

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

BRUNO CRISPIM DOS SANTOS

**ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERSETORIAL EM UMA
EMPRESA METALÚRGICA DA CIDADE DE ANÁPOLIS.**

ANÁPOLIS

2013

**Estudo sobre o processo de comunicação Intersetorial em uma empresa
metalúrgica da cidade de Anápolis.**

Trabalho de Conclusão de Curso para
conclusão parcial da matéria Estágio
Supervisionado III no curso de Administração
da Faculdade Católica de Anápolis, sob
orientação do Prof. Ms Artur Vandré Pitanga.

ANÁPOLIS

2013

BRUNO CRISPIM DOS SANTOS

**ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERSETORIAL EM UMA
EMPRESA METALÚRGICA DA CIDADE DE ANÁPOLIS.**

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms Artur Vandr  Pitanga

1  Examinador

2  Examinador

3  Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço meu pai Jesus Crispim e minha mãe Maria Ângela Crispim, pelo apoio, paciência, compreensão e os valores a mim ensinados em todos os momentos em que juntas estamos.

Ao meu orientador, Prof. Ms Artur Vandr  Pitanga, pela paciência e orienta o que me foi prestada.

Agradeço aos meus amigos e amigas, em especial aos alunos do oitavo período de administra o, pessoas especiais que fazem parte da minha história.

Aos professores da Faculdade Católica de Anápolis, pelos ensinamentos em todo o curso.

Agradeço a Deus por poder agradecer e por esta junto a mim, me guiando, em todos os momentos de minha vida.

RESUMO

O sucesso de uma organização, entre outras variáveis, vai depender diretamente do conhecimento que os gestores têm para administrar suas habilidades enquanto grupo, de transformar ativos em atitudes eficazes e de sua competência para se comunicar de forma adequada com todos os seus públicos. As atitudes se revelam tanto nos conteúdos quanto nos meios e formas de expressão. Dentro das empresas a comunicação toma várias direções de acordo com os objetivos que se quer alcançar, estes objetivos determinam que ferramentas serão utilizadas. Este trabalho aborda a gestão da comunicação organizacional em três linhas: institucional, interna e mercadológica. As idéias aqui discutidas terão como objetivo apresentar as principais ferramentas utilizadas na gestão da comunicação organizacional e podem ser utilizados por todos a quem interesse desenvolver habilidades comunicacionais.

Palavras-chave: comunicação empresarial; ferramentas da comunicação; desafios da comunicação intersetorial.

ABSTRACT

The success of an organization, among others changeable, goes to depend directly on the knowledge that the managers have to manage its abilities while group, to transform asset into efficient attitudes and of its ability to communicate of form adjusted with all its public. The attitudes if in such a way disclose in the contents how much in the ways and forms of expression. Inside by the companies the communication takes some directions in accordance with the objectives that if want to reach, these objectives determines that tools will be used. This work approaches the management of the organizational communication in three lines: institutional, internal and marketing. The ideas argued here will have as objective to present the main tools used in the management of the organizational communication and can be used by all to who interest to develop communication abilities.

Word-key: enterprise communication; tools of the communication; challenges of the communication intersectoral.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
3 METODO.....	22
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	22
3.2 UNIVERSO / AMOSTRA	22
3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS	22
3.4 COLETA DE DADOS.....	22
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	23
3.6 DIFICULDADES DO MÉTODO	23
3.7 IMPLICAÇÕES ÉTICAS DA PESQUISA.....	23
4 RESULTADO E DISCUSSÃO	24
4.1 RESULTADOS.....	25
CONCLUSÃO	44
REGÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
APÊNDICE.....	48

INTRODUÇÃO

Comunicação é a forma como as pessoas se relacionam entre si, dividindo e trocando experiências, idéias, sentimentos, informações, modificando mutuamente a sociedade onde estão inseridas, envolvendo participantes que ocupam diferentes, mas superpostos, e criando relacionamentos através do intercâmbio de mensagens, muitas das quais são afetadas por ruídos externos, fisiológicos e psicológicos (Davi rocha, www.slideshare.net/davirocha/gesto-da-comunicacao-de-marketing).

A indústria metalúrgica compreende cinco grupos de atividades: produção de ferro-gusa e de ferroligas; siderurgia; fabricação de tubos, exceto em siderúrgicas; metalurgia de metais não-ferrosos e fundição. Quais os setores: Corte e dobra, telhas (TP 40, Colonial, EPS, PUR), solda, portas (frigoríficas e farmacêuticas), painel (EPS, PUR).

A indústria metalúrgica consiste na transformação, fabricação e manuseamento de obras de metalurgia. Tudo que seja trabalho com metais, que sirvam para construção, de navios, prédios, pontes, mobiliários, automóveis, locomotivas e vagões, aeronaves, materiais bélico e estruturas.

Mediante o tema proposto, temos a preocupação em responder a seguinte questão: Quais os problemas que podem surgir na comunicação intersetorial em empresa metalúrgicas?

A presente pesquisa justifica-se pela importância e necessidade fundamental dos processos de comunicação em uma empresa, nesse sentido saber mais e compreender como esse processo acontece na realidade, bem como os problemas e dificuldades que nele existem pode ser de relevância significativa para as organizações empresariais.

Além do mais, os dados levantados podem servir como referencial para possibilidades de mudanças qualitativas da comunicação interna. Nessa perspectiva, entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica, é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional.

Como também é importante compreender a importância da comunicação interna para que o trabalho entre os colaboradores flua de forma eficiente, a fim de que seja atingido o objetivo pretendido.

Melhorar o relacionamento entre setores, buscando um melhor entendimento dos processos, para uma melhor qualidade no atendimento ao cliente, um processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes tipos de comunicação e suas necessidades. Além do mais: Entender mais detalhadamente os processos de comunicação interna da empresa dentro da empresa pesquisada; Levantar os principais problemas de comunicação intersetorial da empresa e proporcionar soluções para o desenvolvimento de seus meios de comunicação; Saber sobre as conseqüências é dos problemas de comunicação, e finalmente; Oferecer conhecimento específico sobre a realidade de comunicação da empresa.

2-FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Adder e Towne (2000, p 7) “comunicação é um processo de influencia continuo que envolve pessoas que estão em contato, através de mensagens, que por sua vez podem sofrer interferências externas, fisiológicas e psicológicas.”

O modelo de comunicação transacional significa uma comunicação aprimorada, que em geral codificamos, enviamos, recebemos e decodificamos mensagens ao mesmo tempo, não com frequência ou em seqüência, mas por necessidade de sermos entendidos, admite-se que é difícil isolar um único e distinto ato de comunicação dos eventos que o procedem e sucedem (ADDER e TOWNE 2000, p 7)

Para Adder e Towne (2000, p 8) a comunicação pode ser intencional (quando á uma necessidade de se comunicar com outra pessoa com intenção de obter resultados imediatos) ou não intencional (quando você passa uma mensagem sem a intenção de que ela perceba seus comentários ou movimentos).

O teor das mensagens não são a única coisa que esta sendo trocada em uma comunicação intersetorial, vai além disso, quase todas mensagens, verbais e não-verbais, tem uma segunda dimensão, a relacional, que indica como as partes se entendem umas com as outras, essa mensagem de relação lida com uma ou mais necessidades sociais, sendo mais comuns as de controle, afeição e respeito (ADDER e TOWNE 2000, p 12).

Na verdade, durante a maior parte de nosso tempo estamos nos comunicando, sem notar o quanto nossas relações nos influenciam em nossas decisões, em vários casos não tomamos conhecimento das mensagens que mandamos por ter uma influência de respeito, controle e afeição (ADDER e TOWNE 2000, p 12).

Segundo Adder e Towne (2000, p 15), competência de comunicação é um assunto que divide estudiosos, eles ainda tentam obter resultados e uma definição mais precisa de uma comunicação eficaz, mas a maioria aceita que a comunicação é eficaz quando envolve um objetivo e uma maneira de obter idéias, manter ou melhorar um relacionamento.

Todos têm uma maneira própria de se comunicar, alguns comunicadores bem sucedidos são sérios, enquanto outros são bem humorados, alguns são francos e diretos, outros procuram ser diplomáticos fazendo insinuações, assim como em lindas melodias ou em obras de artes, também há inúmeros tipos de obter uma comunicação competente, ao nosso redor inúmeras formas de aprender maneiras novas é eficazes de nós comunicarmos através da observação de modelos, sem precisar copiar dos outros, isso seria um erro, por talvez não refletir no seu próprio estilo ou valores (ADDER e TOWNE 2000, p 15).

Comunicação é autoconceito, examina as maneiras como as mensagens dos outros moldam nossa auto-imagem pelo processo de comparação social, é uma auto avaliação de como nos comparamos á outras pessoas, eles são divididos em dois tipos, se somos superiores ou inferiores aos nos comparamos com outras pessoas, se somos simpáticos ou arrogantes, um sucesso ou fracasso, se inteligentes ou desligados, depende com quem nos medimos, as pessoas só podem se sentir inferiores em termos de talentos, amizades ou atração, as comparações com um grupo impróprio além das sensações de superioridade e de inferioridade, a comparação social e econômica também nos proporciona um meio de definir se somos iguais ou diferentes dos outros (ADDER e TOWNE 2000, p 25).

