquerque e Escrivão Filho (2006), a estrutura de uma empresa é um componente organizacional que indica as características da divisão do trabalho, da delegação de autoridade e da comunicação formal. Ainda de acordo com os autores, considerando a simplicidade da estrutura, a pequena empresa utiliza prioritariamente a comunicação pessoal, através do contato direto com funcionários e clientes.

De acordo com o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e o BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, no Brasil a classificação de uma empresa pode ser efetuada de duas formas, de acordo com o número de empregados ou de acordo com o faturamento bruto anual.

No que se refere ao número de empregados, uma empresa do setor industrial que tem até nove empregados é considerada microempresa, de 20 a 99 empregados: empresa de pequeno porte, de 100 a 499 empregados, empresa de médio porte e acima disso, empresa de grande porte (SEBRAE, 2013).

Para o BNDES, com relação ao faturamento anual, uma microempresa fatura até 2,4 milhões/ano, uma pequena empresa, entre 2,4 e 16 milhões/ano, uma

média empresa, acima de 16 milhões até 90 milhões/ano, uma empresa média-grande entre 90 e 300 milhões/ano e uma grande empresa fatura acima de 300 milhões por ano.

Castor (2006) trata de estratégias para pequenas e médias empresas, para o autor, a discussão entre os diversos níveis hierárquicos, incorpora diferentes visões e percepções, promovendo uma melhor avaliação das oportunidades e dificuldades. É um equívoco negligenciar as opiniões dos seus membros, pois estes estão em contato diário com a realidade da produção, distribuição, venda, etc. Castor destaca ainda que quando os chefes rejeitam e desqualificam opiniões contrárias às suas, fazem com que os níveis médios e inferiores se omitam e adotem posições parecidas aos superiores.

Para Gomes e Nassar (1997, apud LISBOA; ALVES 2013) qualquer empresa, independentemente do porte, necessita de comunicação como ferramenta de gestão. Entretanto a pequena empresa, muitas vezes considera o investimento em políticas comunicacionais como desperdício de dinheiro. Castor (2006) entende que a capacidade de pensar estrategicamente não depende do tamanho da empresa. O autor enfatiza que há pequenos e médios empresários capazes de compreender com facilidade e articular respostas para situações complexas.

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa do tipo exploratório. De acordo com Michel (2009), na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica e particular entre o pesquisador e o objeto de estudo. Neste tipo de pesquisa a verdade não se verifica numérica ou estatisticamente, mas a partir de uma análise detalhada da realidade, com isenção e lógica, baseada na teoria existente. Gil (2002) descreve as pesquisas exploratórias: têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições. Segundo o autor, a maior parte das pesquisas exploratórias assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Quanto à estratégia utilizada, optou-se pelo estudo de caso. Conforme Yin (2010), estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes. No estudo de caso utiliza-se o

desenvolvimento anterior das proposições teóricas para realização da coleta e análise de dados. Nesta pesquisa o desenvolvimento do referencial teórico se realizou no período de 01 de agosto de 2017 a 20 de setembro de 2017.

Antes do início da coleta de dados foi realizado um contato com a direção da empresa para apresentação da proposta de trabalho. Após a aprovação da pesquisa pelos responsáveis foi dado andamento a esta etapa.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 15 e 23 de novembro em uma empresa localizada na cidade de Curitiba mediante entrevista semiestruturada. Para Michel (2009), a entrevista tem como objetivo averiguação de fatos, determinação de clima, sentimentos expectativas e condutas. Yin (2010) aponta que entrevistas são fontes essenciais de evidências no estudo de caso. Na entrevista semiestruturada há liberdade para desenvolver situações consideradas adequadas e permite explorar mais amplamente uma questão (MICHEL, 2009).

