

ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA EM UMA EMPRESA COM RECENTE MUDANÇA DE GESTÃO

Kaline Cysneiros Vilela¹

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

O presente artigo trata de uma pesquisa realizada em um Shopping Center de Natal/RN após a empresa ter passado por um processo de transição de administração, visando avaliar a comunicação organizacional interna na percepção dos colaboradores. Foi utilizado questionário escrito com perguntas abertas e fechadas e a pesquisa obteve a participação de todos os funcionários, de forma anônima. Os resultados demonstraram que todas as pessoas consideram importante a comunicação interna numa organização, que o meio de comunicação mais utilizado pela equipe são os murais internos e que a distribuição de informações na empresa é classificada como de fácil acesso pela quase totalidade dos respondentes. A comunicação descendente foi mais bem avaliada que a comunicação ascendente e as equipes operacionais demonstraram maior satisfação com os meios de comunicação atuais que as equipes administrativas. De forma geral, a comunicação organizacional interna foi avaliada positivamente por 82% da empresa e a pesquisa permitiu ainda colher sugestões para a melhoria desse processo.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Comunicação Ascendente. Comunicação Descendente.

ABSTRACT

This article presents a survey conducted at a Shopping Center in Natal/RN after the company underwent a change in its management. The purpose was to evaluate the internal organizational communication in the employees' perception. A written questionnaire was used with both open and closed questions, in which all of the employees participated anonymously. The results showed that everyone considers internal communication important for the organization, that the means of communication most used by employees are the murals and that the distribution of information in the company is classified as easily accessible by almost all respondents. Downward communication was better evaluated than upward communication and the operational teams demonstrated greater satisfaction with the current means than the administrative teams. In general, the internal organizational communication was positively evaluated by 82% of the company and the research also allowed us to gather suggestions for the improvement of this process.

¹ Psicóloga e acadêmica do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: kalinecysneiros@gmail.com

² Administrador, Mestre em Administração, Consultor Empresarial e Professor Orientador do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: admflavioemilio@gmail.com

Key Words: Organizational Communication. Internal Communication. Upward Communication. Downward Communication.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Chiavenato (2009, p. 61) afirma que “as organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes”. De fato, o processo da comunicação humana se interliga com os organizacionais, já que as empresas são consideradas instituições sociais, por serem compostas de pessoas e elementos que se relacionam continuamente (MEDEIROS, 2006).

Nos novos modelos de gestão, Knapik (2011) constata que a empresa precisa se relacionar com seus grupos de trabalho e com a comunidade adotando uma postura de transparência, com base na ética e na responsabilidade social. Para isso, a comunicação no meio empresarial precisa ser pensada de forma estratégica, de modo a difundir seus valores, sua missão, visão e cultura, formar lideranças transformadoras e equipes comprometidas e de alto desempenho, e fortalecer a imagem global da empresa nos ambientes interno e externo com coerência e consistência.

A comunicação é definida usualmente como a transferência de informação e significado de uma pessoa pra outra, ou a maneira de se relacionar com outras pessoas (CHIAVENATO, 2009), mas Robbins (2005) complementa que, além da transferência, é preciso que haja a compreensão do significado. Assim, Knapik (2011) conceitua que comunicar é transmitir ideias e sentimentos por meio de palavras ou símbolos que veiculam uma mensagem com o objetivo da compreensão e interpretação desta mensagem por meio de quem a recebe, através de um processo de interação e troca de informações em um sistema complexo que vai além do uso da linguagem verbal.

As relações humanas acontecem por meio dos processos de comunicação, e os procedimentos de integração em cada padrão cultural é o que fundamenta a existência das sociedades (MEDEIROS, 2006), por isso as empresas precisam desenvolver mecanismos de comunicação interna eficazes, entendendo-a como “um meio fundamental para alcançar e facilitar um bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores e assim contribuir para o sucesso da empresa” (BAPTISTA,

2009, p. 5). Casagrande (2010, p. 21) ratifica esse princípio, declarando que “uma comunicação eficaz é fundamental para a organização alcançar o sucesso de seu objetivo e seus métodos gerenciais”.

Com base nesses conceitos, o presente trabalho consiste de uma pesquisa para avaliar a eficácia da comunicação organizacional em um Shopping da cidade de Natal/RN. Serão apresentadas referências teóricas sobre os processos da comunicação e sobre a comunicação aplicada ao contexto organizacional, além de apresentar também a empresa, a metodologia aplicada e a análise dos resultados obtidos.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nogueira (2008) diferencia a comunicação em três níveis, a saber: o intrapessoal, ou autocomunicação, que ocorre ao nível do indivíduo; o interpessoal, que se dá entre indivíduos, de forma verbal, gestual ou outras; e o organizacional, que acontece entre grupos da organização ou entre esta e o seu meio externo.

A comunicação organizacional assegura a coordenação dos recursos de uma empresa estabelecendo as relações entre as pessoas, unidades e até outras organizações, sendo essencial para que os gestores transmitam suas ideias e planejamentos e para que os funcionários possam realizar suas atividades (MEDEIROS, 2006). Esse conceito pode ser fragmentado em quatro finalidades: comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica, sendo que neste trabalho iremos analisar a comunicação interna, que é o esforço da empresa para estabelecer canais de relacionamento com seus colaboradores (MEDEIROS, 2006).

Casagrande (2010) comenta que o objetivo da comunicação interna é a integração dos colaboradores pela transmissão das ações, decisões e pensamentos da empresa para este público interno, e Nogueira (2008) reforça, afirmando que, além de informar, a comunicação interna faz desenvolver relações verticais e horizontais na organização, o que facilita a produção, circulação e gestão da informação.