Os comunicadores administram suas identidades e as dos outros por três meios: atitude, aparência e cenário, ter atitude nas palavras e ações não-verbais em uma comunicação são essenciais para conseguir ter uma boa negociação ou ter sucesso em decisão de negócios, um administrador, por exemplo, em uma negociação tem varias maneira se posicionar-se, ele pode ser cordial e puxar conversa, em outro caso ele pode ser mais duro na sua postura, sua atitude é fundamental para moldar a maneira como os outros vão te admirar, já que você tem que falar é agir, a questão não e saber se a atitude transmite uma mensagem,em vez disso, e determinar se essa mensagem é intencional (ADDER e TOWNE 2000, p 37).

A comunicação intersetorial não se define como um modo de estratégica organizacional nas empresas, o que é pressuposto importante para que ela possa ser aceita como um autêntico processo de comunicação inteligente, é uma realidade hoje em dia que empresas, particulares e multinacionais, brasileiras ou não, já usam recursos importantes para a realização de trabalhos é ações de comunicação voltada para o ambiente interno e externo da empresa, esse fato, no entanto, a

comunicação é restringida em ações de estratégia é tomada de decisões, geralmente o setor que gerencia a comunicação intersetorial é subordinada a uma área técnica ou administrativa, marketing, recursos humanos ou planejamento, sua execução quase sempre é definida por cargos de nível superiores, assume assim uma condição prioritária operacional, tática, tirando seu foco estratégico, existem exceções, existem empresa que investem e priorizam a comunicação interna, mas elas são em números reduzidos e apenas confirmam a regra (BUENO 2009, p 37).

O mais patético é perceber que a grande maioria dos executivos brasileiros pensa que a comunicação, como meio de estratégia para ganha mercado ainda é relevante é equivocada, a dificuldade logo se inicia no modo e no tipo de estratégia que o executivo e as áreas envolvidas estão trabalhando, não é lícito aceitar que a estratégia de comunicação seja considerada uma simples é ineficaz meio de alcançar os objetivos dentro de uma organização, porque e tida por muitos especialistas como uma alavanca para os negócios da empresa. Muitas empresas superaram suas dificuldade depois que buscaram melhorar a comunicação entre setores dentro da empresa, evitando transtornos é equívocos, agilizando processos é melhorando relacionamentos entre os setores, transformando-se em uma grande família unida (BUENO 2009, p 38).

Inteligência e comunicação começam com um planejamento, mas as empresa e os executivos associam o planejamento como um investimento equivocado e sem valor significativo, tirando sua característica estratégica, muitas empresa procuram meios com planilhas e relatórios para essa finalidade, sendo muitas vezes ineficazes e sem visão de estratégia organizacional, com isso, tem muitos resultados insertos é complexos. O planejamento em comunicação determina um processo que esbarra em dados minuciosos, informações, conhecimentos, experiências e conhecimentos essências a ser vinculado aos objetivos da empresa, aos valores é sua missão dentro da organização.

Uma das formas de se ter um bom planejamento e o processo de construção de cenários, para que uma comunicação inteligente flua bem dentro da empresa tem que ter um esforço de entender as variações de tendências, dentro de um pequeno ambiente é num grande setor, tem que ter a busca de ações é estratégias, para uma sintonia dentro da organização, para alcançar um propósito estabelecido pela organização (BUENO 2009, p 40).

Não é uma questão de querer prever um acontecimento futuro, mas a consequência de um trabalho sistemático de avaliar tendências, com respaldo em informações confiáveis e, ela sobressai aos indicadores econômicos é financeiro, sendo de caráter estritamente quantitativo, mas incorpora á perspectiva sociocultural, fundamentais para a criação do cenário real, se todas empresas tivessem essa postura típica, os processos de fusão e aquisição de empresa, que são tendências e cada vez mais comuns de se ver, não teriam fracassado, muitas organizações costumam valorizar mais a parte financeira e as partes crescentes de mercado, sem dar atenção aos obstáculos que podem ser insuperável, quando suas culturas se põem na cultura da gestão distinta (BUENO 2009, p 41).

Para estabelecer um processo de comunicação inteligente, passa primeiro por uma importante pesquisa, como uma ferramenta de um bom processo de comunicação intersetorial, contribuindo assim para a qualificação das informações e do conhecimento que as organizações podem usufruir do comportamento de seus funcionários é o publico alvo, da qualidade de seus produtos, transformando elas em ações é estratégias de mercado, até mesmo identificar possíveis crise internas ou externas, informações sobre sua marca em relação com a mídia e clientes (BUENO 2009, p 43).

Segundo Tavares (2010, p 18) é impossível falar sobre comunicação intersetorial sem falar de endomarketing, são conceitos inseparáveis, porem muitas pessoas tende a se confundir, dizendo que endomarketing é comunicação interna, a verdade e que a comunicação e uma ferramenta do endomarketing.

A comunicação sempre vai existir, com ou sem um endomarketing, só que com um programa de endomarketing a comunicação e mais eficiente, e sua qualidade superior, sem falar no fato da perda de tempo e planejamento estratégico. Com o endomarketing todo planejamento se torna mais eficiente, as organizações estão cada dia mais vendo á importância do endomarketing dentro da organização, em uma melhor comunicação interna os resultados podem surpreender, trazendo mais resultados positivos, gerando uma motivação a mais nos funcionários, melhorando a comunicação entre subordinados e supervisores, eficiência nas tarefas diárias, melhorando o clima entre os colaboradores (TAVARES 2010, p 19).

Quando os funcionários desempenham suas tarefas é funções com qualidade, eles produzem produtos ou serviços com qualidade superior ao normal, trabalhando o seu emocional de forma organizada é planejada, essa estratégia não

só visará a melhoria e o comprometimento dos funcionários, como trará novos funcionários para a empresa com perfil de qualidade compatível com os objetivos da empresa (TAVARES 2010, p 20).

É fundamental destacar a importância do gerenciamento da comunicação e do gerenciamento de atitudes. Por estar interligado no processo de endomarketing, o gerenciamento de comunicação ajuda no processo de gerenciamento de atitude, pois na medida em que os colaboradores passam a ser informados das decisões dentro da empresa é sobre os processos, ficam mais motivados a tomar iniciativas nos processos de produção de produtos e implementação de serviços (TAVARES 2010, p 26).

O processo de marketing interno simples pode ser feito da seguinte maneira: uma pesquisa para avaliar o grau de comunicação entre os colaboradores é o nível de motivação entre eles; a tabulação, análise dos dados com relatórios abrangendo todos os setores da empresa; os resultados obtidos com a pesquisa, as propostas de melhorias; a definição sobre as formas de controles é avaliação do projeto; a implementação é o investimento geral. As empresas não podem ignorar o fato de que o capital humano, mesmo estando num mundo mais moderno e tecnológico, por que sempre haverá um público interno justamente para o desenvolvimento dos itens e processos internos.

Nenhum empresário de grande empresa, que despreza a importância da comunicação intersetorial em uma organização sabe da sua real importância em aumentar seu lucro e diminuir seus custos, mas, mesmo sabendo disso, eles dão pouca atenção e cuidados para tal assunto. As organizações se preocupam muito em aumentar seus patrimônios, convenções, reuniões, viagens, mas fazem poucos investimentos na sua comunicação interna e externa que existe dentro e fora da empresa, e que muitas vezes podem interferir nas suas estratégias de mercado, no seu marketing e divulgação de novos produtos no mercado (TOMASI e MEDEIROS 2010, p 07).

Em uma empresa que o clima entre os funcionários é interpessoal, ele se torna um fator decisivo na comunicação, se os funcionários que fazem parte da comunicação dentro da empresa, são e se comportam como adversários, o efeito dessa comunicação será afetado diretamente, trazendo problemas dentro da organização, como atraso nos pedidos, estresse dos funcionários, é incertezas do processo produtivo, nestes casos é importante conquistar a confiança do interlocutor, para depois haver uma comunicação, dentro de uma empresa sempre

tem pessoas que apreciam outras, e dessa forma acordos entres elas são mais fáceis de acontecer (TOMASI e MEDEIROS 2010, p 15)

Á comunicação nem sempre se passa como os interlocutores esperam, ela pode vim com tons desagradáveis, sendo um tom de ironia ou desarmonia com metas estabelecidas, o destinatário pode aparentar estar em tensão ou frustrado, sem uma flexibilidade ou sem criatividade para se expressar durante a fase de comunicação. Na fase da frustração e tensão tendem a ter reações de regressão, fixação e resignação, em casos de regressão o destinatário tende a ter comportamentos infantis de reter informações ou procurar formas de distrair a atenção dos interlocutores para melhor chegar a seus objetivos (TOMASI e MEDEIROS 2010, p 23)

Para Gaudêncio (1945 p,15) os meios de comunicação são um sistema aberto, igual as empresas, sendo um sistema, a comunicação é organizada pelos elementos que a compõe como a fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor e outros processos que ajudam a esclarecer a comunicação, esses processos se dividem em duas fases, a primeira acontece quando existe a transmissão da mensagem, é a segunda e quando essa mensagem é recuperada, sendo duas partes fundamentais para o sucesso da comunicação.

