

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ANA CAROLINA BORGES CORREA  
ERIKA ATANÁSIO DE MORAIS**

**ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO  
FACILITADOR NAS NEGOCIAÇÕES.**

**Anápolis  
2014**

ANA CAROLINA BORGES CORREA

ERIKA ATANÁSIO DE MORAIS

**ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO  
FACILITADOR NAS NEGOCIAÇÕES.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração de Empresas da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito de aprovação e obtenção do título de bacharelado em Administração de Empresas, sob orientação do Professor Ms. Wilton Alves Ferreira Junior.

Anápolis

2014

ANA CAROLINA BORGES CORREA

ERIKA ATANÁSIO DE MORAIS

Trabalho de conclusão de curso para obtenção de título Bacharel em Administração,  
Apresentado a Faculdade Católica de Anápolis, do curso de Administração de  
empresas.

AVALIADORES

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus por nos dar essa oportunidade de estarmos concluindo o ensino superior, e por nos conceder força e fôlego de vida para realizar este trabalho. Aos nossos pais e amigos pelos momentos de compreensão e apoio nesta jornada.

E a todos que de forma diretamente ou indireta colaboram para a elaboração deste.

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este a Deus que nos deu fôlego de vida, e a nossa família que sempre esteve ao nosso lado colaborando com este trabalho, e também ao nosso orientador pela paciência a nós prestada.

## RESUMO

Para abordar o tema “A importância da Comunicação Interna como facilitador das negociações”, utilizou-se como fonte teórica autores como Kunsch, (1997, 2002), Neves (2001), Penteado (1997), Pereira (1997), dentre outros, que pontuam a respeito da comunicação e suas influências no âmbito empresarial. Este trabalho configurou-se numa pesquisa bibliográfica realizadas em livros, revistas, periódicos, jornais que foi confrontado com uma pesquisa de campo executada no âmbito de uma Cooperativa de Saúde – Unidade Anápolis. Para tanto, buscou-se identificar as influências da comunicação interna dentro de uma empresa. A investigação neste contexto teve 50 participantes, estes são funcionários da mencionada Instituição. O instrumento utilizado para a coleta de dados consistiu no questionário fechado que possibilitou uma visão mais concreta dos fatos. Observou-se no contexto pesquisado que os próprios funcionários reconhecem a importância da comunicação e mencionam ter errado devido falhas neste processo. A conclusiva em torno da questão abordada nesta monografia demonstra a relevância do processo de comunicação para a transmissão eficaz das mensagens e informações. Observou-se que pequenas falhas neste processo interferem nas tarefas, e desempenho das ações dos funcionários, ocasionando problemas e desajustes no desenvolvimento da empresa.

**Palavras-Chave:** comunicação, Empresa, processo.

## **ABSTRACT**

To address the theme "The importance of Internal Communication as a facilitator of the negotiations", was used as a theoretical source authors as Kunsch, (1997, 2002), Neves (2001), Penteado (1997), Pereira (1997), among others, punctuating on communication and their influence in the business context. This paper set up a literature search performed in books, magazines, periodicals, newspapers was faced with a field research carried out as part of a Health Cooperative - Unit Annapolis. Therefore, we sought to identify the influences of internal communication within a company. Research in this context had 50 participants, these are employees of that institution. The instrument used for data collection consisted of closed questionnaire that provided a more concrete view of the facts. There was researched in the context that employees themselves recognize the importance of communication and mention erred because flaws in this process. The conclusive on the question addressed in this monograph demonstrates the relevance of the communication process for the efficient transmission of messages and information. It was observed that small flaws in the process interfere in the tasks, and performance of the actions of employees, causing problems and disagreements in the development of the company.

**Keywords:** communication, company, process.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>12</b>
1. Comunicação.....	12
1.1 Categorias das comunicações .....	15
1.2 Barreiras da Comunicação.....	16
1.3 Fluxos de Comunicação.....	18
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>23</b>
2. Comunicação Empresarial.....	23
2.1 Tipos de Comunicação .....	24
2.2 Comunicação Interna.....	25
2.3 Endomarketing.....	26
2.4 Comunicação eficiente e eficaz.....	27
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>31</b>
3. Filosofia da Empresa .....	31
3.1 Histórico – Cooperativo de Saúde no Brasil .....	32
<b>CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>49</b>



## LISTA DOS GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Sexo: .....	35
<b>Gráfico 2:</b> Sua idade está entre?.....	36
<b>Gráfico 3:</b> Qual seu nível de escolaridade.....	36
<b>Gráfico 4:</b> Há quanto tempo trabalha na empresa? .....	37
<b>Gráfico 5:</b> A cooperativa possui meios de comunicação com os colaboradores internos.....	38
<b>Gráfico 6:</b> Com que frequência você erra em suas obrigações diárias por falta de comunicação ou por não entender uma informação transmitida pelo(a) seu superior? .....	39
<b>Gráfico 7:</b> Como você julga a comunicação interna de sua empresa? .....	40
<b>Gráfico 8:</b> Onde mais acontece problemas ou falhas na comunicação?.....	41
<b>Gráfico 9:</b> Em quais meios de comunicação ocorrem mais ruídos ou falhas de comunicação em seu local de trabalho? .....	42
<b>Gráfico 10:</b> Qual a melhor forma que você considera ideal e que diminuiria os ruídos ou falhas no recebimento das informações e tarefas a serem desempenhadas? .....	43

## INTRODUÇÃO

O ambiente de uma empresa é marcado por obstáculos, prazeres, sensações que tornam a tarefa de administrar um desafio instigante. Partindo de tal afirmação, este trabalho se propõe a buscar informações a respeito de um assunto que pode parecer uma questão muito simples, mas, que na verdade tem levado muitas instituições ao fracasso: a comunicação.

Este trabalho busca através de uma união entre pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo conhecer um pouco mais a respeito da comunicação interna no ambiente empresarial, além de verificar os fatores que auxiliam e dificultam este processo.

A motivação para o desenvolvimento desta pesquisa partiu da experiência de estágio e do ambiente de sala de aula. A questão é que até dentro da própria Universidade muitos problemas e transtornos surgem por simples “falhas” no momento da comunicação. Por isso, a inquietação em uma pesquisa que abranja um assunto tão instigante e desafiador.

Nesse sentido, o objetivo geral desse trabalho consiste em “Pesquisar como se dá a comunicação Interna dentro de uma empresa, observando os pontos fracos e fortes da mesma”.

Para o alcance de tal intento, será pesquisada uma Cooperativa de Saúde no âmbito da cidade Anápolis-Go para o confronto de informações que consolidarão este trabalho.

Para tanto perseguiu-se os seguintes objetivos específicos,

- ✓ Abordar os principais conceitos relativos ao tema deste trabalho;
- ✓ Entender de forma detalhada os processos da Comunicação interna da cooperativa;
- ✓ Levantar os principais problemas da comunicação interna da cooperativa, analisando e tabulando os dados obtidos através de questionários e entrevistas;
- ✓ Fazer recomendações à cooperativa de saúde.

Esta pesquisa foi consolidada em 04 capítulos, no primeiro, constam informações teóricas a respeito da comunicação, suas categorias, barreiras.

No segundo, verifica-se informações concernentes a comunicação no ambiente empresarial, bem como técnicas que podem auxiliar no desenvolvimento do processo de comunicação. No terceiro capítulo, observa-se detalhes do local pesquisado. No quarto e último capítulo, encontra-se detalhes da metodologia utilizada e a análise de dados. Em seguida, é apresentada as considerações finais.

## CAPÍTULO I

Neste capítulo serão expostas importantes informações concernentes à comunicação, seus tipos e técnicas, bem como a sua relevância dentro das empresas. Além de aspectos que podem interferir na eficaz consolidação deste processo.

### 1. Comunicação

Antes de adentrar a real proposta desta pesquisa, torna-se relevante voltar os olhares para a conceituação do vocábulo “comunicação, para tanto, recorreu-se ao dicionário Aurélio que traduz tal termo como “Informação, participação, aviso, transmissão, notícia, passagem, ligação, convivência”. (Ferreira, 2012).

Partindo desta perspectiva, logo se evidencia o caráter dialógico do termo. Que somente se torna eficaz, quando existe uma transmissão de informação, ou mensagem.

A respeito desta mesma temática, Pereira e Fonseca (1997) postulam que o termo comunicação advém do latim *communicare*, e significa “tornar comum”. Os autores ainda salientam que a comunicação é imprescindível para aumentar a sinergia entre as pessoas, além de proporcionar a diminuição de dúvidas e questionamentos.

Faria e Suassuna (1982, p.1) por sua vez, afirmam que a comunicação é a “técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada”.

Observa-se claramente a convergência de posicionamentos a respeito da “comunicação”, os autores consideram o caráter dialógico e mencionam que a mesma pode ser utilizada para alcançar alguma ação dentro de uma instituição, empresa.

A esse respeito, Stefanelli (1992, p.42) acrescenta ainda que a comunicação é o processo de compreender, compartilhar mensagens enviadas e recebidas, no qual as próprias mensagens e o modo como se dá seu intercâmbio, exerce

influência no comportamento das pessoas nele envolvidas, a curto, médio e longo prazo, no local onde ocorreu a comunicação ou mesmo a distância.