A população de estudo era composta de 73 funcionários e foram entrevistados 13 funcionários, sendo que houve a preocupação de realizar entrevistas com representantes de todos os setores da empresa. As categorias analisadas foram: I) perfil dos entrevistados; II) processo de comunicação (entre a equipe e os gestores); III) processo de comunicação (entre a empresa e a equipe) e IV) percepção do processo de comunicação. Todas as entrevistas foram realizadas com a anuência dos entrevistados que assinaram de forma voluntária o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em que o pesquisador se compromete em preservar a privacidade dos indivíduos e dos dados coletados.

A análise dos dados foi feita pelo método de análise de conteúdo. De acordo com Michel (2009, p. 70), sua proposta é aprofundar a análise do conteúdo das informações prestadas pela pessoa que forneceu os dados, procurando ver e analisar, em maior profundidade [...] eventuais distorções e omissões voluntárias.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este estudo foi realizado em uma empresa localizada na cidade de Curitiba que atua no setor de agronegócio. No mercado desde 2001 a empresa pesquisada declara que sua missão é promover saúde, segurança e sustentabilidade na produção de insumos para nutrição animal. Em 2011 a empresa passou por uma fusão com uma empresa alemã com objetivo de expandir seus negócios.

De acordo com o site, o foco principal da empresa é em pesquisa e desenvolvimento, sendo que os produtos são desenvolvidos com tecnologias limpas através de matérias-primas de fontes naturais, com propriedades curativas e preventivas, para serem utilizados via ração, água de bebida ou prontos para uso. Ainda de acordo com os documentos institucionais, a organização possui um sistema de gestão de qualidade que tem a finalidade de garantir a rastreabilidade e confiabilidade dos produtos de acordo com as especificações técnicas e legais estabelecidas pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, órgão pelo qual é regulada.

A empresa atua no mercado nacional e internacional, sendo que no mercado nacional através de venda direta, distribuidores e representantes distribuídos em todas as regiões do país. Até 2010 a empresa conduzia as negociações com o mercado internacional, responsabilidade que a partir de 2011 passou a ser da empresa a qual foi fundida.

De acordo com o BNDES, esta empresa é considerada uma média empresa pelo fato de ter faturamento entre acima de 16 milhões até 90 milhões/ano.

A organização tem 73 funcionários distribuídos em duas unidades, o que indica que, devido ao número de funcionários, empresa é considerada de pequeno porte pelo Sebrae (2013).

Na unidade fabril são 53 funcionários, distribuídos nos setores: administração, produção, expedição, laboratório e limpeza. Na unidade administrativa são 20 funcionários, sendo 14 nos setores administrativo, técnico e limpeza e seis do setor de vendas que ficam alocados em outras cidades. Para esta pesquisa foram entrevistados 13 funcionários.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Em relação ao perfil dos entrevistados, sete são homens e seis mulheres, trabalham de um a dez anos na empresa, possuem formação do ensino fundamental a doutorado e estão distribuídos entre todos os setores.

As informações detalhadas referentes ao perfil dos entrevistados que fizeram parte deste estudo apresentam-se por meio da Tabela 1. Os entrevistados foram denominados A, B e C e assim sucessivamente a fim de manter o sigilo da identidade dos mesmos, conforme termo de consentimento livre e esclarecido.

TABELA 1 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Sexo	Formação	Tempo na empresa
A	Masculino	Ensino Médio	6 anos
B	Masculino	Ensino Médio	8 anos e 3 meses
C	Masculino	Ensino Superior Cursando	5 anos e 2 meses
D	Feminino	Ensino Superior Completo	10 anos
E	Feminino	Pós-graduação	8 anos e 8 meses
F	Feminino	Superior completo	4 anos
G	Masculino	Ensino fundamental	7 anos
H	Masculino	Ensino médio	Quase 6 anos
I	Masculino	Superior completo	3 anos
J	Feminino	Superior completo	1 ano e 5 meses
K	Feminino	Pós-graduação cursando	2 anos e meio
L	Feminino	Ensino médio	7 anos
M	Masculino	Doutorado	Quase 7 anos

FONTE: a autora (2017).