Dentro de uma empresa sempre há uma preocupação para que haja um equilíbrio entre seus setores, e esse equilíbrio existe quando os setores cooperam de forma ordenada entre eles, é neste momento que aparece a relação da comunicação entre os setores, essa relação de comunicação na verdade está ajudando a empresa a se organizar é melhorando o ambiente dentro da organização (Gaudêncio 1945 p,16).

A partir de sua convivência com empresas de diversos ramos, grandes, medias e pequenas, pode notar um problema, a variedade de meios de comunicação existentes dentro de uma organização, ela se refere na comunicação em todos os sentidos, a comunicação de chefes e funcionários, entre pares, entre empresas e fornecedores ou clientes, entre as pessoas de mercado e na comunidade. Numa empresa, quanto maior os números de acesso a meios de comunicação, pior é a qualidade da comunicação. Em uma empresa há várias formas de se comunicar, seja por meio de e-mails, intranet, Messenger, por celular, pelos rádios ou por meios impressos como boletins e murais, (VIEIRA 2007 p, 11).

Dentro das empresas, por mais inacreditável que pareça, muitos funcionários não sabem qual sua verdadeira função dentro da organização, qual sua responsabilidade ou até o porquê faz aquela função, e a causa dessa falta de conhecimento por meio dos funcionários não é só por falta de autoritarismo das chefias ou nem mesmo da empresa, mas por dificuldade de se comunicar num mundo digital, real e internetico (VIEIRA 2007 p, 12)

As organizações esperam que seus executivos levem sua empresa ao sucesso, e com isso tem-se uma expectativa de grandes lucros em cima desses executivos. Nos tempos de hoje não temos tempo para o fracasso, gerando assim impaciência e estresse, um profissional de sucesso deve ter ótimo relacionamento na família, com amigos de fora e dentro da empresa. Em seus objetivos de carreira, deve sempre buscar novas especializações, participando de palestras, cursos e aulas de idiomas, ele deve cuidar da sua saúde, fazer uma boa alimentação e praticar atividades físicas e ter uma família estruturada. Isso exige tempo e dedicação, esses excessos de compromissos geram cansaço e fadiga, e acabam por inibir a sensibilidade e a capacidade de diálogo com outras pessoas, nos dias de hoje o ouvir é mais difícil do que falar.

A comunicação vai além da mensagem dita pelo emissor, e recebida pelo receptor da mensagem, e sim da capacidade do emissor em criar empatia, para se ter uma boa comunicação é preciso conhecer o assunto e saber como se expressar, para que o receptor possa entender a mensagem passada pelo emissor. Se o emissor não tiver essa facilidade, ele precisa buscar se aprimorar, por meio de estudo, leitura, busca da informação, a comunicação intersetorial tem papel fundamental dentro da esfera de negócios, por estarmos num mundo dominado pela tecnologia e que não deixa espaço e tempo para ter relações com outras pessoas (VIEIRA 2007 p, 12,13).

A comunicação profissional e empresarial ocorre em vários cenários dentro e fora da empresa, exemplos, funcionários, fornecedores, clientes, comunidades e acionistas, muitos negócios são feitos através de eventos (almoço, golfe, reuniões de familiares), nesses eventos que se consegue grandes parcerias, tendo uma rede de relacionamentos, praticando sua comunicação, buscando oportunidades de negócios (VIEIRA 2007 p, 13).

O tempo que passamos dentro de uma empresa é maior que o tempo que passamos em casa, por essa razão que os funcionários precisam ter prazer no que fazem realizar suas funções e ter competência é talento para realizá-la. Para atingir

seus objetivos desejados, o cumprimento dessas funções trás para o funcionário uma realização pessoal, aumenta a auto-estima, se torna prazerosa. O trabalho é uma forma de nos interagirmos com o mundo em que vivemos, de modo que podemos expandir nossos conhecimentos, habilidades, competências e começamos a perceber as personalidades próprias dos outros, se não for assim, haverá frustração, e pessoas frustradas e insatisfeitas se comunicam mal, pois não fazem questão de se relacionar com outras pessoas, e quando se comunicam, passam sentimentos negativos é pessimistas (VIEIRA 2007 p, 40).

Quando a satisfação é um fator presente, o bem estar e a criatividade se destacam, e traz o funcionário para o lado da empresa, produzindo mais e melhor, trazendo idéias positivas e criativas, fazendo o trabalho com dedicação o funcionário desenvolve seu potencial, e trazendo crescimento profissional e mais satisfação pessoal, o que favorece a empresa, pode-se buscar qualidade de vida, pessoal e profissional, conciliando com atividades que se deseja realizar. Ninguém pode ser produtivo fazendo algo que não gosta, que não se sente realizado, esse é um grande desafio que as empresas enfrentam nos dias de hoje (VIEIRA 2007 p, 40).

Segundo Terciotti e Macarenco (2009, p 46) os supervisores são responsáveis pelas operações de implantação e manutenção das vias de comunicação, essa comunicação pode ser de cima para baixo, de baixo para cima ou na horizontal, é preciso lembrar que além de serem responsáveis pela boa comunicação entre os setores, quando deixam seus escritórios e visitam a empresa, nesse momento eles estão usando os meios de comunicação.

A comunicação para baixo se deve quando informações e mensagens são enviadas dos setores e cargos de hierarquia superior para os níveis inferiores da empresa, mesmo quando a comunicação de cima para baixo esteja presente em todas as organizações, essa forma de comunicação é utilizada em empresas que o que predomina é a burocracia e as hierarquias, esse tipo de empresa se caracteriza como autocrática (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 47).

A comunicação de cima para baixo tem algumas vantagens, ela tem um caráter diretivo e de orientação, ela mantém os funcionários informados de tudo o que ocorre dentro da organização e das expectativas em relação a eles, é possível usar essa comunicação para melhorar a comunicação de baixo para cima. Uma das atitudes é fazer uma reunião ou uma mensagem no mural da empresa pedindo aos

funcionários que comuniquem suas idéias e sugestões a seus encarregados sobre assuntos gerais ou sobre assunto que tenha o profissional como tema, uma possível promoção, ou aumento de salário (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 48).

A comunicação de cima para baixo tem suas desvantagens também, quando uma mensagem é transmitida a outra pessoa, há uma perda de conteúdo, essa perda pode chegar a 25% das informações, esse percentual pode ficar maior, com o volume de pessoas envolvidas na mensagem enviada. Outro problema é a quantidade de informação que a mensagem pode conter, para esses problemas serem resolvidos os líderes, devem saber selecionar com cuidado a informação que julgam ser mais importante, e que não comprometa a eficácia da comunicação, mandar e-mails demais para funcionários fará que elas não consigam absorver as informações mais importantes nem mesmo as desimportantes (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 49).

A comunicação de baixo para cima é utilizada quando as informações são enviadas do nível operacional para o nível tático e gerencial da empresa. Ao contrário da comunicação de cima para baixo que é mais utilizada nas empresas, a comunicação de baixo para cima é encontrada com menos frequência em empresas de grande porte, a comunicação de baixo para cima é mais utilizada em empresa de porte médio, pois o modelo tem sua gestão menos autocrático e mais participativo (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 51).

As vantagens da comunicação de baixo para cima e que da aos líderes feedback das decisões administrativas, ela fornece informações importantes sobre seus funcionários, como satisfação ou insatisfação, aumenta a motivação entre os funcionários, por se sentirem fazendo parte do desenvolvimento da empresa, e dos processos de melhorias, mantendo elevado a moral dos funcionários e assegurando que suas tarefas sejam desempenhadas de modo satisfatório (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 52).

Alem das vantagens, existem também as desvantagem da comunicação de baixo para cima, existe uma distorção e cortes nas informações até chegar aos diretores e gerentes da empresa. Os líderes muitas vezes não fazem questão de ouvir e nem rever as posições, não gostam da idéia de ter que ouvir reclamações e sugestões de seus subordinados, existe a desconfiança dos funcionários que não confiam em seus líderes, e assim não colocam suas opiniões, desejos ou reclamações com medo de represarias (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 53)

A comunicação na horizontal acontece quando existe uma comunicação entre os funcionários que estão no mesmo nível hierárquico, ela pode acontecer com pessoas do mesmo departamento ou com funcionários de outros setores da empresa, as operações que acontecem dentro da empresa, toda a rotina dos funcionários e feita através da comunicação horizontal. Em empresa que é burocrática e hierárquica, ela e feita em forma triangular, o funcionário comunica-se com seu chefe, que se comunica com outro chefe, que comunica com o funcionário, em empresas que são menos burocrática, a comunicação horizontal é feita com mais liberdade, podendo ser direcionada para toda direção.

As vantagens da comunicação horizontal é que ela tem um caráter colaborativo e disciplinar, tem o compartilhamento de informação, experiências e idéias, faz com que o funcionário tenha mais responsabilidade entre seus colegas de trabalho, fazendo que eles colaborem com o desenvolvimento das tarefas, diminuindo a necessidade de esforços maiores para a realização do trabalho, se tornado mais ágil e produtivo (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 56).

As desvantagens da comunicação horizontal são, porque as empresa tendem a dificultar as formas de comunicação lateral, existe a rivalidade entre os funcionários, o individualismo (pessoas que trabalham sozinhas, e não repassam informações), o tamanho da empresa, quando maior a empresa maior será a dificuldade de conseguir uma aproximação dos funcionários, muitos departamentos na empresa, sobrecarga de informação (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 56).