Após todos estes conceitos, logo se compreende a importância de tal nos mais variados setores. No ambiente de trabalho, por exemplo, é praticamente impossível não se comunicar, tendo em vista, que até mesmo com o silêncio pode-se emitir alguma mensagem ou informação.

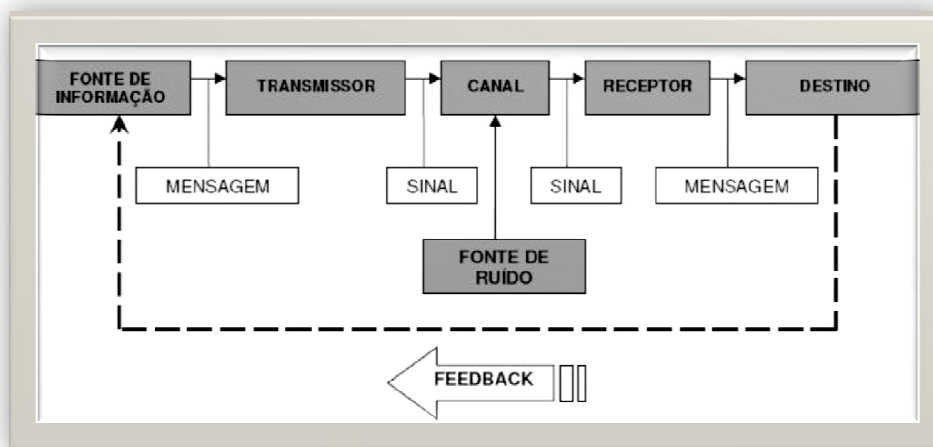
Comunicar é por em circulação uma determinada informação, em forma de mensagem, processo que leva a compartilhá-lo. Segundo Maximiano (2006) o processo de comunicação é a transmissão de informação e de significados, sendo que do contrário, não há comunicação.

Para melhor compreender o processo de comunicação, buscamos a compreensão do que é um “processo”. De acordo com Berlo (1999), um processo é qualquer fenômeno que apresenta continua mudança no tempo, não tem começo e nem fim definido, tratando se de uma sequência dinâmica de eventos, sendo que em todos os elementos do processo age e é influenciada pelos outros.

O processo de comunicação para Tavares (1998) é composto de três elementos: o emissor, a mensagem e o receptor enquanto que para Penteadó (1977) este processo é composto por quatro elementos, acrescentando aos anteriores o meio (canal).

Shannon e Weaver (1949) consideram ainda a importância de outro elemento no processo de comunicação: o ruído.

Figura 1 – Ilustração de processo de comunicação



Fonte:

disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-relacoes-humanas-no-processo-ensino-aprendizagem/55206/> acesso em 14/09/2014

Essa codificação pode ser estabelecida mediante símbolos, tais como palavras, escritos, desenhos, ou mediante troca de comportamentos como gestos, contato visual, linguagem corporal e inúmeros outros não verbais. Torna-se importante destacar que as mensagens é um misto de símbolos e comportamentos.

O emissor ou a fonte é aquele que emite, envia, transmite a mensagem. O emissor deve ser capaz de construir mensagens que sejam compreendidas pelo receptor. Robbins (2005) complementa ainda que a fonte inicie a mensagem a partir da codificação de um pensamento.

O receptor é o indivíduo que recebe a mensagem. Este deve estar sintonizado com o emissor, de forma a entender a mensagem, ele será mais receptivo quanto maior for a sua abertura ao outro. Antes do recebimento da mensagem, os símbolos devem ser traduzidos, ou seja, decodificados pelo receptor. (ROBBINS, 2005).

A mensagem é o conteúdo da comunicação, é conjunto de sinais com significado tais como idéias, sentimentos, conjunto de símbolos emitidos pelo emissor.

O canal é o suporte físico por meio do qual passa a mensagem do emissor para o receptor. O canal mais comum é o ar, mas existem outros como a carta, o livro, o rádio, a TV, a Internet etc. Segundo Robbins (2005), os canais de

comunicação são escolhidos pelo emissor e podem ser divididos em formais e informais. O primeiro tipo é aqueles estabelecidos pelas organizações e o último é os espontâneos, não oficiais.

Os ruídos incluem tudo aquilo que perturba ou distorce o processo de comunicação. Para Maximiano (2006), os ruídos que adulteram a comunicação podem surgir em qualquer altura do processo e se tornam barreiras para uma comunicação eficaz. Na comunicação, um ruído é tanto um barulho (fisicamente perceptível), como uma idéia ou sentimento que esteja perturbando a eficácia do processo de comunicação.

Por fim, o feedback ou informação de retorno é o que permite aferir a eficácia da comunicação e de que forma a mensagem está chegando ao interlocutor. Serve para corrigir deficiências ou equívocos e reforçar a comunicação. Robbins (2005) argumenta que o feedback é fundamental para o processo de comunicação, pois ele é o elo final fazendo a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem emitida.

## 1.1 Categorias das comunicações

Segundo Torquato (1997), estas duas categorias dão organicidade e consistência a organização, permitindo conhecer e estar em interação tanto com o ambiente interno como externo onde atua.

- **Interna:** integram as comunicações que se processam no interior do sistema organizacional, dando suporte às decisões, agrupando estruturas, redes, objetivos, normas...
- **Externa:** diz a respeito às comunicações recebidas e enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedor, consumidor, poderes públicos, envolvendo os padrões sociais, culturais, políticos, econômicos e do meio ambiente.

Segundo Dumbleby (1990), a comunicação pode ser dividida em quatro categorias:

- ✓ *Auto comunicação:* comunicação consigo e para você mesmo. Também conhecido como comunicação intrapessoal, o melhor representante desta categoria é com o pensamento. Reflexão de fatos para se chegar uma decisão ou interpretar uma

ou mais situações vivenciadas durante o dia. Também é compreendida no momento em que o indivíduo registra suas memórias.

✓ *Comunicação interpessoal:* a comunicação entre pessoas. Caracterizada como interação entre duas. Esta pode ocorrer através de um contato telefônico, internet, face a face, entre outros. A principal característica deste item é divisão entre: verbal (fala, textos, etc) e não verbal (gestos, entonação, postura, entre outros).

✓ *Comunicação de grupo:* a comunicação entre pessoas num grupo e entre um grupo e outro. Este item também se divide em dois aspectos: pequenos e grandes grupos. Entenda-se por pequenos grupos aqueles que são constituídos por mais de duas pessoas. O ato comunicativo neste caso, também pode ocorrer face a face. Quanto aos grandes grupos, a principal diferença não está somente no número de participantes, mas os constantes encontros que são promovidos e com visões diferenciadas dos pequenos grupos.

✓ *Comunicação de massas:* a comunicação recebida ou utilizada por um grande número de pessoas. Não é possível expressar em números a quantidade de envolvidos nesta categoria, pois abrange muitas pessoas, muito além dos grandes grupos.

## **1.2 Barreiras da comunicação**

Conforme exposto anteriormente, o processo de comunicação ocorre a todo tempo, inclusive nas organizações, por meio de seus elementos. No entanto, nem sempre a mensagem é transmitida com sucesso, sendo esse processo prejudicado pelos ruídos ou barreiras de comunicação.

De acordo com Currulla (2003), a comunicação é antes de tudo um diálogo entre a interseção, e não pode ser confundida como uma simples transmissão de assunto, e sim como um objetivo a ser seguido em seu ambiente de trabalho, para que possa desenvolver as suas tarefas diárias com agilidade, sabendo ouvir a mensagem e para o transmissor transmitir corretamente o assunto e o receptor possa executar.



Segundo Dias (2003) existem várias barreiras que existem dentro de uma organização que podem impedir a eficácia da comunicação. São elas: pessoais, administrativas.

As barreiras pessoais são aquelas que dizem respeito a como o sujeito interpreta as mensagens no ambiente de trabalho. As crenças e valores e experiências pessoais contribuem para a existência dessa barreira. As barreiras administrativas e lucrativas ocorrem quando os colaboradores não sabem ou não compreendem os objetivos da organização ou do seu trabalho.

Dias (2003) afirma ainda que existem barreiras gerais que são problemas que interferem na comunicação e dificultam, prejudicando a eficácia da comunicação ou pode ser natureza mecânica, física e lógica, semântica ou psicológica.

As barreiras mecânicas e físicas são todos os aparelhos de transmissão no ambiente como ruídos de equipamentos inadequados que podem impedir que a comunicação ocorra além dos problemas de má-formação dos órgãos vitais que podem provocar problemas na fala, surdez, gagueira etc.

As barreiras semânticas são aquelas que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum, isto é, não fazem parte de um repertório num determinado ambiente comunicacional.

E por fim, as barreiras psicológicas dizem respeito ao julgamento, avaliação, aprovação e reprovação do sujeito quanto às mensagens recebidas. O indivíduo interpreta-as dentro de seu quadro de referências e preconceitos. A forma de evitar essa distorção a comunicação e ver a idéia sob o ponto de vista da outra pessoa, sentir como ela e sensibilizada pela idéia e atingir seu quadro de referencias.

