



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**COMUNICAÇÃO INTERNA – UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE
ATENDIMENTO JOÃO RIQUE FERREIRA SESI – PB**

LAURA MARIA AGUIAR COSTA

Campina Grande

2016

LAURA MARIA AGUIAR COSTA

**COMUNICAÇÃO INTERNA – UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE
ATENDIMENTO JOÃO RIQUE FERREIRA SESI – PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.

Campina Grande

2016

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Laura Maria Aguiar Costa
Aluno

Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.
Professor Orientador

Kettrin Farias Bem Maracajá, Dr.
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande

2016

LAURA MARIA AGUIAR COSTA

**COMUNICAÇÃO INTERNA – UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE
ATENDIMENTO JOÃO RIQUE FERREIRA SESI – PB**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor.
Orientador

Cláudia Gomes de Farias, Mestre
Examinadora

Wanderberg Alves Brandão, Mestre
Examinador

Campina Grande
2016

Dedico este trabalho aos meus amados avós, José e Arlinda. Os quais foram, e ainda são, presença constante em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser meu alicerce e minha luz durante toda minha vida, por ter me permitido concluir esta etapa e por colocar pessoas maravilhosas em meu caminho.

A minha mãe, Arlineide, por ser esta presença fundamental, exemplo de mulher, que sempre teve a preocupação de me educar da melhor forma, me ofertando as melhores oportunidades possíveis. Agradeço por seu amor, carinho, valores e ensinamentos passados.

Ao meu pai e a minha madrasta, agradeço por todo apoio nesta fase de minha vida. Aos meus tios, e em especial à minha tia e madrinha Arlenilde, pessoa sem igual, sempre presente em tudo, um verdadeiro anjo, não há palavras para expressar minha imensa gratidão. E aos demais membros da minha família, que foram tão maravilhosos comigo, me apoiando nos momentos mais difíceis, agradeço pelo amor e carinho sempre demonstrado.

Ao professor Dr. Elmano Pontes Cavalcanti, meu orientador e sempre tutor. Agradeço por a toda a disponibilidade e ensinamentos transmitidos em minha jornada acadêmica. O considero um verdadeiro exemplo de ser humano e profissional, sempre atuando seguindo valores éticos e inspirando àqueles que buscam sua orientação. Com certeza, levarei os conhecimentos e valores transmitidos durante minha vida.

Ao Serviço Social da Indústria, agradeço a Grinete Pinheiro pela oportunidade concedida, à Michele Santos, Ana Cláudia, Elizangêla, Susana e Danúbia, companheiras de departamento, sem as quais meu estágio não teria sido o mesmo. E em especial a Zuleide Santos, profissional ímpar, agradeço por todos os conhecimentos repassados, pela paciência e pelo carinho com que me acolheu. Agradeço aos demais membros do CAT João Rique Ferreira que me ajudaram e colaboram para que este trabalho fosse possível.

Ao meu namorado Rodolpho Mayer, por todo amor, companheirismo e compreensão. Agradeço por sua presença constante em minha vida e por todo o incentivo que me deu para enfrentar este, e outros desafios.

As minhas amigas Rafaelle Amado e Gabriela Motta, por serem estes presentes que UFCG me deu, sem as quais este curso jamais teria sido o que foi. Agradeço pelo apoio, risadas, conselhos e tudo mais. Vocês são incríveis.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente colaboraram para que este sonho se tornasse realidade.

“Tenho em mim todos os sonhos do mundo”.

Fernando Pessoa

COSTA, Laura Maria Aguiar. **Comunicação Interna – Um Estudo de Caso no Centro De Atendimento João Rique Ferreira SESI – PB**. 96 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, 2016.

Resumo

Ao longo dos anos, a Comunicação Interna (CI) vem recebendo cada vez mais atenção por parte dos gestores das empresas. Esta valorização é resultante da disseminação da ideologia de que os funcionários necessitam estar devidamente informados acerca tanto dos objetivos da organização, como também de assuntos cotidianos de tal forma que boatos não sejam disseminados. Viabilizando este processo, encontram-se as ferramentas da comunicação, as quais agem como catalisadoras deste processo, permitindo com que haja a sinergia intraorganizacional. Diante disso, o presente Relatório de Estágio Supervisionado possui por objetivo analisar os processos de CI na unidade João Rique Ferreira (JRF) do Serviço Social da Indústria (SESI), localizado na cidade de Campina Grande – PB. Para o alcance deste objetivo, os métodos utilizados para a coleta de dados foram a observação participante, a pesquisa bibliográfica e uma pesquisa exploratória. Assim, a fase exploratória da pesquisa foi realizada com base nos modelos adaptados de Caleiras (2015) e Souza (2004) com uma amostragem não probabilística por conveniência, composta por funcionários da empresa em análise. Para a coleta de dados, os questionários foram respondidos presencialmente, obtendo-se 47 respondentes no total. Assim, os resultados desta fase demonstram que a empresa em estudo apesar de possuir diversos meios de comunicação formais e informais, alguns funcionários não se sentem totalmente informados acerca dos acontecimentos da organização, tampouco utilizam-se das ferramentas e ações de integração em sua totalidade. Também foram identificadas a utilização de quinze ferramentas de comunicação interna. Entretanto, faz-se necessária a adoção de novas formas de comunicação mais interativas e de novas práticas, por isso foi sugerido o “Fique por Dentro”, o *Blog* CAT João Rique Ferreira, a campanha “Compartilhe” e a inclusão do *status* financeiro do cliente no Relatório de Sustentabilidade. Desta forma, conclui-se que o CAT JRF, necessita colocar a comunicação interna como uma de suas prioridades, dando-lhe um *status* estratégico, de modo que os benefícios advindos da melhora do fluxo de informações venham a transpor a própria organização, gerando reflexos no meio externo e destacando a empresa no âmbito da prestação de serviços.

Palavras-Chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; SESI; Sistema FIEP.

COSTA, Maria Laura Aguiar. **Internal Communication - A Case Study in Customer Center João Rique Ferreira SESI - PB** . 96 p . *Supervised Internship Report (Bachelor in Business Administration) - Federal University of Campina Grande . Campina Grande , 2016.*

Abstract

Over the years, the Internal Communication (IC) has been receiving increasing attention by managers of the companies. This enhancement results from the spread of the ideology that employees need to be properly informed about the goals of the organization, as well as everyday matters such that rumors are not disseminated. Enabling this process are those of communication tools, which act as catalysts in this process, allowing that there is a synergy intraorganizational. Thus, the present Supervised Intership Report has to analyze the IC processes in Social Service for Industry's (SESI) institution, João Rique Ferreira (JRF), located in the city of Campina Grande - PB. To achieve this goal, the methods used to collect the data were participant observation, literature and exploratory research. Therefore, the exploratory phase of the research was based on Caleiras (2015) and Souza (2004) adapted models with a non-probabilistic convenience sampling, consisting of employees of the company under review. To collect data, questionnaires were answered in person, resulting in 47 respondents in total. Pursuant to, the results of this phase shows that the company study despite having different means of formal and informal communication, some employees do not feel fully informed about the organization of events, nor are used the tools and integration of actions in its entirety. Also were identified using fifteen internal communication tools. However, it is necessary to adopt new forms of more interactive communication and new practices, so it was suggested to "Fique por Dentro," the CAT João Rique Ferreira's Blog, the campaign "Compartilhe" and the inclusion of the financial status customer in the Sustainability Report. Accordingly, it is concluded that the CAT JRF, need to place internal communication as one of its priorities, giving it a strategic status, so that the benefits from the improved flow of information will transpose the organization itself, generating reflections in the external and highlighting the company in the provision of services

Key-Words: Organizational Communication ; Internal communication ; SESI ; FIEP System.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Frente do Centro de Atendimento João Rique Ferreira.....	23
FIGURA 2 - Parte da estrutura do Centro de Atendimento João Rique Ferreira.....	23
FIGURA 3 - Organograma do Centro de Atividades João Rique Ferreira.....	25
FIGURA 4 - Logomarca do Sistema Social da Indústria (SESI)	26
FIGURA 5 - Elementos do Processo de Comunicação	30
FIGURA 6 - Barreiras do Processo de Comunicação	32
FIGURA 7 - Fluxos de Informação em uma Organização	37
FIGURA 8 – Quadro de Avisos Geral.....	63
FIGURA 9 – Quadro de Avisos do Setor da Educação.....	64
FIGURA 10 – Quadro de Avisos de Escalação de Técnicos e Engenheiros em SST	65
FIGURA 11 – Quadro de Avisos de Palestras.....	65
FIGURA 12 – Quadro de Avisos de Empresas Contratantes	66
FIGURA 13 – Quadro de Avisos do Setor de Promoção da Saúde.....	66
FIGURA 14 – Informativo Digital e Impresso.....	79
FIGURA 15 – Modelo “Fique por Dentro”	81
FIGURA 16 – Proposta de layout para o blog CAT João Rique Ferreira	82

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Dimensão Percepção.....	59
GRÁFICO 2 – Dimensão Ferramentas	68
GRÁFICO 3 – Dimensão Interação	73
GRÁFICO 4 – Dimensão Interesse.....	75

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Canais de Comunicação Interna	40
QUADRO 2 – Canais de Comunicação Interna Adotados no CAT JRF.....	76

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Sexo.....	50
TABELA 2 – Representatividade Real por Setor	51
TABELA 3 – Faixa Etária	51
TABELA 4 – Grau de Escolaridade	52
TABELA 5 – Grau de Escolaridade por Setor	52
TABELA 6 – Tempo de Serviço	53
TABELA 7 – Departamento	54
TABELA 8 – Dimensão Percepção	58
TABELA 9 – Dimensão Ferramentas	67
TABELA 10 – Dimensão Interação.....	72
TABELA 11 – Dimensão Interesse	74

LISTA DE ABREVIATURAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
FIEP	Federação de Indústrias do Estado da Paraíba
SESI	Serviço Social da Indústria
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
CAT JRF	Centro de Atendimento João Rique Ferreira
CNI	Confederação Nacional da Indústria
EBEP	Programa de Educação Básica e Profissional
SST	Saúde e Segurança do Trabalho
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PPRA	Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais
ASO	Atestado de Saúde Ocupacional
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
ABRASCOM	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
CTCC	Centro de Tecnologia de Couros e Calçados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Definição do Problema	19
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa	19
1.4 Estrutura do Trabalho	20
2 A ORGANIZAÇÃO	21
2.1 Missão	25
2.2 Visão	25
2.3 Valores	26
2.4 Logomarca	26
2.5 Slogan	26
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
3.1 Cultura Organizacional	28
3.2 Comunicação	29
3.2.1 Comunicação nas Organizações	32
3.3 Comunicação Interna	35
3.3.1 Fluxo de Comunicação	36
3.3.2 Redes de Comunicação Formal e Informal	38
3.3.2.1 Comunicação Formal	38
3.3.2.2 Comunicação Informal	39
3.3.3 Canais de Comunicação Interna	39
Conclusões do Capítulo	41
4 DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO	44
4.1 Procedimentos Metodológicos	44
4.1.1 Métodos	44
4.1.2 Unidade de Análise e Amostra	45
4.1.3 Instrumento de Pesquisa	45
4.1.3 Definição operacional das variáveis e dos indicadores da pesquisa	47
4.1.4 Método de Análise de Dados	49
4.2 Apresentação e Análise dos Resultados	50
4.2.1 Análise do Instrumento de Pesquisa	50
4.2.1.1 Dados Sócio Demográficos e Funcionais	50
4.2.1.3 Dimensões da Comunicação Interna	54
4.2.1.3.1 Dimensão Percepção	54
4.2.1.3.2 Dimensão Ferramentas	60

4.2.1.3.3 Dimensão Interação _____	69
4.2.1.3.4 Dimensão Interesse _____	73
4.2.2 Identificação Dos Instrumentos De Comunicação Interna Adotados No CAT JRF _____	76
4.2.3 Propostas de Ferramentas e Práticas a serem adotadas no CAT JRF _____	80
4.2.3.1 Criação do Jornal interno impresso e digital _____	80
4.2.3.2 Desenvolvimento do <i>blog</i> privado _____	81
4.2.3.2 Campanhas de divulgação de práticas internas _____	82
4.2.3.3 Adesão de informações financeiras ao Relatório de Sustentabilidade _____	83
5 CONCLUSÃO _____	85
REFERÊNCIAS _____	88
APÊNDICE _____	92

Capítulo 1
INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Com a velocidade das mudanças no atual cenário dos negócios, as organizações necessitam atuar cada vez mais de forma integrada. Esta sinergia age de maneira estratégica no sentido de gerar diferenciais que favoreçam a empresa em relação aos e seus concorrentes. Para tal, o caminho a ser seguido deve conter práticas que aliem ações, e a ferramenta para isso, é a comunicação.

A comunicação abrange o todo, uma vez bem sistematizada, permite que tudo seja interligado e gerido de forma eficaz. Sua aplicação eficiente garante a melhora na adequação da equipe a novos cenários, um melhor relacionamento organizacional e a criação de valores. Por outro lado, a má comunicação traz quebra de informações, retrabalho, desmotivação e o desgaste de funcionários (SOUZA *et al.*, 2009; MARTINIANO, 2007).

Para que a comunicação possa contribuir da melhor forma possível para a organização, esta não é algo simples como se possa parecer. É necessário que se tenha uma comunicação eficaz de 360 graus e que se possa garantir que as pessoas da empresa tenham espaço para contribuir e participar das decisões de negócio (ROBINSON, ROBINSON, 2016).

Desta forma, para que se possa alcançar um alto padrão no mercado, a comunicação interna deve ser tão valorizada quanto a comunicação externa. Os funcionários são os primeiros clientes a serem conquistados, eles levarão a marca e os valores consigo, e, por isso, devem estar motivados e conscientes das metas e objetivos, não só de seu setor, mas de toda organização.

Portanto, a comunicação interna deixou de ser segmentada a um único setor responsável e passou a ser acessível aos membros da empresa em geral. De acordo com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), em 2012 apenas 25% dos colaboradores das grandes empresas se reportavam ao setor de Recursos Humanos para assuntos internos. Isso mostra uma independência benéfica para as organizações, visto que ocorre um elo direto entre os funcionários.

Com investimentos estimados em R\$ 760 milhões, as grandes empresas do Brasil, vêm dispendendo cada vez mais recursos financeiros de modo a facilitar o diálogo entre setores, melhorar seu desenvolvimento de projetos e reforçar suas marcas de dentro para fora da organização (ABERJE, 2012)

No contexto das grandes organizações, a interação entre unidades é fundamental para o cumprimento eficaz das atividades. Neste grupo está incluso o Sistema FIEP, composto pelo Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e

Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Presente em seis cidades no estado da Paraíba e inserido no Departamento Nacional da Indústria, localizado no Distrito Federal.

Tendo como foco o SESI/PB, sua diversificada gama de serviços ofertados a comunidade industrial requer que seus colaboradores estejam em sinergia para executar suas funções, segmentadas nos setores de Gestão da Unidade, Núcleo de Saúde Ocupacional, Educação e Promoção da Saúde. Estes, que são subdivididas em departamentos específicos a cada área, são elas: supervisões, secretarias, compras, tesouraria, recursos humanos, serviços operacionais, tecnologia da informação, coordenação escolar e professores. Portanto, é notório que a adoção e manutenção de práticas de comunicação interna são de fundamental importância nesta organização.

1.1 Definição do Problema

A partir do exposto, a questão norteadora da presente pesquisa foi: “Quão efetivos são os processos de comunicação interna na unidade João Rique Ferreira (JRF) do Serviço Social da Indústria (SESI), localizado na cidade de Campina Grande – PB?”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os processos de comunicação interna na unidade João Rique Ferreira (JRF) do Serviço Social da Indústria (SESI), localizado na cidade de Campina Grande – PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar dados acerca da comunicação interna presente no CAT JRF;
- Realizar uma pesquisa com os funcionários de forma a identificar suas principais necessidades no que tange a comunicação interna;
- Propor ferramentas e práticas de comunicação interna para o CAT JRF.

1.3 Justificativa

As organizações têm buscado diferenciar-se cada vez de modo a conquistar novos mercados e sobreviver a crises econômicas. Então, tendo em vista o cenário de crescente mudança, a interligação entre os funcionários de uma empresa é fundamental (DOMINGOS, 2009).

Neste sentido, o estudo sobre a comunicação interna tem um impacto fundamental sobre as operações organizacionais, visto que, diante de informações distorcidas, membros de uma

equipe podem executar suas funções erroneamente, sentirem-se constrangidos ou desmotivarem-se, acarretando em uma cascata de efeitos negativos na organização, podendo tanto ficar confinado apenas no âmbito interno, como atingir o cliente.

Assim, estudos realizados no âmbito da administração que possam analisar fatores e práticas acerca de fenômenos que envolvam a comunicação interna em uma organização, constituem-se em uma fonte de conhecimento na qual podem ser realizadas comparações entre realidades de distintas empresas, enriquecendo análises acerca do tema.

Com isso, este trabalho é igualmente relevante, tendo em vista a busca por benefícios para instituição em estudo no cenário da comunicação interna.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho tem sua organização fundamentada em cinco capítulos, são estes:

O primeiro capítulo apresenta uma introdução contextualizando o assunto que será abordado, o objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa do trabalho.

No segundo capítulo, são colocadas as principais características da empresa na qual o estudo foi realizado, relatando alguns aspectos da organização, sua origem e seus serviços oferecidos.

O terceiro capítulo compreende a fundamentação teórica, a qual possui o embasamento do estudo, contendo os seguintes tópicos: cultura organizacional, comunicação, comunicação nas organizações, comunicação interna, fluxo de informações, redes de comunicação formal e informal e canais de comunicação interna.

Logo após, o quarto capítulo possui uma subdivisão em dois segmentos. O primeiro consiste nos procedimentos metodológicos, que caracteriza o estudo e apresenta os aspectos operacionais, e o segundo contém a apresentação e análise dos resultados.

E finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo, informando as contribuições do trabalho.

Capítulo 2
A ORGANIZAÇÃO

2 A ORGANIZAÇÃO

No ano de 1949, ocorreu a fundação da sede da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP) na cidade de Campina Grande. Sendo este considerado um marco histórico, pois, pela primeira vez, a sede da Federação das Indústrias não estava localizada na capital do estado. Isto se deu, principalmente, pelo alto nível do comércio estabelecido em Campina Grande por conta da exportação do algodão.

Assim, há 67 anos presente no estado da Paraíba, a FIEP engloba diversas instituições que promovem o desenvolvimento do industriário, são elas: o Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Instituto Evaldo Lodi (IEL). Detendo de oito Centros de Atividades (CAT) do SESI e oito Centros de Formação do SENAI na Paraíba.

Portanto, no que tange ao SESI, sua criação se deu em 1946, por meio de um decreto de lei, do então presidente da república, Eurico Gaspar Dutra. Esta nova instituição, correlacionada a Federação das Indústrias, foi primeiramente implantada no Rio de Janeiro e depois expandindo-se para as demais unidades federativas do país. Chegando ao Estado da Paraíba em 1949 na cidade de João Pessoa.

Deste modo, está apresentado neste relatório de estágio o Centro de Atividades João Rique Ferreira (CAT JRF), uma das unidades do Serviço Social da Indústria (SESI) localizada na Av. Assis Chateaubriand, Distrito Industrial, Campina Grande – PB. O qual foi fundado em 1971, e adotou este nome em homenagem ao industriário João Araújo Rique Ferreira, membro do Sistema FIEP e fundador do Sindicato da Indústria da Extração de Fibras Vegetais e do Descaroçamento de Algodão de Campina Grande.

FIGURA 1 - Frente do Centro de Atendimento João Rique Ferreira



Fonte: Pesquisa Direta, 2016

FIGURA 2 - Parte da estrutura do Centro de Atendimento João Rique Ferreira



Fonte: Pesquisa Direta, 2016

Tendo como gerente responsável o Sr. Edson Carneiro Monteiro Júnior, o CAT JRF possui em sua estrutura física ambientes que abrangem as áreas de Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social, garantindo assistência ao trabalhador da indústria, sua família e à comunidade. A unidade possui academia, campo de futebol, piscina olímpica, quadra poliesportiva, salas de aula e de inclusão digital.