A comunicação e seus canais nas empresas são ferramentas que informam e fundamentam os princípios da gestão da empresa, em reuniões por exemplos é um canal de comunicação em que idéias são trocas, pontos de vista, sugestões são dadas para o cumprimento das tarefas e atividades em equipe. Nas reuniões são usadas pautas para relatar o que foi dito, formalizando a sua razão, e a ata para se documentar o que se foi posto e o conteúdo da reunião (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 63).

O sistema de comunicação é uma rede de canais por onde circulam as informações que permitem aos funcionários uma comunicação integrada e eficaz. Para essa comunicação ser eficaz é preciso que sejam considerados alguns aspectos. Como o que deve ser comunicado, porque deve ser comunicado, como deve ser comunicado, quando deve ser comunicado, de quem deve vir a comunicação e para quem deve ir a comunicação (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 56).

A comunicação formal é chamada também de comunicação oficial, é feita através de e-mails, murais, circulares, discursos, declarações e outras formas de contato direto sendo documentada, entre direção e funcionários, confirmando de onde é feita sua comunicação, garante sua formalidade, ao mesmo tempo, essa informação ecoa, e seu eco, se duplica por meio de boato, por meio da radio peão (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 69).

A comunicação informal é feita através de conversas de corredores, nos setores das empresas, nos intervalos, no transporte coletivo, em eventos da empresa em algumas vezes por meio de fofoca e boatos, sendo assim, se torna multidirecional. Ela se sobrepõe aos níveis de autoridades e instala-se onde a comunicação formal deixou espaço, nesse espaço que pode se observar a subjetividade é sentimentos dos funcionários da empresa (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 69).

Muitos estudiosos das ciências humanas defendem a tese de que dentro da empresa é importante se conhecer e perceber os sinais da comunicação não verbal, dessa maneira cada um conhecerá os verdadeiros sentimentos do outro, a linguagem corporal, as vezes expressa mais do que as palavras, conhecer a linguagem não verbal é conhecer a si próprio, conhecendo a nós mesmos, ajuda a termos uma boa relação com outras pessoas (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 189).

A comunicação verbal é inevitável no nosso dia a dia por estar presente em nossas rotinas, muitas vezes em uma comunicação cara a cara com outra pessoa, enviar, receber e perceber os sinais não verbais são processos independentes, mesmo sendo naturais, esse processos podem se tornar em habilidades. Em muito comum as pessoas usarem a linguagem corporal para se expressar, por acharem que se comunicaram melhor assim, essa forma de comunicação pode ser percebida em concursos de beleza, jogos de xadrez, em discursos políticos, eles usam a comunicação não verbal para expressar a importância do momento, mostrando em gestos seus sentimentos (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 69).

O que define é o que faz uma assessoria de comunicação e trabalhar as notícias que vem das empresas, essa notícia que vem das empresas é a comunicação empresarial. Esse trabalho só pode ser realizado se houver um dialogo com o interlocutor, comunicação só tem o efeito esperado quando realizado em uma

via de mão dupla, ela não se realiza com um só indivíduo independente (CHINEM 2006, p 7).

No momento em que a empresa abre suas portas, ela tem que se comunicar, ela precisa expor sua visão, missão e objetivo, a empresa é formada por fatores, capital, trabalho, fator tecnológico e pessoas. Esses fatores se juntam para gerar um produto, que pode ser um bem de consumo de massa, como o refrigerante, ou um bem durável, como um automóvel. Esses produtos tem que chegar ao consumidor, é que fará chegar até eles? Só chegara ao cliente o produto, através de um sistema de comunicação, cuja a finalidade é mostra que o produto existe no mercado é onde pode ser achado (CHINEM 2006, p 16).

Segundo Chinem (2006, p17), a ferramenta das empresas da nova era é a comunicação. Vivemos em um tempo em que os quatro P's do marketing (preço, produto, ponto-de-venda e promoções podem ser rapidamente igualadas pela concorrência). Comunica-se bem é a ultima vantagem competitiva.

O assessor ou consultor de comunicação institucional se projeta nesse cenário de crescimento, ganhando mais espaço no território das entidades intermediarias da sociedade. Sua função será, planejar e operar estratégias, posições bem mais consistentes que o simples estreitamento de relações com a imprensa. Nessa função o assessor ou consultor se coloca no patamar de estrategista, sendo assim, ficará responsável por funções mais elevadas, extrapolando sua interferência no ambiente da organização e tornando um agente político na construção de uma sociedade mais consciente de direitos e deveres (CHINEM 2006, p 17).

3 - MÉTODO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, ou seja, uma análise de fontes secundárias sobre comunicação intersetorial, com o objetivo de identificar os pontos fracos nos meios de comunicação interna e externa de uma empresa metalúrgica de Anápolis. O estudo aborda o método de pesquisa descritiva. Uma das características utilizada como técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Outras ferramentas para a obtenção de informações foram a observação, entrevistas e visitas aos estabelecimentos, ou seja, uma pesquisa exploratória.

3.2 UNIVERSO / AMOSTRA

Dentre toda a população, foram entrevistados e convidados a responderem ao questionário, cerca de 16 pessoas que se encontravam nas dependências da empresa.

3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Foram aplicados questionários às pessoas maiores de 18 (dezoito) anos de idade, ambos os sexos, sem distinção de classe social e raça e de forma aleatória.

Não foram entrevistadas e não responderam ao questionário pessoas que não tenham vínculo direto com a empresa (terceiros).

3.4 COLETA DE DADOS

Para coletar os dados sobre o público-alvo do estudo e descrever os aspectos que envolvem tal público, foi executada uma pesquisa que teve como técnica o uso de um questionário.

O questionário é uma ferramenta que ao ser utilizado demonstra os quesitos levados em consideração pelos funcionários, fornecedores e cliente considerando diversos aspectos como o atendimento, os produtos e localização.

3.5 TRATAMENTOS DOS DADOS

Após análise é avaliação dos dados coletados com entrevista, questionário e observação foi feito um levantamento dos resultados obtidos. Faz-se com os gerente de cada setor, funcionários e cliente para identificar as alternativas mais votadas.

3.6 DIFICULDADES DO MÉTODO

Tivemos dificuldade quanto à resistência dos sujeitos ao preenchimento do questionário, enfrentaram a resistência das gerencia e funcionários para o fornecimento das informações e preenchimento da declaração de aceitação.

3.7 IMPLICAÇÕES ÉTICAS DA PESQUISA

Os sujeitos selecionados para a pesquisa preencheram os formulários sem preenchimento de dados pessoais que promovam a identificação deles. Houve autorização escrita por parte dos proprietários dos estabelecimentos comerciais selecionados, em forma de Declaração (APÊNDICE II).

4-RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sujeito	Idade	Tempo de serviço na empresa	Função na empresa
S1	31	6 ANOS	COORD.ORÇAMENTOS
S2	30	5 ANOS	ANALISTA FINANCEIRO
S3	27	1 ANO	VENDEDOR TECNICO
S4	24	-	ASS. ADMINISTRATIVO
S5	22	3 ANOS	ASS. VENDAS
S6	25	11 MESES	ORÇAMENTISTA
S7	23	1 ANO	ORÇAMENTISTA
S8	30	3 ANOS	ASS. PCP
S9	25	1 MÊS	ASS. PEDIDOS
S10	22	5 ANOS	ASS. VENDAS
S11	22	7 MESES	AUX. VENDAS
S12	27	2 ANOS	VENDAS INTERNAS
S13	37	3 ANOS	COMPRADOR
S14	25	10 MESES	AUX. RH
S15	17	1 ANOS E 3MESE	JOVEM APRENDIZ
S16	19	3 ANOS E 3 MESES	AUX. DE PCP

4.1 Resultados

Nas linhas abaixo segue as respostas dos entrevistados. Enumeramos por ordem numérica e apresentamos a discussão.

Pergunta 1 da entrevista: **Enumere as três principais dificuldades ou empecilhos de comunicação nesta empresa.**

Participante			
S1	Falta de procedimentos	Falta de padronização	Falta de liderança
S2	Falta de objetividade	Flexibilidade	Tolerância
S3	Distancia	Sobrecarga de funções	Falta de estrutura
S4	Distancia	Tempo	A relação entre departamentos
S5	Não saber a função das pessoas	Falta de informação e conhecimento	Rotatividade de pessoas e funções
S6	As solicitações não são levadas adiante	Informações importantes que outro setor deveria saber e não são repassadas	_____
S7	Interação entre os setores	Fluxo de trabalho	Desinteresse ao trabalho coletivo
S8	Retorno nas informações	Ramais ocupados	Não saber a importância da comunicação
S9	Retorno nas informações	Ramais ocupados	Não saber a importância da comunicação
S10	A comunicação se engloba as vezes entre panelinhas	Um erro e motivo de demissão	Alguns superiores tomam a glória e não a culpa
S11	Falta de pessoas determinadas para devidos fins	Rotatividade de pessoas	Alteração de ramais
S12	Objetividade nas palavras	Clareza e transparências por parte dos líderes setor ou equipe	Falta de feedback nos e-mails ou conversas
S13	Telefonia linhas congestionadas	Falta de outras opções de comunicação	Clareza
S14	Muitos diretores, não se sabe qual devemos atender	Falta de coleguismo de algumas pessoas	A falta de comunicação(de cima para baixo)
S15	A falta de informação de alguns setores	Poucos setores da fábrica possuem ramal	Raramente e feita uma reunião sobre entersetorial
S16	A falta de informações	A falta de adequação e respeito	Falta de comunicação

Nesta parte do questionário os entrevistados S3 (“distancia”) E S4(“distancia”) dizem que a distancia é um dos fatores que mais dificultam a comunicação entre os setores dentro da empresa, e que a relação interpessoal é outro fator para ineficiência da comunicação.