Minicucci (2007) destaca outras barreiras tais como a filtragem, o ruído e o bloqueio. A filtragem é quando uma mensagem é recebida apenas em parte. Para Robbins (2005), a filtragem ocorre quando há manipulação da informação pelo emissor para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor.

O ruído é o tipo de comunicação entre duas pessoas ou em grupo, porém a mensagem é distorcida ou mal interpretada. E o bloqueio é quando a mensagem não é captada e a comunicação é interrompida.

Robbins (2005) ainda apresenta outras barreiras como percepção seletiva, sobrecarga de informação, emoções, linguagem e medo da comunicação, cujas características serão descritas a seguir.

Na percepção seletiva, o receptor vê e escuta seletivamente com base em suas próprias necessidades, motivações, interesses, experiências e outras características pessoais.

Quando as informações que temos para trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, isso resultará em sobrecarga de informações o que leva o receptor a selecionar, ignorar e até mesmo esquecer as informações.

As emoções também servem como barreira do processo de comunicação, pois dependendo como o receptor se sente no momento em que recebe a mensagem isso irá influenciar na maneira de interpretá-la.

No que tange a linguagem, as palavras tem significados diferentes para pessoas diferentes e apesar das pessoas de normalmente falarem o mesmo idioma, nem sempre o uso da linguagem é o mesmo. A idade, a educação e o histórico cultural são variáveis fundamentais que influenciam a linguagem usada por uma pessoa.

Outro grande obstáculo à comunicação eficaz é o medo da comunicação. Muitas pessoas sofrem desse problema sentem tensão ou ansiedade em relação à comunicação escrita e oral. Barreiras são as comunicações incompletas ou parciais que podem ser encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas, não transmitidas, etc.

### **1.3 Fluxos de comunicação**

Fluxo comunicacional é a direção em que a comunicação movimenta em uma estrutura organizacional. Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005, p.246) “os fluxos de informação fluem tanto pela estrutura formal como pela informal, e numa direção ascendente e lateral.” O fluxo comunicacional determina o tipo de caminho a ser percorrido pelas mensagens desde que saem do emissor até chegar ao receptor na direção vertical e horizontal (Robbins 2005).

Em uma organização a maior apresentação dos fluxos comunicacionais em um processo de comunicação são os verticais (descendentes e ascendentes) e os laterais. E em certos casos há o surgimento de outros dois tipos de fluxos comunicacionais, o transversal e circular, ou seja, esses dois fluxos são pouco

utilizados dentro da estrutura organizacional, por se tratarem de fluxos muito utilizados na rede informal de comunicação.

Nos fluxos descendentes ou comunicação de cima para baixo, a comunicação vem do sentido direcional saindo do cargo mais alto da empresa até chegar aos seus subordinados. Como definição do fluxo Robbins (2005, p.234) afirma que a comunicação flui dos níveis mais altos para os mais baixos de uma organização e que não precisa ser oral e nem face a face.

Para Kunsch (2002, p.85), “a comunicação descendente ou vertical liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos. Caracteriza-se, sobretudo como comunicação administrativa oficial”. De acordo com Shermerhorn, Hunt e Osborn (2005, p.246), a comunicação segue oficialmente o canal, fluxo do topo para a base. Uma de suas principais funções é informar. O pessoal do nível inferior da organização precisa saber o que os níveis superiores estão fazendo e precisam ser lembrados das políticas principais, estratégicas, objetivos e desenvolvimentos técnicos numa base regular.

As mensagens, em geral, instruções diretivas procedimentos e metas saem dos cargos de níveis hierarquia mais altos, para os de níveis mais baixos. E há uma referência a preocupação a quantidade de espaço na organização. “Quanto maior esse espaço mais a chance de dispersão de informação e de sofrer a influência de ruídos. (PIMENTA 2001, p.67-68)

A comunicação ascendente inicia-se nos cargos mais baixos de uma hierarquia organizacional direcionado aos cargos mais altos da organização. Para Pimenta (2010, p.68) as mensagens, em geral anseios, expectativas, resultados e sugestões, saem dos cargos de níveis hierárquicos inferiores para os superiores.

Nesse sentido, existe uma dificuldade, pois os funcionários criam uma tendência de só informarem o que seus superiores desejam saber. No que diz respeito a comunicação ascendente Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005, p.247) apresenta informações em que os fluxos de mensagens fluem dos níveis hierárquicos inferiores ao ser transmitida para que os níveis superiores, a informação deve ser transmitida de forma que os níveis superiores sejam informados a respeito do que os funcionários dos níveis inferiores estão fazendo, identificando seus problemas, e indicando sugestões para que haja o melhoramento na percepção de como eles se sentem com relação ao seu trabalho e a organização.

Para Kunsch (2002, p.85), é tipo de fluxo em que as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional, e enviam à cúpula suas informações, por meio de caixa de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho. “A intensidade do fluxo ascendente de informações irá depender fundamentalmente da filosofia e da política de cada organização”.

Segundo Robbins (2005) a comunicação dirige aos escalões mais alto do grupo ou da organização, ou seja, é o fornecimento de feedback aos executivos quanto ao progresso em relação às metas e um relato sobre os problemas que estão ocorrendo dentro da organização.

A comunicação lateral ou horizontal é aquela onde as comunicações são partilhadas por colaboradores do mesmo nível hierárquico, podendo atuar em um mesmo setor ou em setores que se assemelham. Por isso, em alguns casos onde são tomadas decisões tomadas sem troca de informações entre setores, há uma enorme possibilidade de ocorrência problemas em um determinado setor e pode afetar outro por consequência.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005, p.248), “O sucesso organizacional num ambiente dinâmico depende da tomada de decisão interfuncional de alta qualidade e da solução integrada de problemas em todos os setores de responsabilidades”. Com clientes exigentes as organizações devem fazer uma base consistente onde, todos os funcionários devem estar bem informados sobre seus produtos e serviços. E também todos devem estar aptos a se comunicarem além das fronteiras de seus setores.

“É a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. Quando bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional”. (KUNSCH, 2002, p.85)

Segundo Pimenta (2001, p.68), “As mensagens que incluem as dos tipos anteriores e outras circulam entre os funcionários ou grupos de um mesmo nível hierárquico desse fluxo, melhora a coordenação dos processos uma das dificuldades acontece quando algum grupo retém informações importantes para controlar outros”.

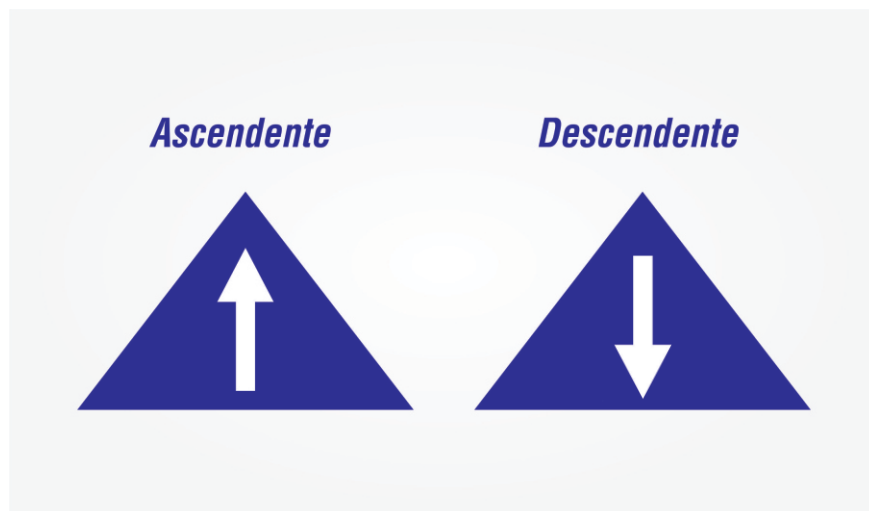
Robbins (2005, p.235) levanta uma questão sobre a necessidade da comunicação lateral dentro de um grupo quando a comunicação vertical da organização é eficaz e já trazendo a resposta. É que a comunicação horizontal geralmente é necessária para economizar tempo e facilitar a coordenação. E de acordo com Gortari e Gutierrez (1990, p.96) apud Kunsch (2002) “O fluxo horizontal fomenta a coordenação das atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de idéias a tomada de decisões a produção de recomendações, a familiarização com outros setores e unidades e conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos”.

O fluxo transversal ou longitudinal, é aquele em que a comunicação movimentada-se em todas as direções, onde faz-se presente em todos os outros fluxos e nas mais variadas posições da estrutura organizacional. Kunsch (2002, p.86) apresenta uma definição do fluxo transversal, “Uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações”.

O fluxo circular abarca todos os níveis de uma estrutura organizacional sem si ajustar as direções tradicionais. Surge e desenvolve-se muito mais nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho.

Para Gortari e Gutierrez (1990, p.67) apud Kunsch (2002) o fluxo circular “abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”. Segundo Kunsch (2002, p.86) “O fluxo circular informal favorece a efetividade no trabalho”.

Em um dia de trabalho, pode se movimentar-se várias formas de comunicação que acontece em uma empresa seguindo os mais diferentes fluxos.



Após fazer uma breve conceituação de “comunicação” e sua influência nos mais diversos âmbitos, segue-se no próximo capítulo discorrendo a respeito desta no contexto empresarial.