No setor de Educação, o CAT JRF conta com 25 funcionários, os quais são responsáveis pelo programa de Educação Básica e Profissional (EBEP), no qual os alunos têm aulas regulares

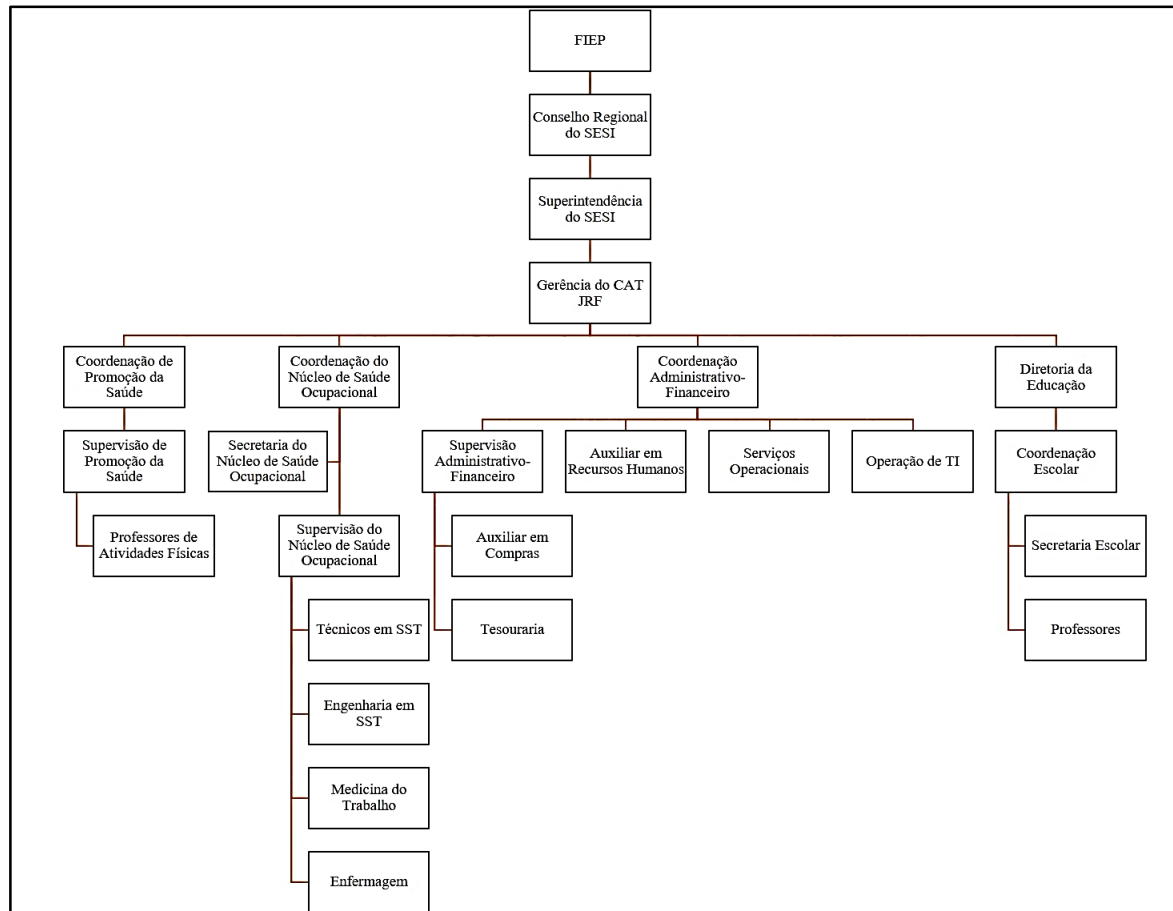
com conteúdos do Ensino Médio, em paralelo cursam o Ensino Técnico no SENAI no contra turno das aulas.

No setor de Promoção da Saúde trabalham 23 funcionários efetivos na unidade. Estes, que realizam os serviços de ginástica laboral, hidroginástica, natação para adultos, natação para crianças, *futsal*, futebol de campo, pilates, musculação e zumba. Além disso, há a disposição de locação da sua infraestrutura para que, tanto empresas como a sociedade possam usufruir da quadra poliesportiva, do campo *society* e do parque aquático. Por fim, este departamento é responsável pela realização do Festival dos Industriários e do Campeonato SESI Mirim de *Futsal*.

O Núcleo de Saúde Ocupacional, conta com 23 membros, dentre estes: consultores, técnicos de saúde e segurança no trabalho (SST), enfermeiros, médicos do trabalho, engenheiros e uma assistente social. Com esta gama de diversificada de integrantes o Núcleo, realiza serviços voltados à indústria de Campina Grande e cidades circunvizinhas, na área de SST, são eles: Programa De Controle Médico De Saúde Ocupacional (PCMSO), Programa De Prevenção Dos Riscos Ambientais (PPRA), Atestados De Saúde Ocupacional (ASO), Avaliações Ambientais De Ruído, Calor, Iluminância, Vapores E Agentes Químicos, Exames De Audiometria Ocupacional, Palestras Educativas Em Completo Do PCMSO e PPRA, Curso Para A Comissão Interna De Prevenção De Acidentes (CIPA), Curso De Trabalho Em Altura, Curso De Primeiros Socorros E Curso De Operador De Caldeiras.

Por fim, o setor de Gestão da Unidade conta com 20 funcionários efetivos, sendo este subdividido em diversos subsetores, os quais são responsáveis pelo funcionamento da unidade desde a parte operacional até a gerência. Este departamento conta com: a gerência, a coordenação administrativo-financeiro, a supervisão financeira, auxiliares de recursos humanos e compras, operador de tecnologia da informação, tesoureira, recepcionistas e responsáveis pelos serviços operacionais.

Na Figura 3, é possível identificar graficamente o organograma do Centro de Atividades João Rique Ferreira.

FIGURA 3 - Organograma do Centro de Atividades João Rique Ferreira.

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Nos tópicos abaixo serão descritos a missão, visão e valores do SESI/PB, bem como sua logomarca e *slogan*.

2.1 Missão

A missão adotada pela organização é,

“Contribuir para o aumento da competitividade industrial da Paraíba, promovendo a educação para o mundo do trabalho e o desenvolvimento de ações que contribuam para a qualidade de vida do trabalhador” (FIEP, 2014).

2.2 Visão

A missão adotada pela organização é,

“Ser referência como instituição promotora de soluções em Educação e Qualidade de Vida contribuindo para a competitividade da indústria paraibana” (FIEP, 2014).

2.3 Valores

Os valores adotados pela organização são os seguintes,

“Ética; Transparência; Satisfação dos Clientes; Alta Performance; Valorização das Pessoas” (FIEP, 2014).

2.4 Logomarca

A logomarca adotada pelo CAT JRF está representada na Figura 04.

FIGURA 4 - Logomarca do Sistema Social da Indústria (SESI)



Fonte: FIEP, 2014.

2.5 Slogan

Quanto ao *slogan*, o adotado em todo o Sistema o FIEP é o seguinte,

“Sistema FIEP. Aliança que gera resultados”. (FIEP, 2014)

Após esta caracterização da empresa será apresentado no próximo capítulo a teoria que embasa este Relatório de Estágio.

Capítulo 3
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Cultura Organizacional

A partir da década 1970, os estudos acerca fatores como os valores, a tradição, os tabus, os símbolos e a conduta de trabalho, ganharam força por conta da consciência dos pesquisadores de que os fatores culturais estão diretamente ligados a práticas de gestão, e que estes são elementos de diferenciação no mercado diretamente ligados a existência de uma organização (CAIXEIRO, 2014; FERREIRA, 2001). Assim, depois de muito tempo ignorada e após a realização de inúmeros estudos, a cultura organizacional é tida como um dos elementos-chave para o sucesso. Robinson e Robinson (2016), por exemplo, chegam a afirmar que a cultura da empresa é 33,3% de tudo.

Desta forma, com a crescente visibilidade desse fenômeno, Pettigrew (1979) realizou um estudo pioneiro enfatizando que as pessoas inseridas em uma empresa, devem possuir um sentimento de leitura da realidade organizacional. E, a partir disso, o autor conceitua a cultura organizacional como sendo o sistema de significados aceitos coletivamente por um dado grupo num dado momento. Sendo um composto de símbolos, linguagens, ideologias, crenças, rituais e mitos.

Outros conceitos foram formulados ao decorrer do tempo, e acrescidos de novos fatores que impactam a cultura organizacional. Marchiori (2008), define cultura como o reflexo da essência da organização, e pode ser entendida como sua personalidade. Sendo esta experimentada de forma coletiva em uma empresa, afetando sua realidade e forma de interação entre seus membros, ratificando as relações internas.

Reiterando esta visão, Nassar (2000) descreve que a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém membros dos mais variados grupos e escalões hierárquicos unidos perante a ações do cotidiano, alcance de metas e questões com o mercado.

Por fim, Robbins (2002) é sucinto ao descrever que a cultura é um conjunto de características e valores coletivos de uma organização. Neste sentido, o que difere a cultura de uma empresa para outras são características básicas, tais como: o grau de inovação e ousadia dos membros, o quanto que se espera do senso crítico dos colaboradores, a maneira com que a organização está concentrada no alcance dos resultados, como as pessoas veem o impacto de seu trabalho no processo produtivo, a forma com que as atividades estão voltadas aos indivíduos

que as realizam, o nível de competitividade entre os membros e a maneira com que as funções mantêm o *status* do colaborador, propiciando seu crescimento pessoal e profissional.

Uma organização deve funcionar como uma unidade coesa para que possa enfrentar os desafios das atuais mudanças de mercado. Diante disso, os valores compartilhados pelos indivíduos que a compõem precisam estar alinhados, é a partir destes valores que os membros se sentem motivados e, o mais importante, se sentem parte do ambiente no qual estão inseridos. Isto faz com que trabalhem compreendendo o seu real impacto e executem suas atividades de uma maneira mais eficaz (FREITAS, 2002).

A identificação o indivíduo com a organização depende diretamente daquilo que é compartilhado internamente. Sejam valores, objetivos, metas compartilhadas, constantes treinamentos e reciclagens de funcionários e a formulação de um ambiente aberto para tomada de decisões, impactam diretamente sobre o comprometimento das pessoas. Estas, que estarão mais favoráveis a alinhar-se aos objetivos e obterão uma predisposição a trabalhar de tal forma que suas ações gerem resultados positivos para o todo (TANURE *et al*, 2007).

Portanto, pode-se concluir que a cultura organizacional é criada, sustentada, transmitida e modificada por meio da interação social entre os membros de uma organização. Porém, este fenômeno de interação interna inexistiria sem a comunicação. A qual, possui um papel estratégico quando alinhada às políticas da empresa, visando aproximar membros e objetivos centrais da mesma (FREITAS, 2002; CURVELLO, 2012).

De forma que haja tal aproximação, a comunicação apropria-se de elementos simbólicos da cultura organizacional, como histórias e rituais, para que possa ser construída e aceita pelos colaboradores. Permitindo com que, através de canais de informações, haja uma permanente troca de informações com o ambiente interno (CURVELLO, 2012).

Diante disso, para que se alcance tal consolidação acerca das atividades dos funcionários, é essencial que se tenha a comunicação. Esta interação interna propicia uma base sólida de conhecimento do que está ocorrendo e fomenta um elo entre os membros, fundamental para o alinhamento da estratégia e imprescindível em momentos de mudança (HEROLD, 2011). No tópico a seguir serão discutidos conceitos de comunicação, bem como seus aspectos e ferramentas.

3.2 Comunicação

A interação entre as pessoas pode ocorrer por diversas razões em muitos níveis, sendo que a linguagem é apenas um dos muitos métodos utilizados para exprimir ideias. Desta forma,

ocorrendo de maneira simples ou extremamente complexas, o comportamento comunicativo é indissociável das relações humanas (BERLO, 2003).

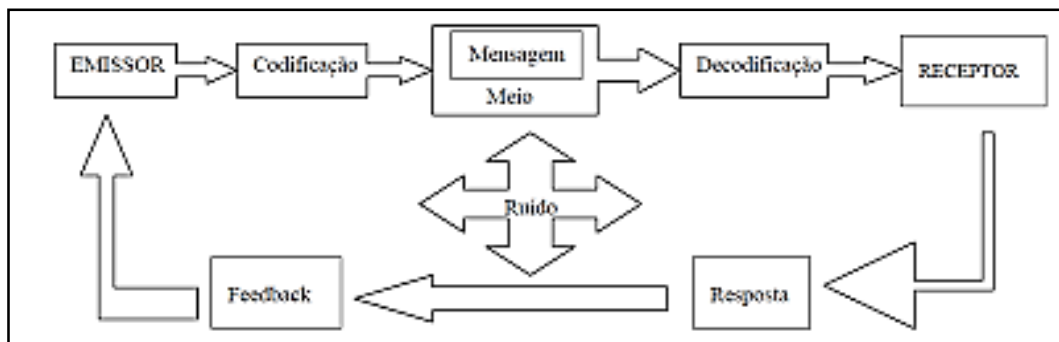
De acordo com Robbins (2002), a comunicação consiste na transferência e compreensão de mensagens. Complementando este conceito, Munodawafa (2008, p. 369) descreve,

A comunicação envolve a transmissão verbal ou não verbal de mensagens. É composta por um transmissor, um receptor e por um canal de comunicação. Neste processo de transmissão, a clareza da mensagem pode sofrer interferências ou distorções, caso haja barreiras em seu caminho. Assim, para que se tenha uma comunicação saudável é preciso diminuir estas barreiras, de forma a aumentar a compressão das informações.

Ainda sob esta ótica, Peule (2010) descreve que a comunicação além de ser dividida entre verbal e não-verbal, ainda há a classificação quando a sua transmissão, podendo esta constituir-se entre: oral e escrita. A autora ainda ressalta que para a melhor escolha de qual método utilizar, é preciso que a organização analise o público a atingir e as informações a serem repassadas ou solicitadas.

Na visão de Sousa (2006), a comunicação é compreendida como um processo que se desenvolve em um espaço contínuo e temporal, no qual coexistem e interagem diversas variáveis. Neste contexto, há ainda a visão de Kotler (2000), o qual descreve que para que se tenha uma comunicação eficiente, a compreensão dos elementos que compõem este processo é indispensável. A Figura 5, mostra graficamente como se dá tal processo.

FIGURA 5 - Elementos do Processo de Comunicação



Fonte: Kotler, 2000, p. 571

Desta forma é possível visualizar neste modelo de nove elementos, que dois deles representam o emissor e o receptor, sendo estes as principais entidades da comunicação. Duas ferramentas da comunicação também estão retratadas, são elas a mensagem e os veículos transmissões. Assim, outros quatro elementos representam as funções da comunicação, são eles: a codificação, a decodificação, a resposta e o *feedback*. Por fim, o último elemento retrata

mensagens aleatórias que podem vir a interferir no processo, este elemento é denominado como ruído.

Deste modo, tal processo de comunicação deve ser o mais eficiente possível, para que o grau de homogeneidade nas interpretações seja elevado, e o significado verificado entre o emissor e o receptor seja o mesmo. Esta concepção se vale da análise de que o processo da interação humana é contingencial devido ao fato de cada indivíduo ser um microssistema, o qual possui um histórico psicológico e valores próprios (CHIAVENATO, 2014).

Neste sentido, de acordo com Torquato (2004) e Kunsch (2003), existem quatro níveis de abrangência do processo de comunicação, são eles:

- Nível Intrapessoal: consiste na análise do comportamento do indivíduo enquanto ele analisa e processa as informações adquiridas. Está diretamente ligado com a capacidade cognitiva que tal indivíduo detém;
- Nível Interpessoal: ocorre quando dois ou mais indivíduos interagem, analisando a forma com que estas interações impactam, influenciam e regulam umas às outras;
- Nível Organizacional: trata-se do estudo da maneira com que as redes de dados e os fluxos de comunicação interligam-se com os membros de uma determinada organização e com meio ambiente;
- Nível Tecnológico: consiste na análise da forma com que a utilização de equipamentos mecânicos e eletrônicos, irá captar, produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir as informações organizacionais.

No entanto, é preciso destacar que em um processo de comunicação, no tocante a transmissão de uma informação, formam-se barreiras que se interpõem entre o emissor e o receptor da mensagem, impedindo com que esta seja interpretada com precisão (INOMATA, 2012). Complementando esta visão, Angeloni (2010) destaca que estas barreiras podem ser provenientes da organização, dos indivíduos ou de tecnologias.

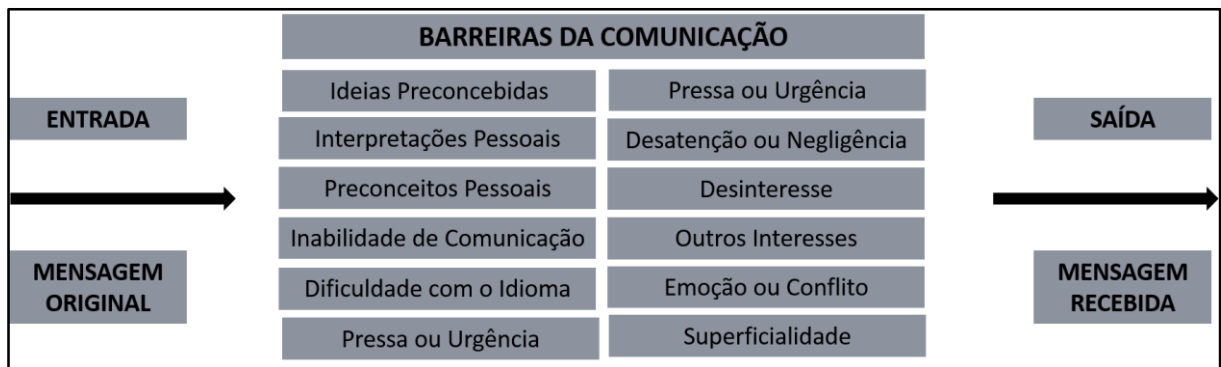
Existem também as barreiras pessoais de comunicação, as quais são influenciadas por hábitos, emoções e sentimentos pessoais (CHIAVENATO, 2009). Visto que o colaborador é influenciado por suas percepções pessoais ao invés de profissionais, estes fatores estão intrínsecos à personalidade de um membro da organização e atuam negativamente na recepção de uma informação.

Existem também as barreiras físicas, constituídas por dificuldades estruturais que impedem o correto fluxo de informações. Estas barreiras podem ser barulhos provindos do ambiente externo, distância física, falhas técnicas nos aparelhos de comunicação, entre outras.

Por fim, as barreiras semânticas envolvem as limitações na linguagem e símbolos de uma informação. Este tipo de interferência ocorre quando há ambiguidades na comunicação escrita ou falada ou má interpretação de códigos e símbolos inerentes a organização, ocasionado a distorção da mensagem inicial (CHIAVENATO, 2009).

Na Figura 6 é possível observar graficamente como ocorre a influência das barreiras de comunicação no processo.

FIGURA 6 - Barreiras do Processo de Comunicação



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2009.

Percebe-se também, a interferência das barreiras no processo comunicativo. Sejam elas fomentadas por valores pessoais, situações momentâneas ou falhas de linguagem, as distorções são prejudiciais para o bom andamento das atividades. Outro fator a ser destacado é que quanto mais entidades estiverem envolvidas neste processo, mais ruído ele irá sofrer. Neste contexto encaixam-se as organizações. Portanto, as organizações necessitam atuar de forma interligada para que seus objetivos e metas sejam alcançados.

Os conceitos que envolvem a comunicação nas organizações serão tratados no próximo tópico.

3.2.1 Comunicação nas Organizações

Na década de 1950, a partir de estudos realizados na *General Electric* (GE), uma série de debates foram abertos acerca da Comunicação Organizacional, fazendo com que a área de Relações Públicas desse seu primeiro passo, primeiro nos Estados Unidos e logo após na Europa. Não tardando para chegar ao Brasil, no ano de 1958, por meio da campanha “50 anos em 5” do governo de Juscelino Kubistchek, a comunicação foi cada vez mais valorizada, propiciando com que na década seguinte fosse fundada a Associação Brasileira dos Editores de

Revistas e Jornais de Empresas (ABERJE), posteriormente denominada, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABRASCOM). Enquanto que, algumas práticas de comunicação interna ficaram restritas a montadoras de automóveis e a indústrias da linha branca (PESSOA, 2003).

Então, influenciadas principalmente pela teoria das relações humanas, as pesquisas sobre comunicação organizacional retomaram sua força no início da década de 70. A ênfase na época estava na precisão de relatórios e de práticas de comunicação que partiam dos altos níveis hierárquicos da empresa. Desta forma, houve uma melhora na qualidade dos estudos na área, viabilizados pela expansão dos setores de relações públicas de multinacionais, e assim ocorreu o aprimoramento da área de comunicação empresarial (PUTNAM *et al*, 2004; RIBEIRO, 2010).

Sendo que, apenas em 1990, em um novo olhar lançado sobre a comunicação organizacional, constatou-se em estudos, que a comunicação se dava apenas como um meio-mensagem e tinha um caráter mecânico. No entanto, os membros das empresas não estavam todos alinhados com as metas da organização, pelo fato de que desconheciam tais metas. Além disso, foi percebido que os indivíduos discutiam entre si sobre os mais diversos temas. Estas observações foram essenciais para uma mudança de metodologia empresarial, fazendo com que as comunicações passassem a abranger também práticas cotidianas e processos simbólicos que ocorriam no âmbito da organização (LIMA, ABBUD, 2015; OLIVEIRA, 2007).