Muitas empresas crescem em tamanho, aumentam seu espaço físico mas se esquecem de aumentar a forma que seus colaboradores vão se locomover dentro da empresa, existem empresas que têm mais de dois quilômetros de extensão, fora os equívocos que podem acontecer durante o percurso, por exemplo, os funcionários param no meio do caminho pra conversar, e pode assim esquecer de alguma informação passada a ele, é prejudicando a informação que poderia ser importante.

De acordo com as respostas da S1("falta de procedimentos", "falta de padronização", "falta de liderança") S2 ("falta de objetividade", "flexibilidade", "tolerância") S4, ("relação entre departamentos"), S6 ("as solicitações não são levadas adiante", "informações importantes que outro setor deveria saber e não sabe") E S7("interação entre os setores", "desinteresse ao trabalho coletivo").

Como vemos nas respostas S1("falta de procedimentos", "falta de liderança"), S10("a comunicação se engloba as vezes entre panelinhas", "alguns supervisores tomam a glória e não a culpa") S12("objetividade nas palavras", "clareza e transparência por parte de líderes de setor ou equipe", "falta de feedback nos e-mails ou conversas") S14("Muitos diretores,não se sabe qual devemos atender", "falta de coleguismo de algumas pessoas", "A falta de comunicação(de cima para baixo)"), podemos entender que também não existe um treinamento para que possa ter uma boa relação entre os funcionários de acordo com as respostas dos entrevistados S5("Não saber a função das pessoas", "falta de informação e conhecimento"), S8 E S9("Retorno nas informações", "Não saber a importância da comunicação"), S16("A falta de informações", "A falta de adequação e respeito").

Com essas respostas podemos observar que tem muitos empecilhos que dificultam a transparência e a eficácia de uma boa comunicação entre os setores da empresa pesquisada, podemos observar também que a uma falta de comunicação entre os subordinados, seus diretores e lideranças, para Terciotti é Macareno (2009, p 46), "os supervisores são responsáveis pelas operações de implantação e manutenção das vias de comunicação....." , para uma boa comunicação ser eficiente, ela precisa do aval dos superiores e diretores da empresa, no final quem sai ganhando é a empresa, com funcionários mais satisfeitos e menos estressados com a falta de procedimentos.

Pergunta 02 da entrevista: **Quais os setores na empresa em que você mais tem acesso?**

Participantes						
S1	Comercial	Vendas				
S2	Pedidos	Contabilidade				
S3	Pcp	Financeiro				
S4	Pcp	Engenharia				
S5	Vendas	Orçamentos	PCP	Contabilidade	Financeiro	RH
S6	Departamento de engenharia	Vendas técnicas	PCP			
S7	Engenharia	Vendas Técnicas	Pedidos			
S8	Transporte	Expedição	Produção			
S9	Pcp	Rh	Financeiro			
S10	Engenharia	Pcp	Financeiro			
S11	Financeiro	Pcp	Transporte	Faturamento	TI	
S12	Comercial	Financeiro	Pcp	Transporte		
S13	Almoxarifado	Financeiro	Transporte	Diretoria		
S14	RH	Financeiro	Contabilidade			
S15	Almoxarifado	Vendas Internas	Pedidos			
S16	Comercial	Produção	Expedição			

Nessa fase do questionário podemos observar que os setores com maior volume de acessos por funcionários são os setores de PCP e financeiro, de acordo com as respostas S3(“PCP”, “Financeiro”) S4(“PCP”), S5(“PCP”, “Financeiro”), S6(“PCP”), S9, S10(“PCP”, “Financeiro”), S11(“PCP”, “Financeiro”), S12(“PCP”, “Financeiro”), S13(“Financeiro”), S14(“Financeiro”).

Setores que têm uma importância muito grande dentro da empresa, por sua influência na produção e atendimento de pedidos de clientes é a parte financeira da empresa, que conta com as contas a pagar e contas a receber, importantes áreas da empresa que contribuem para o desenvolvimento e qualidade da gestão empresarial, setores que qualquer erro pequeno pode causar uma grande dor de cabeça, transtornos e demissão de funcionários, uma empresa metalúrgica trabalha com medidas exatas, um erro nessas medidas pode ocasionar refugo e perdas de matérias, atrasando pedidos e aumentando os custos, para Bueno 2009, p 41), “Não é uma questão de prever um acontecimento futuro, mas a consequência de um trabalho sistemático, de avaliar tendências, com respaldo em informações confiáveis e, ela sobressai aos indicadores econômicos e financeiros...”.

Em segundo lugar na pesquisa fica engenharia de acordo com as respostas S4, S6, S7, S10, uma área de grande importância dentro da empresa, por cuidar da parte da criação e desenvolvimento de projetos e produtos da organização, um setor que trabalha com medidas, formas e tamanhos, muitas obras importantes dependem desses engenheiros para ficarem prontas, um erro de medida pode atrasar a obra em meses, trazendo prejuízo para a construtora, a comunicação eficiente evita esses transtornos, e traz prestígio a empresa.

Pergunta 03 da entrevista: **Quais são os setores na empresa em que você tem mais dificuldade de comunicação?**

Participantes			
S1	Fabrica		
S2	Transporte		
S3	Financeiro	Faturamento	Contabilidade
S4	Contabilidade		
S5	Fabrica	Diretoria	
S6	T.I		
S7	T.I		
S8	Expedição	Produção	
S9	Ti		
S10	Transporte	Pcp	
S11	Fabrica	Qualidade	
S12	Financeiro	Transporte	
S13	Ti		
S14	Contabilidade	Produção	
S15	Área De Informática	T.I	
S16	TI		

Segundo os entrevistados S1("fabrica"), S3("contabilidade"), S4("contabilidade"), S5("fabrica"), S6("T.I"), S7("T.I"), S9("T.I"), S11("fabrica"), S13("T.I"), S14("contabilidade"), S15("T.I"), S16("T.I"), os setores que eles têm mais dificuldade de comunicação são a contabilidade, T.I é fabrica, setores que têm influencia direta é indireta com a produção e com a qualidade de desenvolvimento dos processos produtivos da empresa, setores que tem que haver uma comunicação eficiente para que os processos não parem, é danifiquem o andamento das atividades produtivas dentro da empresa.

O setor de T.I trabalha com os sistemas que controlam toda a empresa, se esse setor não tiver bem relacionado com os outros setores, muitos arquivos importantes podem se perder, o sistema pode ter falhas e danificar os processos de produção, a contabilidade e o setor que tem todos os custos em sua mão, é por ela que muitos que os diretores sabem se a empresa esta dando lucro, é a produção e a parte mais importante, se os funcionários tiverem dificuldades em se comunicar com essa área da empresa, a empresa pode ter muitos prejuízos

"Em uma empresa que o clima entre os funcionários é interpessoal, ele se torna um fator decisivo na comunicação, se os funcionários que fazem parte da comunicação dentro da empresa, são é se comportam como adversários, o efeito

dessa comunicação será afetado, diretamente, trazendo problemas dentro da organização, como atraso nos pedidos, estresse dos funcionários e incertezas do processo produtivo...” (TOMASI e MEDEIROS 2010, 15).

Os entrevistados S2(“transporte”), S10(“transporte”), S12(“transporte”) dizem que o setor que eles tem mais dificuldade de se comunicar e o transporte, setor que faz a distribuição e entrega de produtos aos clientes, um setor muito importante, que envolve comprometimento da empresa com o cliente na entrega dos seus produtos, erros de comunicação nesse setor pode ter graves prejuízos para a empresa e seu cliente, pode acontecer de atrasar pedidos, pedidos errados indo para clientes, o entrevistado S8(“expedição e produção”) diz que os setores que ele tem mais dificuldades de se comunicar e a expedição e produção, setores que manuseiam o produto até o carregamento para o cliente, um erro de comunicação nesse setor pode acarretar cancelamento de pedidos, pedidos feitos de maneira errada, refugo de produtos feitos de maneira errada, insatisfação do cliente, atraso no carregamento entre outros problemas por falta de uma comunicação eficiente na empresa.

Pergunta 04 da entrevista: **Quais os principais problemas relacionados à comunicação nesta empresa?**

Participantes	
S1	Devido á falta de comunicação, muitas vezes são passadas informações erradas dos Clientes e as informações são perdidas, são vendidos produtos que não estão especificados corretamente.
S2	Sempre no final o cliente e o mais prejudicado, pois torna – se o processo nervoso e lento.
S3	Atraso no posicionamento e entrega de materiais solicitados por nossos clientes
S4	Falta de comunicação
S5	Não saber corretamente qual a função que as pessoas excutam.
S6	A falta de interesse em saber qual função que outro desempenha
S7	Pressão, cobrança por rendimentos
S8	Retorno nas solicitações
S9	Falta de Feedback
S10	A burocracia exagerada
S11	E-mail destinado a várias pessoas e por fim ninguém responde
S12	O uso de palavras do mesmo sentido e falta de clareza
S13	Uso consciente das ferramentas oferecidas
S14	Geralmente teme em ajudar com medo se serem substituídas pelas que estão chegando recente na empresa.
S15	Infelizmente ainda existem setores que travam o serviço das outras, muitas das vezes a informação não e precisa
S16	Não tenho problema de comunicação entre meu departamento com a fabrica.