## CAPÍTULO II

Ao longo de suas linhas, este capítulo proporcionará conhecimentos a respeito da comunicação no âmbito empresarial, ressaltando sua importância e dificuldades na consolidação eficaz.

### 2. Comunicação empresarial

Pimenta (2004, p.99) caracteriza a comunicação empresarial.

Como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas jornalismo, assessoria de empresa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

Neste sentido, a comunicação consiste num assunto sério que precisa ser observado com cautela por parte dos empresários, tendo em vista que quando existem percalços neste setor, problemas são detectados.

A comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne-se comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia (NASSAR, 2000, p. 73-74).

A comunicação é um fenômeno presente na vida em sociedade, sendo uma necessidade para o bom desenvolvimento de qualquer relação interpessoal. Na empresa possui função basilar, pois é fundamental a troca de informações, ideias e principalmente o bom ajustamento entre os setores.

Para a boa comunicação entre os setores é necessário o envolvimento entre o emissor e o receptor e nesse processo a mensagem deverá ser interpretada da maneira correta.

[...] a comunicação é um ato que precisa envolver compreensão mútua entre emissor e receptor. A comunicação só pode ocorrer se houver feedback. Sem ele, o emissor não terá como conferir a adequação e eficácia da transmissão da sua mensagem. (MATOS, 2009, p. 17).

A clareza, a objetividade, e organização são fatores que precisam fazer parte do cotidiano da empresa, tendo em vista que facilitam o gerenciamento da mesma e conseqüentemente proporcionam uma melhor comunicação entre os indivíduos.

Neste sentido, as decisões administrativas precisam ser tomadas e informadas corretamente para que a produtividade almejada seja alcançada. Atualmente se verifica que a empresa tem utilizado como meios de comunicação: mural, telefone, e-mail, dentre outros.

Este processo vem evoluindo juntamente aos aparelhos tecnológicos que permitem rápidas propagações das informações, tornando tudo mais, rápido, prático e eficaz. A falta, ou má comunicação, torna-se uma barreira ao bom funcionamento do negócio, pois gera a falta de opinião, a continuidade de projetos, entre outros.

Sem a boa comunicação entre os setores da indústria, todo o esforço empregado para seu bom desenvolvimento torna-se inúteis. A organização e boa comunicação influenciam diretamente no crescimento e desenvolvimento, além da motivação da equipe na busca do sucesso empresarial.

## **2.1 Tipos de Comunicação**

Para os pesquisadores da Escola Palo Alto (Bateson et. Al, 1981), o indivíduo está inserido em um contexto e em uma cultura que permitem interpretar o conteúdo da comunicação não apenas pela mensagem, mas também pelo comportamento do emissor. Entre os tipos de comunicação se encontra comunicação verbal e não verbal:



A **comunicação verbal** acontece por meio de palavras e é responsável por apenas uma pequena parte da comunicação. A comunicação por meio da fala pode compreender e dominar o mundo que o rodeia e entender os outros. Já a **comunicação não verbal** acontece por gestos, expressões faciais, voz, toques e etc. Ela complementa o que dizemos além de demonstrar os sentimentos.

Imagine uma pessoa falando ao telefone: você poderá imaginá-la inerte, sem qualquer gesticulação? Ao escutar falar você consegue imaginar seu estado de humor? Com certeza sim!

Portanto mesmo com a distância conseguimos decodificar a linguagem não verbal do locutor, isso porque em todo processo de comunicação o corpo expressa sentimentos, independentemente da vontade do emissor.

Se a linguagem corporal não for compatível com as palavras o interlocutor ficará confuso e poderá não acreditar na linguagem verbal.

## 2.2 Comunicação Interna

A comunicação interna e dos componentes da comunicação integrada tem segundo Neves (1998), responsabilidade de determinar as estratégias de como e quando levar as mensagens ao público interno considerando as estratégias da organização e da comunicação.

Para Argenti (2006, p. 169) a comunicação interna no século XXI envolve mais memorando, publicações e as respectivas transmissões, envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter potencial de motivar a mudança organizacional. Já Schwebig (1991) considera ainda que a comunicação interna é um *continuum* interno – externo e que a qualidade da comunicação interna é a condição básica da qualidade da comunicação externa.

Segundo Neves (2001), a comunicação interna deve transmitir mensagens de acordo com as estratégias definidas pela empresa de como e quando levar estas mensagens.

Kunsch (1995), considera que a comunicação interna de qualidade deve passar pela disposição da direção em abrir as informações aos colaboradores, autenticidade, usando como verdade o princípio de tudo, raiz e competências,

respeitando as diferenças individuais que cada um tem, implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais e necessárias e utilização de novas tecnologias sempre.

Para Kunsch (1995) o objetivo da comunicação interna é promover a máxima integridade entre a organização e seus empregados, devendo ser um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda integração possível entre a organização e seus colaboradores, visando o melhor estar entre empresa e colaborador.

Para que a comunicação interna atinja seus objetivos é necessário que ela seja transparente e tenha credibilidade, e a credibilidade só é atingida se o discurso for condizente com a prática do dia a dia.

Um dos grandes desafios dentro de uma empresa é dividir informações e conhecimentos entre os setores. Por meio da comunicação interna as organizações podem fortalecer o relacionamento com seus colaboradores promovendo a máxima integração entre todos os setores. Por meio da comunicação integrada, os diversos setores trabalham de forma conjunta, considerando os objetivos e estratégias da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um dos públicos envolvidos.

O jornalista Amaro Dornelles observa: “O mundo real das empresas exige, portanto, cada vez mais, habilidades de comunicação para, por meio dela, melhor liderar, negociar, planejar e programar atividades estratégicas”.

Já quase não existe nas empresas aquela forma de gestão que diz: Eu mando vocês obedecem com o mercado acirrado às empresas tem buscado como uma maneira de se diferenciar a melhoria nas comunicações dentro desorganizações promovendo uma inteira participação de todos os setores nas tomadas de decisões.

### **2.3 Endomarketing**

Endomarketing é o marketing voltado para o público interno, é visto como uma estratégia de comunicar e criar relacionamentos com o público interno, antes de

promover um serviço ou produto com excelência ao cliente e empresa deve ter uma atenção dobrada dentro da organização com seus colaboradores.

Portanto segundo Angeloni (2010) endomarketing consiste na busca para estabelecer uma relação integrada dentro da empresa, transmitindo responsabilidade e conscientização a todos os seus integrantes.

O clima de interação só se completa quando colaboradores, mesmo os que não lidam diretamente com os clientes, tornam-se completamente conscientes da relação com o cliente.

#### **2.4. Comunicação eficiente e eficaz.**

Para se desenvolver um processo comunicativo eficaz, Kotler (2008, p.344), afirma que existem oito etapas que devem ser respeitadas, são elas:

**Etapa 1** - Identificação do público-alvo: definição de compradores em potencial, pessoas que influenciam compras, compradores, públicos particulares, em geral, etc. Muito importante para a empresa, uma vez que é este que vai determinar as decisões de o que a empresa deve dizer, como, quando, onde e para quem.

**Etapa 2** – Determinação dos objetivos de comunicação: momento em que o profissional responsável pelo marketing da empresa define o tipo de resposta que o público-alvo deve emitir. Dentre elas, relaciona-se a resposta cognitiva (relativo a conhecimento), afetiva (relativo ao sentimento) e comportamental (relativo ao comportamento). Observe-se que a retroação emitida pelo público-alvo, depende de seu relacionamento com o produto que lhe é apresentado. Portanto, este é um fator determinante ao se pensar na resposta que se pretende receber.

**Etapa 3** – Desenvolvimento da mensagem: determinada a resposta esperada, é necessário que a mensagem a ser transmitida seja elaborada, obviamente, com fatores que proporcionem a concretização de tal objetivo. Para tanto, é preciso que se determine: o conteúdo da mensagem (que deve conter apelos racionais, emocionais ou morais), a estrutura da mensagem (preferir argumentos bilaterais para divulgação do produto), o formato da mensagem (a formatação propriamente dita, tal como: cor, texto, tom de voz, etc – variáveis determinadas pelo meio de comunicação escolhida para disseminação da

mensagem), fonte da mensagem (escolha do comunicador, que deve possuir domínio do assunto, confiabilidade e simpatia, que nada mais é do que a credibilidade que aspira);

**Etapa 4 – Seleção dos canais de comunicação:** para que a mensagem atraia o público a que se destina, é necessário que o canal de comunicação escolhido seja eficaz. Para tanto, é papel do comunicador optar pela melhor forma que atingir este público. Haja vista que, existem dois tipos de canais para este feito, são eles:

- ✓ Canais de comunicação pessoais: consiste em uma comunicação vivenciada por duas ou mais pessoas de forma direta. Ex.: diálogo, exposição para uma plateia;
- ✓ Canais de comunicação não-pessoais: disseminação da mensagem através da mídia (escrita, transmitida, de rede, eletrônica e expositiva), atmosferas (climas criados para atrair ao público-alvo. Ex: consultórios médicos com a pintura em branco ou em tons pastéis, demonstrando tranquilidade e limpeza) e eventos (acontecimentos, como feiras, *workshops*, que visam atingir diretamente os públicos-alvo).