Um fato importante a ser considerado é o ressaltado por Baptista (2009) de que, hoje em dia, os trabalhadores trazem uma expectativa maior com relação à direção do que em tempos passados. A equipe quer estar informada sobre os fatores internos e externos da empresa que influenciam seu trabalho, querem

conhecer os produtos, os lucros e os objetivos da organização e o que acontece em outros departamentos. É importante atender a esses anseios porque o processo de comunicação interna permite que as ações geradas na organização façam sentido para o colaborador, e conforme afirma Casagrande (2010, p. 35), “os funcionários são parceiros da organização, quanto mais informados estiverem, mais envolvidos e comprometidos com a organização estarão”.

Um dos grandes desafios das empresas contemporâneas é compartilhar seus valores, missão e visão de futuro de modo a informar, motivar e integrar seu corpo de colaboradores (MEDEIROS, 2006), e Baptista (2009, p. 21) ressalta que é necessário “motivar e envolver em primeiro lugar o público interno, para consegui-lo eficientemente a nível externo”, por isso a comunicação interna tem um papel estratégico na gestão dos recursos humanos e na estratégia da empresa. Como resume Knapik (2011, p. 126), “uma comunicação clara, completa e transparente é fundamental em uma organização que preze pela humanização nos processos de gestão e que reconhece que o sucesso advém do comprometimento das pessoas com as estratégias de competição”.

2.1 APLICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Sabendo que a comunicação organizacional configura permanentemente a construção da cultura e da identidade de uma empresa (KANAN; MIGLIOLLI, 2014), é fundamental saber utilizar as diferentes técnicas e os canais de comunicação mais adequados dentro da organização (CASAGRANDE, 2010). Baptista (2009) explica que, considerando os objetivos que se pretende atingir em cada situação, é importante determinar o que e como comunicar, conhecendo as características de cada instrumento para selecionar o mais apropriado, dentre uma gama de meios de comunicação existentes nas formas oral, escrita, audiovisual e eletrônica.

Em um mesmo grupo, é comum que existam pessoas com diferentes estilos predominantes de assimilação da informação. Algumas pessoas assimilam melhor os conteúdos por meio de canais visuais, outras por meios auditivos e outras são mais sinestésicas. É importante identificar o canal mais adequado ao estilo dos receptores e estimular a utilização de diferentes canais para atender a diferentes estilos, assim a absorção e a retenção de informações terá mais chance de

acontecer, transferindo novos conhecimentos a todos na organização (KNAPIK, 2011).

Medeiros (2006) responsabiliza o informante pela maior responsabilidade do processo comunicativo, apesar de não desconsiderar os demais sujeitos. Ele afirma que a eficácia desse processo é determinada por três fatores: a compreensão do processo de comunicação por parte do comunicador, as atitudes e orientações do comunicador, e as técnicas que o comunicador emprega. Por isso, Knapik (2011, p. 120) orienta que “os gestores precisam parar para pensar como e o que estão comunicando”. Nos contatos interpessoais, ela lembra que a comunicação não verbal torna as informações mais seguras e dignas de crédito, e que é importante a comunicação ser coerente, sincera e clara para demonstrar uma gestão transparente que transmite segurança e credibilidade para a força de trabalho e também para a comunidade.

Há três aspectos que podem tornar os diferentes canais de comunicação mais ou menos valiosos quanto à sua capacidade de transmitir informações, segundo Robbins (2005). O primeiro é poder oferecer múltiplos sinais de informação (palavras, posturas, gestos, entonações, expressões faciais etc.), o segundo é facilitar um rápido *feedback* e o terceiro é ser pessoal e não um contato frio e padronizado. A partir desses três fatores, considera-se que a conversa face-a-face é o canal mais rico, enquanto os canais menos ricos são as mídias escritas impessoais, como relatórios e circulares.

Independente do canal a ser utilizado, os gestores precisam interagir seguidamente com seus subordinados, com vistas a dois propósitos principais: proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir suas tarefas e entender as razões das tomadas de decisões; e proporcionar atitudes necessárias para promover a cooperação, a satisfação e a motivação nos cargos. Assim, destaca Medeiros (2006), será possível ter um ambiente organizacional capaz de conduzir ao espírito de equipe e ao melhor desempenho nas atividades. Knapik (2011, p. 126) conclui:

A comunicação é um aspecto estratégico nas organizações, considerando-se que nas equipes de trabalho são comuns dificuldades de relacionamento ocasionadas por problemas de comunicação. Podemos concluir assim que a formalização de um programa eficaz de comunicação nas empresas pode reduzir mal entendidos, melhorar e intensificar as relações interpessoais, aproximar os colaboradores das propostas da empresa, melhorar o clima organizacional e fortalecer a imagem da empresa.

3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo que sempre envolve mais de uma pessoa, pois é necessário que haja uma parte emissora que irá transmitir a informação e uma parte receptora que irá receber esta informação e responder a ela de alguma forma, seja de imediato ou após certo tempo (LACOMBE, 2011).

Robbins (2005) explica o processo de comunicação em sete partes, que atuam de forma a transferir o significado de uma pessoa para a outra: a fonte, o processo de codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor, os ruídos e o *feedback*.

A fonte, ou emissor, é a pessoa que tem um pensamento original e pretende comunicá-lo, para isso codificando-o, isto é, transformando-o em palavras. Essa mensagem codificada passa pelo processo de transmissão através de diversos canais que podem ser escolhidos pelo emissor, sejam verbais ou não verbais, na forma de contatos diretos ou indiretos, por meios orais, escritos ou eletrônicos, sendo que neste processo geralmente há interferência de barreiras ou ruídos que serão discutidos adiante.