4.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO (ENTRE A EQUIPE E OS GESTORES)

Em relação à pergunta “Com quem você mantém relação no ambiente de trabalho”, foram mencionados, além dos membros da equipe, motoristas, transportadoras, fornecedores, clientes e distribuidores. Tal informação vem ao encontro do exposto por Nassar (2010), que relata que os processos de comunicação na contemporaneidade, atendem demandas completas, que muitas vezes transcendem os limites das atividades das organizações e envolvem outros elementos como fornecedores, distribuidores, entre outros.

Quando questionados a respeito dos canais de comunicação utilizados, todos os entrevistados mencionaram que se comunicam pessoalmente, dez utilizam o e-mail e nove citaram o telefone como canal de comunicação, foram citados ainda o WhatsApp e o Skype. O fato de a maior parte dos entrevistados de comunicarem pessoalmente corrobora com a afirmativa de Albuquerque e Escrivão Filho (2006), que dizem que considerando a simplicidade da estrutura, a pequena empresa utiliza prioritariamente a comunicação pessoal, através do contato direto com funcionários e clientes.

Oliveira e Paula (2010) apontam que a informação circula de forma cada vez mais ampla. Para Grandó (2008) nas redes informais há uma grande variedade

mensagens que expressam vários objetivos e significados. Este estudo corrobora com estas afirmações, já que o uso de aplicativos como WhatsApp e Skype não são formalizados pela empresa, no entanto são comumente utilizados.

De acordo com Robbins (2005), a comunicação descendente ocorre entre os executivos e líderes para os demais funcionários com o objetivo de distribuir tarefas, fornecer instruções, informar políticas e procedimentos. Neste estudo foi observado que a maioria dos entrevistados se comunica com o gestor pessoalmente, sendo citados ainda o telefone, o e-mail e o WhatsApp.

Em relação à comunicação lateral, com os demais colegas da equipe, novamente a maioria relacionou que se comunica pessoalmente, seguindo pelo e-mail e telefone; foram também citados o WhatsApp e o Skype. De acordo com Kinicki e Kreitner (2006), todos os meios de comunicação têm suas vantagens e desvantagens e devem ser utilizados em diferentes situações. Nesta pesquisa, o e-mail foi apontado como uma forma de formalizar as situações:

“Me comunico com meus colegas pessoalmente, mas solicitações são feitas por email para formalizar.” (entrevistado D);
“Me comunico por telefone e formalizo por e-mail.” (entrevistado I).

Para Oliveira e Alencar (2013, p. 215), a comunicação formal e informal são instâncias da mesma dinâmica e se manifestam como políticas organizacionais e interesses dos empregados. Dessa forma, canais de comunicação informais como Skype e WhatsApp, se apresentam juntamente com canais formais, como o e-mail.

Considerando que para Kinicki e Kreitner (2006), o receptor decodifica a mensagem, ou seja, traduz a mensagem de forma que possa ser interpretada. Esta interpretação por sua vez, pode ser diferente da pretendida pelo autor. Hall (2002) aponta que a distorção acontece quando há a alteração da mensagem inicial. Nesse sentido o e-mail é a opção usada para formalizar que a mensagem a ser recebida é a mesma que foi enviada.

Por último, pode-se confirmar, que seja a comunicação ascendente, descendente ou lateral, ela acontece principalmente de forma pessoal.

TABELA 2 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE A EQUIPE E OS GESTORES

Entrevistado	<i>Feedback, continuidade do processo</i>
A	Sim, sempre sou atendido e os problemas resolvidos.
B	Na maioria das vezes sim. Quando a pessoa esqueceu eu vou lá e cobro.
C	Sim, 90% das vezes sim.
D	Sim.
E	Sim, mas há coisas que precisa correr atrás para sair do papel.
F	Sim, normalmente sim.
G	Às vezes, nem sempre. Em 50% das vezes. Quando não tenho vou atrás da resposta.
H	Sim, é dado continuidade.
I	Sim, sempre tenho, às vezes demora e nesse sentido o WhatsApp ajuda muito.
J	Geralmente sim.
K	... Algumas pessoas com mais dificuldade, algumas mais fácil. Todo o processo é concluído, porém às vezes somente após cobrar, aí demora para concluir...
L	Até hoje nunca tive nada que não foi retornado. Sempre tenho retorno.
M	Na maioria das vezes.