**Etapa 5 – Estabelecimento do orçamento para comunicações:** dependo do setor em que da empresa e do ramo que está alocada, a porcentagem do gasto com propagandas pode ser consideravelmente grande ou não. Sendo assim, existem quatro métodos para definição do orçamento a ser empregado:

- ✓ Métodos dos recursos disponíveis: definido pelo que a alta administração julga adequado. Portanto, é engessado anualmente, sendo praticamente descartada a possibilidade de promoções, pois é considerada como um gasto e não como um investimento de alta importância e retorno sobre vendas para a organização;
- Métodos da porcentagem sobre as vendas: o investimento em promoções parte de uma porcentagem das vendas (em andamento ou previstas). Um ponto marcante, é que os gastos vinculados a promoção estão ligados diretamente a quanto se vende ao invés de basear-se no retorno, para estimar novos investimentos.
- ✓ Métodos da paridade com a concorrência: este método caracteriza a igualdade promocional entre concorrentes. Ressaltando que para algumas empresas o investimento de capital pode ser maior;
- ✓ Método de objetivos e tarefas: a administração define quanto se vai investir em promoção através de metas preestabelecidas.

**Etapa 6** – Decisão sobre o mix de comunicação: é o momento em que a organização escolhe a melhor forma de iniciar o processo comunicativo. Para tanto, precisa-se decidir pela ferramenta profissional, que pode ser: propaganda (que pode atingir consumidores em potencial a longas distâncias de forma eficiente), promoção de vendas (feita através de prêmio, cupons, entre outros; beneficia a organização uma vez que serve como um convite direto ao consumidor para conhecer mais a respeito do produto e fechamento do negócio rapidamente), relações públicas e publicidade (baseia-se em três qualidades principais: alta credibilidade, conquista do público-alvo de maneira eficaz e dramatização – que torna o produto mais realista), *marketing* direto (contato direto com o consumidor através de mala direta, telemarketing ou marketing pela internet. Caracteriza-se pelo contato da empresa diretamente com o consumidor, proporcionando um tratamento diferenciado) e vendas pessoais (suas principais qualidades consistem em fazer com que vendedor e consumidor interajam, tornando o atendimento mais pessoal e atencioso).

Após a escolha do meio pelo qual a empresa fará sua divulgação, consideram-se ainda os fatores para o estabelecimento do mix de comunicação, que se constitui através de: do entendimento das diferentes maneiras de abordar o mercado consumidor e as empresas, o balanço entre as ferramentas promocionais – que tem por meta atrair ao cliente e fazê-lo compreender e aderir ao produto ou serviço que lhe é apresentado – e adequação das ferramentas promocionais segundo o momento do ciclo de vida em que o produto de encaixa.

**Etapa 7** – mensuração dos resultados: momento em que avalia-se a resposta enviada pelo público-alvo. Portanto, neste período, o profissional de comunicação busca informações a respeito do que foi proposto e avalia se a mensagem codificada pela organização produziu exatamente o resultado que lhe foi proposto.

**Etapa 8** – administração do processo de comunicação integrada de marketing: Kotler cita que a *American Association of Advertising Agencies* 9 define a comunicação integrada de marketing como um:

[...] conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma das disciplinas da comunicação [...] combinar essas disciplinas de modo que ofereçam clareza, coerência e impacto máximo nas

comunicações, por meio da integração coesa das mensagens isolada.  
(KOTLER, 2008, p.344)

## CAPÍTULO III

Neste capítulo será apresentado informações concernentes a Empresa pesquisada neste trabalho, além da exposição dos principais objetivos e princípios relacionados a mesma. Far-se-á também uma breve retrospectiva do histórico da Cooperativa de Saúde no Brasil.

### **3. Filosofia da Empresa**

Antes de adentrar a real proposta deste trabalho, faz-se necessário uma breve retrospectiva nos anais da empresa pesquisada, revelando assim seus princípios e objetivos, na tentativa de garantir uma melhor compreensão do trabalho.

Tal instituição, denominada “Cooperativa de Saúde” foi fundada em 05 de março de 1990. Foi constituída através de Assembleia Geral realizada na sede da AMA (Associação Médica de Anápolis), e nesta, foram realizadas as primeiras atividades administrativas.

A principal filosofia desta Instituição é garantir aos usuários uma assistência à saúde de qualidade, além de contribuir para condições mais dignas de trabalho.

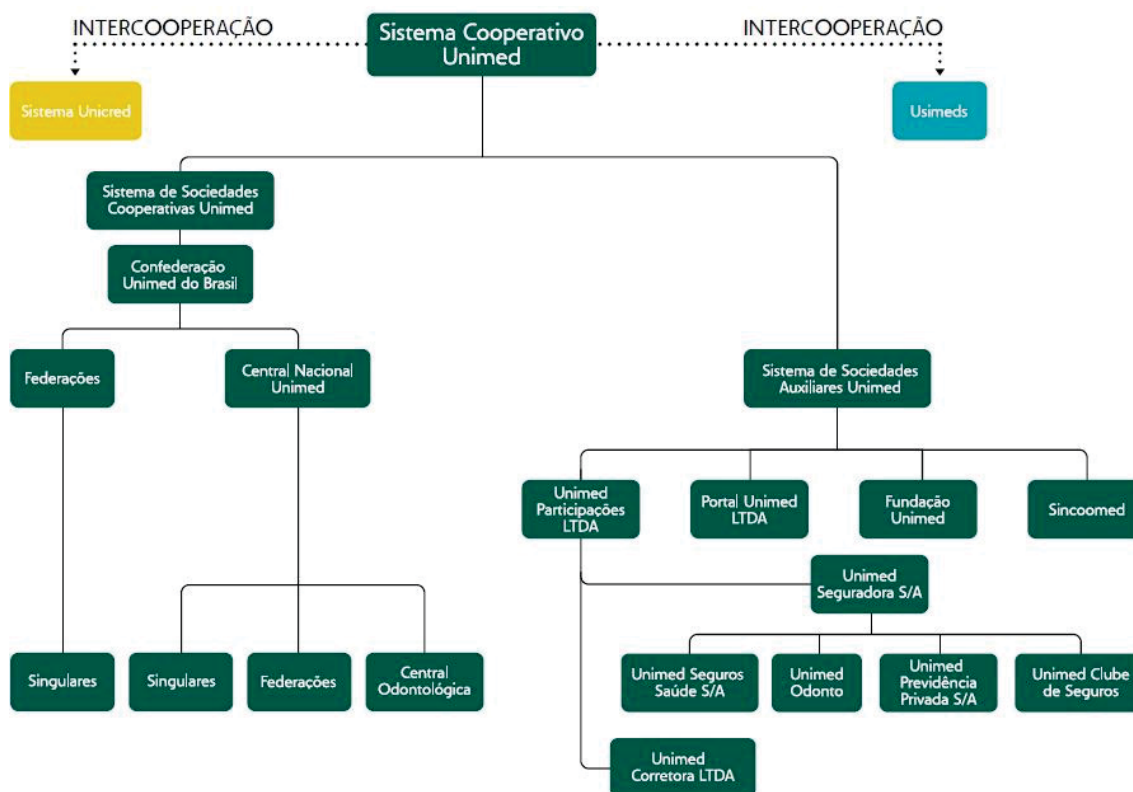
Trata-se de uma empresa comprometida com a sociedade e envolvida em vários trabalhos sociais. A cooperativa de Saúde visa garantir a assistência a tal com excelência, valorizando o trabalho médio, e proporcionando melhor qualidade de vida para a comunidade.

A sua visão consiste em ampliar o nível de atuação e tornar se referência permanente em promoção de saúde, dentre os seus valores destacam-se a responsabilidade, ética, qualidade, segurança, respeito à filosofia cooperativista, a sua política da qualidade visa desenvolver e consolidar uma cultura da qualidade voltada para a excelência dos serviços buscando a satisfação dos clientes internos e externos, através da melhoria continua de SUS processos e a eficácia do seu sistema de gestão.

### 3.1 Histórico – Cooperativo de Saúde no Brasil

Ao buscar indícios da Saúde no Brasil, logo se evidencia que há 43 anos surgia na cidade de Santos (SP), a primeira cooperativa de trabalho médico do país, a União de Médicos. Estes buscavam uma fórmula que integrasse a valorização profissional e humana à justa remuneração, e também a responsabilidade social no exercício de suas atividades.

O conceito proposto pela primeira cooperativa reproduzia os princípios clássicos do cooperativismo, e, hoje, passadas mais de quatro décadas, acumula uma série de conquistas que a diferencia significativamente no mercado. Entre elas aquela de ser o mais sólido e abrangente organismo econômico não mercantil ligado à assistência privada no setor de saúde, constituindo-se possivelmente no principal braço suplementar ao Estado nesta área.





Para atuar de forma institucional, visando desenvolver oportunidades de negócios, planos e ações que correspondam às demandas das Cooperativas do Sistema, foi fundada em 1975, a Confederação Nacional das Cooperativas Médicas - Unimed do Brasil, que encerrou o ano de 2011 congregando 371 cooperativas médicas, com abrangência em 83% do território nacional (4.623 municípios), e reunindo 111 mil médicos cooperados. Com mais de 18 milhões de clientes, registrou ainda no período, 38% de participação no mercado nacional de planos de saúde, segundo dados extraídos da Pesquisa Datafolha 2011.