Quando a outra pessoa, chamada receptor, recebe a mensagem, esta passa pela decodificação e se traduz no pensamento compreendido pelo receptor. Contudo, nem sempre o pensamento compreendido será igual ao pensamento original que se pretendeu transmitir, por isso também faz parte do processo o *feedback* ou retroalimentação, que é um retorno do receptor para o emissor para a checagem do entendimento da informação.

Lacombe (2011) destaca que o *feedback* busca fazer com que a comunicação seja a mais correta possível, porém mesmo assim as distorções podem continuar. Dois pontos importantes para uma comunicação eficaz são a capacidade de o emissor traduzir o seu pensamento nas palavras corretas, durante a codificação, e a capacidade do receptor de saber ouvir e prestar atenção na mensagem, colocando-se no ponto de vista do emissor, para assim decodificar a mensagem corretamente.

Sobre os canais utilizados na comunicação organizacional interna, podemos classificá-los em contatos diretos, comunicações escritas e meios eletrônicos, o que não impede que sejam aplicadas formas combinadas dentro da empresa.

Os contatos diretos são as comunicações face-a-face, que acontecem pessoalmente de um indivíduo para outro ou para um grupo, através de reuniões, palestras, conversas formais ou informais e até mesmo confraternizações dentro da empresa. Para Nogueira (2008), esses contatos são caracterizados pela espontaneidade e pela sua dimensão afetiva e cognitiva. Lacombe (2011) ressalta que este tipo de contato é insubstituível, pois existem sinais que somente são proporcionados no contato direto, como a linguagem corporal, que proporciona informações que os outros meios não podem fornecer.

Robbins (2005) concorda que a comunicação não verbal soma-se à comunicação oral, sendo fundamental para interpretar uma mensagem. Segundo este outra vantagem dos contatos diretos é a rapidez, porém a desvantagem é a alta probabilidade de distorção durante o desdobramento da mensagem a várias pessoas.

As comunicações escritas podem servir para difundir orientações, publicar resultados, estabelecer contatos ou mesmo motivar os colaboradores, porém seu mau uso pode causar burocracia excessiva, gastos desnecessários, perda de tempo e desmotivação (NOGUEIRA, 2008). Alguns exemplos incluem os cartazes, murais, informativos, jornais internos, relatórios e circulares. A vantagem deste tipo de comunicação é ser tangível e verificável, podendo ser armazenada e recuperada de forma completa e precisa para averiguar uma informação (LACOMBE, 2011), porém sua principal desvantagem é não permitir *feedback*, e além disso consome mais tempo que as outras formas (ROBBINS, 2005).

Existem ainda as comunicações por meio eletrônico, que para Lacombe (2011) já são a forma mais usual e importante de comunicação nas empresas e devem ainda aumentar sua importância. As principais comunicações eletrônicas são o e-mail, mensagens instantâneas, intranet, extranet e videoconferências, e segundo Robbins (2005) a tendência é haver ainda mais aprimoramento e enriquecimento pela área de Tecnologia da Informação, modificando assim a comunicação dentro e fora das organizações, tornando as fronteiras organizacionais menos relevantes, permitindo a recuperação rápida e fácil das informações e a redução dos custos.

3.1 COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL

Medeiros (2006) analisa que as organizações precisam da comunicação para integrar as partes de sua estrutura e mantê-las interligadas. Para essa comunicação poder fluir pela estrutura da empresa, o ideal seria que seguisse sempre as vias oficiais, obedecendo aos padrões hierárquicos definidos pelo organograma para permitir que a organização tivesse controle sobre como está sendo o desdobramento da informação (ROBBINS, 2005). A este meio de relacionamento formalizado no trabalho chamamos de comunicação formal, a qual é relacionada com os sistemas de normas que regem os objetivos da empresa e conduzem as responsabilidades dos participantes da organização (CASAGRANDE, 2010).

Porém, Lacombe (2011) destaca que existem diversos tipos de grupos informais que surgem de forma espontânea no interior da estrutura oficial, e para Medeiros (2006) é na estrutura informal onde a comunicação tem mais poder de influenciar a variável humana. Essa comunicação informal não segue a cadeia de comando e é definida como um meio de relacionamento não formalizado, isto é, “aquele simples relacionamento entre os integrantes de certa organização, não se identificando com as obrigações e direitos inerentes ao cargo que se ocupa” (CASAGRANDE, 2010, p. 32).

As estruturas informais de uma organização são grupos construídos, sobretudo, a partir das relações sociais e afetivas de seus membros. Apesar de seguir os padrões e normas da organização, esses grupos têm seus próprios códigos de conduta, autoridade e poder. As pessoas revelam nas relações informais seus sentimentos, percepções e atitudes, o que muitas vezes é ignorado na estrutura formal (MEDEIROS, 2006, p. 46).

Casagrande (2010) acredita que o sistema de comunicação informal nas empresas surge pela necessidade de os membros obterem informações seguras e confiáveis sobre a organização e as mudanças nela que possam afetar suas vidas, quando a comunicação formal não é capaz de satisfazer essas dúvidas. Robbins (2005, p. 239) complementa que “os rumores emergem como reação a situações importantes para as pessoas, quando há ambiguidade e sob condições que despertam ansiedade”.

Para Lacombe (2011), os grupos informais são fortes e coesos, sem obstáculos ao diálogo como nas estruturas formais, de modo que os seus membros se sentem mais respeitados, valorizados, livres e importantes para os colegas. Por isso, essa rede geralmente é tida pelos funcionários como mais confiável. A esse

sistema informal, Medeiros (2006) chama de “boatos” e Robbins (2005) chama de “rede de rumores”, enquanto Knapik (2011) utiliza os termos “rádio peão” ou “rádio corredor”, sinalizando que tem o poder de deturpar uma mensagem e desencadear situações delicadas para a empresa.

