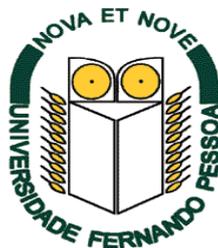


Ricardo Campos da Rocha

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL:
Uma investigação a partir da análise de SWOT



Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2018

Ricardo Campos da Rocha

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL:
Uma investigação a partir da análise de SWOT



Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2018

Ricardo Campos da Rocha

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL:
Uma investigação a partir da análise de SWOT

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob orientação do Professor Doutor Luís Santos.

Assinatura do autor:

Universidade Fernando Pessoa,
Porto 2018

RESUMO

No mundo globalizado, característico do Século XXI, novas competências passam a ser exigidas aos gestores e colaboradores das organizações de um modo geral. O entendimento da dinâmica atual da comunicação empresarial torna-se importante, sendo que esta pode ser abordada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função. O presente estudo teve por objetivo analisar o processo de comunicação interna e externa operado por uma empresa do segmento das soluções corporativas e da educação continuada. Para o alcance dos objetivos, foi utilizado como método de investigação o estudo exploratório, qualitativo, com recurso à entrevista *online*, apoiada num guião semi-estruturado, construído para o efeito, a um total de sete participantes. A análise dos dados foi suportada pela análise de SWOT e a análise de conteúdo. Os resultados apurados no ambiente interno da empresa sugerem que a principal força na comunicação é referente à agilidade na informação, enquanto a falta de um sistema integrado informatizado foi apontado como o principal ponto a ser melhorado. No ambiente externo, os resultados apontaram para falha na divulgação das informações como sendo a principal ameaça e a inclusão de uma plataforma digital de educação à distância foi apontada como a principal oportunidade no processo de comunicação empresarial. Este trabalho identificou métodos e técnicas para avaliar competências, no sentido de se obter uma visão mais objetiva sobre a importância da comunicação no ambiente da organização e seus possíveis efeitos, analisando suas prováveis influências através da análise de SWOT. Além disso, apresentou a importância das competências estratégicas na tomada de decisão apoiada pelos processos de comunicação demonstrando a necessidade da inserção irrevogável de tais competências como um paradigma no processo estratégico. Enfatiza-se a ideia de que para haver um processo de comunicação eficiente é necessário que haja um equilíbrio entre a estratégia empresarial, gestão de pessoas e a tecnologia da informação.

Palavras-chave: Comunicação empresarial; Competências; Análise de SWOT.

ABSTRACT

In the globalized world, characteristic of the 21st century, new skills are required of managers and employees of organizations in general. The understanding of the current dynamics of business communication becomes important, and this can be approached as a set of knowledge, skills and attitudes that accredit an individual to perform a certain function. This study aimed to analyze the process of internal and external communication operated by a company in the segment of corporate solutions and continuing education. To reach the objectives, the exploratory, qualitative study was used as an investigative method using the online interview, supported by a semi-structured script, built for this purpose, to a total of seven participants. Data analysis was supported by SWOT analysis and content analysis. The results found in the internal environment of the company suggest that the main force in communication refers to information agility, while the lack of an integrated computerized system was pointed out as the main point to be improved. In the external environment, the results indicated the failure in disclosing information as the main threat and the inclusion of a digital distance education platform was pointed out as the main opportunity in the business communication process. This work identified methods and techniques to evaluate competencies, in order to obtain a more objective view on the importance of communication in the organization's environment and its possible effects, analyzing its probable influences through SWOT analysis. In addition, resented the importance of strategic competencies in decision-making supported by the communication processes demonstrating the need for the irrevocable insertion of such competencies as a paradigm in the strategic process. Emphasis is given to the idea that there must be a balance between business strategy, people management and information technology in order to have an efficient communication process.

Keywords: Business communication; Skills; SWOT analysis.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de dissertação de mestrado à Professora Doutora Vânia Palmeira Campos e ao Professor MSc. Paulo Roberto de Sousa Rocha, que dedicaram suas vidas à pesquisa e a educação na UFBA - Universidade Federal da Bahia (Brasil) onde trabalham por mais de quarenta anos. Me ensinaram os valores mais importantes que aprendi na vida e me ofereceram apoio incansavelmente na superação dos inúmeros obstáculos que me deparei, sempre acreditando e me incentivando a atingir as metas e sonhos que idealizei, por mais divergentes que pudessem ser daqueles que idealizaram para o seu filho.

Dedico a vocês, meus queridos pais.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que independente da minha compreensão simplesmente age conforme Sua vontade divina.

À minha filha Gabriela Nandini por confiar em mim, compreendendo as minhas ausências e sacrificando nossos momentos tão preciosos em prol da minha concentração e produção deste trabalho.

À minha amada companheira Franciele que mesmo diante de tantas atribuições, ainda assim, encontrou maneiras de me inspirar.

Aos meus pais, ofereço os meus eternos agradecimentos, pois sem eles eu não teria o exemplo e inspiração para trilhar o importante caminho da carreira docente.

Por fim, quero agradecer ao Professor Doutor Luís Santos que me ofereceu orientação para a construção deste trabalho, desde sua concepção, passando por cada etapa do desenvolvimento até sua conclusão.

Muito obrigado!

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	VI
ABSTRACT	VII
DEDICATÓRIA	VIII
AGRADECIMENTOS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
INDICE DE QUADROS	XIII
INDICE DE TABELAS.....	XIV
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – AS COMPETÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL..	7
1.1. Comunicação	7
1.2 Processos de comunicação interna e as competências	9
1.3 A cultura da organização comunicacional na empresa.....	14
1.4 Desenvolvendo Competências a partir do CHA.....	18
1.4.1 Como montar um Perfil de Competências (PC)	21
1.5 Tomada de Decisão a partir da comunicação	22
CAPÍTULO 2 – A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO EQUILÍBRIO DA EMPRESA.....	23
2.1 A comunicação X o equilíbrio	23
2.2 O comprometimento dos Colaboradores	27
2.3 A Competência gestora da comunicação empresarial.....	28
2.4 Análise de SWOT.....	29
2.4.1. Análise do ambiente interno	32
2.4.1.1 Forças	32
2.4.1.2 Fraquezas.....	33
2.4.2 Análise do ambiente externo.....	33
2.4.2.1 Oportunidades	34
2.4.2.2 Ameaças	35
2.4.3 Conclusões da análise de SWOT	35
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.....	37

3.1 Desenho da investigação	37
3.1.1 Questão de investigação e objetivos do estudo.....	37
3.1.2 Participantes.....	37
3.1.3 Instrumentos.....	39
3.1.3.1 Questionário sociodemográfico	39
3.1.3.2 Guião de entrevista.....	39
3.1.4 Procedimentos.....	40
3.1.4.1 Recolha de dados.....	40
3.1.4.2 Análise de dados	40
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
4.1 O processo de comunicação na empresa	41
4.2 Pontos fortes associados à comunicação empresarial interna	43
4.3 Pontos a serem melhorados na comunicação empresarial interna.....	45
4.4 Ameaças existentes na comunicação percebidas no ambiente externo	47
4.5 Oportunidades existentes na comunicação percebidas no ambiente externo	49
4.6 Discussão	51
CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS.....	59
ANEXOS.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01 – Circuito da comunicação (Camocardi & Flory, 2003).....	8
Figura 02 – O modelo do iceberg	20
Figura 03 – Processo comunicativo Lasswell.....	25
Figura 04 – Processo comunicativo Shannon e Wearver	26
Figura 05 – Processo comunicativo Teixeira	27
Figura 06 – Variáveis da análise de SWOT	30
Figura 07 – Análise de SWOT da comunicação na empresa estudada	56

INDICE DE QUADROS

Quadro 01 – Dimensões da Competência e seus significados.....	19
Quadro 02 – Questões potenciais a considerar em uma análise SWOT.....	36

INDICE DE TABELAS

Tabela 01 – Matriz SWOT	31
Tabela 02 – Caracterização sociodemográfica dos participantes	38
Tabela 03 – Pontos Fortes da Comunicação na Empresa Estudada	44
Tabela 04 – Pontos fracos da comunicação na empresa estudada.....	46
Tabela 05 – Ameaças da comunicação na empresa estudada.....	48
Tabela 06 – Oportunidades da comunicação na empresa estudada.....	50

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA A INVESTIGAÇÃO	67
ANEXO B – DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO	68
ANEXO C – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO	69
ANEXO D – GUIÃO DE ENTREVISTA	70

INTRODUÇÃO

No mundo empresarial, frequentemente a comunicação vem sendo considerada a causa de todos os problemas de uma relação e também a melhor forma de solucionar todos os problemas, pois representa uma espécie de “aparelho respiratório” da vida organizacional, sendo através dela que as informações são emitidas e recepcionadas no âmbito organizacional, tendo despertado o desenvolvimento contínuo de diferentes enfoques conceituais e teóricos (Cunha, 2003).

A negligência por parte das organizações na utilização apropriada dos processos de comunicação, sobretudo em situações complexas, motiva a fazer uma reflexão mais profunda sobre um novo conceito da comunicação organizacional (Cunha, 2003).

Os processos de informação e comunicação estiveram sempre presentes na evolução das organizações dando suporte as estratégias empresariais. Atualmente, nesta era marcada pelo acelerado ritmo das transformações, se faz necessário um profundo entendimento sobre a complexidade que abrange a informação e os processos de comunicação na gestão estratégica e em novas lógicas de gestão que favoreçam a sustentabilidade e competitividade no meio empresarial (Rosenberg, 2006).

No contexto dessas novas lógicas, ressaltamos especificamente a relevância da informação e comunicação como poderosos instrumentos para a obtenção de potencialidades estratégicas assim como para ampliação e integração das estruturas organizacionais. É com estas ferramentas que as organizações desenvolvem suas funções, definindo suas tomadas de decisão, e estabelecendo contatos com parceiros, fornecedores, clientes e colaboradores (Cardoso, 2006).

Karl Heinrich Marx e Friedrich Engels previram que o século XX seria o século das revoluções e em seguida duas áreas do conhecimento concretizaram o pensamento dos teóricos, contribuindo de maneira decisiva na revolução da comunicação e educação na humanidade representada pela informática e telecomunicações (Teixeira, 2015).

Posteriormente, na década de 1970, Vinton Cerf, ressaltou o termo *Internet* (Sistema global de redes interligadas de computadores) que oferece a sociedade uma inovação em recursos e serviços. Com a informatização das mídias de massa, os meios de comunicação passaram por reformulações e redefinições, resultando nas novas tecnologias da informação e comunicação rapidamente inseridas e utilizadas vastamente em todos os campos do saber. Neste contexto, surge uma pluralidade de convergências da comunicação humana à comunicação em rede (Teixeira, 2015).

Frequentemente, as organizações são definidas simplesmente como sendo um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. Porém, muito mais do que isso, uma organização é uma unidade coletiva de ação formada para atingir seus objetivos específicos sendo dirigida por um poder que estabelece a autoridade e determina o status e o papel de seus membros. Por isso, as organizações devem repensar, complementar e aperfeiçoar seus referenciais teóricos e metodológicos mais tradicionais, podendo formular e disseminar novas estratégias que tragam maiores competência aos processos de comunicação. (Cardoso, 2006)

Embora estejamos vivendo na era das comunicações, marcada pelo rápido e numeroso acesso às informações, onde cada vez mais ficamos conectados à *internet* em seus múltiplos recursos de comunicação, nunca tendo sido tão acessível e interativa, a comunicação passa por desafios, uma vez que nem sempre o significado das palavras tem o real significado da intenção na comunicação, pois uma pessoa pode se expressar sendo aparentemente amáveis num tom de arrogância ou desprezo assim como pode proferir uma palavra cujo significado literal seja rude, mas que de acordo com o contexto e entonação de voz, possa parecer agradável, pois o meio através do qual a mensagem é transmitida pode interferir na formatação do seu significado. (Cunha, 2003)

Todas as mensagens passam por algum tipo de canal de comunicação que interfere no seu conteúdo, pois as características do canal determinam a natureza dos códigos que podem ser transmitidos através dele. Esses desafios se apresentam aos

gestores e colaboradores nas mais variadas instituições de todos os ramos. (Cunha, 2003)

Muitos problemas e dificuldades vivenciados no ambiente empresarial podem ser amenizados e frequentemente evitados, simplesmente com um processo eficiente de comunicação. Esta comunicação está diretamente ligada com o modo de ouvir, o que de fato está sendo dito pelo outro, assim como saber expressar apropriadamente, o que de fato se quer dizer. Embora aparentemente simples, essa é uma tarefa das mais difíceis (Rosenberg, 2006).

Sendo assim, observando as falhas na comunicação, tanto por parte de quem comunica quanto por parte de quem é comunicado, e seus consequentes resultados, faz-se necessário realizar um estudo com profissionais ligados às funções de gestão, liderança e tomada de decisão, investigando se a metodologia aplicada é capaz de analisar os resultados na transmissão das informações de maneira interpessoal, baseado em diferentes métodos de comunicação, podendo-se alcançar resultados certamente melhores que os atuais, simplesmente por haver uma comunicação mais eficiente e eficaz, uma vez que na comunicação empresarial, para que os resultados eficientes também sejam úteis, é necessário que se adote uma ação eficaz.

No mundo globalizado e na prática da gestão empresarial, a informação e a comunicação têm cada vez mais assumido um importante papel. Nas últimas décadas, o campo de estudo da comunicação empresarial tem sido, a área de fundamentação teórico-conceitual e de desenvolvimento de práticas comunicacionais que possibilita às empresas o desenvolvimento de novas estratégias de negócios. Porém, as constantes transformações ocorridas no campo sociopolítico e econômico somadas ao significativo avanço nas tecnologias da informação têm questionado os fundamentos da comunicação empresarial, permitindo a elaboração de novos enfoques teóricos, técnicos e epistemológicos que influenciam consideravelmente o entendimento sobre a informação e a comunicação na gestão dos negócios (Rego, 1986; Daniels, Spiker e Papa, 1997; Fossá, 1997; Kunsch, 1997; Scroferneker, 2000; Tompkins e Wanca-Thibault, 2001; Schuler, 2004).

De acordo com os autores Rego (1986); Daniels , Spiker e Papa (1997); Fossá (1997); Kunsch (1997); Scroferneker (2000); Tompkins e Wanca-Thibault (2001); Schuler, (2004), tais enfoques configuram a nova dimensão da comunicação organizacional aqui tratada e apresenta evidencias que os modelos homogeneizados, verticalizados do processo de comunicação, com ênfase na instrumentalidade da comunicação, não podem mais ser aceitos como a maneira mais pertinente de responder aos desafios da gestão estratégica das organizações em tempo de globalização.

Neste sentido, é necessário fazermos uma contextualização quanto ao surgimento da teoria da informação, ocorrido no início da década de 1940, em atendimento a necessidade de entender a informação disponível como matéria-prima que apoiasse a tomada de decisões gerenciais (Cardoso, 2006).