No ano de 2010, no desenvolvimento do seu PDO (Plano de Desenvolvimento Organizacional), a Unimed do Brasil estabeleceu como um dos seus objetivos estratégicos, a implementação de um modelo de Governança Corporativa (adaptado neste manual para Governança Cooperativa), conforme mapa a seguir:



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISE DOS DADOS**

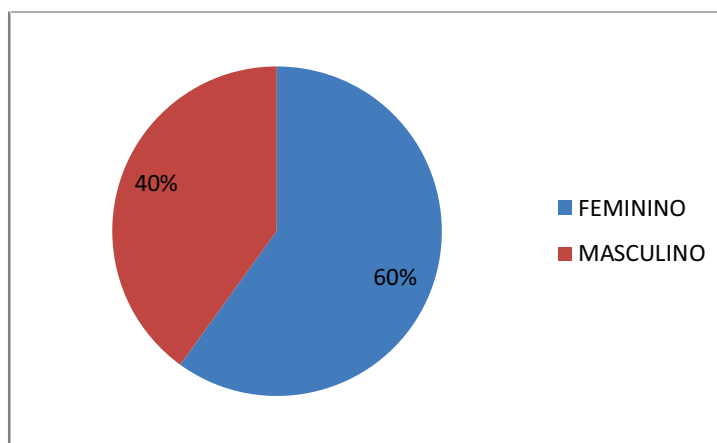
Neste capítulo será exposta detalhadamente a metodologia adotada na pesquisa, bem como a análise dos dados alcançados por meio deste trabalho. Vale mencionar que foram respeitados criteriosamente todos os valores éticos na consolidação de tal.

Como visto anteriormente, o local escolhido para a realização desta pesquisa consistiu na Cooperativa de Saúde – Unidade Anápolis. O instrumento utilizado na coleta de dados consistiu no questionário fechado, constituído de 10 perguntas objetivas, que em sua totalidade permitiu um mapeamento de informações do local pesquisado.

Na totalidade, foram 50 participantes da pesquisa, que forneceram ricas contribuições a esta pesquisa. Para a concretização deste trabalho, que tem como escopo averiguar a importância da comunicação interna no âmbito empresarial optou-se pelo estudo de caso, que busca descobrir informações e dados importantes.

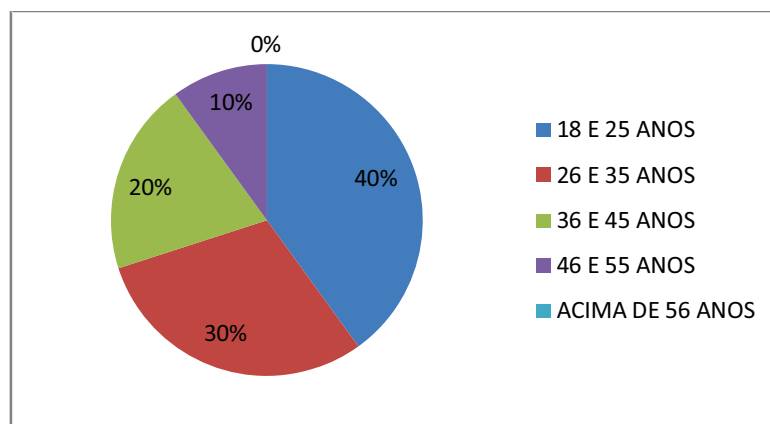
O estudo de caso se torna pertinente a esta pesquisa tendo em vista que busca-se investigar um fenômeno dentro do contexto da vida real inserida em um determinado grupo, em específico, na Cooperativa de Saúde – Anápolis Goiás.

De acordo com Ludke e André (1986), o estudo de caso visa à descoberta e enfatiza a interpretação em contexto, fato que muito a relaciona com a proposta deste trabalho, este tipo de estudo busca ainda revelar a realidade de forma completa e profunda através de variadas fontes de informação.

**Gráfico 1: Sexo**

**Fonte:** Pesquisa realizada pelos autores.

O gráfico acima ilustrado, revela que no âmbito da Cooperativa de Saúde, 60% dos colaboradores são do sexo feminino, e apenas 40% são do sexo masculino. Fato que comprova que a maioria das pessoas pesquisadas são do sexo feminino.

**Gráfico 2: Sua idade está entre?**

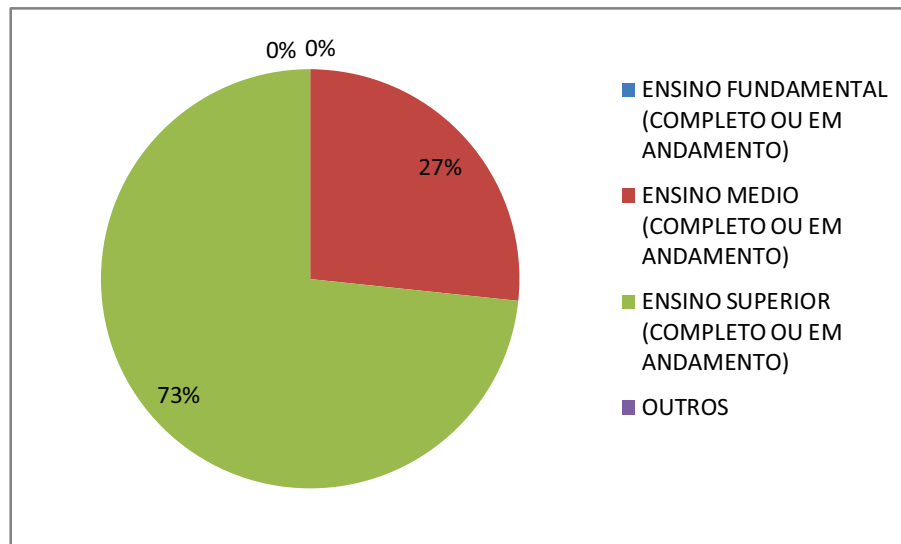
**Fonte:** Pesquisa realizada pelos autores.

Partindo para a análise do gráfico número 2, logo evidencia-se que a maioria dos participantes estão na faixa etária entre 18 e 25 anos, representando assim 40% dos colaboradores pesquisados.

É interessante observar que existe nesta empresa uma grande representatividade de funcionários mais jovens, prova disso é que 30% dos pesquisados estão enquadrados na faixa etária entre 26 e 35. O que significa que 70% das pessoas investigadas estão entre a faixa etária entre 18 e 35 anos.

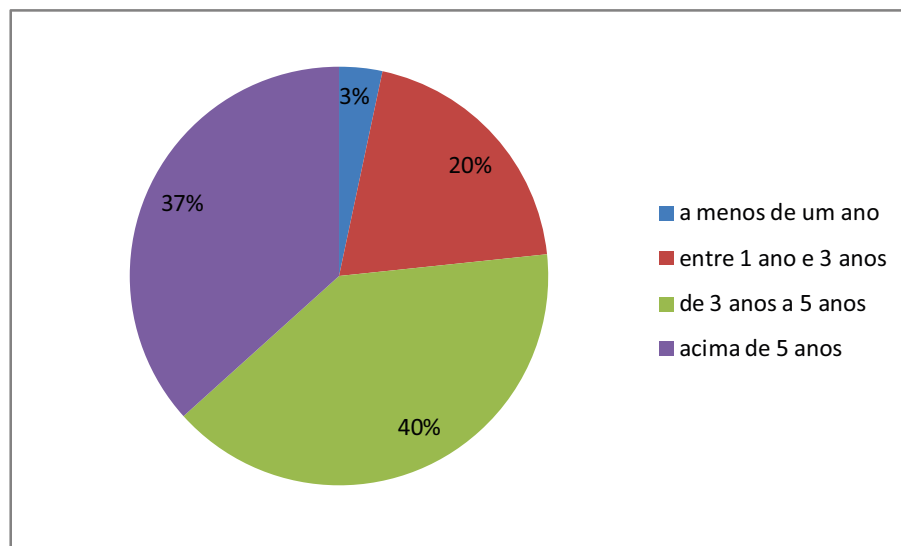
O gráfico revela ainda que 20% dos funcionários possuem entre 36 e 45 anos de idade, e apenas 10% possuem de 46 a 55 anos. Este fato nos conduz a evidência de que a maioria do quadro de funcionários da Cooperativa de Saúde – Anápolis é representado por pessoas mais jovens.

**Gráfico 3 :Qual seu nível de escolaridade?**



**Fonte:** Pesquisa realizada pelos autores.

O gráfico nº3, ilustrado acima, nos permite informações concernentes ao nível de escolaridade dos colaboradores pesquisados. A análise nos revela que 73% dos entrevistados possuem nível superior completo ou em andamento. Fato que demonstra um aspecto motivador, tendo em vista, que o conhecimento oportunizado pelas instituições acadêmicas pode propiciar evoluções nos níveis de comunicação e transmissão de informações.