De acordo com as respostas dos questionários S1(“Devido á falta de comunicação, muitas vezes são passadas informações erradas dos Clientes e as informações são perdidas, são vendidos produtos que não estão especificados corretamente”) S2 (“Sempre no final o cliente e o mais prejudicado, pois torna – se o processo nervoso e lento”), S3(“Atraso no posicionamento e entrega de materiais solicitados por nossos clientes”), S4(“falta de comunicação”) a falta de comunicação dentro da empresa resultam em informações que são passadas de modo errado ao

cliente, e com essa falta de comunicação o cliente e um dos mais prejudicados, por não ter a informação correta e por ter seus pedidos entregues com atraso.

“Dentro de uma empresa sempre há uma preocupação para que aja um equilíbrio entre seus setores, e esse equilíbrio existe quando os setores cooperam de forma ordenada entre eles, é neste momento que aparece a relação da comunicação entre os setores, essa relação de comunicação na verdade esta ajudando a empresa a se organizar é melhorando o ambiente dentro da organização” (GAUDÊNCIO 1945 p,16).

De acordo com as resposta do questionário S5 (“Não saber corretamente qual a função que as pessoas exercem”), S6(“A falta de interesse em saber qual função que outro desempenha”), dizem que os problemas por elas enfrentados em relação com a comunicação e não saber corretamente qual a função de cada um dentro da empresa, quando tiver algum problema na empresa quem os funcionários procuram para resolver o problema, ou se precisar tirar alguma duvida de cliente, quem vai tirar essa duvida, se ninguém sabe qual e a função de cada um dentro da empresa.

O entrevistado S7 (“Pressão, cobrança por rendimentos”) diz que a pressão e cobrança por rendimentos causam falhas na comunicação, por estressar seu funcionário e tirando sua atenção das suas atividades, S8 (“Retorno nas solicitações”) de acordo com o entrevistado, o problema por ele enfrentado e falta de retorno nas solicitações, por depender delas para dar continuidade no seu trabalho.

S9 (“Falta de Feedback”) segundo o entrevistado, o problema de comunicação por ele enfrentado e por falta do feedback, por suas informações não terem um retorno, e a espera do retorno do feedback não aparece, S10 (“a burocracia exagerada”) para o entrevistado a burocracia exagerada causa problemas na comunicação, por barra as informações e não dar andamento nos processos, S11 (“E-mail destinado a várias pessoas e por fim ninguém responde”), para o entrevistado, o grande problema de comunicação e a falta de comprometimento das pessoas dentro da empresa em não responder os e-mail, passado a eles, causando demora no andamento dos processos e soluções de problemas.

S12 (“O uso de palavras do mesmo sentido e falta de clareza”) o seu problema e com falta de clareza das informações, sendo usadas palavras de vários sentidos, dificultando o entendimento das informações passadas por um emissor, atrasando o andamento da rotina dentro da empresa, S13 (“Uso consciente das

ferramentas oferecidas”), para o entrevistado o problema da comunicação e a falta de consciência das pessoas em utilizar as ferramentas oferecidas pela empresa, utilizando as ferramentas para uso impróprio das informações, atrasando o andamento dos processos.

Pergunta 05 da entrevista: **Quais as ferramentas utilizadas na comunicação intersetorial nesta empresa?**

- () intranet
 () rádio
 () telefone
 () outros. Quais

Participantes			
S1	E – mail		
S2	Intranet	Telefone	
S3	Intranet	Telefone	
S4	Telefone		
S5	Telefone	Skype	
S6	Telefone	E-Mail	Skype
S7	Intranet	Telefone	
S8	Intranet	Telefone	Rádio
S9	Telefone	E-Mail	
S10	E-Mail	Telefone	
S11	E-Mail	Telefone	Skype
S12	E – Mail	Telefone	Skype
S13	Intranet	Telefone	
S14	Telefone		
S15	Intranet	Telefone	E Pessoalmente
S16	Intranet	Telefone	

Segundo os entrevistados S2(“intranet e telefone”), S3(“intranet e telefone”), S4(“telefone”), S5(“telefone”), S6(“telefone”), S7(“intranet e telefone”), S8(“intranet e telefone”), S9(“telefone”), S10(“telefone”), S11(“telefone”), S12(“telefone”), S13(“intranet e telefone”), S14(“telefone”), S15(“intranet e telefone”), S16(“intranet e telefone”), a Intranet e o Telefone, são os mais utilizados como ferramentas na comunicação entre os setores, seguidos por e Skyp S1(“E-mail”), S5(“skyp”), S6(“e-mail eskeyp”), S9(“e-mail”), S10(“e-mail”), S11(“e-mail”), S12(“e-mail e skype”), de acordo com os funcionários entrevistados, essas são as ferramentas de comunicação por eles usados para se comunicar com outros setores, clientes e fornecedores.

“A partir de sua convivência com empresas de diversos ramos, grandes, medias é pequenas, pode notar um problema, a variedade de meios de comunicação existentes dentro de uma organização, ela se refere na comunicação em todos os sentidos, a comunicação de chefes é funcionários, entre pares, entre

empresas é fornecedores ou clientes, entre as pessoas de mercado é na comunidade, numa empresa quanto maior o numero de acesso a meios de comunicação, pior e a qualidade da comunicação....” (VIEIRA 2007, p11).

Em uma empresa, mesmo sendo grande, não necessita de muitos meio de comunicação, é sim de formas criativas é eficiente de se comunicar, sempre optar por meio mais confiáveis.

Pergunta 06 da entrevista: **Como é a aprendizagem em relação à utilização das ferramentas de comunicação.**

Participantes	
S1	A ferramenta e o mais simples possível, basta que seja utilizada.
S2	Não tem, e feito por conta própria pelo usuário
S3	Muito fraca, não existe nenhum tipo de treinamento para utilização dessas ferramentas
S4	Com treinamento e comunicação tiraria as duvidas
S5	A aprendizagem e dada no dia a dia com algumas explicações simples.
S6	As informações não são divulgadas, tem que gastar muito tempo para buscar informações simples, que poderiam estar ao alcance de todos com maior facilidade
S7	Pouco treinamento depende muito da disposição e interesse de cada funcionário
S8	Mudança de pensamento, atitude, pensar no coletivo, no desenvolvimento adiada empresa
S9	-----//----- -----
S10	Pela falta de tempo de haver um aprendizado coerente com os chefes da empresa.
S11	No meu setor tem processo de treinamento e integração e informada as ferramentas e como utilizá-las.
S12	Não existe uma abordagem ao nosso colaborador, sempre e passado a rotina do setor pelo funcionário mais velho do setor ocasionando os mesmos vícios de rotina.
S13	não tem
S14	Telefone, apenas saber se comunicar usando a ferramenta em questão.
S15	Quanto ao e-mail não existe treinamento, o atendimento teve um pequeno treinamento e as demais áreas cada fez como quer
S16	Houve apenas um treinamento no atendimento

Segundo os entrevistados de S1 (“A ferramenta e o mais simples possível, basta que seja utilizada”), S2 (“Não tem, e feito por conta própria pelo usuário”), S3 (“Muito fraca, não existe nenhum tipo de treinamento para utilização dessas ferramentas”), S4 (“Com treinamento e comunicação tiraria as duvidas”), S5 (“A aprendizagem e dada no dia a dia com algumas explicações simples”), S6 (“As informações não são divulgadas, tem que gastar muito tempo para buscar informações simples, que poderiam estar ao alcance de todos com maior

facilidade”), S7 (“Pouco treinamento depende muito da disposição e interesse de cada funcionário”), S8 (“Mudança de pensamento, atitude, pensar no coletivo, no desenvolvimento adiada empresa”), S10 (“Pela falta de tempo de haver um aprendizado coerente com os chefes da empresa”), S11 (“No meu setor tem processo de treinamento e integração e informada as ferramentas e como utilizá-las”), S12 (“Não existe uma abordagem ao nosso colaborador, sempre e passado a rotina do setor pelo funcionário mais velho do setor ocasionando os mesmos vícios de rotina”), S13 (“não tem”), S14 (“Telefone, apenas saber se comunicar usando a ferramenta em questão”), S15 (“Quanto ao e-mail não existe treinamento, o atendimento tive um pequeno treinamento e as demais áreas cada fez como quer”), S16 (“Houve apenas um treinamento no atendimento”).

“Inteligência e comunicação começam com um planejamento, mas as empresa e os executivos associam o planejamento como um investimento equivocado e sem valor significativo, tirando sua característica estratégica, muitas empresa procuram meios com planilhas e relatórios para essa finalidade, sendo muitas vezes ineficazes e sem visão de estratégia organizacional, com isso, tem muitos resultados insertos é complexos. O planejamento em comunicação determina um processo que esbarra em dados minuciosos, informações, conhecimentos, experiências e conhecimentos essências a ser vinculado aos objetivos da empresa, aos valores é sua missão dentro da organização. (BUENO 2009, p 38).