O modelo comunicativo descreve que a partir de uma fonte é emitido um sinal, por meio de um veículo transmissor que viaja por um canal, podendo ser perturbado por um ruído, alterando o sentido real da mensagem quando é captada e compreendida pelo receptor.

A comunicação empresarial é uma área da comunicação integrada que foca suas ações nos colaboradores de uma empresa. Trata-se da transmissão e do compartilhamento de informações relevantes e estratégicas em um ambiente corporativo. Essa comunicação pode acontecer na forma vertical (seguindo a hierarquia interna entre superiores e subordinados e vice-versa) assim como também ocorre na forma horizontal (entre as pessoas de um mesmo nível hierárquico na empresa). A comunicação empresarial visa manter os colaboradores esclarecidos, alinhados e comprometidos com a visão, objetivos e valores da organização. Deste modo, são acordadas e estimuladas condutas que estejam de acordo com a cultura organizacional. Para que esta situação aconteça, é preciso que o relacionamento entre os colaboradores seja transparente, constante, empático e simples (Silva, 2017).

Assim, esta investigação se trata de uma pesquisa exploratória e obedeceu a um desenho metodológico qualitativo, a partir de roteiros de perguntas previamente

estruturados com questões discursivas, que segundo (Charoux, 2006, p.38), “se apoia apenas em um roteiro, o qual se inicia com um esquema básico onde há espaço para adaptações ou improvisações necessárias no momento em que a entrevista é realizada”.

O método aplicado neste trabalho foi baseado na Análise de SWOT, desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Cristensen entre as décadas de 60 e 70, que estuda a compatibilidade de uma organização de acordo com quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Rodrigues et al., 2005).

Segundo Martins (2006) e McCreddie (2008), a Análise de SWOT tem o objetivo de avaliar a situação e estratégias adotadas por uma empresa no ambiente em que atua, tornando-se uma ferramenta essencial para análises de cenários/ambientes, já que permite uma visão clara e objetiva sobre quais são as forças e fraquezas no ambiente interno e oportunidades e ameaças no ambiente externo de uma empresa, gerando vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional.

Desta maneira, o instrumento de investigação deste trabalho consistiu num roteiro de perguntas que norteou a entrevista e auxiliou na Análise de SWOT. Vale ressaltar que este trabalho contou antecipadamente com a autorização da Comissão Científica da Universidade Fernando Pessoa (UFP) e do seu Comitê de Ética, além das assinaturas dos participantes no termo de consentimento que comprova o aceite voluntário e as resguarda quanto aos aspectos jurídicos e de sigilo.

A dissertação foi estruturada em duas partes, a primeira descrevendo a revisão de literatura e a segunda, a pesquisa empírica e os resultados, com a seguinte organização:

Na primeira parte, faz-se um enquadramento teórico sobre o tema, subdividindo-o em dois capítulos. O primeiro capítulo aborda as competências da comunicação empresarial, o contexto da comunicação, os processos de comunicação, a cultura da

organização comunicacional na empresa, o desenvolvimento das competências a partir do CHA (Competências, Habilidades e Atitudes), o perfil de competências e a tomada de decisão a partir da comunicação. No segundo capítulo é demonstrada a importância da comunicação no equilíbrio da empresa a partir do método da análise de SWOT.

A segunda parte da dissertação discorre sobre o Marco Metodológico, onde justifica a investigação, o desenho metodológico e o contexto socioeconômico da empresa, bem como a população investigada, além das discussões e das análises dos dados, a conclusão pleiteada e as referências teóricas que embasaram a investigação.

CAPÍTULO 1 – AS COMPETÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

1.1. Comunicação

De acordo com Rego (2013), a origem da palavra comunicação vem do latim “*communis*” cujo significado é comum. Trata-se do processo de “tornar comum uma realidade, uma informação, um pensamento ou uma atitude, através de qualquer meio efetivo” (Ruão, 1999, p.180). Para Almeida, Souza e Mello (2010), a comunicação é um recurso que possibilita o compartilhamento de experiências, ideias e sentimentos, que influencia os indivíduos mutuamente, modificando e tornando comum uma determinada realidade.

O processo da comunicação é a base para a interação e está presente em todas as situações humanas, independentemente de como ela ocorre (Marques, 2010). Da mesma forma, nas organizações a comunicação é um processo incontornável, dando origem a vários estudos sobre o conceito de comunicação interna, que ocorre no ambiente organizacional, gerando efeitos positivos ou negativos na atividade das organizações.

Roman Jakobson, pensador russo, com base no modelo triádico da linguagem do psiquiatra alemão Karl Bühler, reformula, amplia e determina uma tipologia para as funções da linguagem, estabelecendo a Função Emotiva ou Expressiva, a Função Referencial ou Denotativa, a Função Apelativa ou Conotativa, a Função Fática, a Função Poética, e a Função Metalinguística, (Camocardi & Flory, 2003) como serão demonstradas ao longo da dissertação. Tais funções da linguagem de Jakobson estabeleceram-se como um marco na história da linguística não se limitando apenas aos estudos da linguagem (Camocardi & Flory, 2003). Os mesmos autores (p.20) ainda detalham as funções da linguagem:

Função Emotiva ou Expressiva: Quando a ênfase está no emissor da mensagem e na expressão direta de suas emoções e atitudes, este tipo de função é percebido num contexto subjetivo e pessoal;

Função Referencial ou Denotativa: Privilegia o contexto e evidencia o assunto, o objeto, os fatos, os juízos. Esta função é identificada como sendo a linguagem da comunicação, estando

presente nas descrições objetivas, nas narrativas convencionais, nas dissertações e nos ensaios científicos;

Função Apelativa ou Conotativa: Esta função busca mobilizar a atenção do receptor, produzindo um apelo sendo orientada para o destinatário;

Função Fática: Enfatiza o canal, para conferir sua recepção assim e para manter a conexão entre os falantes, assim como prolongar ou interromper a comunicação;

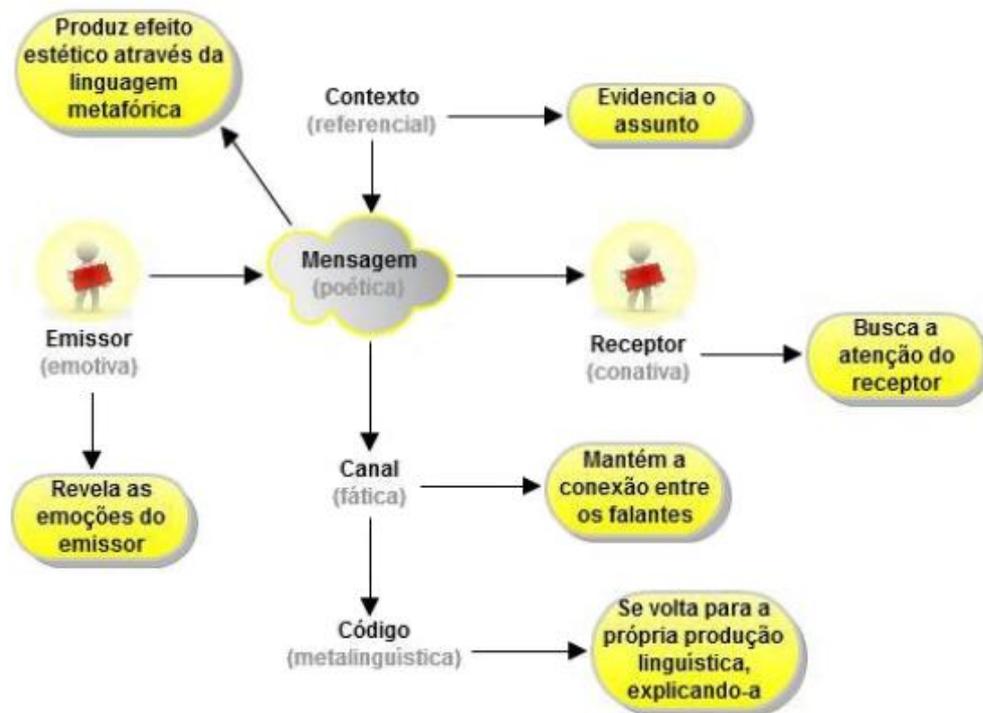
Função Poética: Ocorre quando a mensagem é voltada para os seus próprios constituintes, com o objetivo de produzir efeito estético, através da ruptura da norma linguística;

Função Metalinguística: É a função que traduz o código ou a elaboração do discurso, seja ele linguístico, quando apresentado na forma escrita ou oral, ou seja extralinguístico, representado na música, cinema, pintura, gestualidade, que também são conhecidos como códigos complexos.

“A classificação das funções da linguagem depende das relações estabelecidas entre elas e os elementos do circuito da comunicação” (Camocardi & Flory, 2003, p.20), e cada um dos seis fatores de Jakobson, determina diferentes funções da linguagem verbal, formando o circuito da comunicação como apresentado na Figura 01.

Figura 01

Circuito da comunicação (Camocardi & Flory, 2003)



A comunicação humana é composta por emissores, receptores, canais, sinais e mensagens verbais e não verbais, simétricas e assimétricas, convergentes ou não no ato comunicativo.

1.2 Processos de comunicação interna e as competências

A comunicação é um processo de emissão, transmissão ou recepção de mensagens por meio de métodos e/ou sistemas convencionais. No entanto, ao se comunicarem, os colaboradores de uma empresa devem ser objetivamente claros e sucintos para que o conteúdo possa ser transmitido e compreendido, onde seu andamento passa do emissor para o receptor. Diante o exposto, Curvello (2012, p.22) vem complementar que:

A comunicação interna, durante muitos anos, foi definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais. Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

No processo de comunicação interna, após a emissão, ocorre a codificação ou a transformação desta mensagem que vem de forma simbólica e logo é repassada para o receptor sempre através de um canal de comunicação que decodifica esta mensagem. Tal decodificação refere-se à compreensão da mensagem, tornando-se a parte principal do processo de comunicação que é o fator decisivo para que haja a eficácia dentro da empresa (Flusser, 2018).

Ao longo dos anos, o conceito de comunicação interna tem evoluído e assumido diferentes definições. Segundo Scholes (1997, cit. in Welch & Jackson, 2007), a comunicação interna consiste na gestão das interações entre todos os elementos que revelam interesse numa determinada organização. Esta teoria foi muito útil, pois possibilitou o enfoque da comunicação interna presente na gestão estratégica das organizações, embora não estabeleça uma clara distinção entre as partes interessadas, nomeadamente ao nível dos *stakeholders* internos e externos (Welch & Jackson, 2007).

De acordo com Bovée e Thill (2013), a comunicação interna caracteriza-se como um mecanismo que possibilita a troca de informações e ideias internamente na organização. Confirmando este pensamento, Sriramesh e Vercic (2012) concluem que a

comunicação interna é caracterizada pela ambição, a partir da visão, missão e estratégia gerencial, pois compartilha a informação de maneira sistemática, coordenada e eficiente em toda a estrutura da organização.

Kalla (2005) define a comunicação interna como a junção das seguintes variáveis: Comunicação Empresarial, cujo foco está na capacidade de comunicação dos colaboradores; Gestão Comunicacional, focada na forma dos gestores disseminarem o conhecimento; Comunicação Corporativa, onde a ênfase está na comunicação formal e a Comunicação Organizacional que integra questões mais teóricas, visando influenciar o comportamento organizacional.

Pode-se dividir a comunicação interna em quatro grupos fundamentais, classificando-os como comunicação organizacional, comunicação promovida pelos gestores de linha, comunicação estabelecida entre pares e a comunicação estabelecida entre equipes de projeto (Welch & Jackson, 2007).

As principais funções da comunicação interna de acordo com Yates (2006) são: (1) viabilizar formação aos colaboradores quanto à cultura e aos valores organizacionais; (2) auxiliar os colaboradores na percepção do negócio; (3) alinhar suas atividades com as necessidades dos clientes; (4) informar sobre os objetivos organizacionais e os resultados financeiros alcançados; (5) fornecer *feedback* quanto ao valor de cada trabalhador e serviço; (6) promover e divulgar as novas políticas de recursos humanos; (7) adotar políticas de acolhimento e socialização que integrem os novos colaboradores; (8) estabelecer forte liderança durante os processos de mudança.

Kalla (2005) e Welch (2012) definiram a comunicação interna como um conjunto de comunicações formais e informais entre os elementos que compõem os diversos níveis da organização, onde a comunicação formal refere-se à comunicação que é planejada e estruturada, estando relacionada com a comunicação assimétrica.

Este tipo de comunicação consiste numa abordagem *top-down*, integrada num sistema *one-way*, fomentando o distanciamento hierárquico e agregando a transferência

da informação por via de um só sentido, sendo concebido para controlar e influenciar o comportamento dos colaboradores (Men, 2014).

Já a comunicação informal é associada à comunicação simétrica que adota uma abordagem *two-way*, facilitando o diálogo entre a organização e seus colaboradores. Ela assume uma crescente importância nas organizações modernas, promovendo eficiência operacional (Okuneye et al., 2014). Caracteriza-se como um mecanismo que enfatiza “a confiança, credibilidade, transparência nas relações interpessoais, reciprocidade, *feedback*, horizontalidade da comunicação, resolução de conflitos e negociação, apresentando um estilo centrado no colaborador” (Grunig 1992 *cit.in.* Men 2014, p.4).

A existência de uma relação positiva entre a satisfação do colaborador e a comunicação simétrica é defendida por diversos autores, pois consideram que promove “a lealdade, a identificação, satisfação no local de trabalho e o compromisso organizacional” (Men, 2014, p.8).

Snyder e Morris (1984) defendem que a comunicação com a chefia direta e a comunicação entre pares geram uma maior integração e percepção da qualidade da comunicação proporcionando troca de informação entre eles, o que resulta positivamente na melhoria do desempenho organizacional. Neste sentido, a liderança assume um papel fundamental na criação de satisfação e retenção dos trabalhadores, onde gestores de topo e intermediários encontram os mecanismos necessários para alcançar seus objetivos individuais, alinhados com a missão e visão da empresa.

Conrad (2014) já defende a ideia de que os líderes são os principais responsáveis pelo incremento de canais que viabilizem a abertura da comunicação ascendente, descendente e horizontal, com o intuito de promover a eficácia comunicacional, transmitindo *feedback* de maneira adequada otimizando o desempenho dos colaboradores. De acordo com Zenger e Folkman (2014), os colaboradores podem preferir o *feedback* negativo do que o positivo, desde que seja transmitido de maneira adequada, honesta e clara.

Assim, quanto mais *feedbacks* fornecidos pelos líderes, maior será o nível de confiança, engajamento e motivação dos colaboradores na organização (Yates, 2006). A liderança transformacional promove maior eficácia comunicacional, pois incentiva a comunicação simétrica, cujo objetivo é atender às necessidades individuais e coletivas, estimulando a aproximação dos colaboradores na partilha de informação (Men, 2014).