**Gráfico 4: A quanto tempo trabalha na empresa?**

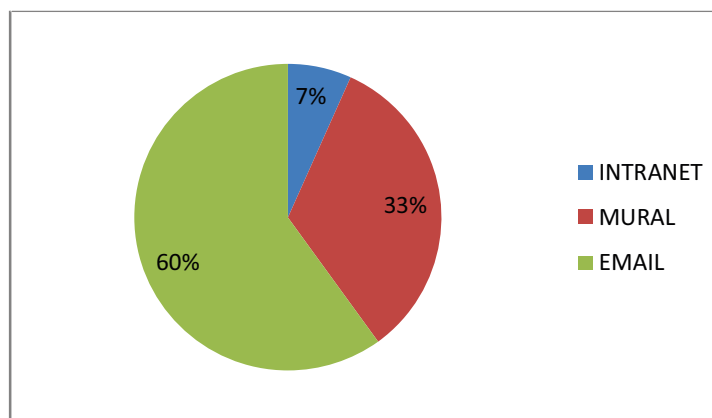
**Fonte:** Pesquisa realizada pelos autores.

O gráfico nº 4 por sua vez, revela que 40% dos colaboradores da cooperativa de saúde estão na Instituição entre 3 a 5 anos, e 37 % dos entrevistados já estão atuando neste local a mais de 5 anos.

Fato que revela que a maioria dos indivíduos pesquisados já atuam nesta instituição há muito tempo, demonstrando assim experiência nas atividades e gradativo aprendizado nas noções de comunicação.

Estes dados inferem também na afirmação de que o nível de rotatividade nesta empresa é baixo, tendo em vista que os funcionários apresentam um nível estabilidade no emprego.

**Gráfico 5: A cooperativa possui meios de comunicação com os Colaboradores internos?**



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

O gráfico nº 5, nos revela que a Cooperativa de Saúde como toda Instituição, necessita de meios de comunicação para a realização do processo de comunicação necessária.

Como já exposto, Penteadó (1997) elucida que são necessários quatro elementos para que a comunicação ocorra de forma eficaz: o emissor, a mensagem, o receptor, o meio (canal).

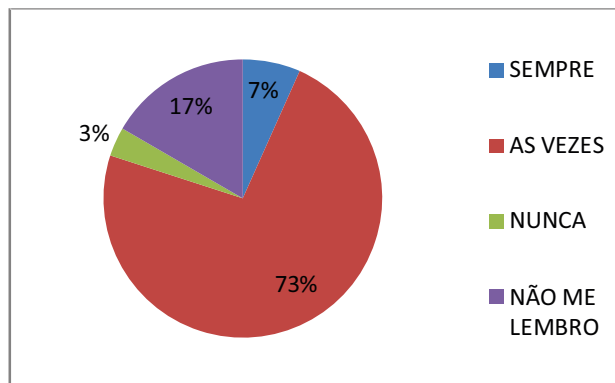
Quanto a este canal, observa-se que 60% dos colaboradores inseridos na Cooperativa de Saúde fazem uso do email como meio de transmissão da mensagem.

É interessante verificar que a Instituição pesquisada tem acompanhado as mudanças tecnológicas presenciadas no mundo. Com o avanço da tecnologia as empresas estão se comunicando de uma forma mais prática e rápida. BAHIA (1995, p. 09) afirma que,

“A comunicação empresarial não pode ficar indiferente às mudanças tecnológicas e sim aderir a toda tecnologia que estiver ao seu alcance no intuito de facilitar o cumprimento das metas da empresa.”

Observa-se também que 33% das pessoas investigadas utilizam-se o mural como instrumento de transmissão dessa mensagem. E, apenas 7%, utilizam a intranet como canal.

**Gráfico 6: Com que frequência você erra em suas obrigações diárias por falta de comunicação ou por não entender uma informação transmitida pelo(a) seu superior**



**Fonte:** Pesquisa realizada pelos autores.

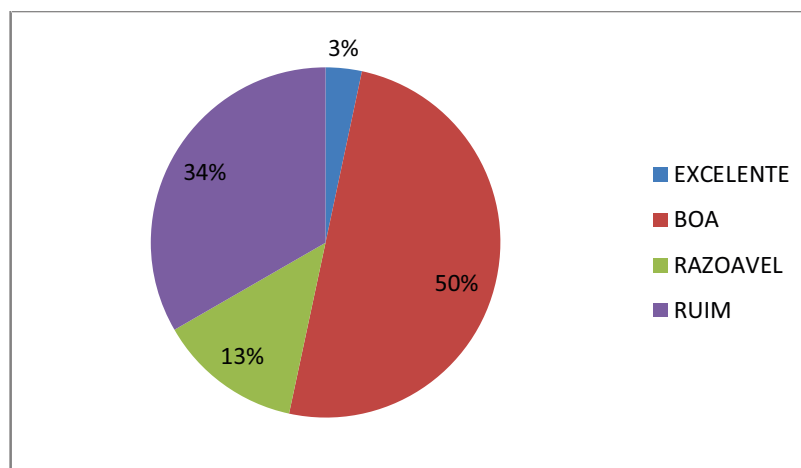
O gráfico nº 6, mesmo que de forma discreta nos permite fazer mapeamento dos resultados do processo de comunicação na empresa pesquisada. É interessante que 73% das pessoas investigadas confessam que erram “às vezes” por falta de comunicação.

Afirmar essa que provoca preocupação, revelando a presença de “ruídos” que muitas das vezes atrapalham a eficácia do processo. Sobre os ruídos, Maximiano (2006), salienta que estes adulteram a comunicação e surgem em qualquer altura do processo se tornando barreiras para uma comunicação eficaz. Ele menciona ainda, que o ruído pode ser tanto um barulho (fisicamente perceptível), como uma idéia ou sentimento que esteja perturbando a eficácia do processo de comunicação.

Percebe-se que 17% não se lembra de ter errado por falta de comunicação, 7% afirma que sempre erra por desajustes neste processo e apenas 3% nunca erraram por falhas na comunicação.

Clareza, objetividade, organização são fatores que precisam fazer parte do cotidiano na empresa, fato que facilita o gerenciamento da mesma e conseqüentemente proporcionam uma melhor comunicação entre os indivíduos.

**Gráfico 7: Como você julga a comunicação interna de sua empresa?**



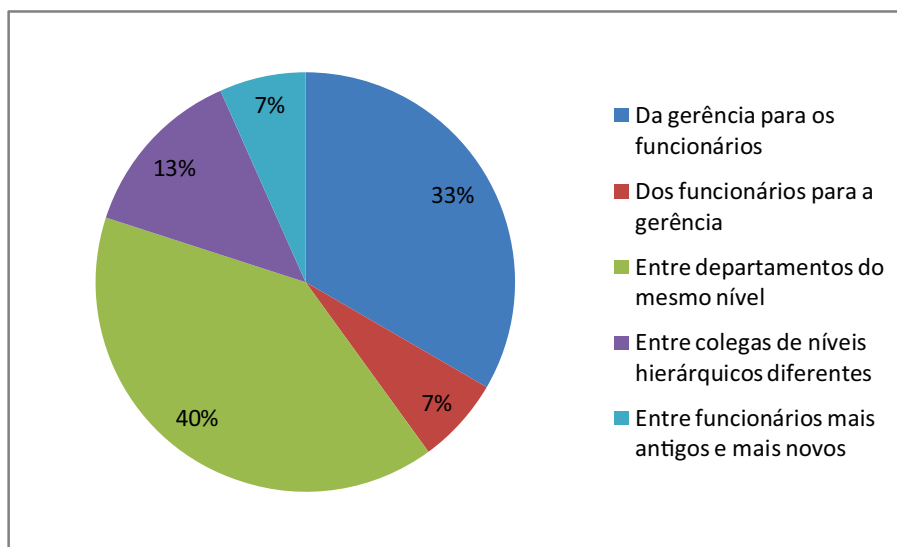
**Fonte:** Pesquisa realizada pelos autores.

O gráfico nº 7, revela que 50% dos colaboradores investigados dizem possuir uma boa comunicação interna, fato que se torna contraditório, tendo em vista os dados obtidos no gráfico nº 6, que revelam que 73% erram as vezes por falhas no processo de comunicação.

É interessante, que somente 34% afirmam que a comunicação interna é “excelente”, 13% diz ser “razoável”, e apenas 3 % mencionam ser “ruim”.

Observa-se que em sentido geral, o quadro de funcionários pesquisados apresenta um posicionamento positivo a respeito comunicação existente no local de trabalho.



**Gráfico 8: Onde mais acontecem problemas ou falhas na comunicação?**

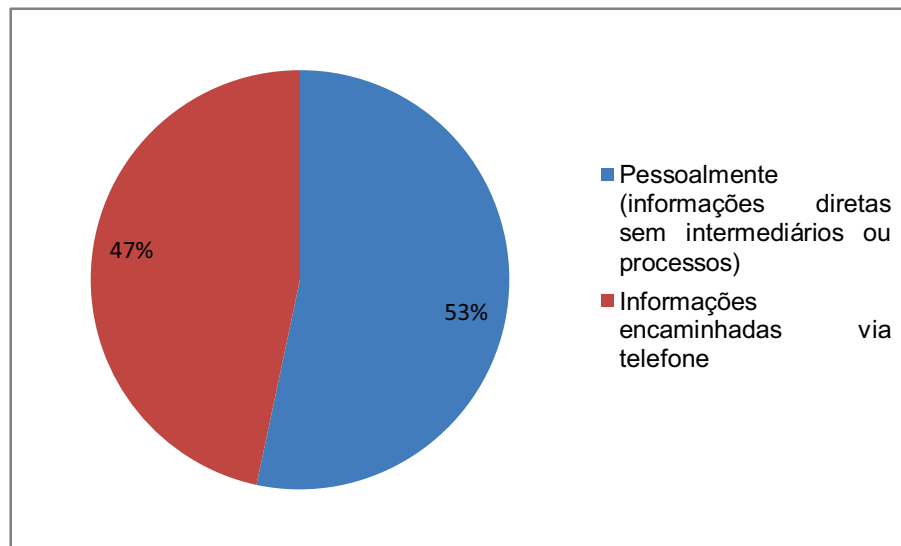
**Fonte:** Pesquisa realizada pelos autores.