O advento de novas práticas e processos no âmbito da comunicação foi viabilizado por duas revoluções contemporâneas: a revolução da informação e a revolução no sistema de vendas, estas que possibilitaram o acesso do consumidor aos mais diversos produtos e serviços, fazendo com que os investimentos em propaganda clássica diminuíssem, e as empresas procurassem outros métodos de promoção que cativassem seus clientes (TORQUATO, 2004).

Neste novo cenário de mudanças cada vez mais rápidas, foi preciso que o sistema de comunicação organizacional evoluísse, adotando novas estruturas, linguagens, veículos, estratégias e programas, de forma que os membros da empresa pudessem acompanhar os novos rumos do mercado e as novas metas organizacionais (TORQUATO, 2004).

Diante disto, Vieira (2004, p.37), define a comunicação organizacional como sendo, “[...] um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar as ideias e a imagem organizacional junto aos seus públicos de interesse ou, até mesmo, junto à opinião pública”.

Bahia (1995) define ainda que a comunicação empresarial é um composto de modelos de ações e instrumentos onde as organizações se utilizam para falar e se fazer ouvir. Complementando este conceito, Curvello (2009) ressalta que este processo de comunicação

empresarial deve dispor a informação a todos os interessados, baseadas na verdade e com respeito àqueles que compõem a organização, tendo em vista a interação e a mudança por meio da gestão participativa.

Neste sentido, Robbins (2002) destaca as mais importantes funções da comunicação empresarial, são elas:

- Controle: age diretamente no comportamento dos indivíduos. Esta função determina qual o fluxo de informação a seguir, instruções de trabalho e as políticas da empresa.
- Motivação: devido ao esclarecimento dos objetivos que a empresa pretende alcançar, os membros da organização podem orientar seu desempenho e serem reforçados com *feedbacks* que os estimule em relação ao seu esforço.
- Expressão Emocional: ocorre pela possibilidade de os funcionários expressarem seus sentimentos e suas necessidades em seu grupo de trabalho. Esta é considerada a primeira forma de interação social em uma organização.
- Informações: esta função é realizada pela comunicação no que tange a tomada de decisões. Esta ação proporciona aos membros da empresa dados que serão analisados e avaliados de tal forma que o processo decisório organizacional seja facilitado.

Diante disso, é possível observar que a comunicação organizacional detém o papel de gerar as mais diversas atitudes e também disseminar a informação ao seu público-alvo. O qual segundo Monteiro (2003) pode ser dividido em três públicos, baseados no critério de proximidade física e no nível de interação com a organização. São eles:

- a) Público Interno: composto pelos membros da empresa de todos os níveis hierárquicos;
- b) Público Misto: composto por acionistas, distribuidores, fornecedores e revendedores;
- c) Público Externo: composto por clientes, concorrentes, imprensa, governo e a comunidade em geral.

Portanto, diante deste processo de relação entre indivíduos e organizações, se pode observar que a comunicação é uma realidade cotidiana que possui diferentes tipos e atua nos mais diversos contextos sociais. Isto ocorre de tal forma, que se faz necessário separa-la em modalidades de acordo com atividades específicas (KUNSCH, 2003).

A primeira modalidade refere-se a Comunicação Institucional, a qual é responsável direta ou indiretamente pelas estratégias de relações públicas. Podendo atuar em conjunto com a Comunicação Mercadológica, este tipo de comunicação enfatiza a missão, a visão e os valores de uma organização, contribuindo para a formação de uma imagem forte e positiva.

Na referida modalidade de Comunicação Mercadológica, uma determinada organização se utiliza de conhecimentos em publicidade, relações públicas e *marketing*, com o objetivo de reforçar imagem da marca, bem como seus produtos e serviços. Para tal, há a utilização de diversas ferramentas, como: *internet*, mala-direta, televisão, jornais, revistas, rádios, *outdoors*, telemarketing, entre outros. Porém, nos dias atuais, é percebido que o consumidor deseja mais que apenas um produto ou serviço, ele deseja o valor agregado a ele, então a comunicação mercadológica deve também atuar em conjunto com a comunicação integrada.

A terceira modalidade é a Comunicação Administrativa, a qual é processada dentro da organização e viabiliza o sistema organização, por incluir fluxos e redes em sua constituição. É notório também, que esta rede detém em seus fluxos e redes tanto formal como informais, os quais, quando trabalhando em conjunto, permitem a boa comunicação empresarial.

A última modalidade é a Comunicação Interna, esta que contribui na manutenção dos canais de comunicação que promovem a interação dentro das organizações, permitindo com que os membros estejam conscientes de suas funções, sintam-se valorizados, conheçam os objetivos da empresa e estabeleçam uma integração com seu ambiente de trabalho. Esta modalidade será mais bem detalhada no tópico a seguir.

3.3 Comunicação Interna

Diante do apresentado anteriormente, é possível aferir que o processo de comunicação seja, de fato, eficaz é preciso que este seja claro e com níveis mínimos de ruído. No entanto, no contexto organizacional, onde há diversos emissores e receptores, este processo torna-se mais complexo. Fazendo com que uma gestão de comunicação interna tenha uma importância fundamental (MAGRINI *et al*, 2011).

Este setor deve contar com objetivos bem definidos, para que a interação entre os membros da organização seja viabilizada. Portanto, a comunicação interna pode ser vista como,

Uma estratégia capaz de imprimir a cultura da empresa na mente e no coração de todos os funcionários, o que oxigena os processos e sensibiliza os colaboradores. É o que orienta os colaboradores para lidar com as demandas que surgem em seu dia a dia de trabalho (ASSAD, 2009, p. 127).

Corroborando a esta ideia Sousa (2004), acrescenta que a comunicação interna tem por finalidade humanizar as relações organizacionais, tornar os funcionários mais conscientes de sua função e importância dentro delas, bem como integrá-los ao ambiente que tal maneira que estes possam compartilhar dos valores da empresa e, por fim, alcançar metas e objetivos.

Ressalta-se também que a comunicação interna tem em suas funções o auxílio na construção de uma imagem institucional da empresa, na adequação dos membros a competição do mercado e no desenvolvimento de valores e técnicas. Em outro âmbito, o processo de comunicação empresarial ajudará aos trabalhadores no atendimento de questões com consumidores, também os tornarão mais conscientes de seus direitos e deveres, adquirindo base tanto para a defesa de seus interesses frente ao governo, como também para o encaminhamento de questões sindicais. E, por fim, a partir da divulgação da cultura organizacional, os membros se tornarão mais responsáveis com assuntos relacionados ao seu ambiente de trabalho como um todo (LISBOA FILHO, GODOY, 2006).

Portanto, é notório que a comunicação interna detém um papel estratégico, visto que a análise da dinâmica do ambiente faz com que os processos de interação sejam mais efetivos e rápidos. E, com isso, as informações advindas dos mais diversos escalões hierárquicos, serão melhor analisadas, permitindo com a eficácia do processo decisório (MARCHIORI, 2006).

Com as diversas informações advindas dos mais variados níveis hierárquicos, é preciso que ocorra a gestão do fluxo de comunicações, tendo em vista a aproximação dos elos da mensagem, a redução de ambiguidades e a facilidade de realizar o *feedback* (MAGRINI *et al*, 2011). Assim, este tipo de gestão será melhor detalhado no ponto a seguir.

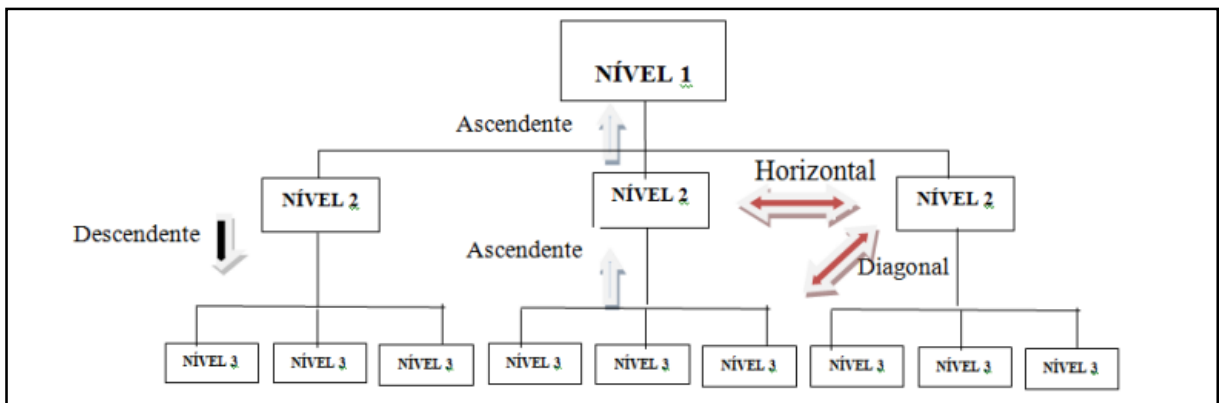
3.3.1 Fluxo de Comunicação

No caminho da interação social, as trocas de informações são realizadas a todo o momento. Então, no cenário organizacional, o fluxo de informações é intenso e dinâmico, provoca novos pontos de vista e interpretações para os mais variados acontecimentos (NONAKA, TAKEUCHI, 1997). Assim sendo, o gestor deve compreender os mecanismos deste fluxo para que ocorram as devidas sistematização e estruturação da comunicação interna.

De acordo com Cunha e Souza (2006), o fluxo de comunicação organizacional se dá de quatro maneiras: decrescente, ascendente, horizontal e diagonal. Este fluxo pode seguir a hierarquia ou ocorrer entre indivíduos que ocupem o mesmo nível.

Na Figura 7 é possível observar os tipos de fluxos de informações nos mais diversos níveis organizacionais.

FIGURA 7 - Fluxos de Informação em uma Organização



Fonte: Navarro, 2000.

Inicialmente, observam-se que a forma de comunicação descendente ocorre dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores. Pode ser caracterizado como sendo um meio de comunicação formal e vertical, sendo composta geralmente por instruções de trabalho, procedimentos, avisos, manuais, feedbacks, objetivos e metas, notícias institucionais, entre outros. Um ponto negativo neste tipo de fluxo acontece quando a própria organização se retrai no repasse de certas informações, ocasionando falhas de desempenho e rumores desnecessários entre os subordinados.

Uma forma de fluxo de comunicação incomum em organizações mais tradicionais, é a ascendente, visto que ela parte dos colaboradores para os superiores. As ferramentas a que compõem são relatórios, sugestões, reclamações, solicitações, propostas, entre outras. Este tipo de comunicação permite que os membros da base organizacional expressem suas opiniões e forneçam informações primárias sobre o que está ocorrendo na empresa, facilitando entendimento e estimulando a participação de todos no alcance dos objetivos. No entanto, quando não há a gestão correta da comunicação ascendente, muitos funcionários tendem a se inibir em reportar certas informações a seus superiores, temendo que os prejudiquem. Por outro lado, os funcionários podem sentir-se tão livres para efetuar a comunicação, que não a filtram e repassam informações desnecessárias aos níveis mais elevados da estrutura.

Na comunicação horizontal, o fluxo de informações flui entre os membros de um mesmo nível hierárquico. As principais funções deste meio são: facilitar a coordenação de atividades, partilha de informações relevantes e resolução de problemas interdepartamentais. Este meio de comunicação é conhecido por ser o mais efetivo no estabelecimento das relações interpessoais entre os colaboradores.

Por fim, quando os demais fluxos não são considerados eficazes para a comunicação de uma determinada informação, o fluxo diagonal pode ser utilizado. Este ocorre, por exemplo, quando um membro de um nível hierárquico mais elevado de um departamento necessita de uma informação que um membro de um nível hierárquico mais baixo de outro departamento detém, assim ocorre a comunicação direta sem a necessidade de um funcionário que pertence ao mesmo nível superior responsável pelo departamento intermedie esta comunicação. É importante ressaltar que este fluxo foi facilitado após a disseminação de *intranets*, encontrando-se mais presente em organizações que possuem um sistema de gestão mais moderno e flexível.

3.3.2 Redes de Comunicação Formal e Informal

No que se refere a comunicação organizacional, é compreendido que o fluxo de informações se encontra em sua composição. Porém ao analisar tal contexto, nota-se que o fluxo de informações age em conjunto com as redes de comunicação (KUNSCH, 2003).

De acordo com Robbins (2002), Kunsch (2003), Marchiori (2006), Silveira (2009), e outros autores, a comunicação interna é constituída por duas redes em uma organização, uma rede formal e outra informal, melhor analisados no tópico a seguir.

3.3.2.1 Comunicação Formal

A comunicação formal está intimamente ligada a estrutura organizacional, é válido ressaltar que este tipo de rede se legitima pelo poder burocrático, caracterizando-se como um sistema de canais de comunicação estabelecidos de forma consciente e planejada, os quais se manifestam por meios impressos, audiovisuais, eletrônicos, entre outros (KUNSCH, 2003). Complementando a esta visão, Woida (2008) descreve que o fluxo da comunicação formal conta com o auxílio de sistemas de informação apropriados para tal fim, podendo estes ser tecnológicos ou não.

A principal função da comunicação formal está ligada a reafirmação das normas, processos e padrões organizacionais. Bem como ela atua no fortalecimento da autoridade dos níveis hierárquicos mais elevados, proporcionando uma estabilização do processo de comunicação organizacional (ANDREAZZA, 2010).

3.3.2.2 Comunicação Informal

Em alguns momentos, os membros de uma organização ao considerarem os métodos de comunicação formal lentos ou ineficientes, questionam sua estrutura pré-estabelecida e desenvolvem uma rede paralela de interação, constituindo redes de comunicação informais (KUNSCH, 2003).

A autora ainda complementa que não se deve combater nem ignorar a existência das redes informais. Visto que, esta atitude por parte da empresa poderá gerar uma ideia de embate entre a rede formal e informal, quando estas devem ser vistas como complementares, maximizam a transmissão de boatos e torna-se um empecilho para a transmissão de normas (CHAMPION, 1979).

Para isso é preciso que as organizações aprendam a lidar com estas redes, conhecendo seus líderes e formadores de opinião, fazendo com que esta rede informal possua informações corretas a serem repassadas, e passe a ser uma aliada no processo informativo (OLIVEIRA, 2004).

No item a seguir serão abordados os conceitos e principais características dos canais de comunicação interna.

3.3.3 Canais de Comunicação Interna

Organizações possuem métodos de comunicação formais e informais, sendo que o primeiro é fomentado por ferramentas estruturadas e o segundo, geralmente se dá pelo boca-a-boca. Diante disso, é necessário que uma empresa detenha de canais que viabilizem o processo de comunicação, tanto formal como informal, e permitam com que ele esteja alinhado, repassando informações corretas do emissor ao destinatário (SYCAMORE, 2009).

A este respeito, pesquisa realizada pela *BAE Systems Offices*, no ano de 2011 em 15 grandes organizações, nenhuma delas afirmou que utiliza apenas um canal para se comunicar com seus funcionários. Cada uma ressaltou que precisavam de uma variedade de métodos para interagir formal e informalmente com seu pessoal. Estes métodos variavam tanto de quadro de avisos a mensagens de texto, como também de *newsletters* à vídeo conferências no *Skype*.

Por isso, faz-se necessário que uma organização conheça as características diversos tipos meios de comunicação interna, de forma que possam realizar uma seleção adequada e utiliza-los de forma eficiente e eficaz (MARTINS, 2014). No Quadro 1, é possível observar os meios de comunicação que podem ser adotados afim de melhorar o processo comunicativo, bem como seus principais aspectos.

QUADRO 1 - Canais de Comunicação Interna

Canais de Comunicação	Aspectos Principais
Reuniões	<ul style="list-style-type: none"> • Podem ser formais ou informais e abranger pessoas de diversos níveis hierárquicos; • Facilita <i>feedbacks</i> e estimula o engajamento.
Eventos Comemorativos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitam a interação entre os membros e influenciam na motivação dos mesmos; • Podem ser simpósios, workshops, aniversários dos membros, recepções e encontros em datas comemorativas.
Telefonemas	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de contato rápido; • Substitui a interação face-a-face; • Possui <i>gaps</i> por não incluir fatores visuais ou escritos.
Face-a-Face	<ul style="list-style-type: none"> • Meio de comunicação mais completo; • Pode constituir-se em uma interação formal ou informal.
Relatórios	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento técnico que pode ser dirigido ao público interno ou externo; • Contém informações precisas da empresa e podem ser: de pesquisa, de processo ou final.
Memorandos	<ul style="list-style-type: none"> • Este instrumento circula em todos os sentidos da organização; • É caracterizado como um informativo para recordar acontecimentos, reforçar ou solicitar informações.
Manual de Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Reforça os valores da organização e serve como base para melhorias nas relações internas
Notas Circulares	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuam comunicações breves; • Abrangem um grande público em um curto espaço de tempo.
Boletim Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Podem ser eletrônicos ou impressos; • Maximizam o engajamento dos funcionários; • Transmitem os principais acontecimentos relativos à organização e seus membros.
Jornal (<i>Newsletter</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Geralmente ocorrem de forma digital e impressa; • Consiste em um dos meios tradicionais mais utilizados; • Utilizado para oferecer um conteúdo de interesse dos funcionários da empresa; • Estreita o relacionamento empresa-funcionário.
Quadro de Avisos	<ul style="list-style-type: none"> • Meio de comunicação mais tradicional; • Utilizado para afixar informativos visando chamar mais atenção; • O maior <i>gap</i> desta ferramenta é a sua não atualização.

...*Continuação* **Fonte:** Adaptado de Martins (2014), Martins (2012), Oliveira e Paula (2009).

QUADRO 1 – Canais de Comunicação Interna

Continuação...

<i>Internet</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação da informação com velocidade e instantaneidade; • Navegação por meio de <i>hiperlinks</i>.
<i>Intranet</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meio eletrônico mais focado no público interno; • Podem conter informações institucionais, formulários, rotinas de trabalho, <i>chat online</i>, bancos de dados e publicações de notícias.
<i>E-mail</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estão voltados a membros da empresa cadastrados no banco de dados; • Constituem-se de mensagens de texto mais completas e com baixos níveis de ruído.
Mensagem Instantânea	<ul style="list-style-type: none"> • Estão voltados a membros da empresa cadastrados no banco de dados; • Comuns na comunicação informal; • São meios de comunicação em tempo real que transmitem textos, imagens e figuras gráficas.
<i>Blog</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Voltados à organização e ao público interno; • É um espaço de ouvidoria, transmissão de informações internas, acompanhamento de projetos, reforço da integração e do gerenciamento de conhecimento.
Vídeo Conferência	<ul style="list-style-type: none"> • Eficaz em organizações com unidades geograficamente dispersas; • Exibe mensagens audiovisuais aos membros de uma organização simultaneamente, encurtando o tempo de transmissão da informação.

Fonte: Adaptado de Martins (2014), Martins (2012), Oliveira e Paula (2009).

Como pode ser observado, quando se trata de comunicação interna, é preciso que se selecione os instrumentos mais adequados para a interação do emissor com o receptor da mensagem. Sejam estas escritas, orais ou eletrônicas, ressalta-se que a organização conheça em profundidade seus membros, saiba suas preferências e estabeleça uma relação de confiança. Tal relação dará base para que a comunicação flua naturalmente entre todos. Por fim, a escolha da ferramenta e da linguagem adotada são elementos primordiais para a manutenção da sintonia tanto dos funcionários entre si, como para com a empresa (MARTINS, 2012).

Conclusões do Capítulo

Diante da exposição do embasamento teórico acerca dos aspectos referentes à comunicação interna, pode-se concluir que para uma organização alcançar seus objetivos é preciso que haja a sinergia entre seus membros. E esta sinergia é alcançada por meio da

comunicação interna, a qual consiste em um dos segmentos da cultura organizacional da empresa e orienta as atividades do cotidiano dos funcionários.

Sendo assim, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), Navarro (2000) e Cunha e Souza (2006), a comunicação interna segue por fluxos ascendentes, decrescentes, horizontais e diagonais. E pode ser segmentada entre formal e informal. Assim, com estes conceitos bem definidos, são apresentados principais canais de comunicação interna utilizados, segundo Martins (2012), Oliveira e Paula (2009) e Martins (2014).

Assim, no Capítulo 4 serão descritas informações acerca do Estágio Supervisionado, sendo este subdividido nas seguintes sessões: procedimentos metodológicos e apresentação, e análise dos resultados do Relatório de Estágio.

Capítulo 4

DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

Serão apresentados neste capítulo, os tópicos referentes aos procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos deste estudo, bem como serão apresentados os resultados alcançados a partir deste.