É na comunicação interna que surgem laços de confiança, na promoção de uma gestão eficiente das expectativas no que resulta numa maior avaliação do desempenho dos colaboradores (Karanges et al., 2014). A relação entre a comunicação interna e a liderança dos diversos níveis hierárquicos, aproxima as várias estruturas corporativas no alcance dos objetivos interdepartamentais.

Geralmente os líderes são caracterizados como fontes fidedignas de informação, tendo a capacidade de influenciar os resultados dos colaboradores, onde a comunicação interna é a principal responsável pela troca de informação coesa entre os diversos níveis hierárquicos (Men & Stacks, 2014).

De acordo com Whitworth (2011), as chefias diretas são a fonte preferencial de informação e apresentam bons níveis de credibilidade, quando comparados aos quadros superiores. Por meio da comunicação, os líderes classificam sua visão, identificando o comportamento dos colaboradores, transmitindo confiança. Atualmente, embora as organizações apresentem estruturas com tendência mais descentralizada, ainda não são comuns estudos enfatizando a comunicação estabelecida entre os pares (Okuneye et al., 2014).

Christensen (2014) explica que a comunicação entre os pares está integrada e influencia a partilha de ideias, fomenta os laços de cooperação e confiança inter e intra equipes, estimula uma articulação de funções e tarefas entre os indivíduos, eliminando barreiras e promovendo integração nos processos de mudança.

Se este processo de comunicação ocorrer de forma adequada entre todos, não haverá distorções e falhas na comunicação interna, fazendo com que haja crescimento e produtividade. Diante disto as organizações devem criar programas para seus colaboradores a enfrentar essas dificuldades, dando-lhes apoio e segurança, investindo no treinamento de toda a equipe, implementando reuniões de dupla-via, criando incentivos de premiações para os integrantes da equipe, desenvolvendo comunicações internas e externas de alta frequência e promovendo a integração afetiva, social e cultural da equipe (Silva, 2012).

Segundo Chiavenato (2002), a comunicação é a troca de informações entre indivíduos que requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal, por meio de um canal a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado. Na comunicação pessoal direta falada, isto é, na conversação, a linguagem funciona como código e é reforçada por elementos de comunicação não-verbal. A comunicação interpessoal também se pode dar à distância, através da escrita, telefone ou *Internet* como meio de transmitir as mensagens.

Para Chiavenato (2004), a comunicação tem dois objetivos como atividade administrativa: sendo o primeiro de proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir suas funções e tarefas e a outra é de proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos. Sendo assim, essas funções influenciam para um maior entrosamento da equipa com melhoria no desempenho das tarefas.

Muitos dos problemas existentes na organização são oriundos da falta de comunicação interna e também das distorções contidas nela. Dubrin (2003) definiu comunicação como um processo básico pelo qual os gerentes e os profissionais realizam suas tarefas em postura de autoridade, considerando a habilidade de comunicação como algo vital para o sucesso de qualquer empresa. Desta forma, se a comunicação flui internamente de maneira satisfatória dentro da empresa, tende a estimular e contribuir para melhorar o desempenho dos colaboradores, além de trazer mais satisfação no trabalho.

São muitos os autores que defendem a comunicação interna como responsável por viabilizar elevados níveis de satisfação no trabalho (Bartoo & Sias, 2004; Rosenfeld et.al.,2004; White, Vanc & Stafford, 2010), alcançando diversas vantagens competitivas. Trata-se de um mecanismo presente na atividade organizacional, associado a fatores como a motivação (Bambacas & Patrickson, 2008), o compromisso e a identificação organizacional (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009), que promove entre outras coisas, a melhoria na produtividade, a redução do absentismo e nos custos operacionais, aumentando os níveis de criatividade e inovação (Camplitt & Downs, 1993).

1.3 A cultura da organização comunicacional na empresa

Caracterizar o conceito de “cultura” é bem mais complexo, pois apresenta diversas concepções. Para Aurélio (2016), a cultura pode ser conhecida como um conjunto de conhecimentos adquiridos, ou hábitos sociais, religiosos, ou de manifestação intelectual, bem como dos saberes que envolvem os hábitos e as crenças e que pode diferenciar um grupo. Contudo, a expressão Cultura da Organização, tem a sua concepção no dicionário de Administração, como:

“ (1) Princípios éticos adotados por uma organização, interna e externamente, praticado por seu capital humano e refletidos na qualidade de seus bens ou serviços, incorporando valores, consagrando a tradição e garantindo existência duradoura. (2) “Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. ” (Edgar Schein). (3) “A cultura organizacional é o padrão básico de crenças, valores, atitudes, premissas e comportamentos compartilhados ao longo do tempo pelos membros de uma organização. ” (Duarte, 2015, p.305).

Como foi ilustrado pelo autor, o conjunto de pressupostos que venham abarcar a cultura da organização de uma empresa, inclui além da solução dos problemas, a identidade de uma empresa onde:

A cultura é a personalidade da empresa e, como tal, se manifesta nas decisões e no cotidiano do seu funcionamento” (Nelson Benseny, diretor do Banco Bandeirantes). (4) “Cada organização

tem uma cultura que determina o conjunto de normas de comportamento na organização. Cultura é o conjunto de preocupações, objetivos e valores compartilhados pela maioria das pessoas na organização e que têm a probabilidade de persistir ao longo do tempo. Além disso, em outro nível de abstração, a cultura é o estilo ou padrão de comportamento que os membros da organização usam para orientar suas ações. (Phyllis F. et al. *cit in*. Duarte, 2015, p.305).

Embora estejamos nos deparando com uma diferenciação nos conceitos, para a administração, a organização cultural tem como premissa determinar como se dá a logística de uma empresa que vai desde a sua organização interna, a comunicação entre seus pares, que é o objeto dessa investigação. Nesse viés, Santos (2012, p.22) vem trazer “a cultura explícita e a implícita para compor a definição”. A cultura explícita é transmitida por meio de códigos de ética, credos e por um conjunto das políticas e normas da organização. Quando explícita, se torna a cultura oficial, que são os valores e ideais, os quais podem coincidir (ou não) com o que é praticado. A cultura implícita penetra de forma mais profunda do que palavras faladas e escritas. Quando a cultura praticada não coincide com a planejada, o que vale é a praticada. É imprescindível destacar que a cultura da organização quanto a seus métodos de comunicação é parte integrante do processo de gestão. Segundo Berger e Luckmann (1967 *cit in* Borges, 2017), quando um grupo tem que transmitir a uma nova geração a sua visão do mundo, surge a necessidade da legitimação. A legitimação consiste em um processo de explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo validade cognitiva aos seus significados objetivados.

A linguagem, como parte integrante do universo simbólico, atua como principal via de difusão da informação. Entretanto, é preciso observar que esse processo não é estático. Independentemente da velocidade, qualquer sistema cultural, quer pela dinâmica do próprio grupo onde se originou, quer por contatos com outros sistemas, está em constante mudança, o que determina sua evolução e transformação. De acordo com Curvello (2012), a estratégia empresarial conta com a função que a comunicação interna tem para construir um universo simbólico, cujo objetivo é fazer a integração entre as diferentes pessoas e setores da empresa reunindo elementos tais como histórias, mitos, heróis, rituais que são usados na construção e transmissão das mensagens através dos seus diversos canais de comunicação formal, como é o caso dos jornais, boletins, circulares, reuniões, onde ocorre uma permanente relação de troca com o ambiente. Na verdade, só podemos falar em cultura na presença de situações sociais ordenadas,

voltadas para um objeto comum. Assim, a existência da cultura em um determinado grupo está vinculada à condição essencial da interação social, ordenada na busca de um objetivo comum. Essa condição exige dos elementos de um grupo formas comuns de apreender o mundo. Em outras palavras, ela só pode ser tida como certa quando o grupo possui uma identidade. Nessa linha, Curvelo (2012, p.29) vem postular que:

O conceito de cultura também pode ser captado a partir de duas linhas teóricas básicas. Na primeira, é concebido como sistema de ideias no qual os campos social e cultural são distintos, mas inter-relacionados. Na segunda, é tido como sistema sociocultural, e a cultura é percebida como componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos de comportamentos.

A pouca abertura à conversação e a troca de ideias podem ser um obstáculo que prejudica o funcionamento das organizações, podendo dizer que é um processo diretamente ligado à cultura da organização, ao comportamento dos líderes e com todos os valores que os colaboradores trazem para a organização (Matos, 2005). Contudo, estes aspectos da comunicação organizacional não têm apresentado um volume significativo de pesquisas, pois as pesquisas sobre este tema privilegiam mais enfaticamente a análise da estrutura ou do conteúdo manifesto das mensagens sem, no entanto, incorporar ideais e valores que norteiem a produção e sem se preocupar com a análise do contexto em que estão inseridas, abrangendo aspectos ideológicos, sociais e culturais. O que se percebe é que existem casos raros onde a pesquisa sobre comunicação empresarial aborda a cultura organizacional, assim como são poucos os casos onde a pesquisa da cultura da empresa reconhece a comunicação como uma variável de importante relevância para a difusão e consolidação dessa cultura (Curvelo, 2012). Assim, o padrão de interação por meio do qual a comunicação interna se concretiza é diversificado, dependendo de um bom processo de comunicação, pois o trabalho em equipe flui melhor se houver um bom entrosamento e entendimento entre os gestores e colaboradores. Nesse ínterim, que a comunicação empresarial interna:

Exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente (Curvelo, 2012, p.13).

Os gestores das organizações devem reconhecer a importância do papel da comunicação na organização, pois só depois disto poderão tomar as devidas atitudes para aumentar a eficácia dentro da empresa. Entretanto, o uso inadequado da comunicação influi negativamente nos resultados de processos da organização. Assim,

Quando uma organização deseja mudar a cultura organizacional, ela deve analisar se realmente a nova cultura irá exercer vantagem maior do que a antiga e, para isso, é preciso verificar o que cada uma dessas culturas tem de positivo e negativo. Uma organização jamais deve mudar de cultura porque seus concorrentes estão mudando; esta deve analisar se realmente é preciso mudar, pois um processo de mudança ocorre em longo prazo e, se a organização estiver mudando apenas por modismo, poderá ter grandes prejuízos no decorrer desse tempo. A mudança organizacional é possível, mas, para isso acontecer, a administração deve tomar todas as precauções na forma como irá implantar uma nova cultura (Santos, 2012, p.21).

A comunicação nas organizações se relaciona diretamente com o tipo de cultura organizacional. A informação e a comunicação são elementos constitutivos de toda organização. As organizações se diferem pela importância que dão ao uso das informações que tramitam pelos meios de comunicação. Quanto aos aspectos humanos e gerenciais e ao compartilhamento de conhecimento, existe a necessidade de entender a cultura organizacional, pois a comunicação e a cultura de uma organização se influenciam mutuamente, já que os valores compartilhados modelam o comportamento das pessoas e definem os procedimentos adotados assim como os processos e fluxos de comunicação, contribuindo com a gestão do conhecimento e a manutenção da identidade e dos padrões culturais presentes no meio organizacional (Hedler et al., 2015).

A cultura organizacional contribui com o desenvolvimento da influência recíproca entre cultura e comunicação organizacional, assim como para o entendimento da relação entre culturas organizacionais. A existência de subculturas é reforçada pela departamentalização da estrutura, descrita por Robbins (2005) como se fossem miniaturas dentro da organização, normalmente, definidas por designações de departamentos e separações geográficas. A cultura exerce influência na existência e no relacionamento dos colaboradores por intermédio da comunicação que por sua vez, influencia na cultura organizacional ao longo do tempo, difundindo seus princípios e objetivos organizacionais (Miranda & Hedler, 2011).

Diante do exposto que se faz necessário a todo momento propor mudanças na organização e principalmente na comunicação interna que venha de alguma forma, trazer benefícios aos funcionários, como postula Chiavenato (2003) o principal foco dessa mudança na cultura da organização, tem que atender a qualidade das relações entre as pessoas. De acordo com Curvello (2012), a cultura organizacional vem sendo identificada como uma importante via que influência nas ações internas da empresa, sendo possível captar a lógica das relações internas com suas contradições e mediações, favorecendo um melhor entendimento sobre os estágios administrativos que abrangem os sucessos e fracassos organizacionais e os desafios impostos pelas constantes mudanças do ambiente institucional.

1.4 Desenvolvendo Competências a partir do CHA

Segundo Durand (1998, 1999 cit in Vieira, 2002), a competência é baseada em três dimensões – *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), englobando as questões técnicas e de cognição, necessárias para a execução de um determinado trabalho. A união destas três letras iniciais (CHA), compreende uma vasta descrição sobre o que se espera de um indivíduo para executar uma determinada função ou cargo numa empresa, com o fim de que o serviço ou produto seja bem administrado e apresentando a qualidade esperada. Porém, se faz necessário uma boa definição e atualização destas atribuições. Segundo Rabaglio (2001), os significados para essas letras iniciais são apresentados da seguinte forma:

- C = Saber (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos, etc, ex: Conhecimento da concorrência e técnicas de negociação);
- H = Saber fazer (capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, ex: Análise da concorrência e negociação);
- A = Querer fazer (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia a dia, ex: Participar da concorrência e fazer negociações).

Quadro 01

Dimensões da Competência e seus significados

C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATTITUDE
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e Especializações	Experiências e prática do saber	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Rabaglio (2001)

De acordo com Dutra, Hipólito e Silva (1998), a competência é a aptidão que a pessoa tem em alcançar resultados dentro do escopo organizacional. Neste contexto, a gestão de competências é uma técnica avançada na gestão de pessoas, tendo sua sustentação nos conhecimentos exigidos pela empresa para o alcance dos seus objetivos e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais. Com a evolução da competitividade empresarial impulsionando mudanças profundas no ambiente e exigindo da organização melhores métodos e técnicas de gestão das suas competências, o método do CHA tem como objetivo identificar o nível em que essas competências (conhecimento, habilidade e atitude), estão presentes nos colaboradores da organização.

Muitos autores utilizam representações didáticas para discutir e avaliar modelos de competências requeridas, e entre estas representações, tem-se o modelo *Iceberg*, destacado por Spencer e Spencer (1993) como um modelo que preconiza a existência de duas dimensões nas competências sob a forma da analogia de um *iceberg*. Na parte superior, estão as competências visíveis representadas pela ponta do *iceberg* e dizem respeito ao desempenho que são um reflexo do conhecimento, habilidades e experiências também chamados de *outputs* correspondentes ao comportamento observável e são facilmente desenvolvidas. Já na parte inferior estão situadas as competências relacionadas com as características pessoais, também conhecidas como características subjacentes e apresentam maior dificuldade de avaliação e desenvolvimento onde encontram-se o autoconceito, traços, valores e motivações, os *inputs*, tal como é possível observar na próxima figura:

Figura 02

O modelo do iceberg



Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993)

Na sua representação, Spencer e Spencer (1993, p.9) define competência como: (...) uma característica subjacente de um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou realização superior num trabalho ou situação.