FONTE: a autora (2017).

O *feedback* determina se a mensagem foi ou não compreendida (ROBBINS, 2005). Através da Tabela 2, pode-se perceber que esta parte do processo de comunicação de forma geral é adequada na empresa pesquisada, pois todo o processo é concluído, conseqüentemente pode-se dizer que a mensagem foi compreendida.

No que tange à quantidade de informação, de acordo com Robbins (2005), há sobrecarga de informação quando a pessoa tem mais informação do que consegue organizar e utilizar. Este fato não foi percebido nesta pesquisa, pois a maior parte dos entrevistados relata que a quantidade de informação recebida para executar atividades é adequada:

“Adequada, mais macro e depois vai construindo junto. A empresa trabalha muito na construção da ideia e depois molda junto.” (entrevistado M);
 “Geralmente sim, quando preciso de mais informações, solicito e recebo.” (entrevistado D).

É importante destacar que para Araujo, Simanski e Quevedo (2012), problemas ocorrem dentro das organizações devido à falta de comunicação, bem como devido a distorções que ocorrem no processo comunicacional. Os autores ainda ressaltam que a comunicação deve ter clareza e à medida que há alterações, a comunicação deve ocorrer novamente para que todos obtenham a mesma informação. Nesse sentido, dois entrevistados relataram que a quantidade de informação não é suficiente:

“Não, precisaria de mais informação ou mais qualidade na informação.” (entrevistado C);
“Às vezes é pouco. Poderia ser com mais informação, para não precisar retornar com a pessoa.” (entrevistado K).

4.3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO (ENTRE A EMPRESA E A EQUIPE)

Para Perez (2013), as organizações possuem um leque de possibilidades para manter a comunicação com os funcionários. Nesta pesquisa pode-se observar que a empresa se comunica com a equipe de forma diversificada, pessoalmente, através dos gestores, mural, e-mail e informativo interno.

Por mais eficiente que seja a rede formal de comunicação, há a existência da rede informal em todas as organizações (GRANDO, 2008). Afirmação esta, que se evidencia nesta pesquisa já que três entrevistados relatam ficarem sabendo de informações relativas à empresa por colegas, através do “boca a boca”.

A missão, a visão e os valores de uma empresa dão forma e sustentam as organizações (RESTREPO, 1995 apud SCROFERNEKER, 2006). Neste estudo, a maior parte dos entrevistados afirma conhecer a missão, visão, valores e objetivos da empresa e apenas dois relatam não conhecer.

No que se refere ao papel do funcionário na empresa, Araujo, Simanski e Quevedo (2012) apontam que a comunicação interna deve ter o objetivo de conscientizar os funcionários de seu papel, integrá-los melhor ao ambiente de trabalho e auxiliá-los a alcançar os objetivos da empresa. Nesse sentido, nove dos entrevistados afirmaram que está claro seu o papel na empresa, alguns afirmam com ênfase:

“Com certeza! Sempre buscar melhores custos, com ética e parceria com meus fornecedores.” (entrevistado D);
“Sim, bastante claro. Levar a ideologia da empresa para o cliente.” (entrevistado I).

Por outro lado, alguns entrevistados possuem dúvidas quanto ao papel desempenhado na empresa:

“Não. Algumas vezes sou cobrado de coisas pelo qual não sou responsável, mas sempre procuro desenvolver minhas funções de forma adequada.” (entrevistado C);

“Tá claro, sei o que faço no dia a dia, mas algumas vezes sinto que não está claro o que está definido para o futuro de cada um.” (entrevistado K).