4.1 Procedimentos Metodológicos

Neste tópico serão apresentados os procedimentos metodológicos do presente estudo, os quais segundo Lakatos e Marconi (2011), referem-se ao estudo sistemático de métodos científicos, bem como seus fundamentos, validade e relações com teorias cientificamente comprovadas. Desta forma, para que um estudo seja válido e seus resultados aceitos, é preciso que haja um procedimento formal que o oriente.

4.1.1 Métodos

A referente pesquisa pode ser classificada como sendo um estudo de caso exploratório descritivo aplicado, visto que este trabalho se propõe tanto a conhecer as características da população, como também propor melhorias para a mesma.

De acordo com Gil (2010) a pesquisa exploratória consiste no desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias preestabelecidos, sendo estas realizadas de tal forma que haja uma aproximação real do objeto de estudo, proporcionando uma visão geral deste. Assim, de acordo com Mattar (2001), a pesquisa exploratória é ampla e versátil, podendo ser utilizados métodos como o levantamento de dados secundários, estudos de casos e observação informal. Quanto à sua caracterização descritiva, esta corresponde a descrição das características de uma população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de correlações entre as variáveis (VERGARA, 2007).

Ainda, sua classificação aplicada deve-se ao fato que de este estudo propõe-se a sugerir melhorias e resolver certos problemas no âmbito da organização em estudo, podendo estes ser executados ou não (VERGARA 2007).

Pode-se denotar também o aspecto qualitativo e quantitativo da natureza do estudo. Qualitativo no sentido de que investiga questões abertas a interpretações, peculiaridades e significados múltiplos apresentados pelos respondentes. E quantitativo, pois considera a conversão de opiniões em números, afim de analisá-los por meio de técnicas estatísticas (GIL, 2010).

Assim, para os procedimentos técnicos da pesquisa foi realizado um estudo de caso, o qual, conforme exposto por Gil (2010), consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de pesquisa, de modo que possa realizar seu detalhamento de forma mais profunda.

4.1.2 Unidade de Análise e Amostra

O universo deste estudo é composto pelos funcionários do Centro de Atendimento ao Trabalhador João Rique Ferreira (CAT JRF), unidade pertencente ao Serviço Social da Indústria (SESI), localizada na cidade de Campina Grande – PB. Sendo este formado por 91 funcionários, nos setores de: Gestão da Unidade, Núcleo de Saúde Ocupacional, Promoção da Saúde e Educação.

Neste sentido, a amostra pode ser considerada não probabilística por conveniência. A qual, segundo Malhotra (2001), consiste na escolha dos elementos de acordo com a conveniência do pesquisador, e, portanto, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis à população.

Diante disso, os questionários foram aplicados presencialmente na empresa em estudo pela pesquisadora no dia 29 de abril de 2016, durante uma reunião geral, na qual estavam presentes colaboradores de todos os níveis hierárquicos e de todos os departamentos da unidade. Assim, foram coletados um total de 47 questionários respondidos, o que representa 51,06% da população total.

4.1.3 Instrumento de Pesquisa

De modo que houvesse um planejamento da pesquisa de campo, foi necessária a escolha de técnicas de coleta de dados, as quais consistem na escolha de regras e processos definidos cientificamente (LAKATOS; MARCONI, 2011). Para tal, foram escolhidas as técnicas de observação direta, pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário.

A observação participante consiste na técnica de o próprio pesquisador tornar-se membro de seu grupo em estudo, passando a ser parte do objeto de pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2011). Este método foi viabilizado pela participação da pesquisadora como parte integrante da empresa em estudo, atuando como estagiária do setor administrativo. Sendo assim, a observação foi realizada com base na vivência cotidiana com os funcionários durante o período de 15 de fevereiro de 2016 até o momento da realização desta pesquisa. Este fator

permitiu com que fosse possível que a vivência na organização gerasse dados e informações a serem analisados, com base em situações, conversas informais e atividades realizadas dentro da função.

Quanto à pesquisa bibliográfica, esta foi realizada visando a coleta de dados secundários que corroborassem o presente estudo, visto que, segundo Lakatos e Marconi (2011), todo trabalho científico necessita de apoio bibliográfico, de modo que o pesquisador tanto tenha seu foco sobre assuntos inovadores, e não desperdice seu tempo com problemas já solucionados e testados, como também obtenha informações previamente testadas que deem base ao seu estudo. Neste caso, os principais assuntos tratados neste trabalho são referentes à cultura organizacional e à comunicação interna nas organizações.

Tendo em vista os objetivos traçados e bibliografia consultada, foram escolhidos os modelos de Caleiras (2015) e Souza (2004), de forma a adapta-los à realidade da organização em estudo, e permitindo com que dados relevantes fossem colhidos e analisados. Esta ferramenta de acordo com Lakatos e Marconi (2011) consiste em uma série ordenada de perguntas respondidas por escrito, sem a influência do pesquisador. Entre as suas vantagens, estão o alcance de um maior número de respondentes, possibilidade de interpretar uniformemente os dados e segurança quanto ao anonimato do respondente.

O questionário foi composto por três sessões. A primeira avalia questões sócio demográficas e funcionais dos interrogados, sendo este composto por cinco variáveis. A segunda sessão é composta por 27 variáveis, as quais consistem em afirmativas acerca do processo de comunicação interna do CAT JRF. Esta sessão é composta pelas dimensões: Percepção, Ferramentas, Interação e Interesse. Por fim, na terceira sessão, um campo foi disposto de modo que os respondentes pudessem expressar-se abertamente, de forma qualitativa.

A dimensão Percepção tem como objetivo analisar a visão dos respondentes quanto aos processos de comunicação e como ocorrem no CAT JRF. A segunda dimensão, denominada Ferramentas, requer aos funcionários que mencionem a frequência com que tem acessos às principais ferramentas de comunicação utilizadas na unidade. Na terceira dimensão, Interação, são dispostas as ações de interação mais recorrentes na empresa, e assim como na dimensão anterior, os respondentes devem mencionar a frequência de sua assiduidade em eventos realizados pelo CAT JRF. Por fim, na dimensão Interesse, são colocados assuntos a serem adotados em uma possível ferramenta de comunicação interna, a serem classificados quanto ao seu nível de interesse.

Além disso, foi solicitado aos respondentes que, caso desejassem, poderiam realizar observações e identificações de outras ferramentas de comunicação utilizadas ou tecer comentários sobre sua frequência em ações de integração, em campos de respostas abertas nas dimensões de Ferramentas, Interação e Interesse.

Assim, foi realizado um pré-teste com cinco elementos, escolhidos por conveniência e fora do universo em estudo, de modo a avaliar possíveis ambiguidades, problemas linguísticos e eventuais problemas com a formatação. Como resultado, o instrumento seguiu sua estrutura, contudo passou por pequenas alterações na elaboração das afirmativas.

Desta forma, a aplicação dos questionários ocorreu de forma presencial com os funcionários durante uma reunião geral. Esta estratégia foi adotada tendo em vista as frequentes viagens realizadas pelos funcionários do alto escalão da Unidade. Fazendo com que esta fosse uma oportunidade de encontrar colaboradores dos diversos níveis hierárquicos e setores, tornando a amostra mais próxima da realidade. Ao final, houveram 47 questionários respondidos, sendo seus dados tratados no *Microsoft Office Excel*.

No presente estudo houveram três aplicações da escala *Likert*, a primeira para os níveis de concordância, sendo estes: Discordo Totalmente (1), Discordo (2), Indiferente (3), Concordo (4) e Concordo Totalmente (5). A segunda para os níveis de frequência, são eles: Nunca (1), Poucas Vezes (2), Às Vezes (3), Com Frequência (4) e Sempre (5). E, a terceira para níveis de interesse, o quais são compostos por: Menos Interessante (1), Interessante (2) e Mais Interessante (3).

4.1.3 Definição operacional das variáveis e dos indicadores da pesquisa

Conforme mencionado anteriormente, cada sessão é composta por diversas variáveis, as quais serão descritas neste tópico, de modo a facilitar a compressão da etapa Análise dos Resultados.

Inicialmente foram dispostos indicadores de perfil sóciodemográfico e funcional, tendo em vista a obtenção da caracterização da amostra. Estes indicadores são compostos por cinco variáveis, são elas,

- *Variável 01* – Refere-se ao gênero do respondente, tendo estas duas opções: masculino e feminino.
- *Variável 02* – São colocadas cinco faixas etárias, são elas: 18-25, 25-35, 35-45, 45-55 e Mais de 55 anos.

- *Variável 03* – Contempla o grau de escolaridade do respondente, sendo dividido em seis grupos: Ensino Fundamental, Ensino Médio Incompleto, Ensino Médio Completo, Ensino Superior Incompleto, Ensino Superior Completo e Pós-Graduação.
- *Variável 04* – Refere-se ao tempo de serviço na unidade CAT JRF dos respondentes, sendo assim este grupo é composto de cinco variáveis: De 0 a 5 anos, de 5 a 10 anos, de 10 a 15 anos, de 15 a 20 anos e mais de 20 anos.
- *Variável 05* – Pede-se a especificação do departamento o qual os respondentes pertencem, sendo colocadas quatro opções para tal: Gestão da Unidade, Educação, Núcleo de Saúde Ocupacional e Promoção da Saúde.

Para o grupo de indicadores do processo de comunicação interna do CAT JRF, as variáveis adotadas encontram-se dispostas nas dimensões Percepção, Ferramentas, Interação e Interesse.

A seguir, serão relatadas as denominações de cada variável, sendo estas descritas por suas afirmações presentes no instrumento de pesquisa.

Para a dimensão *Percepção*, as variáveis adotadas foram:

- *Importância*: “O CAT JRF dá muita importância a comunicação interna”;
- *Eficácia*: “A comunicação com os colaboradores é eficaz”;
- *Clareza*: “A comunicação interna do CAT JRF é clara”;
- *Novos Meios*: “A interação dos membros melhoraria se o CAT JRF adotasse novas formas de comunicação interna”;
- *Influência*: “A comunicação interna do CAT JRF influi nos resultados finais”;
- *Desempenho*: “Recebo todas as informações necessárias para o desempenho de minhas funções”;
- *Flexibilidade*: “O processo de comunicação é flexível”;
- *Compartilhamento*: “Sinto-me a vontade para compartilhar minhas opiniões e sentimentos com meus colegas”;
- *Boatos*: “Os boatos disseminados prejudicam a dinâmica de trabalho”;
- *Omissão*: “As informações são alteradas com fins de evitar aborrecimentos dos superiores imediatos”;

- *Problemas Pessoais*: “Problemas pessoais interferem na troca de informações com os demais membros”;
- *Troca de Informações*: “O CAT JRF estimula a troca de informações entre setores diferentes”.

Para a dimensão *Ferramentas* as variáveis adotadas foram:

- *E-mail*;
- *Intranet*;
- *Vídeo Conferência*;
- *Bate-Papo Online*;
- *Telefone*;
- *Planilhas no Drive*;
- *Quadro de Avisos*.

Para a dimensão *Interação*, as seguintes variáveis foram dispostas aos respondentes:

- *Reuniões de Departamento*;
- *Reuniões Gerais*;
- *Palestras*;
- *Treinamentos*;
- *Confraternizações*.

Para a dimensão *Interesse*, as variáveis foram:

- *Ações*: “Ações desenvolvidas pelo CAT JRF”;
- *Colaboradores*: “Assuntos relacionados aos colaboradores (aniversariantes do mês, novos colaboradores, programações de eventos)”;
- *Parcerias*: “Assuntos relacionados às parcerias firmadas”.

4.1.4 Método de Análise de Dados

Portanto, tendo em vista uma análise mais concisa das respostas da amostra de pesquisa, e a viabilização da análise dos dados por meio das médias alcançadas, foi utilizada a segmentação da escala *Likert*, apresentada anteriormente, em: 1 a 2,3 (discordância), 2,4 a 3,6 (neutro) e 3,7 a 5 (concordância); 1 a 2,3 (baixa frequência), 2,4 a 3,6 (média frequência) e 3,7 a 5 (alta frequência) e 1 a 1,6 (Menos Interessante), 1,7 a 2,3 (Interessante) e 2,4 a 3 (Mais

Interessante). Esta segmentação permitiu que, a partir das médias das variáveis, pudesse haver a análise quanto aos graus de concordância, frequência e interesse das variáveis presentes nas dimensões. Assim, de modo a complementar tal análise, também foram verificadas as frequências e desvio-padrão das referidas questões.

Por fim, após a tabulação dos dados no *Microsoft Office Excel*, tanto foram elaboradas tabelas e gráficos, possibilitando uma melhor análise quantitativa da pesquisa, como também foram analisados os comentários qualitativos colhidos na pergunta final do instrumento de pesquisa.

4.2 Apresentação e Análise dos Resultados

Este tópico traz informações acerca dos dados e resultados encontrados na empresa Centro de Apoio ao Trabalhador – João Rique Ferreira / SESI – PB, localizada na cidade de Campina Grande.

Estes resultados foram coletados no período de 15 de fevereiro de 2016 à 03 de maio de 2016, sendo estes reunidos e constituídos na forma de um Relatório de Estágio Supervisionado.

Esta sessão trata da análise dos dados colhidos por meio do instrumento de pesquisa, da análise das ferramentas já adotadas no CAT JRF e, finalmente, traz propostas de ferramentas e práticas de comunicação interna a serem aplicadas na referida unidade do Sistema FIEP.

4.2.1 Análise do Instrumento de Pesquisa

Nos tópicos a seguir, serão colocados os dados e suas respectivas análises, referentes as informações colhidas com o instrumento de pesquisa.

4.2.1.1 Dados Sócio Demográficos e Funcionais

Como é possível constatar, a maioria dos funcionários respondentes pertencem ao sexo feminino, 70%, conseqüentemente, 30% são do sexo masculino. Esta porcentagem é um reflexo de setores como os de Núcleo de Saúde Ocupacional, Educação e Gestão da Unidade, os quais são predominantemente femininos. Assim sendo, constata-se que a amostra foi representativa, tanto no total de funcionários, como também por setor. Ver Tabela 1 e Tabela 2.

TABELA 1 – Sexo

Sexo				
Sexo	Quantidade de Funcionários	Frequência	Porcentagem	Representatividade Total
Feminino	56	33	70%	58,90%

...Continuação

Masculino	35	14	30%	40%
Total	91	47	100%	51,64%

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

TABELA 2 – Representatividade Real por Setor

Representatividade por Setor				
Sexo	Gestão da Unidade	Educação	Núcleo de Saúde Ocupacional	Promoção da Saúde
Feminino	55%	68%	78%	43,48%
Masculino	45%	32%	22%	57%

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Seguindo a análise, na Tabela 3, observa-se que a maioria dos respondentes, 45%, afirmam pertencer a faixa etária de 25 a 35 anos. Há ainda a predominância de pessoas na faixa etária de 35 a 45 anos, 26%. Este cenário denota uma empresa majoritariamente composta por pessoas mais jovens, o que torna a implementação de mudanças mais favorável, visto que esta faixa etária é mais adaptável que as demais. Visto que, de acordo com Oliveira (2003), a idade está entre um dos fatores influenciadores no processo de mudança, ainda que haja a perspectiva de progresso, o ser humano tende a preservar seu *status quo*. Por isso, embora se tenha uma maioria jovem no CAT JRF, é preciso que haja o cuidado e planejamento caso ocorra a adoção de novas formas de comunicação, para que estas sejam percebidas como benéficas, e não como algo desconhecido e inseguro.

TABELA 3 – Faixa Etária

Faixa Etária		
Faixa Etária	Frequência	Porcentagem
De 18 a 25 Anos	4	9%
De 25 a 35 Anos	21	45%
De 35 a 45 Anos	12	26%
De 45 a 55 Anos	9	19%
Mais de 55 Anos	1	2%

Fonte: Pesquisa Direta, 2016

Na variável que mensura o grau de escolaridade dos respondentes da pesquisa, os resultados encontrados mostram que 30% dos funcionários possuem Pós-Graduação e 28% possuem o Ensino Superior Completo. Há ainda, 22% possuem Ensino Superior Incompleto, os quais, de acordo com a observação direta da pesquisadora são universitários e/ou possuem cursos de ensino técnico que fomentam suas funções na unidade. Ver Tabela 4.

TABELA 4 – Grau de Escolaridade

Grau de Escolaridade		
Grau de Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino Fundamental	0	0%
Ensino Médio Incompleto	1	2%
Ensino Médio Completo	9	19%
Ensino Superior Incompleto	10	21%
Ensino Superior Completo	13	28%
Pós-Graduação	14	30%

Fonte: Pesquisa Direta, 2016

Cruzando-se os dados, pode-se observar que a maioria dos respondentes com um maior grau de escolaridade estão nos setores de Educação e Promoção da Saúde. Sendo o primeiro com o maior número de graduados e o segundo com um maior número de pós-graduados. Estes resultados remetem ao fato de que estes setores são compostos essencialmente por professores, sejam estes de ensino médio ou educadores físicos. E, um dos pré-requisitos para exercer tais funções, é o título de ensino superior na área. Já o Núcleo de Saúde Ocupacional possui o maior número de respondentes com Ensino Superior Incompleto, isto se deve a grande presença de técnicos no setor, dos quais, segundo a observação, muitos ainda estão na condição de universitários. Por fim, na Gestão da Unidade, além da presença de pós-graduados, representados pelo gerente e a coordenadora do setor, há um maior número de funcionários com ensino médio completo, denotando a realidade do setor, visto que há muitos membros nas áreas de serviços operacionais, a qual se requiere apenas este nível de escolaridade para exercer as funções. Ver Tabela 5.

TABELA 5 – Grau de Escolaridade por Setor

Grau de Escolaridade por Setor				
Grau de Escolaridade	Gestão da Unidade	Educação	Núcleo de Saúde Ocupacional	Promoção da Saúde
Ensino Fundamental	0%	0%	0%	0%
Ensino Médio Incompleto	0%	7%	0%	0%
Ensino Médio Completo	38%	14%	8%	13%
Ensino Superior Incompleto	23%	14%	42%	0%
Ensino Superior Completo	23%	36%	25%	25%

...Continuação

Pós-Graduação	15%	29%	25%	63%
----------------------	------------	------------	------------	------------

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Nesta situação, de acordo com o estudo de Claro *et al.* (2008), no qual constatou-se em como é benéfico para as organizações que a maioria dos funcionários possuam ensino superior e pós-graduação. Neste cenário, a implementação de melhorias e novas ideias, em particular na comunicação interna, podem ser facilitadas por conta da maior compreensão de novas ferramentas de informação, de seus conhecimentos teóricos e de suas experiências no local de trabalho.

Quanto ao tempo de serviço de seus funcionários, os dados representados na Tabela 6 denotam a realidade do CAT – JRF. Neste, 62% dos respondentes declararam que trabalham na unidade em um período de 0 a 5 anos. Este resultado demonstra o que ocorreu nas unidades do SESI/PB nos últimos anos. De acordo com a observação direta, o Sistema FIEP costumava contratar seus funcionários e permanecer com estes até sua aposentadoria, o que ainda pode ser visualizado com o percentual de 9% dos respondentes. Porém, após o agravamento da crise econômica e a diminuição do financiamento federal ao Sistema, as unidades do SESI, SENAI e CTCC passaram a funcionar como unidades de negócio, tendo necessidade de gerar lucros para manterem suas operações. Com isso, houve um grande corte no quadro de funcionários, e a contratação de outros com um maior grau de instrução.

TABELA 6 – Tempo de Serviço

Tempo de Serviço		
Tempo de Serviço	Frequência	Porcentagem
De 0 a 5 Anos	29	62%
De 5 a 10 Anos	9	19%
De 10 a 15 Anos	1	2%
De 15 a 20 Anos	4	9%
Mais de 20 Anos	4	9%

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Esta situação reflete-se na pesquisa, e é positiva no sentido de que, os funcionários contratados recentemente não possuem alguns “vícios” que são perceptíveis em alguns membros mais antigos, e por isso, com o trabalho correto a cultura organizacional tende a Se

adaptar com mais facilidade ao cenário atual dos negócios, caracterizado, entre outras coisas, pela competitividade.

Por fim, os dados colhidos e agrupados na Tabela 7 mostram os departamentos os quais os respondentes pertencem. Neste, indica-se que 30% dos membros respondentes pertencem à Educação, 28% à Gestão da Unidade, 26% ao Núcleo de Saúde Ocupacional e 17% à Promoção da Saúde.

TABELA 7 – Departamento

Departamento				
Departamento	Quantidade Total	Frequência	Porcentagem	Representatividade
Gestão da Unidade	20	13	28%	65%
Educação	25	14	30%	56%
Núcleo de Saúde Ocupacional	23	12	26%	52%
Promoção da Saúde	23	8	17%	35%
TOTAL	91	47	100%	52%

Fonte: Pesquisa Direta, 2016

Conforme observado, visto que, os respondentes representam 52% do total de funcionários do CAT. Isto se deve ao fato de que muitos funcionários não se encontram na unidade em estudo, principalmente os membros do setor de Promoção da Saúde, visto que, por serem Educadores Físicos, atuam, em sua maioria, nas empresas de Campina Grande, ofertando serviços de ginástica laboral e qualidade de vida em três turnos.