Antes disso, Boyatzis (1982) já observava duas dimensões das competências: as competências limiares, que são aquelas que apresentam características essenciais para um desempenho mínimo do trabalho e as competências diferenciadoras classificadas por conduzirem a um desempenho superior. Para de Barbosa (2004), no modelo *iceberg* fica constatado que a abordagem não considera a relação entre os aspetos do comportamento, desempenho com as competências. Portanto, características como os conhecimentos e habilidades são os que ficam sobre a superfície, já que podem ser observados e mensuráveis, por outro lado, algumas características como traços pessoais, autoconceito, valores, atitudes, motivação e satisfação que são difíceis de ver e medir, são as que ficam submersas. Já Mâsih, Junior & Ramos (2008) demonstraram que o modelo de *Iceberg* mostra os conhecimentos e as habilidades de uma forma mais fácil

de observar e mensurar, sendo ele demonstrado por uma superfície que em sua parte superior representa o que está explícito para o desenvolvimento e conhecimento das atividades e desempenho dos profissionais.

Para Ceitil (2010), as competências consideradas como *outputs* de desempenho são resultados específicos que as pessoas trazem para o exercício das suas atividades profissionais e são realidades possíveis de serem observadas, possibilitando, pela sua persistência e regularidade, sustentar avaliações relativamente objetivas e consistentes sobre a *performance* profissional dos seus detentores. Por outro lado, a tomada em consideração das características e dos traços das pessoas designa-se por *inputs*. Assim, a passagem dos *inputs* (características) aos *outputs* (ação) é o grande fator que diferencia as competências em relação às características. Portanto, a atualização de um conjunto de competências no exercício de uma determinada atividade, favorece o atingimento de elevados níveis de *performance* profissional, sendo esse exatamente um dos principais componentes do conceito de competências: o de ter relações de instrumentalidade com indicadores de elevada *performance* profissional.

As dimensões do *iceberg* simbolizam as organizações e seus gestores. Na medida que se tem consciência do tamanho do *iceberg* e de suas dimensões, aquilo que é invisível, pode se manifestar. O papel das lideranças é buscar tecnologias para quantificar estas dimensões menos visíveis, como por exemplo, um programa de comunicação interna que possa apoiar os gestores na tomada de decisões mais embasadas e menos apoiadas simplesmente em suas opiniões pessoais. Tratando-se de comunicação empresarial interna é preciso começar a evitar os estereótipos e preparar-se para os desafios e capacidade de adaptação à diversidade cultural (Berry, 2008), tentando desenvolver competências comunicacionais e habilidades específicas para negociar (Cohen, 1997).

1.4.1 Como montar um Perfil de Competências (PC)

De acordo com Rabaglio (2001), existem algumas etapas para o mapeamento do CHA na organização, conforme segue abaixo:

1.^a – Estabelecer parceria entre as áreas da empresa: conscientizar, sensibilizar e orientar tecnicamente o cliente interno, para que ele entenda com clareza qual o seu papel e perceba que o resultado não é de responsabilidade exclusiva da área de RH, e sim um trabalho conjunto de responsabilidade compartilhada, visando uma integração entre todas as áreas da empresa.

2.^a – Buscar os Indicadores de Competências: verificar as necessidades relativas ao cargo e identificar os indicadores relativos ao conhecimento, habilidade e atitude.

3.^a – Verificar o grau de importância de cada competência: verificar o grau de importância de cada competência através da utilização de algum modelo de mensuração.

1.5 Tomada de Decisão a partir da comunicação

Cada vez mais as novas formas de gestão ganham espaço nas organizações, onde o foco está sendo redirecionado dos bens tangíveis para os intangíveis que são muito relevantes para o processo de gestão, onde podemos destacar o dado, a informação e o conhecimento como subsídios essenciais a comunicação e a tomada de decisão. Para que haja maior rapidez e qualidade nas decisões organizacionais, se faz necessário dispor de um sistema de comunicação eficiente, que permita a rápida e precisa circulação das informações e do conhecimento, sendo o suporte da tecnologia indispensável para este fim (Angeloni, 2003).

CAPÍTULO 2 – A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO EQUILÍBRIO DA EMPRESA

2.1 A comunicação X o equilíbrio

Alguns efeitos positivos ao nível da tomada de decisão são apresentados pela comunicação interna que facilita a transmissão das informações e conseqüentemente, melhorias nas ações estratégicas, potencializando a estabilidade organizacional e seus resultados financeiros (Nikolic et al., 2012). Desta forma, favorece a integração de processos de mudança, enquanto permite a redução dos níveis de ansiedade e insegurança dos colaboradores (Saruhan, 2014). A comunicação interna também tem efeitos positivos no engajamento no trabalho através do apoio social, promoção da partilha de ideias, sugestões e experiências, viabilizando a inclusão de elevados níveis de energia, envolvimento e participação nos objetivos estratégicos e eficácia profissional (Lee & Ok, 2015).

A nível de efeitos negativos, evidencia-se a questão dos canais informais. De acordo com Silva e Nunes (2010), os boatos correm nas organizações, sendo compostos pela circulação de rumores considerados como ameaças que podem gerar resultados devastadores, na medida em que embora tenham a tendência para transmitir a verdade, dificilmente transmite a verdade em sua totalidade (Newstrom & Davis, 1997). Este fenómeno é caracterizado por relações interpessoais prejudiciais à organização, o que inclui além dos rumores, os conflitos e a ausência dos objetivos dos processos de comunicação (Christensen, 2014).

Kukule (2012) defende que a literatura relacionada com as causas que influenciam a degradação da comunicação interna ainda são muito raras. Porém, é possível evidenciar algumas congruências, tais como: inexistência de valores organizacionais ou constantes discordâncias na organização; comunicação interna assimétrica; incapacidade da liderança na transmissão de conceitos como missão e visão; e predominância da comunicação informal. A implementação de uma comunicação interna efetiva emerge, se dá de maneira complexa, principalmente diante

da dificuldade que os líderes e gestores tem em estabelecer a credibilidade de suas ações, na definição de estratégias alinhadas com a atividade operacional, para otimizar no desempenho dos colaboradores através no aumento do esforço e empenho, na falta de lealdade ou compromisso para com a organização e, finalmente na incapacidade que os líderes tem em promover a partilha de conhecimentos necessários para a realização de determinadas tarefas (Grimshaw & Mike, 2008).

4000 trabalhadores do Reino Unido foram estudados, o que representa aproximadamente 46% dos colaboradores de uma organização que afirmaram não saber concretamente o que lhes era solicitado e 37% disseram que estas incertezas se prolongavam entre uma a três vezes por dia (Hrmagazine, 2010). A principal razão seria a incapacidade dos gestores na transmissão da informação pretendida de maneira adequada, gerando insatisfação dos colaboradores e conseqüentemente a perda na competitividade. A falta de comunicação interna em decorrência da incapacidade dos líderes na transmissão da informação chave, resulta em prejuízos no desenvolvimento de novos produtos, prejuízos operacionais pela interpretação inadequada das mensagens assim como promove o surgimento de conflitos interpessoais, insatisfação e desmotivação no trabalho, resultando na falta de compromisso dos colaboradores (Zanluchi, Damacena & Petroll, 2006).

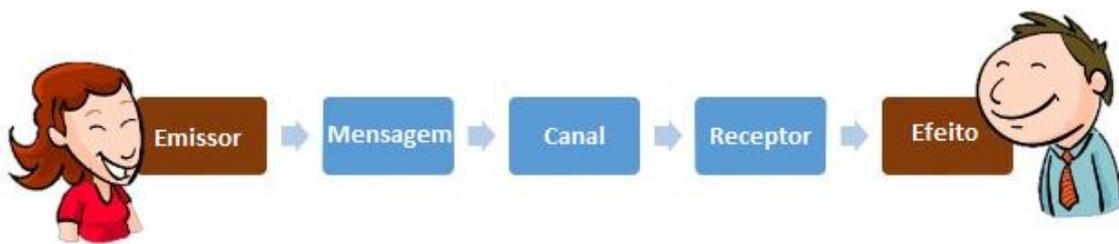
Segundo Forneris (2015), a falta de comunicação gera ineficiência, aumenta os erros e diminui a autoconfiança, pois estimula o distanciamento entre departamentos, a ansiedade, insegurança e desmotivação dos colaboradores, promovendo resistência à mudanças na organização. Os efeitos negativos da comunicação estão ligados a desequilíbrio organizacional. Enquanto a falta de comunicação promove a desconfiança e especulação, o excesso de informação poderá desvalorizar certos conteúdos considerados relevantes (White, Vanc & Stafford, 2010). Segundo Bartoo e Sias (2004), receber muita informação, não significa necessariamente receber a quantidade certa de informação, sendo que a implementação da uma comunicação efetiva deriva de relações positivas entre a informação necessária e a recepcionada (Rosenfeld, Richaman & Maio, 2004).

Muitos são os modelos educacionais que surgiram a partir das diferentes teorias desenvolvidas sobre a comunicação, onde destaca-se Harold Lasswell (1948) por descrever os *mass media* e resumindo na fórmula “quem? Diz o quê? Por que canal? A quem? Com que efeitos?” Apresentando como principais elementos da comunicação, o comunicador (emissor), o conteúdo (da mensagem), o canal, a audiência (o receptor) e os efeitos (sobre os receptores). Lasswell (1948) fundamenta a sua teoria apresentando que influenciar o comportamento das pessoas é o objetivo da comunicação e, portanto, deverá ser contemplada como um estímulo.

Sendo assim, o modelo apresentado por Lasswell é linear e unidirecional, tendo seu principal foco nos efeitos que a comunicação poderá ter nos receptores, uma vez que o seu objetivo já foi pré-definido pelo emissor. Desta forma, essa teoria defende a ideia que a comunicação só é efetiva quando conseguiu produzir os efeitos pretendidos no receptor. A partir deste modelo normalmente se tende considerar os seguintes elementos nos processos de comunicação (Serra, 2007) conforme Figura 03.

Figura 03

Processo comunicativo Lasswell



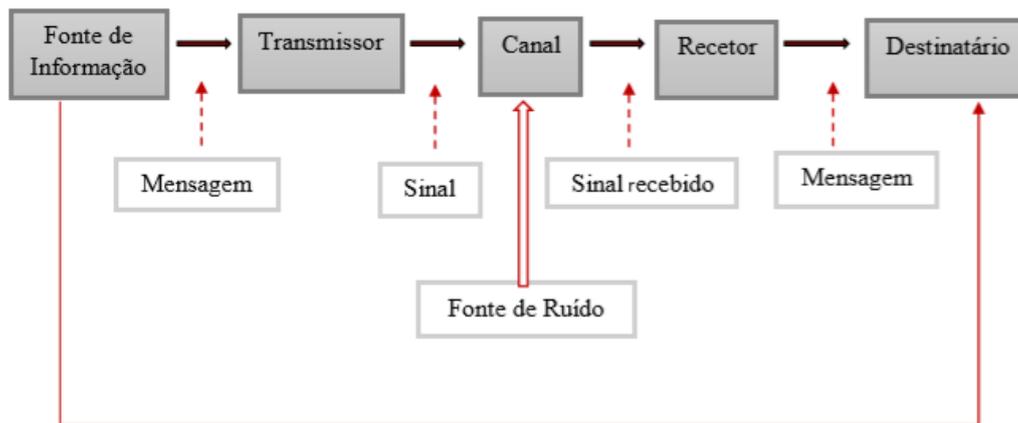
Fonte: Adaptado de Lasswell (1948)

A Teoria Matemática da Informação foi formulada originalmente por Claude Shannon (1948) e mais tarde articulada à cibernética de Norbert Wiener (1948). Porém, foi o modelo introduzido por Shannon e Weaver (1949) que formou a base dos subsequentes modelos da comunicação. Conforme estes autores o processo de comunicação se inicia na fonte da informação, onde um sinal é emitido por meio de um aparelho transmissor. Em seguida transita por um canal que pode apresentar

interferências ou ruído, quando o sinal sai do canal é recebido por um receptor que o converte em mensagem. Esse processo é apresentado resumidamente conforme o esquema abaixo apresentado pela Figura 04:

Figura 04

Processo comunicativo Shannon e Weaver

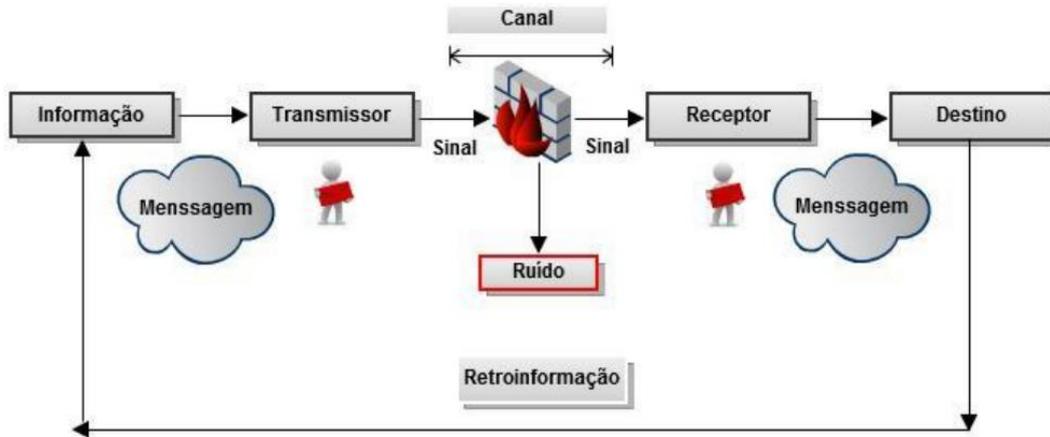


Fonte: Shannon e Weaver (1949)

Torquato (1986), Nassar e Figueiredo (1995), Kunsch (1997) e Bueno (2003) descrevem a comunicação como sendo um dos fenômenos capaz de garantir o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das organizações, pois são os diferentes meios de comunicação que proporcionam as integrações, tanto das pessoas como das estruturas. No ambiente organizacional, observa-se que a comunicação é o elo entre estrutura, pessoas e processos de trabalho, sendo a própria base de manutenção e reforço da cultura organizacional (Hengst & Sol, 2001). A transferência e a disseminação das normas de conduta, dos valores, da missão e dos objetivos organizacionais ocorrem justamente por meio da comunicação empresarial interna conforme Figura 05.

Figura 05

Processo comunicativo Teixeira



Fonte: Adaptado de Shannon e Weaver (1949) cit in Teixeira (2015)

2.2 O comprometimento dos Colaboradores

De acordo com Torquato (2010), o fracasso da ação comunicativa deriva da falta de consonância entre os elementos que compõem o processo de comunicação. Sendo, portanto, necessário verificar o sistema de comunicação com o objetivo de identificar os níveis de ruídos, identificando em que estágio ocorre a estagnação e quais são os elementos responsáveis pela ineficácia. O gestor ou o gerente é a fonte mais expressiva nas organizações, pois são intermediários da comunicação entre níveis inferiores de subordinação e níveis superiores de chefia. Entretanto, a tendência a não repassar informação está além dos níveis gerenciais, chegando aos níveis de diretoria. Esses gestores e gerentes, em nome da “estratégia da empresa”, omitem informações que comprometem a comunicação que para de fluir por toda a estrutura pelos fluxos lateral, descendente e ascendente, o que interfere no trabalho das unidades e, consequentemente, reflete nos resultados da empresa.