A comunicação informal ganha força e influência quando a política de comunicação formal falha, podendo comprometer até mesmo a identidade da organização, porém também tem a vantagem de agilizar o processo comunicativo (MEDEIROS, 2006). É através dela que os líderes da organização podem mensurar mais rapidamente as opiniões e insatisfações dos colaboradores (CASAGRANDE, 2010), por isso Robbins (2005) a classifica como uma fonte importante de informações.

Conclui-se, conforme Baptista (2009), que uma comunicação organizacional eficaz deve possuir ambos os sistemas de comunicação, promovendo um fluxo de conhecimento e informações que beneficiem a eficácia dos colaboradores e o progresso da empresa. Assim, “o equilíbrio entre as redes formal e informal é apontado como fundamental para a fluidez do processo comunicativo nas organizações” (MEDEIROS, 2006, p. 40).

3.2 SENTIDOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Lacombe (2011) orienta que, para adquirir a confiança dos subordinados, um líder precisa sempre mantê-los informados, explicando as decisões e as políticas da empresa, sendo sincero quanto aos problemas e proporcionando *feedbacks* tempestivos e precisos. Porém, ressalta que não basta ter uma boa comunicação “de cima para baixo”, isto é, do líder para a equipe. É preciso também proporcionar canais adequados para ouvir seus liderados.

O mesmo autor destaca alguns tipos de comunicação existentes numa empresa: as ordens dos superiores, a prestação de contas dos subordinados, as comunicações para coordenação de atividades, a coordenação voluntária pela comunicação, a comunicação nos grupos informais, as comunicações da empresa para os funcionários, os canais para ouvir o pessoal da empresa e a obtenção do *feedback* dos subordinados (LACOMBE, 2011). Percebe-se que nesta lista existem informações fluindo em diversas direções, mas podemos classificá-las em quatro

sentidos para analisar melhor como se processam os fluxos de informação dentro da organização.

Baptista (2009) estabelece que, na direção vertical, a comunicação pode ser descendente, quando se processa do topo da gestão para baixo, ou ascendente, quando parte dos subordinados para os superiores. Na direção horizontal, a comunicação lateral é a que acontece entre pessoas do mesmo nível hierárquico, e há ainda a direção diagonal, quando o fluxo de informação é entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão, muito comum em equipes de projetos.

A comunicação descendente é a que flui dos níveis mais altos para os mais baixos, como um espelho da rede formal da organização, orientando a comunicação da alta ou média administração aos empregados como um todo (MEDEIROS, 2006). Esse sentido é importante para direcionar o comportamento da organização e das equipes em relação às estratégias e às metas a serem atingidas. Isso ocorre através da atribuição de tarefas, do fornecimento de instruções, do repasse de informações sobre a política e objetivos da empresa, das orientações sobre problemas e dos *feedbacks* sobre desempenho (ROBBINS, 2005).

A comunicação ascendente também ocorre na direção vertical, mas desta vez do nível operacional para os altos escalões da organização. Sua principal função é fornecer aos níveis superiores informações sobre o que está acontecendo na base da empresa (CASAGRANDE, 2010) e é através dela que geralmente os dirigentes tomam conhecimento dos problemas do cotidiano operacional da organização (MEDEIROS, 2006). Além disso, serve para informá-los do progresso em relação às metas, relatar como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho e também para que sugerir oportunidades de melhoria nos processos. Os principais meios de comunicação ascendente são os relatórios de desempenho, caixas de sugestões, pesquisas de clima, encontros com os dirigentes e a rede informal (ROBBINS, 2005).

Na direção horizontal, ocorre a comunicação lateral, entre membros de um mesmo grupo de trabalho ou entre grupos do mesmo nível, ou ainda entre quaisquer pessoas que estejam em níveis horizontais equivalentes dentro da organização, ou seja, em posições hierárquicas semelhantes. A comunicação lateral economiza tempo e facilita a cooperação, porém geralmente ela orienta a rede informal, por isso Robbins (2005, p. 235) alerta que “pode criar conflitos disfuncionais quando os

canais formais verticais são violados, ou quando os chefes descobrem que foram iniciadas ações ou tomadas decisões sem o seu conhecimento”.

Já a direção da comunicação diagonal acontece entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes em setores diferentes, sendo mais comum em organizações flexíveis, onde a gestão é mais participativa e integrada, menos burocrática e que valoriza os programas interdepartamentais (MEDEIROS, 2006).

As vantagens das formas de comunicação lateral e diagonal são, para Casagrande (2010), distribuir as informações rapidamente, conectar os departamentos e permitir a troca de conhecimentos entre os indivíduos, facilitando as soluções de problemas. Porém, apresentam as desvantagens de interferir na rotina normal da organização e de não poderem ser controladas pela empresa.

No âmbito organizacional, percebe-se que cada forma de comunicação tem sua importância. As pessoas tendem a trabalhar melhor quando entendem os padrões e objetivos do seu trabalho e quando são auxiliadas e incentivadas pelos colegas, e as organizações conseguem buscar melhores resultados quando os superiores recebem informações de seus subordinados sobre o que está acontecendo na empresa. Por isso, a eficiência aumenta quando a comunicação tem múltiplos sentidos (MEDEIROS, 2006).

3.3 OBSTÁCULOS À COMUNICAÇÃO

Lacombe (2011) analisa que, nas organizações, a maior parte dos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas, chegando a afirmar que o processo de comunicação é sempre distorcido.