4.2.1.3 Dimensões da Comunicação Interna

Na segunda parte do instrumento de pesquisa, foram analisados os indicadores compostos pelas dimensões: *Percepção, Ferramentas, Interação e Interesse*.

4.2.1.3.1 Dimensão Percepção

Esta dimensão tem por objetivo avaliar a percepção dos funcionários respondentes quanto a sua visão acerca da comunicação interna do CAT JRF. Esta dimensão é composta por doze variáveis. São elas: *importância, eficácia, clareza, novos meios, influência, desempenho, flexibilidade, compartilhamento, boatos, omissão, problemas pessoais e troca de informações*.

Assim, no que tange a variável *Importância*, teve como objetivo avaliar, se o CAT JRF dá importância à sua comunicação interna. Os resultados obtidos indicam que: 15% discordaram da afirmativa, 19% se mantiveram neutros e 66% dos respondentes concordaram. Assim, esta afirmativa obteve uma média de 3,6 e um desvio padrão de 0,97. Assim, esta média encontra-se no limite entre os patamares de neutralidade e concordância. Então, cruzando os dados, foi possível observar que a maioria dos que discordaram com a referida afirmação, advinham de funcionários provenientes do setor “Núcleo de Saúde Ocupacional”, o qual passou por diversos problemas ocasionados por falhas na comunicação interna. Portanto, se faz necessário focar em tal área de modo a melhorar esta percepção. A segunda afirmativa obteve resultados semelhantes às aferidas na anterior, corroborando a queixa dos colaboradores no sentido da comunicação interna.

A variável *Eficácia*, questionava aos respondentes até que ponto concordavam que a comunicação interna da empresa é eficaz. Os resultados obtidos foram: 34% dos respondentes discordaram, 13% permaneceram neutros e 53% concordaram. Esta variável obteve uma média de 3,23, que representa a neutralidade dos respondentes quanto à eficácia da comunicação. Isto revela que, apesar do CAT JRF possuir uma série de ferramentas, há falhas no processo de interação interno.

A terceira variável, *Clareza*, refere-se a compreensão do processo de comunicação. Assim, os dados colhidos foram: 36% de discordância, 19% de neutralidade e 45% de concordância. Portanto, diante de uma média de 3,13 (neutralidade), é preciso fazer com que haja uma melhor divulgação das atividades e das tarefas a serem realizadas, de forma que as ambiguidades sejam diminuídas nesta unidade.

Na variável *Novos Meios*, foi avaliada a concepção que os funcionários respondentes possuem acerca da adoção de novas ferramentas que venham a melhorar o processo comunicativo. Desta forma, nos resultados obtidos percebe-se que nenhum respondente discordou desta afirmativa, 17% mantiveram-se neutros e, a grande maioria, 83% afirmaram concordar com o uso de novas formas de comunicação. Com isso, este ítem alcançou uma média de 4,11 (concordância), e um desvio padrão de 0,67, denotando a uniformidade das respostas. Neste caso, os dados refletem que há uma certa deficiência nas ferramentas da comunicação, e, a partir do cruzamento dos dados, foi possível observar que mesmo os membros que afirmaram que o processo comunicativo do CAT JRF era claro e eficaz, concordaram que o processo comunicativo necessita de novas formas de ocorrer.

Assim, na variável *Influência*, pretendeu-se avaliar a visão dos respondentes quanto ao impacto da comunicação interna nos resultados finais. Deste modo, os resultados foram os

seguintes: 4% discordaram, 4% ficaram neutros e 92% concordaram com a afirmativa. Esta, que obteve a média de 4,23 (concordância) e um desvio padrão de 0,73, demonstrando uniformidade nas respostas obtidas.

Por conseguinte, tendo em vista uma melhor compreensão da visão dos respondentes, os dados da referida variável, foram confrontados com os de Grau de Escolaridade, previamente citados. Portanto, de acordo com as devidas proporções de respondentes de cada nível de escolaridades, as médias alcançadas foram: 3 para o “Ensino Médio Incompleto”, 4,7 para o “Ensino médio Completo”, 3,9 para o “Ensino Superior Incompleto”, 4,2 para o “Ensino Superior Completo” e 4,1 para a “Pós-Graduação”. Neste sentido, os resultados obtidos no CAT JRF no que tange a comunicação interna, há uma percepção positiva de sua importância para os resultados finais da unidade, não importando o grau de escolaridade do respondente.

Quanto a variável *Desempenho*, na qual os respondentes marcavam seu grau de concordância quanto as informações recebidas para a realização de suas atividades. Foi verificado que: 19% discordaram, 21% são neutros e 60% concordaram com a afirmativa. Desde modo o quesito obteve 3,5 (neutro) de média, a qual embora esteja próxima ao ideal de 3,7, deveria ter sido mais elevada, visto que o recebimento de informações para o desempenho adequado das funções é crucial devido ao seu impacto direto na organização. Por isso, se faz necessário realizar treinamentos e campanhas para promoção da divulgação de informações.

Ainda sobre esta variável, é possível observar que o setor que obteve a menor média nas respostas foi o de Promoção da Saúde, 3,4 (neutro), e o com maior média foi o de Gestão da Unidade, 3,8 (concordância). Assim, pode ser feita uma ação de *benchmarking* entre estes setores de forma com que um passe para o outro seus métodos de comunicação, permitindo com que todo CAT JRF se desenvolva.

Quanto a *Flexibilidade*, buscou analisar se é possível o uso de outros meios de comunicação, que não os formais, para viabilizar a comunicação. Assim, os dados alcançados foram: 23% discordaram da afirmativa, 21% permaneceram neutros e 55% concordaram. Esta questão obteve uma média 3,4, sendo esta considerada neutra. No entanto, nota-se ainda que a maioria, 55%, utilizam-se de outros meios de interação interna. Isto foi identificado na observação direta, pois muitos se utilizam de meios como o *Whatsapp* para se comunicar individualmente com outros, se utilizam de um bate-papo interno, ou ainda trocam conversas nos corredores da instituição. Porém, alguns que não estão totalmente entrosados na organização, e buscam os meios formais para comunicar-se, e, por isso, não encontram esta flexibilidade.

A oitava variável, *Compartilhamento*, avalia o grau com que um funcionário se sente à vontade em ter conversas informais com seus colegas de trabalho. Diante disso, os resultados alcançados foram: 26% discordaram, 9% são neutros e 66% concordaram. Então, com uma média de 3,74 (concordância) e desvio padrão de 1,2, é possível afirmar que a maioria dos respondentes sentem-se a vontade em compartilhar suas informações e sentimentos pessoais dentro da organização.

Neste sentido, é imprescindível que se avalie a questão da confiança que um funcionário atribui a seus colegas no momento de compartilhar suas informações, sentimentos e acontecimentos pessoais. Visto que, de acordo com Barichello *et al.* (2007), é de extrema importância esta forma de interação informal, pois ela propicia ao funcionário uma melhor execução de seu trabalho devido a sua motivação, propiciada pelo sentimento de pertencimento à empresa.

Neste sentido, houve ainda a análise da variável *Compartilhamento* por Departamento, chegando-se aos seguintes resultados: o departamento de Gestão da Unidade obteve média de 3,6 (neutro), o departamento de Educação alcançou a média de 3,8 (concordância), o setor de Núcleo de Saúde Ocupacional obteve uma média de 3,8 (concordância) e, finalmente, o departamento de Promoção da Saúde contou com a média de 3,75 (concordância). Diante disso, apenas o setor de Gestão da Unidade não obteve um índice positivo, fazendo-se necessário um maior trabalho de integração neste departamento.

A variável *Boatos*, visa compreender a percepção dos respondentes quando ao impacto que estes causam na dinâmica de trabalho. Diante disto, os dados alcançados foram: 0% de discordância, 13% de neutralidade e 87% de concordância. Obtendo-se a média de 4,36 (concordância) e um desvio padrão de 0,70. Por isso, é extremamente positivo afirmar que a organização estudada possui uma consciência geral sobre este assunto, pois, de acordo com Robbins (2002), os boatos tendem a dar mais crédito a informações sem fundamentos do que as informações formais, prejudicando a rotina de trabalho e o clima organizacional.

Quanto a variável *Omissão*, buscou-se compreender se certas informações eram alteradas ou escondidas dos superiores de modo a evitar possíveis aborrecimentos destes. Com isso, os resultados alcançados foram: 38% de discordância, 30% de neutralidade e 32% de concordância. Obtendo-se assim, uma média de 2,94 (neutro) e um desvio padrão de 0,84. Diante disso, para o caso desta variável, é positivo que se tenha uma média abaixo do grau de concordância (3,7), pois implica dizer que a maioria não omite de seus superiores informações necessárias.

A variável *Problemas Pessoais*, detém indaga aos respondentes se seus problemas pessoais interferem na sua motivação em trocar informações com um colega. Para tal, os resultados foram os seguintes: 32% discordaram, 19% mantiveram-se neutros e 49% concordaram. Esta afirmativa obteve a média de 3,28 (neutro) e um desvio padrão de 1,16, o que implica em uma certa heterogeneidade nas respostas. Diante disto, foi realizado o cruzamento de dados, segmentando as médias desta variável por setor, assim sendo, as médias alcançadas foram: 3,5 (neutro) para a “Gestão da Unidade”, 2,9 (discordância) para a “Educação”, 3,3 (neutro) para o “Núcleo de Saúde Ocupacional e 3,50 (neutro) para a “Promoção da Saúde”. Portanto, pode ser observado que todas as médias dos setores estão abaixo de 3,70, sendo estas consideradas desfavoráveis para a realidade do CAT JRF.

Estes dados deixam explícita a realidade sobre acontecimentos ocorridos por conta de ruídos na comunicação, os quais acabaram por gerar constrangimentos e transtornos na unidade como um todo.

Finalmente, a última variável, denominada *Troca de Informações*, coloca a afirmação de que o CAT JRF estimula a interação entre os setores. Os resultados foram: 34% de discordância, 21% de neutralidade e 45% de concordância. Obtendo-se a média de 3,3 (neutro) e o desvio padrão de 1,16, este que revela a não uniformidade nas respostas. Da mesma maneira na variável anterior, houve a segmentação por setor, os quais alcançaram as seguintes médias: “Gestão da Unidade”, 3,3 (neutro), “Educação”, 3,14 (neutro), “Núcleo de Saúde Ocupacional”, 3,1 (neutro) e “Promoção da Saúde”, 3,5 (neutro). Denotam-se, novamente, média abaixo do grau de concordância (3,7). Neste cenário, vale ressaltar um comentário de um dos respondentes:

Aqui o que acontece é que muitas vezes o pessoal fica fechado nas suas salas e não sabe o que ocorre nos outros setores. Isso faz com que a gente (colaboradores) trabalhe sem ter a ideia do real impacto da nossa função, talvez muita gente esteja desmotivada com isso.

A Tabela 8, traz os dados referentes a esta dimensão, segmentados por suas respectivas frequências, médias por variável, desvio-padrão e média geral da dimensão.

TABELA 8 – Dimensão Percepção

Variáveis	Frequência					Média	Desvio Padrão
	Discordância	Neutro	Concordância				
	1	2	3	4	5		
Importância	2	5	9	26	5	3,57	0,97

...Continuação

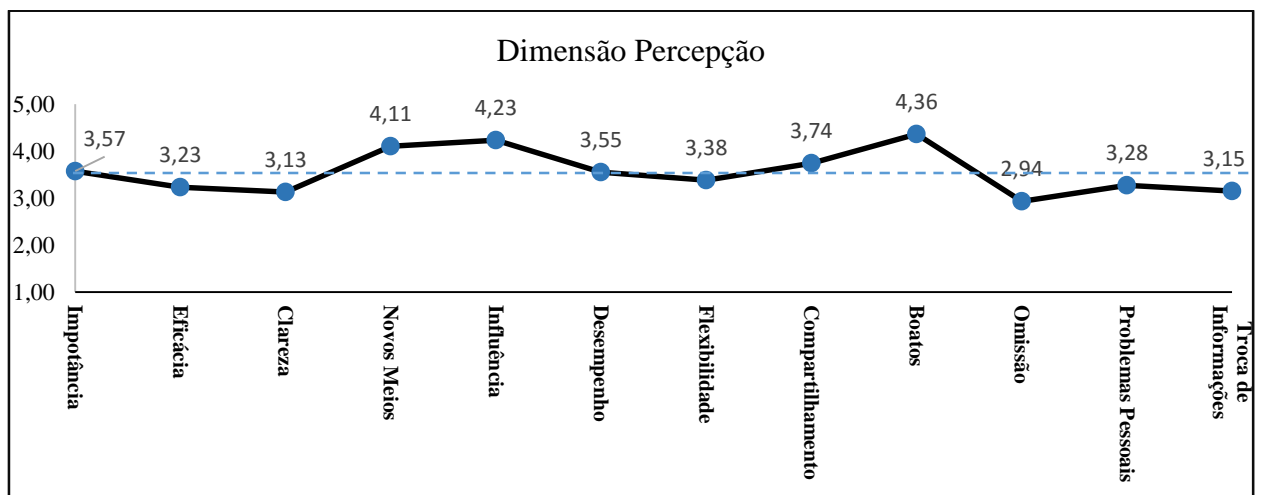
...Continuação

Eficácia	0	16	6	23	2	3,23	0,98
Clareza	0	17	9	19	2	3,13	0,97
Novos Meios	0	0	8	26	13	4,11	0,67
Influência	0	2	2	26	17	4,23	0,73
Desempenho	0	9	10	21	7	3,55	0,97
Flexibilidade	0	11	10	23	3	3,38	0,92
Compartilhamento	0	12	4	15	16	3,74	1,19
Boatos	0	0	6	18	23	4,36	0,70
Omissão	0	18	14	15	0	2,94	0,84
Problemas Pessoais	2	13	9	16	7	3,28	1,16
Troca de Informações	3	13	10	16	5	3,15	1,14
MÉDIA DA DIMENSÃO	-	-	-	-	-	3,55	-

Fonte: Pesquisa Direta, 2016

Por fim, no Gráfico 1, é possível verificar graficamente a variação de médias entre as variáveis da dimensão *Percepção* conforme a linha imaginária traçada de acordo com a média geral da referida dimensão.

GRÁFICO 1 – Dimensão Percepção



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Portanto, é possível denotar que a percepção da comunicação interna por parte dos respondentes possui médias que variam da neutralidade à concordância. Ainda se observa que, de acordo com a linha imaginária traçada de acordo com a média geral da dimensão (3,55), que metade das variáveis encontram-se abaixo da média. Fazendo-se necessário que alguns aspectos sejam trabalhados de forma que haja uniformidade principalmente em fatores básicos, como na

descrição das funções. Outro ponto a ser trabalhado é a quebra de informações nos setores do Núcleo de Saúde Ocupacional e de Gestão da Unidade, visto que diversos constrangimentos já foram desenvolvidos devido a boatos e mal-entendidos entre os dois setores, os quais deveriam atuar em conjunto.

4.2.1.3.2 Dimensão Ferramentas

Esta dimensão, possui como objetivo a compreensão da frequência de uso das principais ferramentas de comunicação interna já utilizadas no CAT JRF. Assim, foram colocadas sete variáveis, são elas: *e-mail*, *intranet*, *vídeo conferência*, *bate-papo online*, *telefone*, *planilhas no drive* e *quadro de avisos*.

Para a variável *E-mail*, as frequências de uso alcançados foram: 11% baixa, 2% média e 87% alta. Com isso, a média obtida foi de 4,38 (frequência alta) e desvio padrão foi de 1,21, representando o alto uso do e-mail nas operações do CAT JRF. De acordo com a observação direta, esta ferramenta é utilizada amplamente para envio não só de informações relacionadas com as funções do colaborador, mas também para transmissão de informes de campanhas de conscientização, reuniões, palestras e treinamentos. De acordo com setor de recursos humanos, este método de comunicação é o mais eficiente e apenas não é utilizado por funcionários dos serviços gerais, visto que eles não possuem um computador próprio na empresa.

A variável *Intranet*, obteve os índices de: 17% possuem baixa frequência de uso desta ferramenta, 19% possuem uma frequência mediana e 64% possuem alta frequência de uso. Diante destes dados, esta variável obteve uma média de 3,79 (frequência alta), indicando que a maioria dos respondentes a utilizam com frequência. Contudo, há uma observação a ser realizada quanto a esta variável, existem vários tipos de *intranets* dentro no CAT JRF, diferenciando-se de setor para setor. Percebendo-se uma utilização mais frequente no Núcleo de Saúde Ocupacional, visto que seus membros a utilizam para repassar informações e relatórios referentes às consultorias prestadas. Contudo, os demais funcionários, em sua maioria, utilizam-se desta ferramenta apenas para retirar seus contracheques uma vez ao mês, ou realizar consultas financeiras.

Esta observação é corroborada mediante a segmentação dos dados por setor, nos quais as médias de utilização da *intranet* foram de: 3,4 (média) no setor de “Gestão da Unidade”, 3,6 (média) no setor de “Educação”, 3,9 (alta) no setor de “Núcleo de Saúde Ocupacional” e 3,7 (alta) no setor de “Promoção da Saúde”.

Na variável *Vídeo Conferência*, os dados obtidos foram os seguintes: 83% afirmaram que utilizam este meio com baixa frequência, 13% possuem uso mediano e 4% afirmaram com alta frequência. Estes dados conferiram a esta variável uma média de 1,62 (baixa frequência) e um desvio padrão de 0,87, interpretando-se que houve uma certa uniformidade quanto ao baixo uso desta ferramenta de comunicação. Neste cenário, é possível compreender que este índice muito abaixo da média de alta frequência (3,7), deve-se ao fato de que o referido meio interação possui uma implementação recente, ficando restrito aos níveis hierárquicos mais altos, ou seja, às coordenações e à gerência. Além disso, há uma certa dificuldade estrutural em sua implementação, pois são necessárias a instalação de *webcams* nos computadores, e a conectividade de *internet* de setores como o da Promoção da Saúde e da Educação precisam ser melhoradas.

Quanto a variável *Bate Papo Online*, os dados obtidos foram: 51% possuem baixa frequência de uso, 19% possuem uso mediano e 30% utilizam-se do *Bate Papo Online* com alta frequência. Estes índices resultaram em uma média de 2,60 (baixa frequência) para esta variável. O que se pode aferir destes resultados é que nem todos os funcionários estão habituados a tal ferramenta, visto que esta está atrelada ao *e-mail*, sendo que este obteve um índice de 87% de uso. Então, por meio da correspondência dos dados, notou-se que dos 41 respondentes que afirmaram utilizar o *e-mail* frequentemente, apenas 13 utilizam o *Bate Papo Online* na mesma frequência (alta), o que corresponde a 32% dos respondentes.

A variável *Telefone*, obteve os seguintes dados: 6% encontram-se em baixa frequência, 21% encontram-se uma frequência mediana de uso e 72% colocaram que o utilizam com alta frequência. Conferindo a variável a média de 4,04 (alta frequência) e um desvio padrão de 0,93. Assim, de acordo com uma das respondentes, este meio é o mais difundido na unidade, e apenas não usam este meio de comunicação aqueles que não possuem uma sala fixa com estrutura de ramal telefônico. Quanto a estes ramais, o CAT JRF possui uma rede interna que tanto faz a interligação da unidade, como também da unidade com as demais organizações do Sistema FIEP. Assim, os ramais são organizados em uma tabela e esta é distribuída para cada colaborador afixar em um local visível.

Entretanto, ainda há a cultura de utilizar as linhas telefônicas para a resolução de problemas pessoais. Esta situação está sendo discutida em todo o Sistema pois alguns colaboradores ocupam linhas internas por um longo período de tempo, ocasionando a obstrução da comunicação interna e gastos telefônicos desnecessários.

No que tange a variável, *Planilhas no Drive*, os dados colhidos refletem que: 38% declararam que a utilizam com baixa frequência, 13% afirmaram a utiliza-la medianamente e

49% afirmaram utiliza-la com alta frequência. Estes índices compõem a média de 3,06 (frequência média) conferida a esta variável. Neste sentido, o que pode se denotar, de acordo com a observação direta, é que em certos subsetores como os de Recursos Humanos e Finanças, e no setor de Promoção da Saúde elas são amplamente difundidas, enquanto que em outros não.