De acordo com Galerani e Bastos (2013), a comunicação interna deve cultivar relacionamentos qualificados, criando e fortalecendo meios que permitam o compartilhamento de ideias, opiniões e informações para todos os públicos internos existentes. Ainda para Castor (2006), é um equívoco negligenciar a opinião dos membros, pois são estes que estão em contato diário com a realidade dos diversos setores. Quando questionados se há a possibilidade de compartilhamento de ideias, opiniões e informações, os entrevistados responderam conforme pode ser visto na Tabela 3:

TABELA 3 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE A EMPRESA E A EQUIPE

Entrevistado	Compartilhamento de ideias, opiniões e informações
A	Sim. Sou fechado, mas quando há a necessidade, tem sim.
B	Sim. Principalmente dentro da própria equipe. Sempre trocamos ideias sobre como executar as atividades.
C	Sim.
D	Sim. As opiniões são consideradas, sempre há melhorias e quando há problemas é tentado solucionar.
E	Sim. Há abertura para tudo.
F	Sim. Tem oportunidade de melhorar. Quando alguém sugere é sempre bom para melhorar o serviço.
G	Sim, entre os membros da equipe.
H	Sim, na maioria das vezes sim.
I	Sim, totalmente. Em relação a produtos, clientes, cases de sucesso e cases sem sucesso.
J	Sim. Empresa pequena, funciona bem. Sinto que é bem acatado.
K	Sim. Dentro do setor sempre trocamos ideias.
L	Quase não dou opinião, mas quando dou é analisada.
M	Sim... Alguns departamentos são mais abertos, alguns mais fechados. Sou sempre ouvido. A empresa não é fechada...

FONTE: a autora (2017).

Tais respostas corroboram com a teoria acima apresentada, tendo em vista que salvo algumas observações, todos os entrevistados, até os mais tímidos e fechados sentem que há abertura para expressarem suas opiniões.

4.4 PERCEPÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Por meio da análise das respostas obtidas, pode-se perceber que comunicar-se pessoalmente é a forma considerada mais eficaz por 11 dos 13 entrevistados. Para Marchiori (2008), comunicar é conseguir uma reação que prove que o receptor também se comunicou, tal fato gera sustentabilidade no processo de comunicação e cria um laço de confiança fundamental para as redes de relacionamento internas. Estar frente a frente da pessoa, ou “olho no olho” conforme mencionado pelo entrevistado M, possibilita que a pessoa se certifique da reação da pessoa com a qual se quer comunicar.

Ao serem questionados sobre qual a importância da comunicação numa empresa, foram obtidas as respostas abaixo:

“A comunicação está atrelada com o crescimento da empresa. Por exemplo, se setor comercial não ouvir o cliente e comunicar a demanda para o restante da equipe não há crescimento. A comunicação é essencial para a empresa. Sem ela a empresa não vai a lugar nenhum.” (entrevistado C);
“Para dividir projetos, desenvolver estratégias e replicar para os clientes.” (entrevistado I);
“Para saber para onde estamos indo, em que podemos ser uteis, para termos liberdade de solicitar ajuda, quanto menos falamos, pior é.” (entrevistado M).

De acordo com Deetz (2010), a comunicação vem sendo reconhecida como um processo fundamental, sendo parte constitutiva das organizações e da vida organizacional. Na empresa pesquisada a aplicação da comunicação pode ser compreendida desta mesma forma.

Quando questionados a respeito do que funciona bem em relação à comunicação os entrevistados deram as seguintes respostas:

“As pessoas se relacionam bem. Quando precisamos realizar algo, sai do papel.” (Entrevistado E);
“Pessoas que estão abertas param o que estão fazendo para te ajudar.” (entrevistado J);
“A qualquer momento posso falar com os outros, muito aberto o acesso.” (entrevistado K).

Para Marchiori (2008), toda a organização é um sistema vivo, as pessoas se relacionam, compartilham um determinado conhecimento comum e proveem informação necessária para a prática da vida diária. Dessa forma, pode-se afirmar que há a abertura para a troca de informações necessárias e compartilhamento de ideias e tal fato é considerado positivo para os entrevistados.