Existem vários fatores organizacionais, ambientais, individuais e interpessoais que podem dificultar as comunicações nas equipes de trabalho, que são os ruídos já mencionados na explicação sobre o processo de comunicação. Chiavenato (2009) define ruído como uma perturbação indesejável que tende a distorcer ou alterar de maneira imprevisível a mensagem transmitida, e esses ruídos, segundo Knapik (2011) interferem no processo de comunicação provocando barreiras que impedem que a mensagem seja passada na íntegra ao seu destino, ou seja, fazem com que a mensagem enviada pelo emissor seja modificada durante o processo e recebida de forma diferente pelo receptor.

Robbins (2005) cita algumas barreiras que dificultam a comunicação eficaz nas empresas. A principal delas é a filtragem, que acontece tanto no sentido descendente como ascendente, e de maneira mais intensa quando a estrutura da organização tem muitos níveis. Lacombe (2011) define que filtrar é distorcer a informação para atender a um interesse pessoal do emissor ou para torná-la mais aceitável ao receptor, e acredita que os filtros são mais fortes na comunicação ascendente.

Geralmente, a filtragem acontece no sentido descendente devido ao receio do líder de compartilhar informações com sua equipe que possam desmotivá-los ou que possam torná-los independentes, ou mesmo por não confiar nos subordinados ou não perceber que eles precisam receber mais informações. Já no sentido ascendente, costuma haver o anseio do funcionário por agradar ao chefe dizendo aquilo que ele gostaria de ouvir, e o receio de dar más notícias, além de algumas vezes ocorrer a filtragem também porque os superiores não demonstram interesse ou abertura para serem informados, ou porque os subordinados não confiam neles ou sentem-se mais leais aos colegas e níveis inferiores do que aos níveis inferiores (LACOMBE, 2011).

Outra barreira citada por Robbins (2005) é a percepção seletiva, quando o receptor vê ou escuta seletivamente a informação com base em suas próprias necessidades, experiências ou motivações. Lacombe (2011) avalia ser este o maior filtro, pois as pessoas apenas veem e ouvem o que esperavam ver e ouvir. O inesperado não é captado por completo, ou muitas vezes a percepção é distorcida para se encaixar no padrão esperado.

Duas barreiras comuns atualmente nas organizações são a sobrecarga de informação, quando as pessoas estão com alta demanda para processar as informações recebidas e, por isso, tendem a ignorar ou esquecer algumas delas; e o fator emocional, que também pode atuar como barreira, pois as emoções que o receptor está sentindo no momento em que recebe a mensagem podem influenciar sua maneira de interpretá-la (ROBBINS, 2005).

Outra barreira importante destacada por Robbins (2005) é a própria linguagem, pois as palavras podem ter significados diferentes para pessoas diferentes de acordo com sua idade, seu nível de escolaridade ou seu histórico cultural, sendo necessário que o emissor adeque a linguagem a ser utilizada ao público que irá receber a informação. Isto porque, conforme explica Lacombe (2011),

cada pessoa possui um quadro de referências formado por seus valores, experiências e preconceitos, e qualquer declaração ouvida tende a ser interpretada, julgada e avaliada dentro deste quadro.

Fica claro que um desafio para os gestores e para as organizações tem sido estabelecer e manter uma rotina de comunicação eficiente e eficaz para evitar essas barreiras que desviam o sentido da mensagem (KNAPIK, 2011). Para que aconteça uma boa comunicação em todos os sentidos, Lacombe (2011) sugere que a administração precisa permanentemente se esforçar para construir relações de confiança na organização, que possam eliminar as filtragens. Isto requer a habilidade para dar *feedback* e a abertura de espaços para ouvir os subordinados, mesmo que através de reuniões informais, pois o objetivo é manter fluindo o intercâmbio de informações e a transmissão de significados, que são a própria essência de um sistema social ou de uma organização (LACOMBE, 2011).

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa foi desenvolvida no Natal Shopping, empresa de médio porte situada na cidade de Natal. O Natal Shopping possui cerca de 180 colaboradores atualmente e é o primeiro Shopping Center da capital potiguar, atuando há 24 anos neste mercado. A maior parte da equipe é composta pelos setores de limpeza e segurança, e além destes existem também os setores de manutenção, atendimento, arquitetura, auditoria e a administração, que se divide em comercial, marketing, financeiro, equipe gerencial e gestores de operações.

Desde 2007, o Natal Shopping foi adquirido por duas grandes empresas do ramo de administração de shopping centers, a Ancar Ivanhoe e a BRMalls. Ambas possuem atuação nacional e vasta expertise no setor, e no Natal Shopping ambas detêm igualmente 50% do empreendimento.

Ancar e BRMalls se revezam na administração do shopping potiguar. Para isso, a cada três anos, acontece a mudança de gestão do shopping, sem, contudo, haver troca das equipes. No período entre 2013 e 2015 o mesmo foi administrado pela BRMalls, acontecendo em 01/01/2016 a migração para o modelo de gestão da Ancar. Tal fato torna-se relevante, pois cada gestão tem sua cultura, e como diz Lacombe (2011), a cultura caracteriza o ambiente interno em que a organização opera e proporciona o quadro de referência para a forma como são efetuadas as

comunicações internas. No caso do Natal Shopping, o modelo de gestão e cultura da Ancar Ivanhoe inclui mais canais de comunicação interna, permitindo maior participação da equipe na administração do shopping e mais transparência e acessibilidade das informações, o que tem influenciado positivamente a percepção dos colaboradores sobre a empresa e sobre a comunicação interna.