De acordo com Tariszka-Semegine (2012), a motivação dos colaboradores é fomentada essencialmente pela posse da informação chave, que possibilita uma aspiração em alcançar a promoção ascendente na hierarquia organizacional. Os principais impulsionadores da integração da imagem da organização são colaboradores,

e isso depende diretamente de como a transmissão da informação é difundida internamente (Howard, 1998). A integração de um bom processo de comunicação interna fomenta a reputação e a credibilidade da estrutura corporativa (White et.al.,2010). A organização deve ter a capacidade de informar sobre as tarefas, políticas e estratégia organizacional, criando um senso de comunidade (Elving, 2005).

2.3 A Competência gestora da comunicação empresarial

Inicialmente, para abordarmos este assunto será apresentada uma explanação sobre o que vem a ser a competência, para que num momento seguinte, possamos apresentar a competência gestora da comunicação empresarial. Na tentativa de esclarecer este ponto, entramos num universo cheio de interpretações, pois o termo competência vem sendo desenvolvido, principalmente nos últimos 30 anos (Dutra, Hipólito & Silva, 2000).

Alguns autores como McClelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) classificam a competência como sendo um conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar em determinado trabalho com um nível superior de desempenho. Tais defensores deste conceito são, na sua maioria, americanos e com trabalhos desenvolvidos durante os anos 70 e 80, cujos conceitos influenciaram a base dos trabalhos da McBer, importante consultoria em competência, atualmente conhecida como Hay McBer (Dutra, Hipólito & Silva, 2000).

De acordo com esses autores, a competência seria um conjunto de qualificações ou características preconizáveis, encontradas numa pessoa que apresenta um desempenho superior em determinada atividade ou situação. Podendo a competência ser prevista ou estruturada, de forma a estabelecer um conjunto qualificador ideal, para que a pessoa apresente uma realização superior em seu trabalho.

De forma semelhante, Parry (1996) resumiu o conceito de competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que

influenciam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade ligadas a determinada função assumida, apresentando melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento. Diante do exposto, Parry (1996) ainda questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos; uma vez que também são apresentados estudos que fazem a distinção entre competências flexíveis (*soft competencies/soft skills*), as quais se referem aquelas que envolvem traços de personalidade, e competências, as quais se restringem a assinalar as habilidades que são exigidas para um determinado trabalho.

Segundo LeBortef (1995), a competência não se restringe a um estado ou conhecimento que se tem ou a um resultado de treinamento. A competência é praticar o conhecimento estabelecido nas relações de trabalho, cultura organizacional, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Sendo assim, só se pode falar de competência quando existe competência na ação. Neste contexto, esses autores tendem a pensar na competência como sendo o somatório dessas duas linhas (McLagan, 1995; Parry, 1996). No caso analisado, procurou-se empregar a competência como capacidade que a pessoa tem em gerar resultados dentro dos objectivos estratégicos e organizacionais da empresa no quesito que se refere a comunicação empresarial interna.

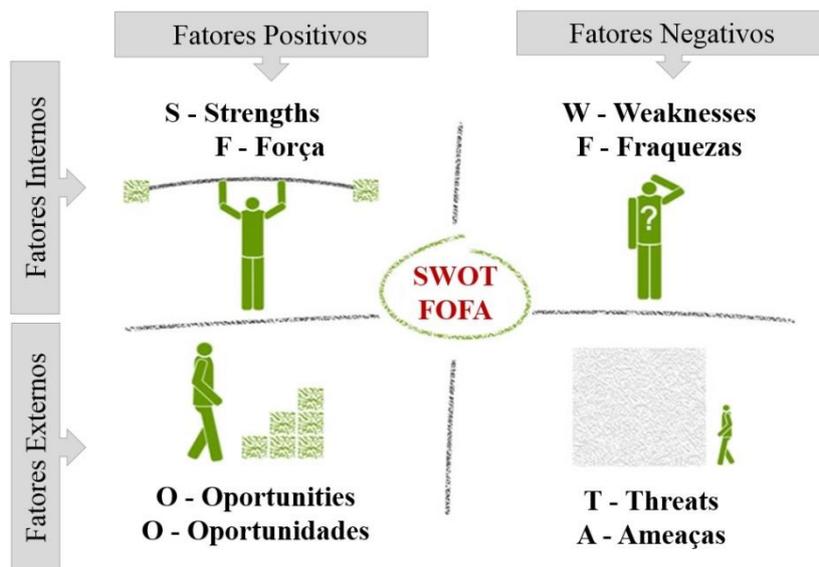
2.4 Análise de SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, amplamente aplicada por acadêmicos e gestores, a análise de SWOT tem como objeto de estudo a competitividade de uma organização de acordo com a análise de quatro variáveis, sendo elas: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através deste estudo, é possível fazer um mapeamento interno das forças e das fraquezas existentes na empresa, assim como também analisar o ambiente externo, identificando as possíveis oportunidades e potenciais ameaças que a empresa está sujeita. Quando tais pontos fortes da organização se encontram alinhados com os fatores críticos de sucesso com o intuito de satisfazer as oportunidades oferecidas pelo mercado, existem evidências de que a empresa seja

competitiva (Rodrigues, et al., 2005). A Figura 06 apresenta as variáveis da análise de SWOT.

Figura 06

Variáveis da análise de SWOT



Adaptado de Casarotto (2018)

Chiavenato e Sapiro (2003) descrevem que a função desta análise é relacionar as oportunidades e as ameaças percebidas no ambiente externo da organização juntamente com a identificação dos pontos fortes e fracos existentes em seu ambiente interno. Esta ferramenta faz uma das avaliações mais utilizadas numa gestão estratégica competitiva. As quatro zonas acima descritas são usadas para indicar a situação que a organização se encontra. Como demonstrado na Figura 06 acima.

Muito utilizada para análise de cenários ou ambiente, a análise de SWOT oferece suporte ao planejamento estratégico, pois auxilia no posicionamento e verificação da situação estratégica da empresa de acordo com o ambiente em que está inserida (Mccreadie, 2008). Segundo Martins (2006), a análise de SWOT é uma das práticas mais adotadas pelas empresas quando o assunto é pensamento estratégico e marketing, embora seja relativamente trabalhosa de produzir, a prática constante traz ao

profissional uma visão mais clara dos seus negócios, e dos cenários onde a empresa atua.

Trata-se de um sistema simples que identifica o posicionamento estratégico da empresa de acordo com o ambiente onde está inserida (Daychouw, 2007). Dessa forma, a gestão tem novas informações na elaboração de estratégias e vantagens competitivas para a melhoria desempenho organizacional, conforme apresentado na Tabela 01.

Tabela 01
Matriz SWOT

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna	Pontos fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresas	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável
	Pontos fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

Fonte: adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003, p.188).

O resultado da análise é adquirido através da combinação destas variáveis onde as condições apresentadas no ambiente interno devem ser analisadas e confrontadas com as situações percebidas no ambiente de negócios em que a empresa se encontra (Yanaze, 2007), evidenciando fatores que influenciam e afetam a iniciativa

organizacional, considerando essas quatro variáveis com o objetivo de utilizá-las na elaboração ou atualização de suas estratégias.

2.4.1. Análise do ambiente interno

De acordo com Kotler (2000), cada negócio deve avaliar frequentemente suas forças e fraquezas internas, analisando as competências organizacionais de marketing, finanças, produção, classificando os fatores como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

O gestor deve identificar onde a empresa tem que melhorar e onde estão suas deficiências. Forças e fraquezas existem em decorrência dos recursos possuídos ou não possuídos, ou ainda referentes à natureza dos métodos de comunicação e relacionamento com consumidores, empregados, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo (Ferrell & Hartline, 2009).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), no ambiente interno organizacional, a avaliação dos critérios ocorre principalmente nos recursos financeiros, na liderança, na imagem de mercado e no condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores. Também são avaliadas as tecnologias utilizadas, vantagens nos custos, ações de publicidade e propaganda, competência dos colaboradores e inovação nos serviços e produtos.

A análise do ambiente interno é importante, pois através dessa análise a empresa verifica suas forças e fraquezas, utilizando-as para elaborar estratégias que maximizem suas forças e até mesmo eliminem suas fraquezas.

2.4.1.1 Forças

“Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (Matos, Matos e Almeida, 2007, p.151).

Segundo Rezende (2008), os pontos fortes identificados na organização representam variáveis, proporcionando condições favoráveis ao ambiente interno como é o caso das características e qualidades da organização que influenciam positivamente o seu desempenho, como por exemplo o *know how* apresentado na sua área de atuação, devendo ser cuidadosamente explorados pela organização que se diferencia dos seus concorrentes e possíveis novos entrantes. Isto permite uma rápida resposta às necessidades impostas pelo mercado (Pereira, et al., 2002).

Já para Martins (2007), os aspetos mais positivos identificados na empresa devem ser explorados intensamente no desenvolvimento do seu planeamento estratégico, para garantir um satisfatório posicionamento de mercado.

2.4.1.2 Fraquezas

As fraquezas são fatores que podem reduzir o desempenho da organização devendo ser devidamente identificadas e trabalhadas com o objetivo de evitar a sua falência (Matos, Matos, Almeida, 2007).

Segundo Martins (2007), as fraquezas quando bem estudadas e dominadas podem se transformar em pontos relevantes para o planeamento estratégico.

A fraqueza é uma situação desfavorável e deve ser monitorada constantemente, com o objetivo de melhorá-la ou eliminá-la para que influencie futuramente na competitividade da empresa.

2.4.2 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo busca evidenciar as oportunidades e ameaças, como por exemplo, a mudança de hábitos dos consumidores, o surgimento de novos mercados, a diversificação, a entrada de novos concorrentes e produtos substitutos (Chiavenato & Sapiro, 2003).

De acordo com Cobra (2003), as forças conhecidas como macro ambientais são identificadas no ambiente externo e se referem à economia, tecnologias, política, aspetos legais, sociais e culturais. Já os fatores considerados micro ambientais são compostos pelos consumidores e concorrentes, canais de distribuição e pelos fornecedores. Independentemente da existência dessas forças e fraquezas do ambiente interno, as oportunidades e as ameaças existem no ambiente externo da empresa tipicamente competitivo (Ferrell & Hartline, 2009).

Para Daychouw (2010), o ambiente externo representa oportunidades e ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização, pois ele influi diretamente nos fatores internos, exigindo o desenvolvimento de estratégias compatíveis com as oportunidades que visem minimizar ou até mesmo, superar as ameaças encontradas.

2.4.2.1 Oportunidades

Segundo Callaes, Bôas e Gonzales (2006), as oportunidades se referem a tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que influenciam nos objetivos estratégicos.

Martins (2007), declara que as oportunidades são os aspetos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde atua, sendo variáveis não controladas pela empresa, porém que se destacam como sendo de extrema relevância para o planeamento estratégico. Sendo assim, favorecem na criação de melhores condições desde que a empresa após as identificar, tome as devidas providencias em utilizá-las (Rezende, 2008).

Martins (2006) considera que as oportunidades podem representar grandes chances para o atendimento aos clientes, satisfazendo aquelas necessidades ainda não satisfeitas pelo mercado local, e assim, analisando reais possibilidades de êxito para

novos negócios. Estas estão diretamente ligadas à lucratividade da empresa, pois oferecem a possibilidade de ampliação da sua receita.

Como se trata de um reflexo da realidade externa da empresa deve-se observar a sua influência nos ambientes interno e externo da organização, pois pode proporcionar lucratividade e identificação de possíveis novos mercados.

2.4.2.2 Ameaças

De acordo com Callaes, Bôas e Gonzales (2006) as ameaças são situações ou fenómenos externos atuais, que apresentam potenciais prejuízos na execução dos objetivos estratégicos da empresa. As ameaças são extremamente relevantes no desenvolvimento do planeamento estratégico e por isso, devem ser muito bem identificadas, já que não podem ser controladas pela empresa (Martins, 2007).

Para Moraes (2008), elas influenciam no sucesso da empresa, assim como a competição, a capacidade operacional e o custo dos bens utilizados. Martins (2007), explica que as ameaças são atividades que podem influenciar numa redução de receita ou até mesmo no desaparecimento da empresa, estando ligadas aos concorrentes e novos cenários. Analisando as possibilidades que essas ameaças oferecem, pode-se desenvolver ações para minimizá-las ou até mesmo evitá-las. Estes fatores do ambiente externo impactam diretamente na empresa que não exerce controle algum sobre eles, que por sua vez, apresentam certo potencial em trazer prejuízos. Portanto, jamais devem ser excluídos pela gestão no seu planeamento estratégico.

2.4.3 Conclusões da análise de SWOT

O quadro 02 abaixo apresenta exemplos de questões potenciais a serem consideradas na elaboração de uma análise de SWOT:

Quadro 02

Questões potenciais a considerar em uma análise SWOT

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
Recursos financeiros abundantes Nome da marca bem conhecido Posicionamento no setor Economias de escala Tecnologia própria Processos patenteados Imagem da companhia / marca Talento gerencial elevado Habilidade de marketing Qualidade superior nos produtos ou serviços Alianças com outras empresas Boa capacidade de distribuição Bons métodos de comunicação interna Colaboradores comprometidos	Falta de orientação estratégica Recursos financeiros limitados Pouco investimento em P & D Linha de produtos muito limitada Distribuição limitada Produtos ou tecnologias desatualizadas Problemas operacionais internos Problemas políticos internos Imagem de mercado fraca Pouca habilidade de marketing Alianças com empresas fracas Deficiência na comunicação interna Habilidades gerenciais limitadas Falta de treinamento adequado aos colaboradores
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
Rápido crescimento de mercado Empresas rivais Mudanças nas necessidades dos consumidores Abertura de mercados externos Revés de empresa rival Novas descobertas de produtos Boom econômico Desregulamentação governamental Novas Tecnologias Mudanças demográficas Outras empresas buscando alianças Grande alteração de marca Queda nas vendas de produtos substitutos Mudanças nos métodos de distribuição	Entrada de concorrentes estrangeiros Introdução de novos produtos substitutos Ciclo de vida do produto em declínio Mudança nas necessidades dos consumidores Declínio da confiança do consumidor Novas estratégias de empresas rivais Maior regulamentação governamental Queda na atividade econômica Mudança na política do Banco Central Novas Tecnologias Mudanças demográficas Barreiras no comércio exterior Fraco desempenho de empresas aliadas Enfraquecimento na taxa de cambio

Fonte: adaptado Ferrell e Hartline (2009, p.134-135)

Essas quatro diretrizes devem ser trabalhadas para que a empresa possa alcançar seus objetivos e manter-se competitiva no mercado.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 Desenho da investigação

3.1.1 Questão de investigação e objetivos do estudo

A presente pesquisa foi orientada pela seguinte questão de partida: *Quais as características e elementos do processo comunicacional referentes a uma empresa a operar no segmento das soluções corporativas e da educação continuada?*

De modo a responder à questão colocada, definimos, como objetivo geral:

1. Analisar o processo de comunicação interna e externa operado pela empresa.

Definimos ainda, como objetivos específicos:

1. Identificar as forças associadas aos procedimentos comunicacionais operados pela empresa;
2. Identificar as fraquezas associadas aos procedimentos comunicacionais operados pela empresa;
3. Identificar as oportunidades associadas aos procedimentos comunicacionais operados pela empresa;
4. Identificar as ameaças associadas aos procedimentos comunicacionais operados pela empresa.