Assim sendo, tal ferramenta, ganhou mais força no início deste ano com a inclusão de novas tarefas aos setores, visto que, conforme mencionado anteriormente, o Sistema passou a funcionar como uma unidade de negócio. Portanto, atividades como: cobrança, controle de cartão de crédito, matrícula de alunos e controle de carga horária de ginástica laboral, tiveram sua responsabilidade descentralizada da FIEP e de setores específicos, e voltaram-se para o CAT JRF. Por isso, para facilitar a interligação entre os setores e funcionários, foram criadas planilhas compartilhadas, as quais segundo uma das respondentes, fizeram toda diferença, e agora os funcionários podem se organizar e alinhar nas atividades do dia-a-dia.

Por fim, quanto a variável *Quadro de Avisos*, os dados aferidos foram: 19% o utilizam em baixa frequência, 15% o utilizam as medianamente e 66% o utilizam com alta frequência. Diante disto, essa variável obteve a média de 3,83 (alta frequência) e o desvio padrão de 1,24, o que implica em um alto uso desta ferramenta de comunicação na unidade.

O Quadro de Avisos é uma das formas de comunicação pioneiras no CAT JRF, existindo, além do Quadro Geral no refeitório, um específico para cada setor em quase todas as salas da unidade. Como pode ser observado na Figura 08, o Quadro Geral é utilizado para afixar comunicados de reuniões gerais e da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), agenda do auditório, aniversariantes do mês, calendário de pagamentos e outros comunicados. Porém, de acordo com a responsável de Recursos Humanos, a qual também possui como função afixar estes avisos, a maioria dos funcionários não leem o Quadro Geral, e, por isso, tudo que há no quadro de avisos também é enviado por e-mail. Esta prática, segundo a mesma, apesar de gerar seu retrabalho, vem gerando resultados positivos.

FIGURA 8 – Quadro de Avisos Geral



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Um ponto a ser destacado é a poluição visual causada pelo acúmulo de comunicados presentes no Quadro de Avisos Geral ao final de cada mês. Muitos destes já ocorreram, perdendo sua validade, porém continuam afixados. Portanto, é preciso que haja a manutenção constante desta ferramenta de forma que esta poluição diminua.

Sobre esta ferramenta um dos funcionários, comentou: *“Deveria haver por parte da gestão uma comunicação entre os setores mais ativa e deveria haver uma cobrança também, pois há comunicação nos quadros de aviso nem a maioria olha ou verifica”*. Diante deste comentário, pode-se verificar que o problema não se encontra na ausência de informações propriamente dita, mas sim, na ausência do hábito da leitura dos comunicados do Quadro de Avisos.

Outros quadros a serem destacados são os presentes em cada departamento, os quais possuem informações acerca de suas atividades particulares.

O quadro de avisos presente no setor de Educação (Figura 9), localizado na sala dos professores, possui informações sobre os horários de aulas e notícias gerais da Unidade.

FIGURA 9 – Quadro de Avisos do Setor da Educação



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

O setor Núcleo de Saúde Ocupacional, possui três quadros de avisos, a saber,

- Quadro de Avisos 1: possui informações quanto a escalação de visitas às empresas contratadas dos técnicos e engenheiros de SST (Ver Figura 10).

FIGURA 10 – Quadro de Avisos de Escalação de Técnicos e Engenheiros em SST

Equipe	Agendamentos Semanal do NSO						
Dia	Evaldo	Fabiola	Ivanildo	Layse	Fernanda	Marcos	Eugê
Sábado 02/05	Rafael	José	PR BALCAÇOS				
Domingo 03/05	capacitação OS, FIEP Capacitação FIEP	Estrela PR BALCAÇOS PR BALCAÇOS	GLADSON PR BALCAÇOS				Rafael na Maquiagem
Segunda 04/05	capacitação OS, FIEP Capacitação FIEP	BR 20					
Terça 05/05	capacitação OS, FIEP Capacitação FIEP				Adriano		
Quarta 06/05	capacitação OS, FIEP Capacitação FIEP				Rafael na Maquiagem		
Quinta 07/05	capacitação OS, FIEP Capacitação FIEP				Patricine		

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

- Quadro de Avisos 2: contém datas das palestras a serem realizadas, seus temas, o local e o seu palestrante responsável (Ver Figura 11).

FIGURA 11 – Quadro de Avisos de Palestras



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

- Quadro de Avisos 03: de uso exclusivo do Coordenador do Setor, possui a relação das empresas que possuem contratos com o CAT JRF segmentadas por mês (Ver Figura 12).

FIGURA 12 – Quadro de Avisos de Empresas Contratantes



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Nota-se que estes quadros são de fundamental importância para o setor, pois além de serem constantemente atualizados, mantêm seus membros alinhados e com conhecimentos não só acerca de suas atribuições como também as de seus colegas. Este alinhamento é fundamental pois este setor lida diretamente com as empresas contratantes dos serviços do CAT JRF, e a execução eficaz dos serviços acarreta em sua fidelização e no fortalecimento do SESI no mercado de consultorias em SST.

No setor de Promoção da Saúde, também há a utilização de um quadro de avisos (Figura 13) para manter seus membros inteirados quanto aos horários de ginástica laboral e das atividades esportivas.

FIGURA 13 – Quadro de Avisos do Setor de Promoção da Saúde



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Em especial neste setor, é fundamental que haja a divulgação de horários como os de ginástica laboral, pois muitos dos membros do departamento encontram-se ausentes da Unidade por longos períodos de tempo e de forma que os demais membros os percebam como parte integrante da equipe, é preciso com que haja a divulgação de suas atividades realizadas.

Outra ferramenta de comunicação citada, foi o *Whatsapp*, segundo dois dos respondentes, este meio de comunicação é utilizado individualmente e ocorre que apenas são utilizadas mensagens neste meio como forma de interação, caso haja uma certa intimidade com o colega. Caso contrário, as demais formas são preferíveis.

Por fim, os dados de frequência de utilização das ferramentas presentes nesta dimensão, foram correlacionados com uma das variáveis da dimensão *Percepção*, a variável “Eficácia”. Esta análise teve como objetivo mensurar a visão dos respondentes quanto ao seu grau de concordância quanto a afirmativa “A comunicação com os colaboradores é eficaz” e seu uso de ferramentas que visam a eficiência do processo de comunicação. Assim, os dados foram os seguintes: 17% dos respondentes afirmaram que a comunicação é eficaz e faz alto uso das ferramentas, 36% afirmaram que a comunicação é eficaz, entretanto possui um baixo uso de ferramentas, 19% disseram que a comunicação é ineficaz, porém possui uma alta utilização das ferramentas e, por fim, 28% colocaram que enxergam a comunicação como ineficaz, porém não possui um alto índice de utilização das ferramentas.

Portanto conclui-se que a minoria dos respondentes está satisfeita com a comunicação, ou seja, a considera eficaz e utiliza suas ferramentas, em contrapartida alguns respondentes não se utilizam das ferramentas como se deve, porém considera a comunicação ineficaz. Isso corresponde a uma possível rejeição das ferramentas sem a busca de compreendê-las e utilizá-las.

Diante disso, a Tabela 9 contém os dados referentes a dimensão *Ferramentas*, segmentando-os segundo suas frequências, média por variável, desvio padrão e média geral da dimensão.

TABELA 9 – Dimensão Ferramentas

Variáveis	Frequência					Média	Desvio Padrão
	Baixa		Média	Alta			
	1	2	3	4	5		
<i>E-mail</i>	4	1	1	8	33	4,38	1,21
<i>Intranet</i>	2	6	9	13	17	3,79	1,20

...Continuação

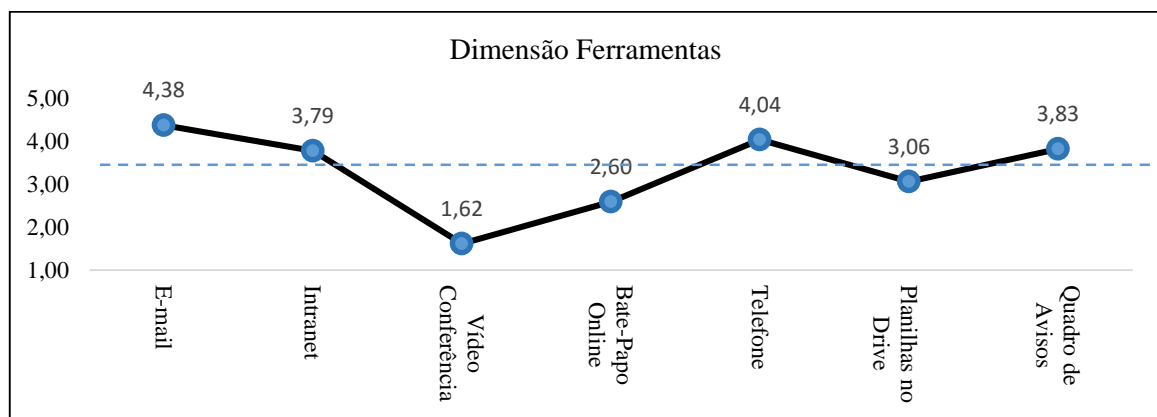
...Continuação

Vídeo Conferência	28	11	6	2	0	1,62	0,87
Bate-Papo Online	15	9	9	8	6	2,60	1,42
Telefone	0	3	10	16	18	4,04	0,93
Planilhas no Drive	15	3	6	10	13	3,06	1,65
Quadro de Avisos	2	7	7	12	19	3,83	1,24
MÉDIA DA DIMENSÃO	-	-	-	-	-	3,33	-

Fonte: Pesquisa de Dados, 2016.

Assim, o Gráfico 2 ilustra a relação entre as referidas ferramentas e suas médias encontradas por meio da coleta de dados primários, tendo a linha imaginária traçada de acordo com a média geral da dimensão por referência.

GRÁFICO 2 – Dimensão Ferramentas



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Desta forma, denota-se que das principais ferramentas de comunicação internas utilizadas no CAT JRF, a maioria delas encontram-se acima da média geral da dimensão (3,33), esta média refere-se a um grau de neutralidade nas respostas aferidas. Assim, a ferramenta mais utilizada é o *E-mail*, mostrando que a empresa, em sua maioria, encontra-se ambientada com a tecnologia da informação neste sentido. Mídias mais tradicionais como o telefone e o quadro de avisos ainda são necessários pois são de uso constante e, em alguns casos, insubstituíveis. Porém, é preciso com que se tenha mais divulgação da importância da *Intranet*, pois ainda que a média tenha sido favorável, é sabido que ela corresponde apenas a consultas de contracheques para impressão, sendo que esta ferramenta possui várias *interfaces*, e segundo alguns funcionários mais assíduos, é atualizada pela equipe responsável da FIEP constantemente. Por

fim, há ainda um uso muito restrito da Vídeo Conferência, fazendo-se necessário sua maior divulgação na unidade. Visto que, de acordo com Nassar (2000), este tipo de tecnologia traz a diminuição de gastos com deslocamento de funcionários, fator muito presente não só no CAT JRF, como em todo Sistema FIEP.

4.2.1.3.3 Dimensão Interação

Esta dimensão, tem como objetivo a análise da frequência com que os funcionários participam das ações de interação promovidas pelo CAT JRF. As variáveis presentes nesta dimensão são: *Reuniões de Departamento, Reuniões Gerais, Palestras, Treinamentos e Confraternizações*.

A primeira variável consiste na *Reunião de Departamento*, a qual obteve os índices de: 11% declararam ir com baixa frequência, 9% declararam ir esporadicamente e 81% afirmaram ir com alta frequência. Com isso, esta variável obteve a média de 4,15 (alta frequência) e o desvio padrão de 1,16. Assim, estas reuniões departamentais ocorrem uma vez por semana e são intermediadas pelo coordenador de cada setor. Nestas, cada colaborador tem a oportunidade de falar suas requisições, demonstrar metas alcançadas, fazer sugestões, apresentar uma nova ferramenta adotada ou repassar um comunicado advindo do Sistema FIEP como um todo. Por isso, é extremamente benéfico que haja uma participação efetiva dos membros, pois este repasse de informações direto beneficia tanto a instituição quanto o colaborador.

Porém, em dois comentários colhidos no instrumento de pesquisa, os respondentes ressaltaram que: *“Quanto as reuniões de departamento e gerais, não participo, pois, sempre há agendamentos no dia a cumprir”* e *“Passei um tempo afastado em treinamento na FIEP, por isso me ausentei das reuniões de departamento. E ao retornar, não me foi repassado as principais decisões tomadas neste período”*.

Diante disso, pode ser evidenciado neste sentido que, ocorrem reuniões periódicas, porém, caso o funcionário não esteja apto a ir, as informações não são repassadas, ou são repassadas incompletas. Este fato causa transtornos àquele que se ausentou e pode vir a gerar falhas em suas atividades devido ao repasse indevido de informações.

Quanto a variável *Reunião Geral*, os dados obtidos foram os seguintes: 19% possuem baixa frequência na assiduidade, 13% possuem assiduidade mediana e 68% possuem alta assiduidade. Portanto, a média alcançada nesta variável foi de 3,87 (alta frequência), com um desvio padrão de 1,39. Tais reuniões gerais ocorrem em uma frequência trimestral e são intermediadas pelo gerente da unidade. Nestas, os coordenadores de cada departamento

demonstram as queixas, sugestões, alcances e projetos de cada setor. Porém, até o ano de 2015, estes eventos ocorriam durante o sábado pela manhã, e possuíam um cunho de descontração, visto que eram realizadas na área de lazer da unidade, e após sua realização os funcionários ficavam livres para usufruir da área como um todo.

Contudo, nesta época, existia uma Comissão para Organização de Reuniões Gerais, liderada pela Coordenadora Administrativo Financeira. Entretanto, segundo a mesma, os demais membros desta comissão não possuíam a proatividade necessária, e ela muitas vezes necessitava abdicar de suas funções para se dedicar a organização destes eventos, e isto estava gerando prejuízos para a Unidade. Por isso, a partir deste ano, as Reuniões Gerais vêm sendo realizadas no auditório do CAT JRF, em um dia útil pela manhã. Com isso, um dos comentários colhidos foi: *“O foco do pessoal aumentou 100%, perdemos a descontração mas ganhamos em produtividade”*.

Neste contexto, há também o ponto de vista de outro respondente,

A comunicação é a primazia principal para que funcionem todos os departamentos. Mas para isso, não basta decidir nas reuniões o que fazer, necessita comunicar os ausentes das reuniões o que fazer, necessita-se comunicar os ausentes das decisões tomadas para que a informação seja melhor absorvida e cumprida por todos.

Diante disto, no sentido das *Reuniões*, sejam estas departamentais ou gerais, denota-se que embora haja uma participação efetiva da maioria dos membros, aqueles não compareceram sentem-se excluídos, pois as decisões não são compartilhadas em sua totalidade. Sendo necessário, neste caso, a mudança desta cultura e a adoção de uma ferramenta de compartilhamento de informações, tornando os interessados alinhados às novas diretrizes na Unidade.

No âmbito da variável *Palestras*, os resultados foram: 23% afirmaram ir com baixa frequência, 51% declararam comparecer esporadicamente e 26% afirmaram ir frequentemente. Então, a média para esta variável foi de 3,02 (média) e o desvio padrão apresentado foi de 0,94, sendo estes resultados compreendidos como abaixo da média considerada positiva (3,7), no contexto da comunicação interna. O que se pode afirmar por intermédio destes dados é a realidade encontrada quanto a realização das palestras. Pois, estas são realizadas normalmente no horário e no local de trabalho, e são geralmente focadas em um setor específico, então alguns dos colaboradores ou não se interessam pelo tema ou preferem não interromper suas atividades para participar da palestra.

Esta cultura acarreta na desmotivação dos colaboradores que também são palestrantes, devido ao fato de que estes se organizam para prestar um bom serviço, porém não há a divulgação correta na unidade e o coro torna-se ínfimo.

A quarta variável, denominada *Treinamentos*, obteve os seguintes dados: 47% declararam ir com baixa frequência, 23% afirmaram ir com frequência e 30% afirmaram ir com alta frequência. Por conseguinte, essa variável obteve uma média de 2,85 (baixa frequência) e um desvio padrão de 1,27, sendo estes índices considerados desfavoráveis, tanto no sentido da média muito abaixo do grau de alta frequência (3,7), quanto do desvio padrão indicando heterogeneidade nas respostas.

Estes números refletem os fatos destes treinamentos, pois estes não são obrigatórios, ocorrem no horário de trabalho e, muitas vezes, na sede da FIEP, fazendo com que haja a perda no estímulo do colaborador em participar. Também foi comentado que alguns treinamentos são, muitas vezes, voltados para setores específicos, e assim, enquanto o volume de treinamentos é maior para uns, para outros é menor, fazendo com que ocorra a perda da cultura de participação destas ações.

Ainda nesta variável, foram correlacionados o grau de escolaridade do colaborador proporcionalmente a sua participação em treinamentos. Tendo em vista a visão de que aqueles que mais estudam possuem um maior nível cultural, e, por isso, detêm da perspectiva que através da educação e de treinamentos podem conseguir crescimento pessoal e profissional (KRAUTER, 2009; LINO, 2009).

Desta forma, os as médias alcançadas foram: “Ensino Médio Incompleto”, 2, “Ensino Médio Completo”, 2,83, “Ensino Superior Incompleto”, 3, “Ensino Superior Completo”, 3 e “Pós-Graduação”, 3,29. Portanto, denota-se que a visão dos autores supracitados foi corroborada com base na realidade do CAT JRF, visto que a maior média de frequência pertence por indivíduos com pós-graduação.

Então, a última variável desta dimensão é *Confraternizações*, os índices desta são: 15% declararam ir com baixa frequência, 21% afirmaram comparecer com frequência mediana e 64% afirmaram ir com alta frequência. A média para esta variável foi de 3,70 (alta frequência) e o desvio padrão foi 1,10, sendo estes índices indicadores de uma alta frequência de idas dos respondentes para estas ações de integração. Vale ressaltar que o CAT JRF realiza confraternizações uma vez por mês para comemorar os aniversários dos membros, em datas comemorativas como: dia das mães, dia do trabalhador, dia dos pais, entre outras, e uma confraternização geral ao final do ano.

Com isso, de acordo com a afirmação do autor Oliveira (2002), colocando as confraternizações como um método importante de interação e troca de informações informais entre os colaboradores. Sendo que, tal interação informal, quando bem trabalha influi na forma de trabalho e facilita os relacionamentos. Foi realizado o cruzamento dos dados desta variável com a variável “Compartilhamento”, da dimensão *Percepção*, diante do fato que de ambas possuem um cunho essencialmente informal. Então pode-se denotar que 45% dos respondentes estão à vontade com relação a seus colegas e vão às confraternizações, 19% declararam que apesar de se sentirem bem com seus colegas, vão raramente às confraternizações, o mesmo índice, 19%, corresponde as pessoas que não estão à vontade mas vão as estes eventos, podendo estas pertencerem a duas realidades, a primeira é a de que estão tentando se entrosar com os outros membros e a outra é que estão indo a estas ações de integração apenas por “obrigação”, finalmente, 17% dos respondentes afirmaram que não se sentem bem com seus colegas e não vão às confraternizações.

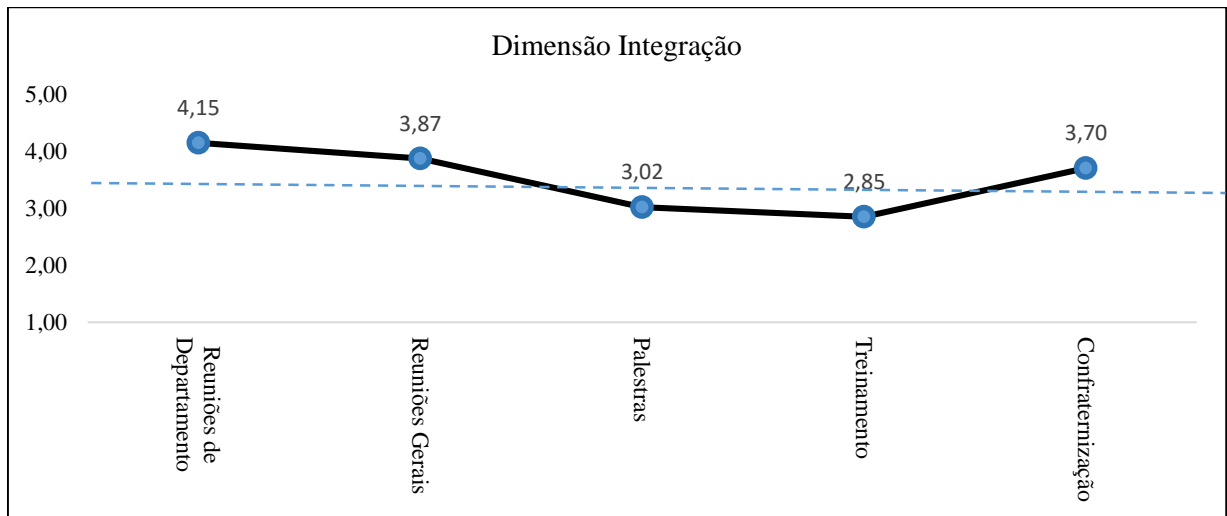
A Tabela 10 agrupa os dados e índices referidos neste tópico.