O Gráfico nº 08 permite um levantamento dos setores que mais se detectam problemas de comunicação. Verifica-se que 40% dos indivíduos pesquisados afirmam que “as falhas” ocorrem em departamentos do mesmo nível.

Sobre isso, BUENO (2003) afirma que, “é muito difícil que os profissionais de comunicação disponham de suas convicções para se dedicarem integralmente trabalho em equipe.

É interessante, que 33% acreditam que as falhas acontecem da gerência para os colaboradores visando que a comunicação entre diretoria e colaborador é muito pouco, 13% concordam que os ruídos e falhas acontecem entre os colegas de níveis hierárquicos diferentes, já 7% ficaram entre funcionário e gerência e funcionários antigos com os mais novos.

**Gráfico 9: Em quais meios de comunicação ocorrem mais ruídos ou falhas de comunicação em seu local de trabalho?**

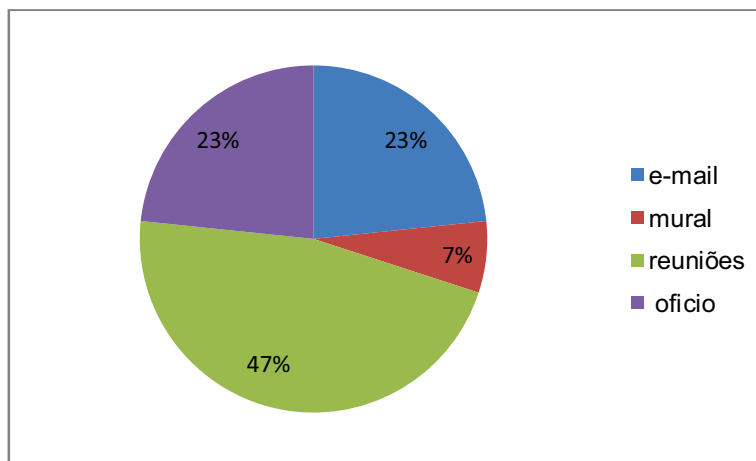


**Fonte:** Pesquisa realizada pelos autores.

O gráfico nº 09 revela, que as principais falhas e ruídos acontecem quando as informações são transmitidas pessoalmente, sem formalidade. 53% alegaram tal fato. O que nos conduz ao entendimento de que essa mensagem repassada ao colaborador não tem sido feita de forma conveniente.

Os outros 47% acreditam que nas informações passadas via telefone acontecem mais falhas devido à indisponibilidade em estar prestando a atenção no que o outro está falando no outro lado da linha, pois muitas vezes o colaborador está em outros afazeres e não se dispõe totalmente para melhor compreensão do que está sendo passado via telefone.

**Gráfico 10: Qual a melhor forma que você considera ideal e que diminuiria os ruídos ou falhas no recebimento das informações e tarefas a serem desempenhadas?**



**Fonte:** Pesquisa realizada pelos autores.

O gráfico nº10 permite verificar quais os métodos os colaboradores acreditam ser mais eficientes para a diminuição das falhas e ruídos. É interessante, que 47% das pessoas pesquisadas afirmam ser as “reuniões” a alternativa mais eficaz para evitar problemas.

Segundo Penteadó (1977, p.2) comunicação é o processo por meio do qual as pessoas tentam fazer um intercâmbio compreensivo de significações através de símbolos. Dentre os entrevistados, 23% disseram que o e-mail e ofício também podem ser usados para diminuir os ruídos, e 7% responderam que o mural também pode ajudar a diminuir o ruídos.

Observa-se que os entrevistados afirmaram que as reuniões específicas para alguma informação, mudança são as melhores alternativas, geralmente isso ocorre, pois as chances de dispersão são menores, tendo em vista que são marcadas especificamente para tratar ou mencionar alguma informação.

É interessante, que os meios formais como ofício, e-mail, enfim, informações escritas foram reconhecidos mais viáveis, talvez essa escolha se deu por permitir a possibilidade do colaborador voltar aos escritos e sanar suas dúvidas.

Em suma, observa-se ao longo dos resultados obtidos, que os funcionários da Cooperativa de Saúde, reconhecem a existência de falhas e ruídos no processo de comunicação, e mencionam que alguns métodos são ineficazes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao chegarmos neste momento da pesquisa pode-se inferir que novos saberes foram alcançados a partir deste estudo. Este trabalho foi constituído num confronto entre pesquisa bibliográfica e de campo. Onde, inicialmente, foram colhidas informações em livros, revistas, periódicos, internet. E estas, foram confrontadas com uma pesquisa de campo no âmbito da Cooperativa de Saúde – Anápolis-Go.

O certo é que esta pesquisa aponta para a necessidade de estudos mais profundos neste sentido, e novos posicionamentos em relação à inserção e desenvolvimento do processo de comunicação nas empresas e Instituições.

Muitas empresas ao ignorar este processo, acabam trazendo para dentro de suas Instituições problemas gravíssimos, que poderiam ser sanados através de simples cuidados no momento de transmitir alguma informação.

Ao longo da pesquisa constatou-se a existência dos “ruídos”, que constituem-se as falhas que ocorrem na transmissão da mensagem, e também verificou-se técnicas e alternativas que podem ser viáveis na consolidação de um processo de comunicação eficaz.

Por intermédio da pesquisa de campo, verificou-se que a grande maioria das pessoas entrevistadas, afirmam ter errado suas tarefas por falta de comunicação, fato que comprova a presença de falhas na transmissão das mensagens.

Evidenciou-se que a empresa tem acompanhado os recursos tecnológicos, os utilizando como canais de veiculação das informações e mensagens.

A pesquisa permitiu também observar o posicionamento dos funcionários a respeito das principais causas de falhas, eles alegaram que nas “conversas não formais” e nas recebidas por “telefones”.

É interessante observar que as pessoas investigadas neste estudo apontam as reuniões e documentos escritos como as melhores alternativas de transmissão das mensagens.

A questão central desse trabalho aponta para a necessidade de mais atenção por parte das instituições às questões de comunicação. Tendo em vista, que são fatores influenciadores nos resultados almejados pela empresa.

Faz-se necessário que tal assunto seja mais bem preconizado nos mais diversos setores, proporcionando uma visão mais reflexiva e crítica aos empresários, diretores, gerentes, enfim, a todos aqueles que de forma direta ou indireta necessitam da “comunicação.

O nosso desafio é, portanto, promover ações que revelem a importância e necessidade de estudos mais aprofundados nesta área. Em suma, é preciso de mais divulgação, interesse, na busca de um processo mais eficaz.

Pelo exposto, a pesquisa tem a fundamental importância na formação inicial de Administração, mas é também elemento imprescindível para o levantamento e diagnóstico dos assuntos investigados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2008

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

BAHIA, Benito Juarez. **Introdução à comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

BERLO, David K. **Processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. 8ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

DIAS, Sergio Roberto (org). **Gestao de marketing**. São Paulo : Saraiva, 2003

DIMBLEBY, R; BURTON, G. **Mais Do Que Palavras: Uma Introdução à Comunicação..** São Paulo: Summus, 1990.

FARIA, A N; SUASSUNA. **“Comunicação na Administração”**. Rio de Janeiro. LTC, 1982.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. **A. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1986.

KOTLER, P.; LEE, N. **Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria KrohLimg. **Obtendo resultados com relações publicas**. São Paulo: Pioneira, 1997

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Editora Summus Quarta edição Ano 2002 São Paulo

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 6° ED. São Paulo: Atlas, 2004

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. Editora Atlas Quinta edição Ano 2007 São Paulo

NASSAR, P. **“Tudo é comunicação.”** São Paulo. Lazuli, 2000.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. São Paulo: Mauad, 2001

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A Técnica da Comunicação Humana**. Editora Pioneira Décima Terceira edição Ano 1997 São Paulo

PEREIRA, M. J. L. B FONSECA, J. G. M. **faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron, 1997

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 7°, São Paulo, Alínea, 2010.

ROBBINS, Stephen P., 1943 – **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondee. – 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SHANNON, C. ; WEAVER, W. **The Mathermatical theory of communication**. Urbana: Universaty of Illiois, 1949

SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

STEFANELLI, M. C. **comunicação em enfermagem: teoria, ensino e pesquisa**. São Paulo: Escola de Enfermagem da USP, 1992

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**. 3° ed. São Paulo: Atlas, 2010

TORQUARTO, Gaudencio. **Comunicação empresarial: comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1997.