Em contrapartida, em resposta à pergunta “o que você considera que pode melhorar em termos de comunicação”, as seguintes respostas foram obtidas:

“A comunicação é falha. Não se comunica antes, você vai saber quando a bomba explodiu, fica mais difícil para arrumar...” (entrevistado F);

“Na minha opinião, a comunicação por e-mail precisa melhorar, tanto da minha parte como dos demais. Às vezes falta retorno, finalizar o processo.” (entrevistado G);

“Agenda - algumas coisas poderiam ser comunicadas com mais antecedência.” (entrevistado M).

“Algumas vezes falta avisar com antecedência.” (entrevistado B).

Para Araujo, Simanski e Quevedo (2012), está claro que problemas ocorrem nas organizações devido à falta de comunicação. De acordo com os autores, ao antecipar as respostas às expectativas dos funcionários, há diminuição de conflitos. Com isso, pode-se dizer que se por um lado há informalidade e abertura para troca de informações, por outro lado, a falta de antecedência e a falta de retorno indicam falhas no processo e possibilidade de aumento de conflitos e erros na execução das atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi verificar como acontece a comunicação em uma empresa de médio porte. Para tal, foi realizado um estudo de caso em uma média empresa do setor de agronegócio localizada na cidade de Curitiba.

Para Gomes e Nassar (1997, apud LISBOA; ALVES 2013) qualquer empresa, independentemente do porte, necessita de comunicação como ferramenta de gestão.

Através de entrevistas semiestruturadas realizadas com 13 dos 73 funcionários, foi possível verificar que a comunicação acontece principalmente de forma pessoal seja ela descendente, ascendente ou lateral. Relevante destacar que aplicativos como WhatsApp e Skype são utilizados como canais de comunicação

devido à rapidez no retorno e o e-mail é utilizado como forma de formalizar o que foi tratado anteriormente por telefone ou pessoalmente.

De forma geral, no processo de comunicação há *feedback*, o que demonstra que o processo de comunicação é concluído. Entretanto alguns entrevistados apontaram que eventualmente o *feedback* demora a acontecer, sendo necessário cobrar o retorno.

Para Albuquerque e Escrivão Filho (2006), a estrutura de uma empresa é um componente organizacional que indica as características da divisão do trabalho, da delegação de autoridade e da comunicação formal. Neste trabalho, considerando o porte médio da empresa, o fato de a comunicação acontecer principalmente de forma pessoal, com abertura e fácil acesso, pode-se dizer que a comunicação é informal. Também foram observados alguns mecanismos de formalidade, tais como e-mail, comunicados nos murais.

Destaca-se ainda que a falta de formalidade de acordo com Albuquerque e Escrivão Filho (2006) é comum em empresas de pequeno e médio porte. Neste estudo a falta de antecedência e a falta de retorno indicam falhas no processo e possibilidade de aumento de conflitos e erros na execução das atividades.

Como sugestão para estudos futuros, sugere-se ampliar a quantidade de organizações pesquisadas a fim de conhecer a realidade de outras médias empresas e confrontá-las com as constatações desta pesquisa e também a realização de um projeto técnico a fim de propor melhorias frente aos problemas de comunicação observados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão estratégica das informações na pequena empresa hoteleira: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas**. Rege Revista de Gestão, São Paulo, v. 14, n. 4, p.47-62, 2006. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36613/39334>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

ARAUJO, D. C.; SIMANSKI, E. S. S.; QUEVEDO, D. M. Internal communication: relationship between company and workers, a case study. **Brazilian Business Review**. 2012, v. 9, n. 1, p.43-59. Disponível em: <http://www.bbbronline.com.br/_novo/download.asp?cia=275>. Acesso em: 26 nov. 2017.

BNDES. **Apoio às micro, pequenas e médias empresas**. 2015. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha%20MPME%202015.pdf>>. Acesso em 16 nov. 2017.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, dez. 2006, v. 40, n. 6, p. 1123-1144. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 26 Nov. 2017.

CASTOR, B. V. J., **Tamanho não é documento**: estratégias para a pequena e microempresa brasileira. Curitiba: Ebel, 2006.

CORREA, E. S. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M. M. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos, v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. 317-336.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI M. **Comunicação e organização**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. 83-102.