3.1.2 Participantes

Para a realização da presente pesquisa, e de modo a compreender o processo comunicacional da empresa estudada, foi utilizada uma amostragem não probabilística, nomeadamente por bola de neve, constituída por um total de 7 participantes.

Destacamos que 57% (n=4) dos participantes são do sexo feminino, e 43% (n=3) do sexo masculino. Em relação ao estado civil, cerca de 43% (n=3) são solteiros e 57% (n=4) casados, 86% (n=6) apresentam nível de escolaridade com graduação sendo que 28% (n=2) dos entrevistados possuem mestrado. A tabela abaixo (cf. Tabela 2) apresenta a Caracterização Sociodemográfica dos Participantes em função do sexo, idade, estado civil, escolaridade, profissão e anos de exercício na empresa estudada.

Tabela 2

Caracterização sociodemográfica dos participantes

Participantes	Sexo	Idade (anos)	Estado Civil	Escolaridade	Profissão	Anos na Empresa
E1	Feminino	18	Solteira	Ensino médio	Auxiliar administrativo	1
E2	Feminino	30	Casada	Mestrado	Gerente financeiro	4,5
E3	Feminino	31	Solteira	Mestrado	Coord. pedagógica	3
E4	Masculino	36	Casado	Graduação	Gerente de TI	4
E5	Masculino	23	Solteiro	Graduação	Assistente comercial	1,6
E6	Feminino	26	Casada	Graduação	Assistente financeiro	2
E7	Masculino	33	Casado	Graduação	Diretor estratégico	4

Todos os entrevistados trabalham ou têm ligações com a empresa que serviu de objeto de estudo. Tal empresa atua em dois segmentos estrategicamente relacionados, sendo eles: Soluções Corporativas e Educação Continuada.

No segmento de Educação Continuada, a empresa é especializada na prospecção de alunos, formação de turmas, coordenação, divulgação e suporte para cursos de pós-graduação em parceria com instituições de ensino superior e entidades organizacionais de educação.

Já na área de Soluções Corporativas, atua na prestação de serviços de seleção, treinamento de pessoal e administração do Programa de Estágios regulamentado pela lei 11.788/2008 (Brasil, 2008), proporcionando o encaminhamento de jovens estudantes do nível médio, técnico e universitário para prática profissional nas empresas de acordo com os conhecimentos teóricos adquiridos em seus respectivos cursos.

A empresa também atua como Agente Certificador do Programa Nacional de Aprendizagem, regulamentado por lei federal 10.097/2000 (Brasil, 2000), incluindo jovens no preenchimento de cotas em médias e grandes empresas, objetivando capacitação e experiência na prática profissional.

3.1.3 Instrumentos

A pesquisa foi desenvolvida recorrendo, fundamentalmente, às aplicações *online* (*WhatsApp, e-mail e Skype*). Para a recolha de dados foram elaborados dois instrumentos: o questionário sociodemográfico (cf. Anexo 03) e o guião de entrevista (cf. Anexo 04).

3.1.3.1 *Questionário sociodemográfico*

De forma a podermos caracterizar sociodemograficamente os participantes, foi elaborado um questionário onde se recolheram informações como a idade, o sexo, o estado civil, a profissão, a ocupação profissional, as habilitações académicas e o tempo de exercício profissional na empresa em estudo.

3.1.3.2 *Guião de entrevista*

De modo a recolhermos informação para responder aos objetivos da presente investigação, elaboramos um guião de entrevista, semiestruturada, semidireta, aplicada *online*, composto pelas seguintes perguntas de partida:

1. Como é o processo de comunicação na sua empresa?
2. Quais são os pontos fortes na comunicação da empresa percebidos no ambiente interno?
3. Quais são os pontos fracos na comunicação da empresa percebidos no ambiente interno?
4. Quais são ameaças na comunicação da empresa percebida no ambiente externo?

5. Quais são as oportunidades na comunicação da empresa percebidas no ambiente externo?

3.1.4 Procedimentos

3.1.4.1 *Recolha de dados*

O contato inicial para o desenvolvimento da pesquisa ocorreu através da direção da empresa em estudo que recebeu uma Carta de Autorização para a Investigação (cf. Anexo 01) explicando e justificando os interesses do estudo, assim como uma Declaração de Consentimento (cf. Anexo 02), esclarecendo e assegurando-lhe sobre a confidencialidade da pesquisa. Tais documentos foram encaminhados por e-mail por essa diretoria ao demais colaboradores e parceiros da empresa. Posteriormente foram fornecidos os contatos telefônicos para o agendamento individual com os potenciais entrevistados.

As entrevistas foram realizadas *on-line*, com duração média de aproximadamente uma hora. As perguntas sociodemográficas foram respondidas rapidamente, enquanto as questões que compõem o guião de entrevista foram sendo respondidas e aprofundadas com outras perguntas espontâneas necessárias ao longo do diálogo para maior detalhamento de acordo com os objetivos do trabalho.

3.1.4.2 *Análise de dados*

Com os dados obtidos e tratados foi realizada a caracterização sociodemográfica que identifica os participantes. Posteriormente procedeu-se a análise do processo de comunicação na empresa utilizando a metodologia da análise SWOT, Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen. Desta forma foi elaborado um mapeamento interno das forças e das fraquezas existentes, assim como uma análise do ambiente externo, identificando as possíveis oportunidades e potenciais ameaças de acordo com o seu processo de comunicação. A leitura dos dados foi apoiada na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1995).

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 O processo de comunicação na empresa

De acordo com os dados obtidos junto dos participantes sobre os diferentes aspectos da comunicação empresarial, foram identificados quatro veículos principais utilizados nestes processos de comunicação. Sendo eles: i) Comunicação oral de maneira presencial; ii) Comunicação via *e-mail*; iii) Via ligação telefônica; iv) Através do aplicativo *WhatsApp* por meio de grupo criado com o objetivo de promover uma comunicação empresarial interna mais geral e também por mensagens individuais.

Em relação a este tema foi apresentada a seguinte pergunta de partida aos entrevistados: *Como é o processo de comunicação na sua empresa?*

Um dos participantes referiu sobre os processos de comunicação que:

A empresa utiliza-se de quatro meios para disseminação, troca e, em alguns casos, armazenamento de informações: 1- Comunicação Oral, de maneira direta, entre os colaboradores da organização: Meio comumente utilizado no auxílio das atividades programadas e não programadas, bem como, nas reuniões ordinárias e extraordinárias. 2- Comunicação via Grupo privado de *WhatsApp*: Utilizada para disseminação de informações entre todos os colaboradores, independentemente de estarem, ou não, de corpo presente na Organização. 3- Comunicação via telefonia: Utilizada para disseminação e troca de informações a distâncias entre colaboradores, fornecedores, clientes ou parceiros, que tenham caráter emergencial. 4- Comunicação via *e-mail*: Utilizada para disseminação, armazenamento e troca de informações entre empresas, clientes, fornecedores e colaboradores. Em geral, não tem caráter emergencial.

Outro participante (E7) acrescentou que são realizadas reuniões departamentais semanalmente e reuniões gerais quinzenalmente. Cada um desses meios de comunicação, apresentam características distintas e motivos que justificam sua escolha para cada objetivo na comunicação da empresa.

A comunicação presencial, feita de forma oral possui um caráter pessoal onde os interlocutores têm facilidade e rapidez na transmissão da informação. Outro participante (E6) referiu que a comunicação na empresa é frequente principalmente entre os

colaboradores e os clientes que estão presentes na empresa. Além disso, outro participante (E1) acrescentou que a comunicação oral é direta, rápida e informal, sendo ideal para transmissão de informações urgentes, porém sem registros.

A Comunicação via grupo privado de *WhatsApp* foi mencionada por todos os participantes como sendo uma forma bastante ativa no processo de transmissão da informação. Tal ferramenta apresenta praticidade e eficiência para a comunicação entre os colaboradores.

O *WhatsApp* é uma opção muito versátil que transmite a informação com pouco esforço, para o público certo que terá acesso assim que possível. Não é um meio para transmissão de informações urgentes (E1).

A eficiência na transmissão da informação por este meio caracteriza-se por sua facilidade ao emissor em divulgar a informação sem que haja uma necessidade urgente para que o receptor a receba, pois o mesmo terá acesso à informação assim que estiver disponível e acessar o seu aplicativo. Como neste caso, o *WhatsApp* se trata de uma ferramenta de uso profissional, espera-se que os colaboradores da empresa o consultem com certa frequência.

A comunicação por telefone, já muito conhecida e utilizada pelas empresas, é muito frequente e bastante versátil na comunicação. No entanto, para a empresa em estudo este não é o principal meio de comunicação. Segundo outro participante:

Por telefone, ocorre de forma emergencial apenas e tem como desvantagem a falta de registro (E6).

Em complemento a esta afirmação, outro participante (E2), que atua fora das instalações físicas da empresa, mencionou que não se comunica com a empresa por telefone e justifica isso pela dificuldade em conseguir um atendimento por este meio de comunicação.

O *e-mail* é uma forma de comunicação bastante explorada pelos colaboradores da empresa, tendo sido mencionada por 100% dos entrevistados. Esta forma de comunicação apresenta um caráter de maior formalidade incluindo a transmissão de documentos digitais e arquivos diversos. Outro participante (E1) mencionou que: “Já o *e-mail* é a informação oficial. Demanda certa formalidade e registra as informações de forma mais segura”. Reforçando esta afirmação, outro participante declarou:

O uso de e-mails é frequente e usado para transmitir informações de forma mais completa assim como envio de documentos, boletos e materiais didáticos entre os alunos (E6).

Atualmente, é comum nas empresas a presença de um Sistema Integrado de Comunicação. Sistema este que integra toda a comunicação da empresa em uma única plataforma, centralizando todos os contatos “internos e externos” e assim, melhorando o fluxo da comunicação empresarial. No entanto, na empresa investigada foi constatada a inexistência de tal recurso para a tecnologia da informação.

4.2 Pontos fortes associados à comunicação empresarial interna

Em relação a este tema foi inquirido a seguinte pergunta de partida: *Quais são os pontos fortes na comunicação da empresa percebidos no ambiente interno?*

Após análise das entrevistas, foram identificados diversos pontos fortes presentes nos processos de comunicação no ambiente interno da empresa, como apresentado na Tabela 03.

Tabela 03

Pontos Fortes da Comunicação na Empresa Estudada

Ponto Forte	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Bom relacionamento/comunicação aberta	✓		✓	✓			✓
Agilidade	✓	✓	✓	✓			
Diversificação dos meios de comunicação	✓						
Atenção e disponibilidade no atendimento		✓					
Comunicação sem ruído				✓	✓		
Informação unificada						✓	
Integração da equipe							✓
Alinhamento do planejamento estratégico							✓
Aceitação de novas ideias	✓						✓
Motivação coletiva							✓
Prevenção de Falhas	✓				✓		✓

Exemplificando de forma mais precisa o que foi apresentado na tabela 03, outro participante (E1) mencionou que existe uma boa comunicação entre os superiores da empresa e seus funcionários mesmo diante de opiniões diferentes, assim como boa comunicação no atendimento seja ele com empresas parceiras, alunos, superiores ou estagiários; “funcionários tem voz para sugerir melhorias” (E1).

Reforçando o item referente à prevenção de falhas, outro participante declarou:

Para a prevenção de falhas na comunicação, vejo que as mesmas informações são passadas por diferentes meios constantemente. Por exemplo, alguém fala algo pessoalmente e reforça por e-mail. Isso minimiza as falhas na comunicação (E1).

Segundo o participante (E2) acrescentou, os colaboradores da empresa são muito solícitos e atenciosos, respondendo prontamente os e-mails e as mensagens.

Quanto à agilidade na comunicação, outro participante acrescentou o seguinte:

Há rapidez na comunicação quando se trata de comunicados e informações pertinentes a empresa, tendo rápidas respostas do pessoal interno quanto às solicitações da diretoria da empresa (E3).

Reforçando o relato acima, (E4) afirma:

Boa comunicação interna com clareza nas informações. Precisão na maioria das respostas por *e-mail* (E4).

Descrevendo os pontos fortes de maneira detalhada, outro participante referiu:

1- Comunicação eficaz entre os colaboradores, possibilitando que todos tenham acesso à informação livre de ruídos; 2- Agilidade na execução das atividades: Uma vez que todos têm acesso às informações que são propagadas de maneira direta ou indireta, os receptores de tais mensagens podem desenvolver e executar as atividades que lhes são passadas de maneira harmoniosa, ocasionando maior eficiência nos processos organizacionais; 3- Prevenção de falha de comunicação entre os colaboradores; 4- Possibilidade de constantes melhorias nos processos organizacionais. Uma vez que todos têm acesso às informações de maneira simultânea, podem identificar pontos a serem melhorados, ou mesmo, sugerir a introdução de novas metodologias nos processos da organização (E5).

A informação unificada é mencionada por (E6) como sendo o ponto forte mais percebido por ela.

Ainda de acordo com o que foi mencionado por outro entrevistado, os pontos fortes da empresa são:

Integração da equipe, alinhamento do planejamento estratégico, surgimento de novas ideias e aceitação frequente das mesmas unidas às metodologias de trabalho e motivação coletiva (E7).

Diante do apresentado acima, pode-se observar que existe uma opinião bastante diversificada formando subgrupos de acordo com a função que cada pessoa exerce na empresa, sendo necessária a avaliação de outros fatores que compõe a Análise de SWOT para um melhor entendimento do processo da comunicação empresarial.

4.3 Pontos a serem melhorados na comunicação empresarial interna

O que parece sobressair referente aos pontos fracos evidenciados de acordo com o mencionado pelos participantes está apresentado na tabela 04 e posteriormente, comentado de forma mais detalhada.