TABELA 10 – Dimensão Interação

Variáveis	Frequência					Média	Desvio Padrão
	Baixa		Média	Alta			
	1	2	3	4	5		
Reuniões de Departamento	3	2	4	14	24	4,15	1,16
Reuniões Gerais	5	4	6	9	23	3,87	1,39
Palestras	3	8	24	9	3	3,02	0,94
Treinamento	6	16	11	7	7	2,85	1,27
Confraternização	2	5	10	18	12	3,70	1,10
MÉDIA DA DIMENSÃO	-	-	-	-	-	3,52	-

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

O Gráfico 3, demonstra a relação das médias das ações de interação expressas nesta dimensão, sendo estes segmentados de acordo com a linha imaginária da média geral da dimensão.

GRÁFICO 3 – Dimensão Interação

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Pode-se denotar após a análise desta dimensão, que a sua média geral (3,52) encontra-se em um patamar de neutralidade, sendo que a maioria das ações de interação estão acima da média alcançada. Assim, a ação de interação com maior adesão por parte dos funcionários respondentes, são as reuniões de departamento e reunião geral. A alta frequência de participação nestes eventos é imprescindível para o bom funcionamento da unidade em estudo, assim, apesar da alta participação, é preciso com que haja a divulgação das pautas discutidas, para que todos os membros interessados se alinhem. Outro ponto a ser destacado, foi a baixa frequência em treinamentos. Sendo este um ponto a ser analisado melhor, tendo em vista a importância da divulgação do conhecimento não só no CAT JRF, como em todas as organizações.

4.2.1.3.4 Dimensão Interesse

Esta dimensão, objetiva analisar o grau de interesse dos respondentes quanto a um possível veículo de comunicação interno a ser elaborado e distribuído apenas no CAT JRF. As variáveis presentes nesta dimensão são: *Ações, Colaboradores e Parcerias*.

A primeira variável, *Ações*, refere-se a preferência quanto a publicações de atividades realizadas pelo CAT JRF, obteve os seguintes dados: 30% declararam ter menos interesse, 43% afirmaram possuir interesse e 28% disseram ter mais interesse por este assunto. A média de 1,98 encaixa essa variável na categoria Interessante. Segundo a observação direta, estas ações necessitam ser divulgadas em um meio periódico e formal, pois muitos colaboradores desconhecem algumas atividades do CAT JRF, e sabem da importância em conhecer as ações realizadas por outros departamentos, visto que muitas vezes se encontram “isolados”.

A variável *Colaboradores*, referente a publicação de assuntos referentes a assuntos como aniversariantes do mês, eventos e novos funcionários, alcançou os seguintes dados: 19% acharam este assunto menos interessante, 28% afirmaram que este seria apenas interessante e 53% dos respondentes o colocaram como sendo o mais interessante. Por isso, a média desta variável é 2,34, a enquadrando com “Mais Interessante”. Diante deste fato, é possível ressaltar que embora haja comunicados afixados no Quadro de Avisos para informar acerca dos aniversariantes do mês e eventos próximos, estes assuntos seriam interessantes de se abordar em um possível veículo de comunicação.

O que se percebe é que a comunicação se tornaria mais uniforme caso não houvesse diversos informativos com informações únicas, mas um informativo com todas as informações conjugadas. Sendo repassadas de forma física e *online*.

A última variável é denominada *Parcerias*, a qual consiste na divulgação das parcerias realizadas entre o CAT JRF e outras empresas. Os índices alcançados foram: 55% o achou menos interessante, 26% o considerou interessante e 19% o colocou com sendo mais interessante. Então, de acordo com a média de 1,64, esta variável é classificada como sendo a “Menos Interessante” na opinião dos respondentes. Neste sentido, alguns dos respondentes afirmaram que esta informação já se encontra no site do Sistema FIEP, e, por isso, pode-se focar em outros assuntos.

A Tabela 11 sintetiza todos os dados aqui colocados, bem como suas respectivas médias, desvio padrão e média geral desta dimensão.

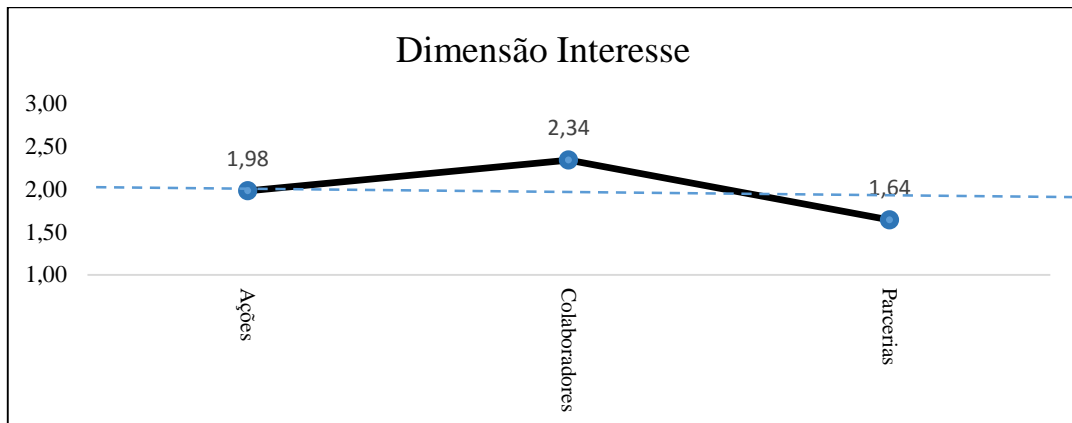
TABELA 11 – Dimensão Interesse

Variável	Frequência			Média	Desvio Padrão
	Menos Interesse	Interesse	Mais Interesse		
Ações	14	20	13	1,98	0,75
Colaboradores	9	13	25	2,34	0,79
Parcerias	26	12	9	1,64	0,79
MÉDIA DA DIMENSÃO	-	-	-	1,98	-

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

O Gráfico 4 ilustra a disposição das três proposições graficamente de acordo com sua média alcançada, tendo por base a linha imaginária traçada conforme a média geral da dimensão.

GRÁFICO 4 – Dimensão Interesse



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Com a observação do Gráfico 4, é possível observar que apenas a variável *Parcerias* encontram-se abaixo da média geral da dimensão (1,98), a qual implica no grau de interesse por parte dos respondentes. Deste modo, esta questão buscou a compreender as necessidades dos funcionários do CAT JRF quando aos seus assuntos de maior interesse em um veículo de comunicação que possivelmente será implantado na unidade. Esta preocupação é de extrema importância, visto que este novo meio de interação será voltado para os próprios membros e deve possuir matérias que os chamem atenção e que estes estejam identificados com o mesmo.

Por fim, na Questão 10, foi colocado um espaço para que os respondentes pudessem se expressar de forma descritiva. Os comentários 01 e 02 são referentes à funcionários pertencentes o setor de Gestão da Unidade.

“Ainda existe uma lacuna por parte de alguns colaboradores não considerar importantes as ferramentas de comunicação interna. Acredito que a cultura seja muito forte para não usar esses meios, ou até mesmo não ter domínio destas ferramentas”(COMENTÁRIO 01).

Este comentário refere-se ao fato de que muitos dos colaboradores, principalmente os de nível operacional e os mais antigos na empresa tanto terem uma certa resistência à aplicação de novas ferramentas de comunicação interna, como também não possuem a compreensão da real importância da comunicação interna. Alguns colaboradores, costumam realizar suas funções e fechar-se para a função final do CAT JRF, não se interessando com seu real impacto para o resultado final. Por isso, é preciso que haja além da adoção de novas ferramentas de comunicação interna, campanhas de conscientização sobre os benefícios deste tipo de interação. Se faz necessário que os acontecimentos e metas sejam compartilhadas, permitindo com que a Unidade funcione, verdadeiramente, de forma eficiente e conjunta.

O Comentário 02, descreve que “*A mediação entre supervisores e liderados deveria ser uma constância por parte da gerência, em busca de uma melhor resolução de problemas com a má comunicação ou com má interpretação das informações repassadas*”. Nesta afirmativa são destacados os prejuízos dos boatos espalhados. Embora a interação informal deve ser estimulada, a comunicação formal precisa estar devidamente ajustada para que os ruídos na comunicação não ocorram. Para isso, a gerência necessita estar ciente com o que ocorre nos demais setores.

De acordo com a observação direta, houveram situações as quais todos os transtornos ocasionados seriam evitados caso a gerência estivesse ciente do que está ocorrendo nos níveis mais baixos da hierarquia. Visto que, casos de coordenadores agindo por conta própria em situações nas quais necessitavam do aval do superior ocorreram repetidas vezes, e, tais falhas geraram desconfortos e constrangimentos não só para os colaboradores envolvidos como para clientes.

Como pode ser observado, a comunicação interna deve ser trabalhada de forma primordial no CAT JRF, pois, de acordo com o entendimento que uma organização é um sistema aberto, o que ocorre no meio organizacional se transpõe para o cliente externo, e pode gerar impactos positivos ou negativos para a imagem de todo o Sistema FIEP.

O tópico a seguir traz a identificação das ferramentas de comunicação já utilizadas no CAT JRF.

4.2.2 Identificação Dos Instrumentos De Comunicação Interna Adotados No CAT JRF

De modo a atender os objetivos preestabelecidos, este tópico visa identificar os principais instrumentos de comunicação interna que o CAT JRF já utiliza em suas operações. Assim, serão apresentadas no Quadro 2, tais instrumentos, bem como sua periodicidade, público alvo e aspectos principais.

QUADRO 2 – Canais de Comunicação Interna Adotados no CAT JRF

Canal de Comunicação	Periodicidade	Público Alvo	Aspectos Principais
Reuniões de Departamento	Semanal	Membros do departamento responsável	<ul style="list-style-type: none"> • Ação de cunho formal; • Intermediação do coordenado do setor; • Participação de membros de diversos níveis hierárquicos.

...Continuação

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

...Continuação

QUADRO 2 – Canais de Comunicação Interna Adotados no CAT JRF

Reuniões Gerais	Trimestral	Todos os membros do CAT JRF	<ul style="list-style-type: none"> • Ação de cunho formal; • Intermediação do gerente da unidade; • Exposição das principais metas atingidas por cada setor; • Participação de membros de diversos níveis hierárquicos.
Palestras	Sempre que há oportunidade e em datas comemorativas	Segmentação de acordo com o tema da palestra	<ul style="list-style-type: none"> • Ação de cunho formal; • Escolha de um dos funcionários do Sistema Fiep como um todo para realizar a palestra; • Participação facultativa; • Execução em horário de trabalho.
Treinamentos	Quando solicitados pela FIEP	Segmentação de acordo com o assunto do treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Ação de cunho formal; • Realizado por um profissional escolhido pela FIEP; • Participação facultativa; • Ocorrem em horário de trabalho.
Confraternizações	Datas Comemorativas	Membros do CAT JRF	<ul style="list-style-type: none"> • Ação de cunho informal; • Propiciam a interação entre os membros fora do local de trabalho; • Algumas são realizadas em um local fora do CAT JRF escolhido pelos funcionários.
Manual de Políticas Internas	No ato da contratação do funcionário	Membro recém-contratado	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvido pela FIEP; • Contém missão, visão, valores e o código de ética do SESI/PB;
Relatórios de Sustentabilidade	Mensal	Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvidos pelo Núcleo de Saúde e Segurança do Trabalho; • Contém informações acerca da quantidade de serviços prestados, bem como seu status de progresso com o cliente.
Monitoramento de Limpeza	Diário	Serviços Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de comunicação formal; • Instrumento afixado em cada sala do CAT JRF; • Informa aos serviços operacionais eventuais problemas de limpeza e/ou manutenção no ambiente.
Informativos de atraso/ausência	Quando há necessidade	Coordenação Administrativo-Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de comunicação formal; • Preenchida pelo funcionário em caso de atraso/ausência; • Requer o aval do superior do referido funcionário antes de ser encaminhado à coordenação responsável.
Informativos	Quando há necessidade	Membros do CAT JRF	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de comunicação formal e impresso; • Detém informações quanto a horários de reserva de auditório, palestras, reunião geral, entre outros; • Afixados nos quadros de avisos e corredores de toda unidade; • Instrumento de uso exclusivo da auxiliar de recursos humanos.
Telefonemas	Quando há necessidade	Membros do CAT JRF	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de comunicação formal e informal; • Fomentada pela rede de ramais que interliga a unidade; • Facilita o contato direto e rápido.

...Continuação

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

...Continuação

QUADRO 2 – Canais de Comunicação Interna Adotados no CAT JRF

Quadro de avisos	Quando há necessidade	Membros do CAT JRF	<ul style="list-style-type: none"> • Meio de comunicação formal; • Contém informes acerca de horários importantes, datas de pagamentos, palestras, eventos, atas de reuniões, horários de aulas, empresas a serem visitadas, ente outros; • Atualizados pelos coordenadores de cada setor ou pela auxiliar de recursos humanos.
<i>Intranet</i>	Mensal	Membros do CAT JRF	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de comunicação formal; • Atualização concentrada na FIEP; • Presença de diversas interfaces; • Acesso por meio do site da FIEP através de <i>login</i> e senha do funcionário.
<i>E-Mail</i>	Diário	Interessados na mensagem a ser encaminhada	<ul style="list-style-type: none"> • Meio de comunicação formal e informal; • Canal de disseminação de informações de assuntos específicos dos setores e de assuntos gerais; • Para assuntos gerais, atua em conjunto com os informativos.
Vídeo Conferência	Quando há necessidade	Interessados na mensagem a ser encaminhada	<ul style="list-style-type: none"> • Meio de comunicação formal; • Geralmente direcionado as coordenações e a gerência; • Meio de comunicação direta com a FIEP; • Meio de comunicação em reuniões à distância.

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Conforme observado no Quadro 2, o CAT JRF possui 15 ferramentas de comunicação interna formais. Muitas das quais são subaproveitadas, enquanto outras estão sobrecarregadas. Meios de comunicação como as reuniões gerais e as de departamento, diversas vezes são negligenciadas pelos funcionários. Fazendo com que a informação repassada se perca, resultando na execução indevida das funções. Tal situação se reverteu um pouco após a modificação do formato da reunião geral, como foi citado no tópico anterior. Porém melhoras devem ser feitas no sentido de aumentar a assiduidade dos membros nestas ações integradoras.

Sobre as palestras e treinamentos, apesar de já terem sido ressaltados, vale colocar que é preciso com que haja uma maior divulgação destas ações, visto que muitos não comparecem por não saberem que irão ocorrer. Por conseguinte, faz-se necessária a realização de campanhas que modifiquem a cultura negativa dos funcionários quanto as palestras e treinamentos, pois é notório que alguns destes consideram participar de tais ações perda de tempo ou que estão atrasando suas atividades por algo que não lhe traz grandes benefícios.

Quanto ao Manual de Políticas Internas, de acordo com a observação direta, foi repassado a pesquisadora que muitos dos novos membros apenas o ignoram quando recebem. Entretanto, esta ferramenta é de suma importância para a divulgação do que consiste em o Serviço Social da Indústria propriamente dito. Quais suas políticas e valores éticos, tal material

propicia o alinhamento do funcionário à organização, permitindo com que este faça parte da empresa não só por possuir um cargo, como também por suas atitudes.

Os Relatórios de Sustentabilidade, são essenciais para o repasse de informações do Núcleo de Saúde Ocupacional para a Gerência, fazendo com que haja o conhecimento dos serviços e empresas contratantes do CAT JRF.

Uma das ferramentas que são subaproveitadas no CAT JRF, são os avisos de Monitoramento de Limpeza. Estes monitoramentos estão presentes em cada sala, e devem ser consultados diariamente pelo pessoal dos serviços operacionais. Contudo, ainda não há a cultura do preenchimento do aviso por parte do membro responsável pela sala, tampouco há a verificação dos mesmos por parte dos interessados. Fazendo com que esta seja uma ferramenta praticamente sem uso na unidade.

Pode-se constatar que as ferramentas mais utilizadas pela maioria dos membros da unidade são os quadros de avisos e o *e-mail*. Sendo que, muitas vezes, os informativos são utilizados juntamente com os e-mails coletivos para uma melhor disseminação da informação. A Figura 14, mostra a campanha de conscientização “Adote seu Copo”, em sua versão impressa e digital.

FIGURA 14 – Informativo Digital e Impresso



Fonte: Pesquisa Direta, 2016

As demais ferramentas adotadas no CAT JRF, *intranet* e vídeo conferência, são um tanto quanto subaproveitadas por alguns membros da organização. Pois, a *intranet* detém de diversas *interfaces* que propiciam ao trabalhador informações além das financeiras e das particulares de cada setor, ela contém acesso particular à comunicação, aos recursos humanos, ao *webmail* interno e a uma biblioteca virtual mantida pela FIEP. Porém, a minoria dos funcionários os acessam, restringindo-se às ferramentas básicas da ferramenta. Quanto a vídeo conferência, a

razão por sua utilização restrita é a sua pouca divulgação ou falta de estrutura física para uma melhor utilização, a qual torna-se um tanto quando restrita às coordenações e à gerência.

De modo a melhorar o fluxo de informações na unidade, serão propostas no próximo tópico, ferramentas e práticas de aprimoramento da comunicação interna no CAT JRF.

4.2.3 Propostas de Ferramentas e Práticas a serem adotadas no CAT JRF

Neste tópico serão colocadas propostas de ferramentas e práticas a serem adotadas na unidade em estudo. O objetivo de sua adoção é o melhoramento do fluxo de informações no CAT JRF, pois diante dos dados colhidos no instrumento de pesquisa, na pesquisa bibliográfica, e também na observação direta, é preciso com que se tenha uma maior interligação dos departamentos da organização. Como também é preciso que alguns dos membros compartilhem dos valores transmitidos, para que a empresa funcione de forma alinhada a missão do SESI – PB.

4.2.3.1 Criação do Jornal interno impresso e digital

Nome: “Fique por Dentro”

Periodicidade: mensal

Quem faz: comissão voluntária

Objetivo: informar aos colaboradores do CAT JRF aos principais acontecimentos referentes à unidade, calendário de eventos, metas atingidas, novos colaboradores, aniversariantes do mês e parcerias firmadas.

Descrição: de acordo com o layout proposto (Ver Figura 15), o “Fique por Dentro” será desenvolvido no *Corel Draw Graphics Suite X7*. Esta ferramenta permite ao desenvolvedor flexibilidade para desenvolver designs criativos, visto que possui diversas interfaces em seu pacote, são elas: *Corel Photo-Paint*, *Corel PowerTrace*, *Corel Connect*, *Corel Capture*, entre outras. Esta ferramenta também foi escolhida pelo fato de que os futuros responsáveis por sua manutenção já a dominam e a possuem em seus computadores, reduzindo o desperdício de tempo em treinamentos ou aquisição do programa.

FIGURA 15 – Modelo “Fique por Dentro”

FIQUE POR DENTRO
 CAT - JRF SESI

Conheça mais nossa unidade



O Centro de Atividades Joao Rique Ferreira, teve o inicio de sua construcao no ano de 1969, todavia, a sua inauguracao ocorreu no dia 30 de outubro de 1971. A denominacao do Centro de Atividades Joao Rique Ferreira e uma homenagem ao industrial parabaiano que fez parte da FIEP, desde sua fundacao ocorrida no ano de 1949.

Atualmente a estrutura fisica conta com uma area de Lazer, Studio de Pilates, academia, campo de futebol, quadra poliesportiva, piscina olimpica, salas de aulas modernas, sala de inclusao digital, laboratorios de analises clinicas, gabinete odontologico, garantindo a assistencia necessaria ao trabalhador e sua familia nas areas de Educacao, Saude, Lazer e Responsabilidade Social, com destaque para o atendimento na area de Saude e Seguranca no Trabalho.

Integração Interna



Ação de Integração realizada em homenagem ao Dia da Mulher, com participação de consultoras Mary Kay ofertando aulas de maquiagem e beleza para as mulheres do CAT JRF.

Curso de Capacitação



**INSCREVA-SE AGORA
E GARANTA SUA VAGA**
 Saiba mais com Michele de Almeida
 (83) 2101 - 8268
 michelecat@fiep.org.br
 claudiamachado@fiep.org.br

Fique ligado e garanta sua inscrição no Curso de Excel Intermediário para membros do CAT Joao Rique Ferreira.
 O curso é presencial, gratuito, possui carga horária de 30h, e será ministrado no Laboratório de Informática da nossa Escola, no período de 16/05 a 06/06/16, das 17h às 19h.
 Garanta já sua vaga!