FRANCO, S. M.; LEÃO, A. L. M. S. Codificando/Decodificando a Comunicação Organizacional: Uma contribuição dos Estudos Culturais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p.32-49, 5 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/207/173>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

GALERANI, G.; BASTOS, A. Comunicação interna estratégica: a experiência da Embrapa. **Revista Organicom**, 2013, v. 10, n. 19, p. 168-179. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/647>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANDO, G. B. Redes formais e informais por um diálogo mais eficaz. In: MARCHIORI M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. 225-240.

GUIMARÃES, A.; SQUIRRA, S. C. M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. **Revista Famecos**, Porto Alegre, 2007, v. 14, n. 33, p.46-52. EDIPUCRS. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3433/2695>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

HALL, R. H. **Organizations: structures, processes, and outcomes**. 8. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

KINICKI, A. e KREITNER, R. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Maria Lucia G. L. Rosa. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KUNSCH, M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. 169-192.

KUNSCH, M. K. Comunicação organizacional: contextos paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, São Paulo, 17 dez. 2014, v. 8, n. 2, p.35-61. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/viewFile/90446/93218>>. Acesso em 26 nov. 2017.

LISBOA, W. T.; ALVES, F. P. A pequena empresa brasileira e suas demandas comunicacionais internas: amorosismo, fluxos, vaidade. **Organicom**, São Paulo, 2013, v. 10, n. 19, p.220-230. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139205/134547>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inte-relacionamento. In: _____ **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. 77-96.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: _____ **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. 207-224.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NASSAR, P. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M. M. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. 29-44.

OLIVEIRA, I. L.; ALENCAR, T. G. R. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. **Revista Organicom**, São Paulo, 2013, v. 10, n. 19, p. 209-218. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/649>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

OLIVEIRA, I. L. e PAULA, M. A. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI M. **Comunicação e organização**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. 223-236.

OLIVEIRA, I. L. Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXVI, set. 2003, Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo / Belo Horizonte: Intercom, 2003. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/113381470857912021448248822822682579070.pdf>>. Acesso em 26 nov. 2017.

PEREZ, K. Espaços de interação nas empresas: os lugares da comunicação formal face a face. **Organicom**, São Paulo, 2013, v. 10, n. 19, p.85-105. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139194/134536> >. Acesso em 26 nov. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista Famecos**, Porto Alegre, 2006, v. 31, p.47-53. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3392/2657> >. Acesso em 26 nov. 2017.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf >. Acesso em 16 nov. 2017.

WOLTON D. **Pensar a Comunicação**. Tradução de Anastácio V. Algés: Difusão Editorial, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE 1

ENTREVISTA

Perfil dos entrevistados

1. Sexo
2. Cargo
3. Setor
4. Formação
5. Há quando tempo você trabalha na empresa?

Processo de comunicação (equipe e gestores)

6. Com quem você mantém comunicação no âmbito do trabalho?
7. Quais são os canais de comunicação utilizados por você no ambiente de trabalho?

8. Como você se comunica com o seu gestor e vice-versa?
9. Como você se comunica com os demais colegas?
10. Ao enviar uma informação, você recebe um *feedback*? Há continuidade no processo?
11. A quantidade de informações que você recebe para execução das suas tarefas é adequada?

Processo de comunicação (empresa – equipe)

12. Quais são os instrumentos de comunicação que a empresa utiliza para se comunicar com você?
13. Você conhece a missão, visão, valores e objetivos da empresa?
14. Para você está claro o seu papel na empresa?
15. A empresa realiza ações a fim de reforçar a formação e a socialização da equipe? De que forma?
16. Há a possibilidade de compartilhamento de ideias, opiniões e informações?
Comente.

Percepção do processo de comunicação

17. Qual você considera o canal de comunicação mais eficaz?
18. Para você, qual é a importância da comunicação numa empresa?
19. Em se tratando de comunicação, o que funciona bem na empresa XX?
20. O que você considera que pode melhorar em termos de comunicação?