Para esclarecer este tema foi elaborada a seguinte pergunta de partida: *Quais são os pontos fracos na comunicação da empresa percebidos no ambiente interno?*

Tabela 04

Pontos fracos da comunicação na empresa estudada

Ponto Fraco	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Treinamento dos funcionários					✓		
Acúmulo de funções	✓						
Falta de acompanhamento interno e externo		✓			✓		
Falta de Sistema Integrado		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Comunicação centralizada			✓			✓	✓
Falha nos registros de informação	✓			✓	✓	✓	
Comunicação direta interna ineficiente				✓			
Acesso à <i>internet</i>	✓				✓	✓	
Linguagem informal							✓
Proatividade							✓

Sobre este questionamento, outro participante acrescentou que existe:

Necessidade de arcar financeiramente com treinamento dos colaboradores, objetivando a excelência na Gestão da Informação, bem como, a prevenção de falhas na comunicação; 2- Necessidade de implantação e manutenção de sistemas para gerenciamento de informações; 3- Custo com contratação de fornecedores de *internet*, linha telefônica e sistemas eletrônicos; 4- Aquisição de bens imobilizados necessários para disseminação e arquivamento de informações (E1).

Outro participante mencionou a necessidade que os representantes da empresa têm em realizar mais visitas presenciais junto a seus parceiros para estreitar as relações e haver uma melhoria nos processos de comunicação. Também apresentou que: “falta um sistema de informações informatizado na empresa. Percebo tudo feito de forma muito manual” (E2).

Da mesma forma, (E3) acrescentou a falta de um Sistema Integrado de Informação, assim como a existência de comunicação centralizada. Continuando com as declarações, o mesmo participante apresenta que “o retorno com informações quanto às solicitações dos alunos é uma tarefa que não ocorre ou é demorado demais” (E3).

Também confirmando a falta de um Sistema Integrado de Informação, outro participante mencionou:

Acho que falta um sistema interno de gerenciamento das informações. Isso ajudaria bastante. Percebo processos manuais de controle que acabam gerando muitas falhas nos registros das informações (E4).

A falta de um sistema integrado de informação e treinamento de funcionários é mencionado por (E5) que afirma ter além destas carências, falhas constantes no sinal de *internet* disponível na empresa.

Outro ponto a ser melhorado na comunicação interna são “os pensamentos opostos dos gestores quanto as possíveis estratégias a serem adotadas principalmente quanto à expansão do negócio para novas áreas de atuação” referiu (E6), que também reclama da qualidade do sinal de *internet* e da falha de um sistema informatizado de informações.

Além de reconhecer a falta do sistema informatizado e da centralização das informações, (E7) referiu que existe uma falha na atitude proativa dos colaboradores da empresa quanto a suas ações que muitas vezes precisam de uma orientação motivadora para que executem suas atividades.

4.4 Ameaças existentes na comunicação percebidas no ambiente externo

O que parece sobressair do ponto de vista das Ameaças está sendo apresentado na tabela 05 e descrito de maneira mais detalhada adiante. A pergunta de partida inquirida na investigação para esclarecimento sobre este assunto foi: *Quais são as ameaças na comunicação da empresa percebidas no ambiente externo?*

Tabela 5

Ameaças da comunicação na empresa estudada

Ameaças	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Falha/suspensão de <i>internet</i> e/ou linha telefônica	✓			✓	✓		
Conforto no atendimento	✓						
Perda de parcerias	✓	✓					
Falhas na divulgação das informações com o público	✓					✓	✓
Falhas de comunicação/relacionamento com clientes	✓	✓	✓				
Padronização na comunicação externa				✓			
Educação à distância							✓
Dependência de tecnologias externas							✓

De acordo com o que (E1), acrescentou existem falhas na comunicação com os parceiros principalmente por falta de registros das informações que não estão disponíveis no ambiente virtual e necessitam de um contato pessoal com algum colaborador da empresa para acessar à determinadas informações.

Este fato também é mencionado por (E2) quando explica a ameaça na perda de parceiros e clientes que se demonstram insatisfeitos por falta de detalhamento nas informações, como ocorre com estudantes que são encaminhados a um processo seletivo sem o devido conhecimento sobre a descrição do cargo e benefícios trabalhistas.

Outro participante mencionou apenas uma ameaça destacou que:

O retorno com informações quanto às solicitações dos alunos é uma tarefa que não ocorre ou é demorado demais. Não tem um programa de informática interno da empresa, pois sempre preenchemos relatórios manuais (E3).

A falta de padronização na informação pode ser vista como uma ameaça de acordo com o que (E4) mencionou que percebe haver dificuldade em acessar a informação por não estar disponível nos meios de comunicação ou ainda por dificuldades em contatar a empresa por telefone.

Os clientes, também apresentam falhas em seus processos de comunicação de acordo com o que o participante (E5) acrescentou: “A disseminação de informações equivocadas, por parte dos clientes externos, poderá comprometer todo o desempenho dos processos organizacionais”. Este também mencionou falhas frequentes na qualidade do sinal de *internet* e/ou linha telefônica.

Outra ameaça identificada por outro participante refere-se à falta de publicidade e propaganda em veículos de comunicação externa:

Não há iniciativa em promover uma comunicação externa mais diversificada utilizando meios de propaganda e comunicação. A comunicação com o cliente se dá principalmente por meios virtuais e divulgação de cartazes em pontos da cidade (E6).

As necessidades de investimentos em novas tecnologias da comunicação que apresentam inovação na área de atuação da empresa e que a concorrência já tem acesso também constituem uma ameaça que preocupa conforme declarou outro participante:

Por exemplo, cursos de Educação a Distância têm apresentado ameaças às empresas que oferecem cursos presenciais, pois normalmente são muito mais baratos que os presenciais. E os processos de comunicação/capacitação a distância, embora apresentem custos mais baratos à longo prazo, demandam certas expertises e recursos financeiros iniciais nem sempre acessíveis aos pequenos empresários (E7).

Sendo assim, as ameaças que foram apresentadas necessitam, de acordo com os participantes entrevistados, de atenção por parte da empresa, uma vez que podem influenciar de forma significativamente negativa na manutenção de desenvolvimento dos negócios da mesma.

4.5 Oportunidades existentes na comunicação percebidas no ambiente externo

O que parece sobressair do ponto de vista das oportunidades encontradas no ambiente externo vinculadas a processos de comunicação de acordo com o que foi apontado pelos entrevistados está sintetizado na tabela 06.

Para esclarecer este tema foi apresentada a seguinte pergunta de partida: *Quais são as oportunidades na comunicação da empresa percebidas no ambiente externo?*

Tabela 06

Oportunidades da comunicação na empresa estudada

Oportunidade	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Fortalecer parcerias	✓		✓		✓		✓
Buscar novos clientes e projetos					✓	✓	✓
Melhoria no conteúdo da informação						✓	
Investimento em publicidade						✓	
Inclusão de cursos EAD		✓		✓		✓	✓
Novas tecnologias da informação				✓			✓

A necessidade de “melhoria no relacionamento entre parceiros e empresas” foi enfatizada pelo participante (E1) reforçando a oportunidade que existe no fortalecimento das parcerias. Ainda sobre esta oportunidade, o participante (E3) mencionou a necessidade em “ser acessível em tempo integral aos clientes e trabalhar a fidelização”. Outro participante reforça que para um fortalecimento nestas relações de parcerias se faz necessário uma melhoria nos processos de comunicação, pois “Uma vez constatada à eficiência e eficácia na troca de informações, há possibilidade de melhor prestação serviços e conseqüentemente, satisfação entre os interlocutores” (E5).

A comunicação digital oferece grandes oportunidades para o desenvolvimento dos negócios na área da educação como afirmou outro participante (E2).

Oportunidade de usar os novos recursos da comunicação principalmente os que se referem à comunicação digital para promover seus serviços e relacionamentos no mercado em geral seja com clientes ou parceiros (E2).

Uma boa oportunidade é “a inclusão de novos canais de comunicação, mídia digital e novas tecnologias da informação. Isso atrairá novos clientes e parceiros” segundo o que mencionou outro participante (E4).

Reconhecimento mercadológico. Uma vez prestado um serviço de excelência, o que só poderá ser ocasionado mediante comunicação sem ruídos entre os interlocutores, haverá a construção de uma reputação mercadológica, ocasionando, por sua vez, prospecção de novos clientes mediante indicação dos atuais clientes/parceiros (E5).

A necessidade em conquistar novos clientes usando métodos comunicação publicitária está de acordo com a opinião de (E6).

Vejo a comunicação no sentido de propaganda, como uma grande oportunidade de aquisição de novos clientes. Comunicar às pessoas o que a empresa oferece, trará novos clientes. Hoje, vemos que as empresas estão cada vez mais exigentes e os candidatos cada vez mais qualificados. Isso faz com que a área de educação se posicione para atender esta demanda de pessoas em busca de qualificação extra (E6).

Confirmando o que já foi mencionado sobre as possíveis oportunidades, (E7) também complementa que as possibilidades de “fusão ou aquisição de empresas, uma vez que grandes corporações têm apresentado esta tendência” (E7).

Surgimento de novos projetos de comunicação externa que alavanquem os nossos negócios, diálogos entre instituições possibilitando a criação de alianças comerciais que fortaleçam o mercado de forma a unir suas potencialidades, potencialização de parcerias, o que já fazemos, mas que podem ser mais bem exploradas. E por fim, fusão ou aquisição de empresas, uma vez que grandes corporações têm apresentado esta tendência de agregar instituições de menor expressão no mercado para eliminar a concorrência e expandir seus negócios. Todas essas são oportunidades diretamente ligadas a comunicação, informação, troca de informações, etc (E7).

4.6 Discussão

A partir do tratamento sobre as entrevistas realizadas, com base na teoria apresentada pela Análise de SWOT, foi feito um estudo sobre os procedimentos comunicacionais operados pela empresa, considerando os aspectos internos e externos. Sendo assim foi possível ter uma visão geral do **Objetivo de estudo: Analisando o processo de comunicação interna e externa operado pela empresa.**

Esta visão condiz com a opinião dos participantes entrevistados e será discutida a seguir, de acordo com a frequência e nível de relevância conforme o tema da comunicação empresarial.

Em relação a este tema foi apresentada a seguinte pergunta de partida aos entrevistados: *Como é o processo de comunicação na sua empresa?*

Por meio das respostas dos participantes, foi possível perceber que os processos de comunicação na empresa contam com quatro meios principais utilizados: i) Comunicação oral presencial; ii) Via *e-mail*; iii) Via ligação telefônica; iv) Através do aplicativo *WhatsApp*.

A diversificação dos meios de comunicação demonstra vantagens competitivas para o processo comunicacional, assim como pontos a serem melhorados. Segundo a maioria das entrevistas, foi evidente uma contradição construtiva quanto à exclusão de meios de comunicação, como a comunicação presencial e via telefone, que embora existam e sejam frequentes, apresentam falhas em suas funções, sendo associadas ainda a um sistema de *internet* e atendimento telefônico insuficientes para a demanda da empresa. Aqui também se evidenciou a necessidade de um Sistema Próprio de Tecnologia da Informação, para dar suporte ao processo de comunicação incrementando sua eficácia.

A comunicação escrita, representada por meios virtuais, que neste caso são o *e-mail* e o aplicativo *WhatsApp*, apresentam resultados mais expressivos no processo comunicacional da empresa em evidência do que a comunicação oral aqui presente nas formas da via telefônica e da comunicação oral direta. Valendo ressaltar uma característica dos meios escritos que é o registro da informação para consultas posteriores, o que não ocorre na comunicação oral.

Os resultados estão em linha com a literatura consultada, na medida em que, conforme é referido, todas as mensagens passam por algum tipo de canal de comunicação que interfere no seu conteúdo, pois as características do canal determinam a natureza dos códigos que podem ser transmitidos através dele. Esses desafios se apresentam aos gestores e colaboradores nas mais variadas instituições de todos os ramos (Cunha, 2003).

Após apresentar ao longo da dissertação a comunicação empresarial, bem como as competências que a envolve e a importância no equilíbrio da empresa, foram elencados os seguintes **objetivos específicos**: 1- identificar as forças associadas aos

procedimentos comunicacionais operados pela empresa; 2- identificar as fraquezas associadas aos procedimentos comunicacionais operados pela empresa; 3 - identificar as oportunidades associadas aos procedimentos comunicacionais operados pela empresa; 4. identificar as ameaças associadas aos procedimentos comunicacionais operados pela empresa. Nesse sentido, os resultados dessa pesquisa serão discutidos com o intuito de responder a cada questionamento proposto nos objetivos específicos.

Em relação ao **primeiro objetivo específico: identificar as forças associadas aos procedimentos comunicacionais operados pela empresa**, a partir do que relataram os participantes, foram identificados diversos pontos fortes presentes nos processos de comunicação no ambiente interno da empresa, onde os dados apresentados com maior frequência se referiram ao bom relacionamento/comunicação aberta e a agilidade na informação, tendo sido mencionado por 57% dos participantes e a prevenção de falhas no processo de comunicação por 43% deles. Em seguida, a comunicação sem ruído, foi apresentada por 29% dos participantes. Outros pontos fortes apresentados em menor frequência foram a diversificação dos meios de comunicação, informação unificada, alinhamento do planejamento estratégico e a motivação coletiva. Tais pontos, embora menos frequentes nas respostas dos participantes, formam uma base para a interação e foram identificados no processo comunicacional da empresa.

As identificações destes pontos fortes são de grande importância para a empresa, pois, de acordo com Tariszka-Semegine (2012), a motivação dos colaboradores é fomentada essencialmente pela posse da informação chave, que possibilita uma aspiração em alcançar a promoção ascendente na hierarquia organizacional. Os principais impulsionadores da integração da imagem da organização são colaboradores, e isso depende diretamente de como a transmissão da informação é difundida internamente (Howard, 1998).

Tais características correspondentes aos pontos fortes da comunicação são relevantes, conforme citado por Marques (2010) quando apresenta que o processo da comunicação é a base para a interação e está presente em todas as situações humanas, independentemente de como ela ocorre. Da mesma forma, nas organizações a

comunicação é um processo incontornável, dando origem a vários estudos sobre o conceito de comunicação interna, que ocorre no ambiente organizacional, gerando efeitos positivos ou negativos na atividade das organizações. Tais pontos negativos são aqui identificados no **segundo objetivo específico** deste trabalho, que pretendeu **identificar as fraquezas associadas aos procedimentos comunicacionais operados pela empresa.**

Os participantes, quando indagados sobre os pontos fracos na comunicação da empresa percebidos no ambiente interno, 86% deles apontaram para a falta de um sistema integrado informatizado, sendo o item apontado com a maior frequência. 57% dos participantes também se referiram à falha nos registros de informação. Falhas na qualidade do sinal de *internet* e a centralização das informações vêm em terceiro lugar nas observações citadas por 43% dos entrevistados.

Estes assim chamados pontos fracos, pela análise de SWOT, devem ser vistos como pontos a serem melhorados, pois a identificação dos mesmos proporcionará ações corretivas para melhoria do processo comunicacional da empresa.