Não há treinamento, o treinamento e feito no dia a dia dos funcionários, eles não tem um acompanhamento específico de seus subordinados sobre a maneira de se comunicar com rapidez e eficácia com outros setores dentro da empresa, por isso muitas vezes as informações não são divulgadas, e há um atraso nas informações que precisam ser levadas com mais clareza e eficiência a outras pessoas, a comunicação intersetorial tem uma grande importância no desenvolvimento da empresa, com ela os funcionários aprendem mais sobre a empresa, traz novas idéias e sugestões, proporciona um ambiente saudável e amigável entre os setores, com uma boa comunicação dentro da empresa a um entrosamento entre os setores da empresa e seus clientes e fornecedores, os problemas são resolvidos com mais rapidez, e os clientes ficam satisfeitos com os serviços prestados pela organização, sendo um diferencial no mercado, fazendo sua marca ser conhecida por sua qualidade e rapidez no atendimento.

Pergunta 07 da entrevista: **Na empresa você pode expressar reclamações, dúvidas e sugestões?**

() sim

() não

Independente da resposta acima explique o porque?

Participantes		
S1	Sim	Opiniões podem ser expressadas, nada garante que serão ouvidas.
S2	Sim	Expressar sempre, pois vivemos num ambiente democrático, agora se vai ter algum resultado, ai e outra historia.
S3	Não	Existe nenhum meio de como fazer isto, falta algum tipo de canal para efetuar estas reclamações, sugestões ou dúvidas.
S4	Sim	Tendo uma conversa com nossos lideres
S5	Sim	Todas as pessoas são abertas aos questionamentos
S6	Sim	Duvida sim, o gestor da area atende, sugestões da mesma forma, porem trava em setores mais altos, reclamações não, pois soa como insatisfação e ingratidão.
S7	Sim	Dúvidas e sugestões são levadas ao departamentos de rh, ao qual atende na medida do possível, quase sempre do jeito que entendem melhor.
S8	Sim	Treinamento envolvendo atividades padrão com todos setores, atividades dinâmicas entre setores uma vez por semana
S9	Sim	Pois existe a liberdade para eu poder me expressar
S10	Não	Em muitos casos é de acordo com os chefes da empresa
S11	Sim	Mudança de processo e sugestões são sempre aceitas e discutidas no setor, e levada para aprovação quando aceitas.
S12	Não	Pois pode ser encarado como um tipo de afronta, e a opinião sempre e valorizada por aqueles que possuem algum tipo de graduação e não aqueles que muitas vezes, possuem um bom tempo de empresa.
S13	Sim	Algumas são atendidas
S14	Sim	Poder ate pode, mas não quer dizer que serão ouvidas.
S15	Sim	Temos o direito de nas expressar, mas nem sempre a nosso problema e resolvido quando se trata da área de RH, DP, infelizmente.
S16	sim	Podemos nos expressar, mas isso não significa que haverá soluções.

Segundo os entrevistados, S1 (“Opiniões podem ser expressas, nada garante que serão ouvidas”), S2 (“Expressar sempre, pois vivemos num ambiente democrático, agora se vai ter algum resultado, ai e outra historia”), S4 (“Tendo uma

conversa com nossos líderes”), S5 (“Todas as pessoas são abertas aos questionamentos”), S6 (“Duvida sim, o gestor da area atende, sugestões da mesma forma, porem trava em setores mais altos, reclamações não, pois soa como insatisfação e ingratidão”), S7 (“Duvidas e sugestões são levadas ao departamentos de rh, ao qual atende na medida do possível, quase sempre do jeito que entendem melhor”), S8 (“Treinamento envolvendo atividades padrão com todos setores, atividades dinâmicas entre setores uma vez por semana”), S9 (“Pois existe a liberdade para eu poder me expressar”), S11 (“Mudança de processo e sugestões são sempre aceitas e discutidas no setor, e levada para aprovação quando aceitas”), S13 (“Algumas são atendidas”), S14 (“Poder ate pode, mas não quer dizer que serão ouvidas”), S15 (“Temos o direito de nas expressar, mas nem sempre a nosso problema e resolvido quando se trata da área de RH, DP, infelizmente”), S16 (“Podemos nos expressar, mas isso não significa que haverá soluções”), eles têm total liberdade para fazer reclamações, tirar duvidas e dar sugestões na empresa, mas que nem sempre são atendidos por seus superiores, sendo assim fica difícil os funcionários se motivarem a ter novas idéias, sabendo que suas idéias serão esquecidas ou usadas para promover seus líderes, as idéias, as sugestões e ate as reclamações são importantes para a empresa crescer, mudar suas idéias, criando novas, as reclamações nem sempre e para o bem próprio, mas sim coletivo, para se ter uma comunicação intersetorial eficiente, os funcionários precisam ser ouvidos e atendidos, são atitudes pequenas que podem trazer muitos benefícios para a empresa.

“As vantagens da comunicação de baixo para cima e que da aos líderes feedback das decisões administrativas, ela fornece informações importantes sobre seus funcionários, como satisfação ou insatisfação, aumenta a motivação entre os funcionários, por se sentirem fazendo parte do desenvolvimento da empresa, e dos processos de melhorias, mantendo elevado a moral dos funcionários e assegurando que suas tarefas sejam desempenhadas de modo satisfatório” (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p 52).

De acordo com os entrevistados S3 (“Existe nenhum meio de como fazer isto, falta algum tipo de canal para efetuar estas reclamações, sugestões ou duvidas”), S10 (“Em muitos casos é de acordo com os chefes da empresa”), S12 (“Pois pode ser encarado como um tipo de afronta, e a opinião sempre e valorizada por aqueles

que possuem algum tipo de graduação e não aqueles que muitas vezes, possuem um bom tempo de empresa”), eles não podem expressar suas opiniões ou dar sugestões, por não haver meio para fazer suas sugestões e dar suas opiniões, por serem barrados por suas lideranças, eles relatam que as reclamações e sugestões são como afronta, em alguns casos só pessoas graduadas podem fazer suas sugestões

Líderes que deveriam estar motivando seus subordinados a terem idéias para melhorar o ambiente da empresa, sugestões para melhorar o produto, os funcionários, muitas vezes podem ser como anticorpos dentro da empresa, avisando a empresa que ela tem um problema grave, e que ele quer ajudar a empresa a se recuperar, por isso é muito importante ouvir os funcionários.

Pergunta 08 da entrevista: **Na sua opinião o que é necessário para desenvolver uma excelente comunicação intersetorial nesta empresa?**

Participantes	
S1	Que cada procedimento e produto sejam padronizados, e que, qualquer alteração seja sempre levada ao conhecimento de todos.
S2	Mais comprometimento e resolver os problemas, sem ficar procurando quem o gerou o problema.
S3	Melhorar as condições de trabalho, diminuindo a sobrecarga de alguns colaboradores e melhorando os equipamentos de comunicação.
S4	Treinamentos, culturas pessoais modificadas
S5	Sim, todas as pessoas são abertas aos questionamentos
S6	Mudança de pensamento, atitude, pensar no coletivo, no desenvolvimento da empresa.
S7	Treinamento envolvendo atividades padrão com todos setores, atividades dinâmicas entre setores uma vez por semana.
S8	Demonstrar a necessidade e resultados de uma boa comunicação
S9	-----//-----
S10	As pessoas terem mais autonomia em algumas situações que por pura questão de exagerada burocracia travam o processo.
S11	Divisão é demonstrar a pessoa responsável o comprometimento dos colaboradores em solucionar o problema.
S12	Haver reuniões motivacionais, valorização do trabalho desempenhado, reconhecimento do setor, palestras motivacionais e incentivos salariais havendo cumprimento de metas.
S13	Conscientização do uso profissional das ferramentas
S14	Sinceridade e clareza, de cima pra baixo
S15	O bom relacionamento da equipe e a clareza nas informações, nas próprias necessidades dos departamentos.
S16	Interação do departamento, e mais reuniões para que as informações sejam mais claras.

De acordo com os entrevistados, S1(“Que cada procedimento e produto sejam padronizados, e que, qualquer alteração seja sempre levada ao conhecimento de todos”), S2 (“Mais comprometimento e resolver os problemas, sem ficar procurando quem o gerou o problema”), S3 (“Melhorar as condições de trabalho, diminuindo a sobrecarga de alguns colaboradores e melhorando os equipamentos de comunicação”), S4 (“Treinamentos, culturas pessoais modificadas”), S5 (“Sim, todas as pessoas são abertas aos questionamentos”), S6 (“Mudança de pensamento, atitude, pensar no coletivo, no desenvolvimento da empresa”), S7 (“Treinamento envolvendo atividades padrão com todos os setores, atividades

dinâmicas entre setores uma vez por semana”), S8 (“Demonstrar a necessidade e resultados de uma boa comunicação”), S10 (“As pessoas terem mais autonomia em algumas situações que por pura questão de exagerada burocracia travam o processo”), S11 (“Divisão é demonstrar a pessoa responsável o comprometimento dos colaboradores em solucionar o problema”), S12 (“Haver reuniões motivacionais, valorização do trabalho desempenhado, reconhecimento do setor, palestras motivacionais e incentivos salariais havendo cumprimento de metas”), S13 (“Conscientização do uso profissional das ferramentas”), S14 (“Sinceridade e clareza, de cima pra baixo”), S15 (“O bom relacionamento da equipe e a clareza nas informações, nas próprias necessidades dos departamentos”), S16 (“Interação do departamento, e mais reuniões para que as informações sejam mais claras”).