Para citar alguns exemplos, a Ancar pratica mensalmente ações voltadas à comunicação descendente, como a reunião de comunicação, onde os resultados de todas as áreas são transmitidos pessoalmente pelo superintendente aos colaboradores de todos os níveis, e também à comunicação ascendente, como o Café com Superintendente, onde um representante de cada área é eleito para tomar um café da manhã com o principal executivo da empresa e poder se expressar quanto às atividades e dificuldades de seu setor. Além disso, a empresa possui uma rotina de reuniões de equipe, diárias em todas as bases operacionais e semanais na administração, quando são trocadas informações sobre os acontecimentos do dia ou da semana para conhecimento de todos e alinhamento dos conteúdos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

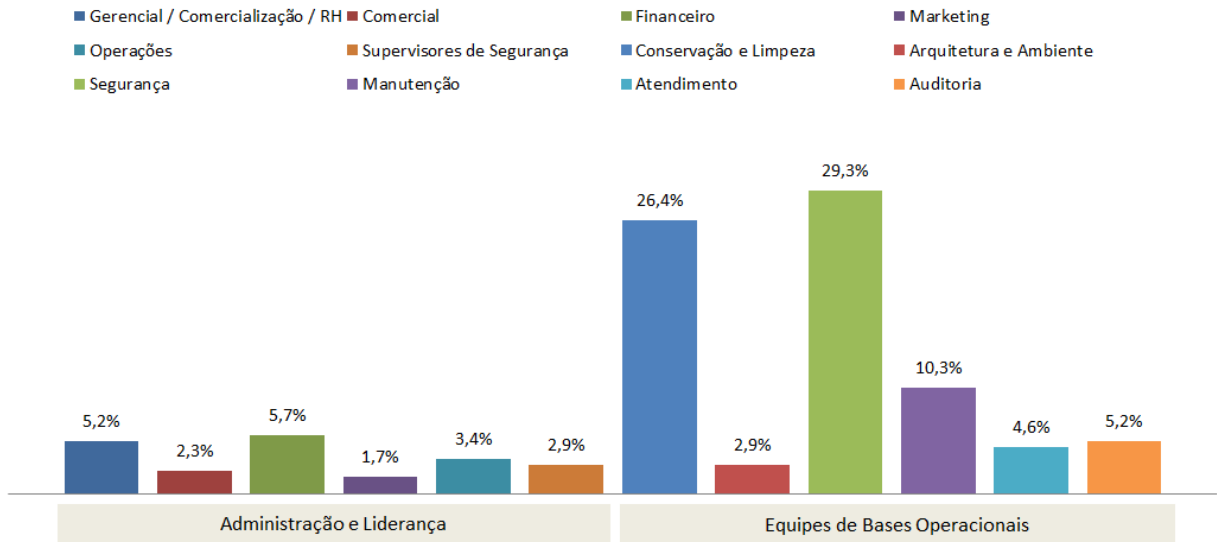
Para a realização da pesquisa, utilizou-se um questionário de 20 questões objetivas e subjetivas, com aplicações coletivas, em um total de 14 turmas, no período de 16 a 19/05/16 e de 01 a 06/06/16. O modelo de questionário encontra-se no apêndice e foi adaptado com base em Casagrande, 2010. Foi orientado que a avaliação deveria considerar o período a partir de 01/01/16, data em que a empresa passou pelo processo de mudança de gestão, da empresa BRMalls para a Ancar Ivanhoe.

A totalidade dos colaboradores respondeu ao questionário anonimamente, resultando em 176 formulários preenchidos. Para fins de análise, as respostas foram agrupadas de três formas: por setor; por nível hierárquico (Administração e Liderança ou Equipes de Base); e para todos os respondentes.

A primeira parte do questionário trata da caracterização dos respondentes, a qual constata a predominância do sexo masculino (64%) e de pessoas com ensino médio completo (51%). Verifica-se ainda que 40% da equipe possui de 18 a 29 anos e 43% de 30 a 39 anos. As equipes das bases operacionais representam 79% das

peças e os outros 21% correspondem à administração e lideranças, conforme distribuição mostrada no Gráfico 01:

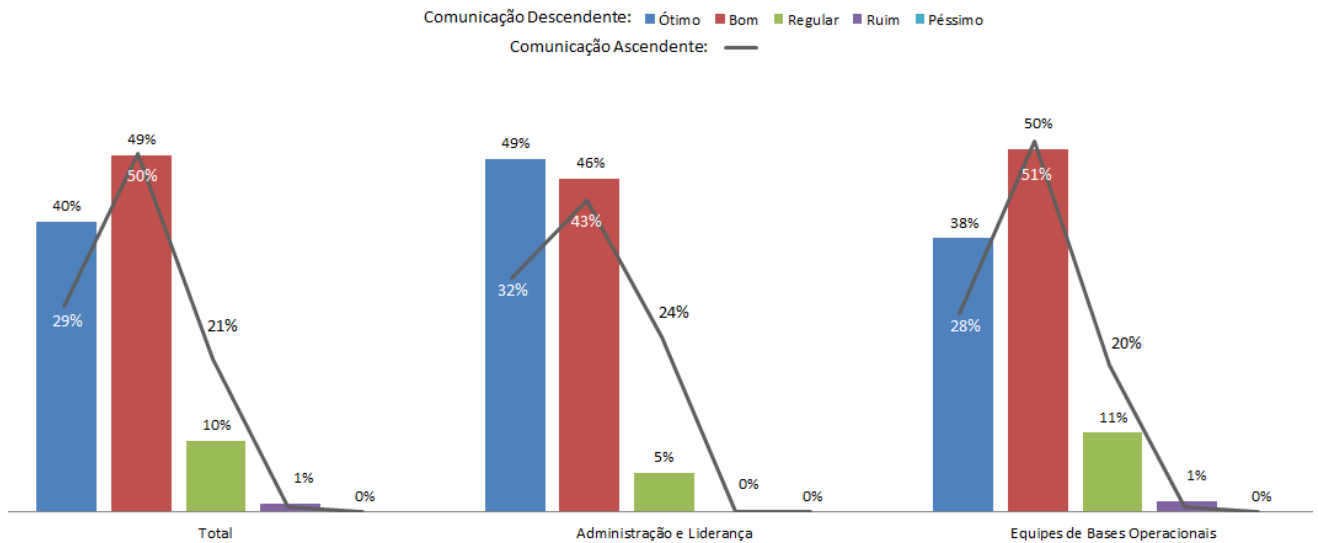
Gráfico 01 – Representação dos setores na pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Na segunda parte, o questionário se dedica à avaliação da comunicação interna na organização. O meio de comunicação mais utilizado pela equipe são os murais, seguidos por telefone, grupos no aplicativo *Whatsapp*, reunião de comunicação bimestral e as preleções diárias por equipe. Para encontrar as informações que desejam sobre a empresa, nas equipes de base os colaboradores costumam observar os murais ou perguntar a seu superior, enquanto na administração e lideranças, costumam observar os murais e conversar com colegas.