Veja mais no Blog CAT Joao Rique Ferreira

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Então, a partir da finalização do *design* na ferramenta e do seu preenchimento com as matérias cabíveis, o usuário pode salva-la como imagem no formato .JPEG ou .PNG, tornando-a compatível tanto com compartilhamento no corpo do e-mail como mala-direta, como também permitindo sua impressão para afixação nos murais do CAT JRF.

4.2.3.2 Desenvolvimento do *blog* privado

Nome: Blog CAT João Rique Ferreira

Periodicidade: semanal ou quando houver notícias que precisem ser divulgadas

Quem faz: Comissão voluntária

Objetivo: Informar os funcionários do CAT JRF quanto às notícias, eventos e assuntos de seu interesse.

Descrição: Esta ferramenta online permite o compartilhamento de imagens e textos mais elaborados dos que os já divulgados pelo “Fique por Dentro”, e admite uma maior profundidade em assuntos de destaque.

O *blog*, pode ser desenvolvido na plataforma Wix.com. Esta plataforma possui uma utilização extremamente intuitiva e dinâmica (Ver Figura 16). A qual permite ao responsável

atualiza-la sem maiores problemas. Além disso, o domínio para blogs é gratuito, reduzindo os custos de adesão a esta plataforma.

FIGURA 16 – Proposta de *layout* para o *blog* CAT João Rique Ferreira



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Outro benefício a ser ressaltado é a sua disponibilidade nos modos *display* para computadores e *mobile*, adequando à visualização em *smartphones*.

Uma das requisições da instituição para com esta ferramenta é a necessidade que ela seja privativa aos funcionários do CAT JRF. Por isso, é preciso que se ative o modo de não detecção de *links* no *Google*, permitindo acesso só daqueles que souberem o endereço eletrônico.

4.2.3.2 Campanhas de divulgação de práticas internas

Nome: “Compartilhe”

Periodicidade: Mensal

Quem faz: Comissão voluntária

Objetivo: Divulgar a todos os membros do CAT JRF benefícios, práticas e procedimentos da unidade.

Descrição: De acordo com a observação direta, muitos membros não sabem algumas práticas básicas da unidade, como também desconhecem alguns dos serviços prestados pela mesma, por conta da pouca interação entre os departamentos. Por isso, estas campanhas seriam realizadas de modo que informações básicas como: quais são os serviços pelo CAT JRF, quais são os

valores das mensalidades do EBEP e dos esportes oferecidos, qual o procedimento para fazer a carteira de sócio, entre outros.

Desta forma, seriam feitas artes no *Corel Draw Graphics Suite X7*, e postadas no blog. Permitindo com que todos as visualizassem, e passassem a ter um conhecimento mais preciso do CAT JRF, fazendo com que, o funcionário tivesse sua cultura organizacional fortalecida, e permitindo com que ele próprio atue como um divulgador do JRF, comunicando as pessoas próximas as atividades disponíveis na unidade, quando tivesse oportunidade.

4.2.3.3 Adesão de informações financeiras ao Relatório de Sustentabilidade

Nome: Relatório de Sustentabilidade

Periodicidade: Mensal

Quem faz: Coordenação do Núcleo de Saúde Ocupacional e Supervisão Financeira

Objetivo: Alinhar as informações acerca das empresas contratantes às suas respectivas situações financeiras.

Descrição: O alinhamento das informações acerca da empresa, tanto quanto ao serviço contratado, quanto a situação do pagamento deste em um só documento possui uma fundamental importância para o CAT JRF. Visto que, de acordo com a observação direta, ocorria um desencontro de informações constante na unidade, resultando na aceitação de serviços por empresas que encontravam-se há meses sem realizar o pagamento por algum serviço realizado anteriormente. Com isso, as organizações contratantes renovavam seus contratos, ignorando sua inadimplência. Entretanto, após ocorrido um alto impacto financeiro, passou a haver uma comunicação entre o setor Núcleo de Saúde Ocupacional e o subsetor financeiro.

A informação apenas é repassada via *e-mail* ou telefone quando um departamento solicita informações ao outro, não havendo um meio concreto desta situação ser visualizada. Assim, a adesão de informações financeiras ao relatório de sustentabilidade, vem a ser um método pelo qual a condição das contratantes poderá ser melhor visualizada por todos, e principalmente pela gerência. A qual por muitas vezes mostrou desconhecer do fato que de contratos estavam sendo renovados com organizações que estavam em débito, muitas vezes de anos anteriores, com o CAT JRF.

Assim, diante dos aspectos e sugestões apresentados nesta sessão, espera-se que os conhecimentos acerca da percepção dos funcionários sobre a comunicação interna, bem como as sugestões de práticas e ferramentas, possam ser implementados no CAT JRF de modo a melhorar suas operações.

Capítulo 5
CONSIDERAÇÕES FINAIS

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um cenário de constantes mudanças mercadológicas, o estudo dos processos de comunicação em uma organização é de fundamental importância para seu desenvolvimento e diferenciação no mercado. Denota-se que quando uma empresa possui uma cultura que estimule e controle a comunicação interna seja ela formal ou informal, os seus membros tendem a trabalhar de uma forma mais alinhada e motivada, pois sabem exatamente o que fazer e aonde querem chegar.

Assim, este trabalho realizado na unidade João Rique Ferreira do SESI – PB, buscou analisar os processos de comunicação interna na unidade. Esta que, muitas vezes negligenciada, trouxe diversos problemas para alguns setores da organização.

A partir da análise de dados, é possível observar que há uma divisão de opiniões no tocante a percepção dos funcionários quanto à comunicação interna. Isto deve-se ao fato de que os setores de Núcleo de Saúde Ocupacional e Gestão da Unidade foram profundamente impactados com boatos e mal-entendidos do que outros, por isso, embora seja perceptível a aproximação destes departamentos após os fatos ocorridos, faz-se necessária a adoção de uma ferramenta que os permita trabalhar juntos.

Por isso, a proposta da inclusão do status da situação financeira do cliente nos relatórios emitidos pelo Núcleo a serem entregues à gerência, seria uma opção de alinhamento de atividades. Visto que, com mais esta informação, haveria o maior controle do fechamento de novos contratos e da continuação dos atuais, caso a empresa contratante estivesse inadimplente, melhorando assim, a saúde financeira do CAT JRF.

É possível observar que quanto à frequência de utilização das principais ferramentas do CAT JRF, os funcionários estão, em sua maioria, bem ambientados às tecnologias da informação. Entretanto, a *intranet* não está sendo aproveitada adequadamente pela maioria dos funcionários. Tal ferramenta detém informações advindas da FIEP e é constantemente atualizada. Diante disso, campanhas que promovam suas *interfaces* e incentivem os funcionários a buscar informações nesta ferramenta, acarretariam no desenvolvimento da empatia dos membros para com a organização, sendo este um fator fundamental para as boas relações de trabalho.

Há ainda a necessidade de melhorias na divulgação dos assuntos partilhados nas reuniões. Esta queixa foi uma das mais recorrentes no sentido da participação em ações de integração. Esta não propagação das decisões, faz com que os membros ausentes não se sintam parte de seu departamento, e muitas vezes cometam erros que não seriam feitos caso

informações precisas lhes fossem repassadas. Por isso, a divulgação das atas das reuniões por e-mail poderia ser uma solução adequada, para que todos do departamento ficassem inteirados quanto aos acontecimentos.

Também foi observado que a maioria dos respondentes concordam que uma nova ferramenta de comunicação interna poderia trazer benefícios à unidade. Assim sendo, no contexto desta ferramenta, a abordagem mais relevante, segundo os próprios membros, seriam as que contemplassem ações desenvolvidas pelo CAT JRF. Isto se deve ao fato de muitos dos funcionários sentirem a necessidade de conhecer a unidade como um todo. Conhecer os demais departamentos e o que estes estão realizando. Esta consciência traz inúmeros benefícios para a organização, pois revela aos seus recursos humanos seu impacto no produto final, colocando-os em sua devida importância e gerando motivação dos mesmos com isso.

Por conseguinte, diante da necessidade de identificação das ferramentas de comunicação interna do CAT JRF, por meio de pesquisa, foram identificadas quinze formas de comunicação. Dentre as quais, algumas são utilizadas apenas em alguns setores. Portanto, existem meios de integração a serem utilizados das mais diversas formas na unidade, porém apenas alguns são utilizados corretamente. Então, com a devida difusão dos benefícios do uso de tais ferramentas, a empresa estará melhor integrada.

Diante da identificação de algumas falhas no processo de comunicação, a adoção de novas formas de comunicação podem ser uma solução para que se alcance uma melhor integração na empresa. O desenvolvimento de um jornal impresso e digital, de um *blog*, de campanhas de compartilhamento de informações e da adoção do *status* da empresa no Relatório de Sustentabilidade, são ações de custos ínfimos, porém que acarretam em uma empresa mais concisa, com padrões alinhados e com um baixo nível de ruídos na comunicação.

Diante do exposto, este Relatório de Estágio consiste em um meio no qual pode-se ofertar uma contribuição no desenvolvimento das práticas de comunicação interna no CAT JRF, uma empresa referência no setor de prestação de serviços aos industriários e à comunidade. Desta forma, a análise crítica realizada no presente trabalho visa o desenvolvimento da eficiência nas atividades da unidade, a qual possui uma equipe de funcionários aptas a mudanças e a adoção de novas práticas e ferramentas. Vale ressaltar que este estudo consiste também em uma oportunidade para a autora de aplicar seus conhecimentos em prática, pois participou da realidade da organização e assim pode desenvolver seus conhecimentos nas áreas de *marketing*, finanças e prestação de serviços.

Finalizando, conclui-se que a comunicação interna do CAT JRF deve ser colocada com uma de suas prioridades, diante do fato da pouca integração entre os setores e da disseminação

de boatos recorrente, fazendo com que haja o alinhamento de todos. Tornando assim, a comunicação interna um fator estratégico, o qual acarreta em benefícios que serão difundidos de dentro para fora da empresa, trazendo-lhe ainda mais destaque no cenário no qual está inserida.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. **Comunicação nas organizações na era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANURE, B.; EVANS, P.; PUCK, V. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ASSAD, N. **Media training: como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade**. São Paulo: Gente, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Estudos ABERJE: a Comunicação Interna Sob Vários Ângulos**. 2012. Disponível: http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=7820. Acesso em 25 de março de 2016.
- BAHIA, J. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BARRICHELO, E.; POZZOBON, C.; RIBEIRO, M. **Comunicação Informal E Cultura Organizacional**. 2007. Disponível: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/geacor/article/viewfile/1295/1000>. Acesso Em 08 De Maio De 2016.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. 10ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003. .
- CALEIRAS, M. **Comunicação Interna na Novartis**. 94 f. 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Coimbra, Departamento de Comunicação e Ciências Empresarias. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Administração Nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes Em Administração**. 3ª Ed. 2014.
- CLARO, P; CLARO, D.; AMÂNCIO, R. **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. R.Adm., São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, Trimestral. 2008.
- CUNHA, M.; SOUZA, F. **Comunicação, gestão e profissão: abordagens para o estudo da ciência da informação**. 175 p. Belo Horizonte: Autentica, 2006.
- CURVELLO, J. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília : Casa das Musas, 162 p. 2012.
- DOMINGOS, A. **Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, p. 32, 2009, Curitiba.
- DONAZZOLO, A.; BALDISSERA, R. **A complexidade/contaminação entre as noções de formal e informal na comunicação organizacional**. Salão de iniciação Científica (18: 2006: Porto Alegre, RS). Livro de resumos. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Disponível: http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt2/gt2_solio.pdf. Acesso em 04 de abril de 2016.
- FERREIRA, J. **Abordagens contingenciais**. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.), Manual de Psicossociologia das Organizações (pp. 77- 101). Lisboa: McGrawHill. 2001.

FERREIRA, J. **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: Editora MC GrawHill de Portugal, Ltda. 2001.

FREITAS, M. **Cultura organizacional – identidade, sedução e carisma?** 3. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HEROLD, C. **A Comunicação interna consolidando mudanças na cultura organizacional: o caso AES SUL**. Seminário Avançado em Comunicação, do curso de Relações Públicas da UNISINOS. 2011. Disponível em: http://portal3.com.br/rpemacao/Trabalhos/Seminario%20avan%C3%A7ado/Semin%C3%A1rio_Avan%C3%A7ado_Comunica%C3%A7ao_Artigo_Cristiane_Rodrigues.pdf. Acesso em 03 de Abril de 2016.

INOMATA, D. O. **O fluxo da informação tecnológica: uma análise no processo de desenvolvimento de produtos biotecnológicos**. 2012. 282f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Person / Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, M. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, M; ABBUD, M. **Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões**. XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte. 2015. Disponível em: < <http://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf>>. Acesso em 03 de Abril de 2016.

LISBOA FILHO, F.; GODOY, L. **A Contribuição da Comunicação Organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores**. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2006. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1318-2.pdf>. Acesso em 04 de abril de 2016.

MAGRINI, A.; VARELLA, A.; PREZOTTO, C.; MAZETA, E.; VARELLA, R. **A Importância da Comunicação Interna nas Organizações**. 2011. Disponível em: http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_4288_201107261548493046.pdf. Acesso em 03 de abril de 2016.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional – um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano: Difusão, 2008.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINIANO, Ricardo. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo; Manole, 2007.

MARTINS, M. **Plano de Comunicação Interna do Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE**. 2014. 122 p. Dissertação (Mestrado). Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais Departamento De Gestão. 2014.

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações.** 2012. 291 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MONTEIRO, G. **Composto De Comunicação: Conceito De Público.** 2003. Disponível: <<http://www.Sinprorp.Org.Br/Clipping/2003/290.Htm>>. Acesso em 03 de Abril de 2016.

MUNODAWAFA, D.. **Communication: concepts, practice and challenges.** Health Educ. Res. 23 (3):369-370. 2008. Disponível: <<http://her.oxfordjournals.org/content/23/3/369.full.pdf+html>>. Acesso em 03 de Abril de 2016.

NASSAR, P. **História e cultura organizacional.** Revista Comunicação Empresarial, n. 36, 2000.

NAVARRO, C. **Gestión de Inovación en las organizaciones.** Murcia: ICE, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, A. F. **Avaliação do impacto da implantação de uma inovação tecnológica nos clientes externos de uma empresa de prestação de serviços - o caso da tecnologia de reconhecimento de fala em uma empresa de Telecomunicações no estado de Minas Gerais.** 2003. 140f. – Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina - Depto Engenharia de Produção – Florianópolis.

OLIVEIRA, D. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, I.; PAULA, C. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

_____. **Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade.** In: ESTRELA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo (Org.). Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 13-28.

OLIVEIRA, J. **A Importância da comunicação no Desempenho da Organização.** 2012.

PESSOA, S. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica.** 2003. Disponível: <http://bocc.unisinos.br/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>. Acesso: 04 de abril de 2016.

PETTIGREW, A.M. **On studying organizational cultures.** *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 570-81. 1979. Disponível: <<http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/96.pdf>>. Acesso em: 03 de Abril de 2016.

PEULE. R. **Comunicação Interna na Administração Pública: Um estudo de Caso na Unidade Regional.** 2010. 116 p. Dissertação (Mestrado). EPAMIG Sul de Minas – URESM – Lavras. MG.2010.

PUTNAM, Linda; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. **Metáforas da comunicação organizacional.** In: CLEGC, Stewart R., HARDY, Cyntia, NORD, Walter R. (ORGs.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3.

RIBEIRO, A. **Análise de situação na crise organizacional: espaço para teoria da polidez linguística na relação de complexidade?** 238f. Tese (Doutorado em Letras) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.
ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Tradução por Reynaldo Carvalho Marcondes, 9ª Edição São Paulo: Prentice Hall, 637 p. 2002.

ROBINSON, S.; ROBINSON, M. **Não comece um negócio, comece uma cruzada.** *Harvard Business Review*, v.94, n.03, p.70-76, 2016.

SANTOS, T. **Comunicação Interna: um Estudo de Caso da Federação da Indústrias da Paraíba – FIEP.** 25 f. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Disponível: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2289/1/PDF%20-%20Thamara%20Lima%20Vieira%20Santos.pdf>. Acesso em 21 de março de 2016.

SILVEIRA, B.; FELIZOLA, M. **O Diálogo como Necessidade da Comunicação Organizacional e uma Análise da Organização Sergipana SEMEAR.** XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2009. Disponível: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1606-1.pdf>. Acesso em 04 de abril de 2016.

SOUSA, J. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media.** Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa. 2ª ed. 2006.

SOUSA, L. **Comunicação Interna no Contexto da Comunicação Organizacional: Análise dos Instrumentos da Comunicação Interna no SENAI/MA e Proposta para a sua Otimização.** 101 f. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Maranhão, Centro de Comunicação Social.

SOUZA, B.; FANTINI, L.; DALLAGNOLI, S.; MORESCO, S. **A Importância da Comunicação nas Organizações.** 2009. Disponível: http://www.bm.edu.br/fatesc.edu.br/wp-content/blogs.dir/3/files/pdf/tccs/a_importancia_da_comunicacao_nas_organizacoes.pdf. Acesso: 25 de março de 2016.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Campus. 2007.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação: organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

UNIVERSIDADE DE ÉVORA. **Cultura Organizacional.** 2013. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/24/CAP%C3%8DTULO%20V%20A%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>. Acesso em 03 de Abril de 2016.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, R. F. **Comunicação Organizacional: gestão de relações públicas.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

COMUNICAÇÃO INTERNA NO CAT JOÃO RIQUE FERREIRA SESI/PB

O presente questionário faz parte da elaboração de um Relatório de Estágio a ser apresentado na Universidade Federal de Campina Grande, e tem por objetivo analisar qual a percepção dos colaboradores do CAT João Rique Ferreira sobre a comunicação interna na unidade.

Solicito que as respostas tenham a máxima sinceridade e espontaneidade, lembrando que estas são confidenciais e destinam-se apenas para fins de análise. Sendo que os dados coletados serão tratados apenas pela responsável da pesquisa.

Agradeço, antecipadamente, sua disponibilidade.

PARTE I – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Sexo

1. Feminino
2. Masculino

2 Faixa Etária

1. 18-25
2. 25-35
3. 35-45
4. 45-55
5. Mais de 55 anos

3 Grau de Escolaridade

1. Ensino Fundamental
2. Ensino Médio Incompleto
3. Ensino Médio Completo
4. Ensino Superior Incompleto
5. Ensino Superior Completo
6. Pós-Graduação

4 Tempo de Serviço

1. 0-5
2. 5-10
3. 10-15
4. 15-20
5. Mais de 20 anos

5 Departamento

1. Gestão da Unidade
2. Educação
3. Núcleo de Saúde Ocupacional
4. Promoção da Saúde

PARTE II – COMUNICAÇÃO INTERNA

6 Classifique cada uma das seguintes afirmações relativas ao processo de comunicação do CAT – João Rique Ferreira, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância.

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
O CAT JRF dá muita importância a comunicação interna					
A comunicação com os colaboradores é eficaz					
A comunicação interna do CAT JRF é clara					
A interação dos membros melhoraria se o CAT JRF adotasse novas formas de comunicação interna					
A comunicação interna do CAT JRF influi nos resultados finais					
Recebo todas as informações necessárias para o desempenho de minhas funções					
O processo de comunicação é flexível					
Sinto-me a vontade para compartilhar minhas opiniões e sentimentos com meus colegas					
Os boatos disseminados prejudicam a dinâmica de trabalho					
As informações são alteradas com fins de evitar aborrecimentos dos superiores imediatos					
Problemas pessoais interferem na troca de informações com os demais membros					
O CAT JRF estimula a troca de informações entre setores diferentes					

7 Dos recursos apontados abaixo, marque em cada um deles, a frequência com que você os utiliza em suas atividades.

	NUNCA	POUCAS VEZES	ÁS VEZES	COM FREQUÊNCIA	SEMPRE
E-mail					
Intranet					
Vídeo Conferência					
Bate-Papo <i>Online</i>					
Telefone					
Planilhas no <i>Drive</i>					
Quadro de avisos					

Outros. Quais?

8 Quanto a sua frequência (assiduidade) nas ações relatadas abaixo, marque em cada uma, o grau com que você participa delas

	NUNCA	POUCAS VEZES	ÁS VEZES	COM FREQUÊNCIA	SEMPRE
Reuniões de Departamento					
Reuniões Gerais					
Palestras					
Treinamento					
Confraternizações					

Comentários (opcional):

9 Dentre as opções abaixo, quais desses assuntos mais lhe interessaria em um veículo de comunicação interna no CAT – João Rique Ferreira. Coloque em uma escala de 1 (mais interessante) a 3 (menos interessante).

_____ Ações desenvolvidas pelo CAT JRF

_____ Assuntos relacionados aos colaboradores (aniversariantes do mês, novos colaboradores, programações de eventos)

_____ Assuntos relacionados às parcerias firmadas.

Outros. Quais?

10 Utilize o espaço abaixo para sugestões ou outros comentários