“A comunicação vai além da mensagem dita pelo emissor, e recebida pelo receptor da mensagem, e sim da capacidade do emissor em criar empatia, para se ter uma boa comunicação é preciso conhecer o assunto e saber como se expressar, para que o receptor possa entender a mensagem passada pelo emissor. Se o emissor não tiver essa facilidade, ele precisa buscar se aprimorar, por meio de estudo, leitura, busca da informação, a comunicação intersetorial tem papel fundamental dentro da esfera de negócios, por estarmos num mundo dominado pela tecnologia e que não deixa espaço e tempo para ter relações com outras pessoas” (VIEIRA 2007 p, 12,13).

Para que haja uma excelente comunicação entre setores, têm que haver treinamentos, pensamento coletivo, padronização dos processos e produtos e melhorar as condições de trabalho, podemos observar que existe uma deficiência na comunicação interna, não existe um treinamento sólido, pouco investimento, e que os clientes são os mais prejudicados por essa falta de treinamento, podemos observar também que há uma insatisfação por meio dos funcionários, por muitas vezes terem que se estressar por causa de informações erradas, que são passadas a eles, por isso muitos precisam fazer retrabalhos, e assim tirando seu foco nos trabalhos a serem realizados, outra observação é a falta de cooperação entre os próprios funcionários, eles muitas vezes, por falta de companheirismo não passam as informações corretas as pessoas, todos esses problemas podem ser resolvidos com um bom treinamento de comunicação dentro da empresa, evitando muitos transtornos para os clientes e funcionários, agilizando o trabalho, e diminuindo o

estresse entre os funcionários.

Conclusão

A Comunicação tem se transformado significativamente nestes últimos anos, algumas ferramentas utilizadas pela mesma podem até ser parecidas, mas não iguais, pois encontramos em cada comunicólogo uma forma única de observá-la. Não encontramos em seu uso ferramentas erradas, mas sim inadequadas. Todas as ferramentas são empregáveis contanto que seja necessária a sua utilização, que será bem mais eficaz se a necessidade de seu uso em uma determinada organização, com a empresa que estamos pesquisando, ela pode fazer utilização do estudo para se organizar, e melhorar seus meio de comunicação.

Os gestores devem conhecer as ferramentas e as utilizá-las de forma construtiva, de nada adiantará o uso de uma ferramenta mal utilizada, pois o seu conteúdo pode ser mal interpretado e não alcançar os resultados esperados. A partir de resultados não esperados muitos gestores, até mesmo por falta de conhecimento e experiência, podem pensar erradamente e disseminar que é a ferramenta que não dá resultados, onde na verdade foi a forma como ela foi utilizada. Por este motivo no momento da utilização da mesma faz-se necessário realizar estudos e descrever os indicadores que serão utilizados como referência para mensurar os resultados das mesmas.

Não podemos amarrar um tipo único de planejamento, pois, quanto melhor analisarmos, mais sentirá a necessidade de moldá-lo, acrescentando novas ações, ou modificando algumas já pré-estabelecidas. Porém o planejamento da comunicação deve ser sempre avaliado na tentativa de se adaptar novas ferramentas que contribuirão para os resultados esperados.

As ferramentas utilizadas pela comunicação são dinâmicas, únicas, momentâneas quando faladas, mas eternas quando escritas. São capazes de tudo quando entendidas ou de nada quando não compreendida.

Essas ferramentas como podemos observar no referencial teórico, (Tavares (2010, p 20)) quando integradas tendem a ter maiores resultados devido aos controles macro que a empresa tem sobre as mesmas. Cada profissional tem um diferencial e esse diferencial é marcado pela forma como ele se comunica. Portanto deixamos claro que comunicação é tudo, pois sem comunicação não existe compreensão, não existe nada.

A comunicação oral tem suas particularidades, assim como a comunicação

escrita juntamente com a comunicação gestual, elas estão intrínsecas em qualquer uma das ferramentas estudadas e por nós apresentadas, se formos ampliar o campo de estudo da comunicação iremos encontrar outras ferramentas que aqui não foram estudadas, mas, tem suas particularidades e importância dentro do campo da comunicação.

A integração das ferramentas na comunicação intersetorial se dá a partir do momento em que se tem uma visão sistêmica dos resultados que se quer alcançar pela organização. Gestão se faz com comunicação, não se pode pensar em gestão sem comunicação. Muitos gestores ao avaliar um processo poderiam ter maior proveito se avaliassem através da falta ou da forma como foi utilizada a comunicação ao invés de ficar tentando encontrar erros em pessoas, tecnologia, conhecimentos técnicos.

Os gestores devem intensificar as ações voltadas para a comunicação dentro de sua organização, independente do porte ou segmento da mesma, pois todos os que fazem parte da organização tem a necessidade de se comunicar quer seja para obter ou dar informação, “o mais patético é perceber que a grande maioria dos executivos brasileiros pensa que a comunicação, como meio de estratégia para ganhar mercado ainda e relevante é equivocada...” BUENO (2009, p38).

Os diferenciais das empresas não estão ligadas somente a tecnologia, conhecimentos técnicos, localização, preços, mas também e principalmente nas pessoas, mas como as pessoas podem ser esse diferencial? O diferencial de cada ser humano esta na forma de como ele se comunica com seu colega de trabalho, com seu superior, com os fornecedores, com sua família, com seus clientes, e, enfim com a sociedade como um todo.

Devido ao estudo realizado, podemos chegar á alguns meios de como melhorar a comunicação intersetorial da empresa pesquisada, ela deve primeiro estruturar processos, construindo um manual a ser seguido com tópicos primordiais para servir de modelo para novos projetos, ajudando na hora de delegar funções e cobrar tarefas, segundo, combater a fofoca, mantendo canais abertos de comunicação entre chefes e subordinados para evitar que boatos ganhem força dentro da empresa, terceiro, estimule a comunicação oficial, estimule um canal (e-mail, folheto, intranet) onde os diretores possam informar os comunicados e decisões, quarto, utilizar as redes sociais como meio de comunicação, criando políticas claras e transparentes aos colaboradores sobre o uso de redes sociais e

estimule-os a falar bem da empresa, quinto, deixe á vista de todos uma caixa para recados, bilhetes anônimos podem dar sugestões interessantes na melhoria na comunicação interna e estimula os funcionários tímidos a darem sua contribuição.

Comunicação é um diferencial que não tem preço, pois cada um tem um jeito de se comunicar, cada empresa tem sua forma de ser, sua imagem é criada através da comunicação. Educar através da comunicação, ser a comunicação, promover a comunicação, receber comunicação, são ações que todos fazemos inconscientemente em todos momentos de nossas vidas.

Esperamos que as discussões aqui apresentados despertem nos gestores da empresa pesquisada uma necessidade de avaliação e análise dos seus conhecimentos e da importância que o mesmo tem dado aos estudos voltados para área de Comunicação intersetorial, pois estes conhecimentos somados aos conhecimentos técnicos proporcionarão o alcance ao crescimento pessoal e profissional do mesmo, quer seja na sua vida pessoal ou profissional.

Regências Bibliográficas:

B. ADDER – TOWNE, *Comunicação Interpessoal* 9ª edição, Rio de Janeiro 2000.

BUENO, *Comunicação Empresarial: Política e Estratégias* – São Paulo, 2009.

TAVARES, *Comunicação Empresarial e Planos de comunicação* 3 edição - São Paulo 2010

TOMASI, MEDEIROS, *Comunicação Empresarial* 3 edição – São Paulo 2010

GAUDÊNCIO, *Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional* 6 edição – São Paulo 1945

TERCIOTTI E MACARENCO, *Comunicação Empresarial na Prática* – Editora Saraiva São Paulo 2009.

VIEIRA, ANDRADE. *Comunicação Empresarial: Etiqueta e Ética nos Negócios* – Editora Senac São Paulo, 2007

CHINEM, *Comunicação Empresarial: Assessorias de Comunicação* – Editora Horizonte, Vinhedo -SP

Apêndice

Questionário

Iniciais do nome:

Idade:

Tempo de atuação na empresa:

Cargo:

1 - Enumere as três principais dificuldades ou empecilhos de comunicação desta empresa:

1 _____

2 _____

3 _____

2 - Quais os setores na empresa em que você mais tem acesso?

3 - Quais são os setores na empresa em que você tem mais dificuldade de comunicação?

4 - Quais os principais problemas relacionados à comunicação nesta empresa?

5 - Quais as ferramentas utilizadas na comunicação intersetorial nesta empresa?

() intranet

() rádio

() telefone

() outros. Quais _____

6 - Como é a aprendizagem em relação à utilização das ferramentas de comunicação?

7 - Na empresa você pode expressar reclamações, dúvidas e sugestões?

() sim

() não

Independente da resposta acima explique o porque?

8 - Na sua opinião o que é necessário para desenvolver uma excelente comunicação intersetorial nesta empresa?