Quanto à avaliação da comunicação descendente e ascendente, a primeira forma teve o resultado mais positivo, em que 89% classificaram como ótima ou boa a comunicação dos superiores para os colaboradores, enquanto 79% usaram essas classificações para a comunicação dos colaboradores com os superiores. Estes números apresentaram diferença quando comparamos os níveis hierárquicos, conforme Gráfico 02, onde nota-se que na administração e liderança a comunicação descendente é melhor que nas equipes de base, porém a comunicação ascendente é melhor nas bases, apesar de em nenhum dos casos o resultado ser considerado preocupante.

Gráfico 02 – Avaliação da comunicação descendente e ascendente por nível hierárquico.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

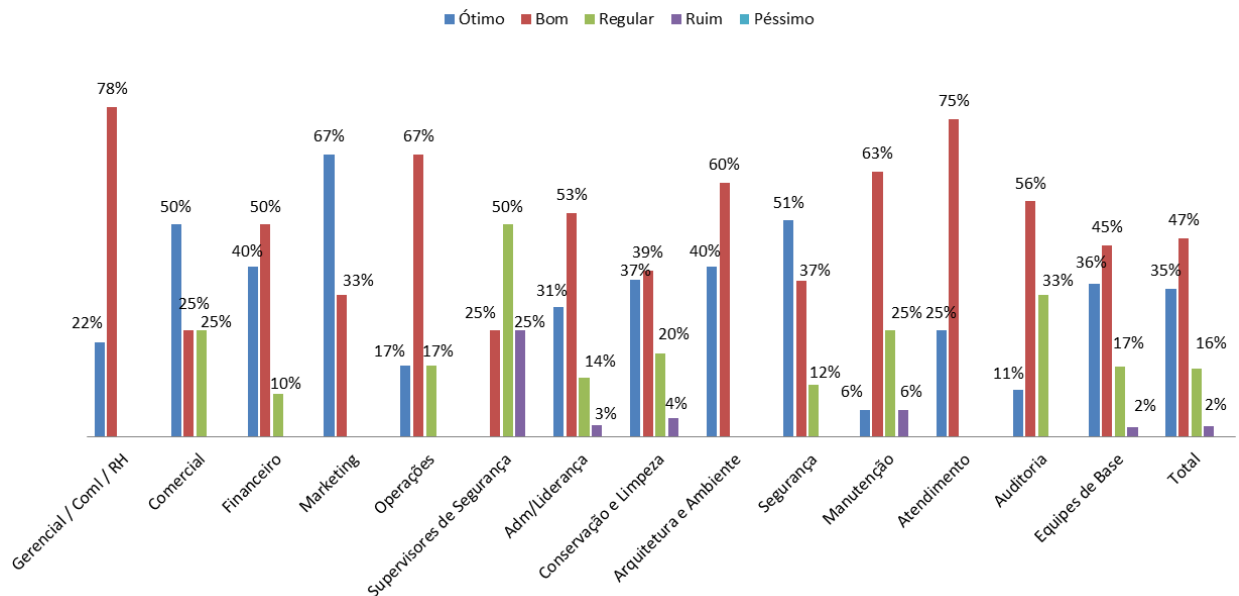
Sobre a comunicação lateral, entre os setores da empresa, 69% avaliam que as formas de comunicação existentes são suficientes para esse processo e 25% responderam “às vezes”. Entre as sugestões oferecidas para melhoria, apareceram a realização de reuniões de comunicação mais frequentes para alinhamento entre os setores, aumento do uso do e-mail para formalizar acontecimentos, maior frequência da reunião de ponto de partida na administração – que atualmente é realizada de forma semanal – e mais aproximação dos gerentes e do time administrativo junto às equipes de base.

A distribuição de informações na empresa foi classificada como de fácil acesso por 98% da equipe e de difícil acesso por 2%, concentrados na equipe de Manutenção. Com relação ao entendimento das informações passadas pelos superiores, 87% relatou que entende por completo e 12% entende parcialmente, sendo que concentra-se também no setor de Manutenção o 1% que sinaliza entender dificilmente. Analisa-se que este setor percebe dificuldades em receber informações dos setores de Marketing e Comercial quanto a montagens de eventos, abertura e fechamento de lojas e programações de ações de Manutenção com antecedência, especialmente para o turno noturno e para as equipes plantonistas dos finais de semana.

De forma geral, a comunicação interna na empresa foi avaliada como ótima ou boa por 82% dos respondentes, conforme Gráfico 03, e os relacionamentos na

empresa também foram avaliados positivamente por 78%. A satisfação com os meios de comunicação atuais é maior nas bases operacionais (62%) do que na administração e liderança (49%). Verificou-se que 100% da equipe considera a comunicação importante para a empresa e seus colaboradores, entendendo principalmente que este processo tem como resultado o bom atendimento ao cliente e a garantia da qualidade dos serviços.

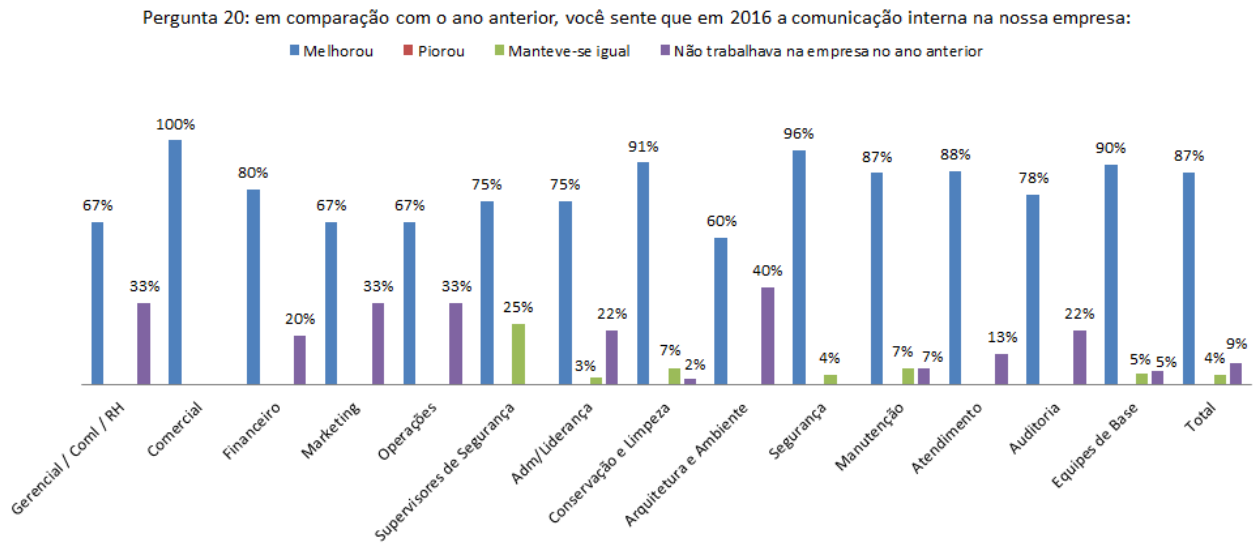
Gráfico 03 – Avaliação geral da comunicação organizacional interna.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Na terceira parte do questionário, que trata sobre a cultura organizacional, 98% da equipe relata que recebe de seus superiores as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho e as informações sobre as atividades e mudanças que ocorrem na empresa, enquanto 99% expressa que tem liberdade para procurar o seu superior para conversar.

Em comparação com o ano anterior, para 96% da equipe que já trabalhava na empresa desde 2015 ou antes, em 2016 houve melhoria significativa na comunicação interna da empresa, conforme Gráfico 04. Para 4% a comunicação interna manteve-se igual, e não houve avaliações relatando que houve piora. Analisa-se que este resultado é impactado pela mudança na gestão e na cultura organizacional como resultado da implantação do modelo de gestão e das ferramentas e práticas da Ancar Ivanhoe.

Gráfico 04 – Resposta à pergunta 20.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, conclui-se que a avaliação da comunicação interna na empresa é positiva, porém existem necessidades pontuais que precisam ser trabalhadas. Destaca-se como ponto de melhoria a transmissão de informações dos setores de Marketing e Comercial para os setores Segurança e Manutenção no que diz respeito a montagens de eventos, mudanças de lojas, liberação de prestadores de serviços e programação de ações de Manutenção, especialmente para o turno noturno e para as equipes plantonistas dos finais de semana.

A pesquisa tornou-se relevante para a organização no sentido de ajudar a identificar essas necessidades e permitir a apresentação de dados concretos para os líderes, facilitando a criação e a execução de um plano de ação para melhoria do resultado.

Constata-se que ainda há necessidade de maior integração entre a equipe administrativa e operacional, sendo sugerida a criação de uma rotina de participação da administração nos briefings e participação dos gestores cerca de três vezes por semana. Sugere-se também alterar a frequência da Reunião de Comunicação de bimestral para mensal, e a utilização dos murais e grupo no *site Facebook* por parte dos setores Comercial e Marketing.

Após a implantação do plano de ação e consolidação das práticas sugeridas, recomenda-se a segunda aplicação da pesquisa, a fim de verificar a evolução dos resultados.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Ana Margarida Mesquita Martins dos Santos. **Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra**. 2009. 61 f. Dissertação (Mestrado) – ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2009.

CASAGRANDE, Elaine Bez Birolo. **Análise do processo de comunicação interna em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Jacinto Machado – SC**. Criciúma: 2010. 68 f. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KANAN, Lilia Aparecida; MIGLIOLLI, Daiane Cervelin. Comunicação organizacional: estudo desse fenômeno numa indústria madeireira de Santa Catarina. **Revista Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 32, n. 79, p. 27-38, out./dez. 2014.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEDEIROS, Rildeniuro. **A comunicação interna numa organização pública**. 2006. 80 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

NOGUEIRA, Eurico Gabriel Sintra. **A comunicação interna na GNR como pilar de sustentação organizacional**. Lisboa: 2008. 103 f. Trabalho de investigação aplicada (Curso de Infantaria da Guarda Nacional Republicana) – Academia Militar, Lisboa, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.