Segundo Forneris (2015), a falta de comunicação gera ineficiência, aumenta os erros e diminui a autoconfiança, pois estimula o distanciamento entre departamentos, a ansiedade, insegurança e desmotivação dos colaboradores, promovendo resistência à mudanças na organização.

No que tange ao **terceiro objetivo específico em identificar as oportunidades associadas aos procedimentos comunicacionais operados pela empresa**, foi apontado como sendo de maior frequência por 43% dos participantes as falhas na divulgação das informações com o público, com os clientes e a falha na qualidade da conexão com a *internet* e no atendimento telefônico. A possibilidade de perda das parcerias também constitui uma grave ameaça e foi mencionada por 29% dos participantes.

A dependência de tecnologias externas e a falta da plataforma virtual de educação à distância, também são fatores de alta relevância que ameaçam a empresa, embora tenham sido citadas por apenas 14% dos participantes.

A identificação destas ameaças potenciais é importante para ajustes adequados no plano estratégico da empresa, pois após identificá-las, a estratégia ganha informações relevantes por uma atualização. Para Daychouw (2010), o ambiente externo representa oportunidades e ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização, pois ele influi diretamente nos fatores internos, exigindo o desenvolvimento de estratégias compatíveis com as oportunidades que visem minimizar ou até mesmo, superar as ameaças encontradas.

E por último, **identificar as ameaças associadas aos procedimentos comunicacionais operados pela empresa.** Neste ponto, evidenciou-se que existem fortes oportunidades em estabelecer novas parcerias e fortalecer as parcerias já existentes, assim como implementar cursos de educação à distância conforme apontado por 57% dos participantes. O desenvolvimento de novos projetos ligados à comunicação empresarial foi citado por 43% dos participantes e 29% deles mencionaram que existe uma oportunidade na inclusão de novas tecnologias da informação.

Martins (2006) considera que as oportunidades podem representar grandes chances para o atendimento aos clientes, satisfazendo aquelas necessidades ainda não satisfeitas pelo mercado local, e assim, analisando reais possibilidades de êxito para novos negócios. Estas estão diretamente ligadas à lucratividade da empresa, pois oferecem a possibilidade de ampliação da sua receita.

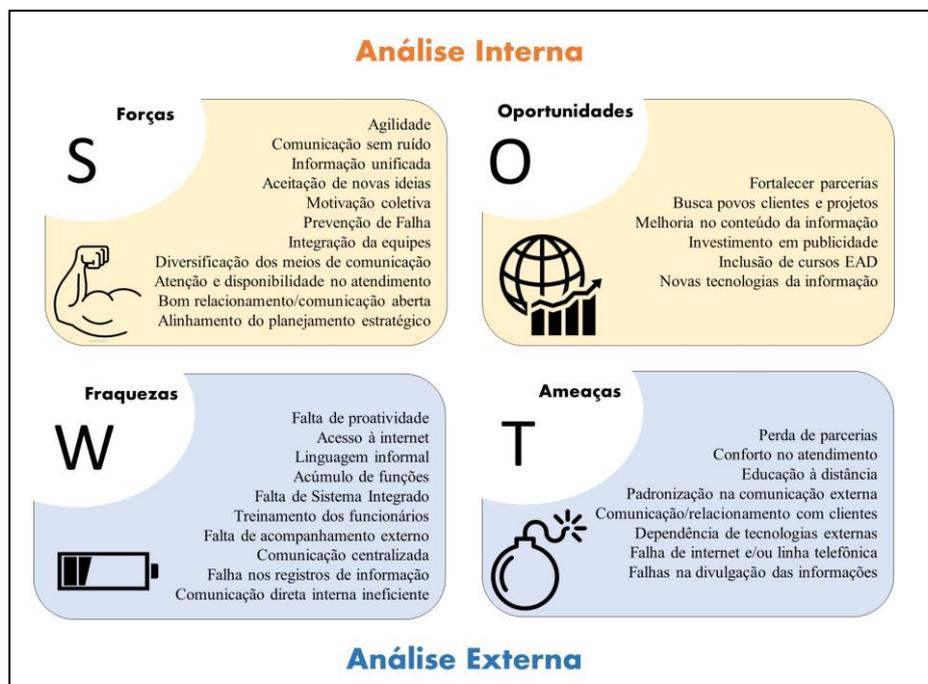
É percebido que os entrevistados entendem que a comunicação não possui uma função meramente tática e sim é considerada estratégica agregando valores às organizações. E isso deve auxiliar o processo de melhoramento na comunicação na mesma, desde que as fraquezas e ameaças sejam trabalhadas.

Segundo Martins (2006) e Mccreadie (2008), a análise de SWOT tem o objetivo de avaliar a situação e estratégias adotadas por uma empresa no ambiente em que atua, tornando-se uma ferramenta essencial para análises de cenários/ambientes, já que permite uma visão clara e objetiva sobre quais são as forças e fraquezas no ambiente interno e oportunidades e ameaças no ambiente externo de uma empresa, gerando vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional.

A partir do tratamento sobre as entrevistas realizadas, e em jeito de síntese, foi possível montar o quadro de análise de SWOT, considerando os aspectos internos e externos, conforme Figura 07. Aqui pode-se ter uma visão geral do processo de comunicação percebido na empresa estudada. Esta visão condiz com a opinião dos participantes entrevistados e foram discutidas de acordo com a frequência e nível de relevância confrontados com o tema da comunicação empresarial.

Figura 07

Análise de SWOT da comunicação na empresa estudada



CONCLUSÃO

Diante do exposto, a dissertação intitulada: *COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: Uma investigação a partir da análise de SWOT*, ao analisar o processo de comunicação interna e externa operado pela empresa, observou que a produtividade empresarial ocorrerá se a comunicação interna for sinônimo de diálogo entre as chefias, colaboradores, parceiros e clientes para serem estes capazes de escutar ativamente, comunicar e valorizar as ideias dos indivíduos, favorecendo o ambiente de trabalho e o fluxo de informações e conhecimentos de ambos.

Então, os processos que são desenvolvidos no ambiente de trabalho no dia a dia, necessitam que as pessoas se comuniquem construtivamente, transmitam informações de forma clara e inequívoca e as recebam. Esta troca de informações deverá ser compreendida por todos os departamentos da organização para a execução adequada das atividades, daí a importância da obtenção do *feedback*.

No decurso desta investigação foi possível aprofundar no contexto da comunicação empresarial, a cultura organizacional, o desenvolvimento das competências a partir do CHA, as tomadas de decisão, os comprometimentos dos colaboradores, bem como as competências gestoras da comunicação empresarial.

Atualmente, a comunicação da empresa estudada está muito associada às novas tecnologias, que, por sua vez, oferecem diferenciais para os métodos de transmissão da informação proporcionando maior celeridade, redução de custos, versatilidade, maior fluidez e controle das informações. No entanto, embora a tecnologia venha sendo desenvolvida na comunicação, se faz necessário que a estratégia da empresa observe cuidadosamente que a comunicação pessoal direta não pode ser completamente substituível no processo de comunicação empresarial, sendo importante repensar este equilíbrio.

As limitações deste estudo se deram pela reduzida quantidade de participantes envolvidos na pesquisa, pelos meios virtuais de comunicação à distância e disponibilidade dos participantes em contribuir com a investigação de forma mais profunda e detalhada.

Como sugestão de melhoria é indicada a implementação de um sistema informatizado de comunicação e de uma plataforma de educação à distância, contratação de serviço de *internet* de melhor qualidade, contratação de pessoa exclusiva para atendimento telefônico, com formação específica em atendimento, fortalecimento das relações pessoais com os parceiros e maior divulgação dos seus serviços para o público em geral, bem como, torna-se essencial o desenvolvimento de trabalhos futuros sobre o tema para garantir que o processo comunicacional da empresa influencie em seus resultados de forma positiva e adequada gerando crescimento e desenvolvimento em seus processos e conseqüentemente melhoria em seus resultados.

REFERÊNCIAS

- Almeida, L., Souza, L. e Mello, C. (2010). *A Comunicação Interna como Instrumento de Promoção da Qualidade: Estudo de caso em uma Empresa Global de Comunicação*. Gest. Prod., São Carlos, 17(1), pp.19-34.
- Andrioni, F., e Popp, L. E. (2012). Organizational communication in social care organizations from hunedoara county, Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, pp. 590-594.
- Angeloni, M. T. (2003). *Elementos intervenientes na tomada de decisão*. Ci. Inf,(1), pp.17-22.
- Bambacas, M., e Patrickson, M. (2008). Interpersonal Communication Skills that Enhance Organizational Commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), pp. 51- 72.
- Barbosa. A. C. Q. Ferraz, D. M. e Ávila, F. B.(2004). Recursos humanos em direção ao futuro? a gestão de competências em empresas de telefonia móvel. *In: Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Curitiba.
- Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bartoo, H., e Sias, P. (2004). When Enough is too Much: Communication Apprehension And Employee Information Experiences. *Communication Quarterly*, 52(1), pp.15-26.
- Berger P. (1986). *A Construção Social da Realidade: Trabalho de Sociologia do Conhecimento*. Rio de Janeiro, Vozes.
- Berger, P. e Luckmann, T.(1967).*The social construction of reality*. New York, Anchor Books.
- Bernardino, L. M. B. (2008). A prevenção e resolução de conflitos: contributos para uma sistematização. [Em linha]. Disponível em:<<https://www.revistamilitar.pt/artigo/354>>, [Acessado em 19/04/18].
- Berry, J. W. (2008). Globalisation and acculturation. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), pp.328–336.
- Borges, D. A. A. (2012). *A literatura e as organizações: a contribuição de mia couto para o estudo de ambientes organizacionais críticos*.(Trabalho de conclusão de curso), Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília.
- Bové, C., e Thill, J. (2013). *Business communication today*. 12ª Ed. Prentice Hall.

- Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons. pp.10 – 39.
- Brasil (2000). Lei nº 10.097 de 19 de dezembro de 2000. (2000, 20 julho). *Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT*, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943. Diário Oficial da União. Brasília.
- Brasil (2008). Lei nº 11.788 de 25 de setembro de 2008. (2008, 26 setembro). *Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT*, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nº 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília.
- Bueno, W. C. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole.
- Camocardi, E. M., e Flory, S. F. (2003). *Estratégias de persuasão em textos jornalísticos, literários e publicitários*. São Paulo: Arte & Ciência Editora.
- Camplitt, P., e Downs, C. (1993). Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), pp.5-28.
- Cardoso, O. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40 (6), pp.1123-1144.
- Ceartil, M. (2010). Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. In: CEITIL, M. (Org.). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo p. 21-37.
- Chiavenato, I. (2002). *Administração nos novos tempos*. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus. 707 p.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. 9. ed. São Paulo: Campus.
- Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), pp.359-385.
- Cohen, R. (1997). *Negotiating Across Cultures: International Communication in an Interdependent World (Revised Edition)*. United States Institute of Peace.

- Conrad, D. (2014) Workplace Communication Problems: Inquiries by Employees and Applicable Solutions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), pp. 105-116.
- Cunha, M. P., et alii (2007). Comunicação. In: *Manual de comportamento organizacional e gestão* (pp. 353-399). Lisboa, PT: Editora RH.
- Curvello, J. J. A. (2012a). *Comunicação interna e cultura organizacional*. João José Azevedo Curvello. 2 ed. Brasília: Casa das Musas. 162 p.
- Curvello, J. J.A.(2012b). *Comunicação interna e cultura organizacional*. João José Azevedo Curvello. 2. ed. rev. e atual. – Brasília : Casa das Musas.
- Daniels, T. D., Spiker, B. e Papa, M. (1997). *Perspectives on organizational communication*. Du buque: Brown & Benchamark.
- Dario, M. (2016). *A importância da Comunicação na Mediação e Conflitos*. [Em linha]. Disponível em:<<https://pt.linkedin.com/pulse/dicas-para-comunicar-em-media%C3%A7%C3%A3o-e-conflitos-m%C3%A9rcia-dario>>. [Acessado em 19/04/18].
- Duarte, G. (2011). *Dicionário de Administração*. Edição Digital. São Paulo. Disponível em:<<http://www.univas.edu.br/menu/biblioteca/servicosOferecidos/livrosDigitalizados/administracao/DicionariodeAdministracaoeN-GeraldoDuarte.pdf>> [Acessado em 19/04/18].
- Duarte, G. (2015). *Dicionário de administração*. KBR.
- Dubrin, A. J. (2003) *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., e Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 161-176.
- Ferreira, D. (2014). *A comunicação na administração de conflitos*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-comunicacao-na-administracao-de-conflitos/76029/>>. [Acessado em 19/04/18].
- Fleury, M.T.L.(1987). *Estória, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho*. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, out/dez.
- Flusser, V. (2018). *O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação*. Ubu Editora LTDA-ME.
- Forneris, J. (2015). The Effects of bad Communication in Business. [Em linha]. Disponível em: <<http://smallbusiness.chron.com/effects-bad-communication-business-2880.html>>.[Acessado em 19/04/18].

- Fossá, M. I. T. (1997). Os desafios da comunicação empresarial na era da qualidade: o caso Xerox. *Os desafios da comunicação empresarial na era da qualidade: o caso Xerox*.
- Gonçalves, H. S. e Mota, C. M. de M. (2015). *Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão de literatura*. Retirado de [Em linha]. Consultado em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop_t6_0007_0204.pdf>. [Acessado em 19/04/18].
- Grimshaw, J., e Mike, B. (2008). How Mature is Your Internal Communication Function? Empowering the Function to Demonstrate its Strategic Value to the Organization. *Strategic Communication Management*, 12(3), pp. 28-31.
- Habermas, J. (1989). *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Universitário.
- Harold, L. (1948). The Structure and function of communication in society. In: Lyman Bryson (ed.), *The communication of ideas*. New York: Institute for Religious and Social Studies.
- Hedler, H. C., et alii (2015). *Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal*. Brasília.
- Hengst, M. den e Sol, H. G. (2001). The impact of information and communication technology on interorganizational coordination: guidelines from theory. *Informing Science*. v. 4, n. 3.
- Hrmagazine (2010). *Poor Communication between Managers and Employees Wastes Time and Impacts Productivity*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.hrmagazine.co.uk/hro/news/1017321/poor-communication-managersemployees-wastes-impacts-productivity>>. [Acessado em 19/04/18].
- Kalla, H. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. Corporate Communications. *An International Journal*, 10(4), pp.302-314.
- Karanges, E. et alii (2014). *Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social Exchange Perspective*. *J Bus Mark Management*, 7(2), pp. 329-353.
- Kukule, I. (2012). *Internal Communication Crisis and its Impact on Organization's Performance*. *Caucasian Economic Triangle*, 2(1), 1-11.
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional* (Vol. 56). Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. K. (1995). A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: CORRÊA, T. G. (Org.). *Comunicação para o*

- mercado: instituições, mercado, publicidade.* São Paulo: Edicon, 1995, v. 1, p. 15-17.
- Lasswell, H.(1948). *The structure and function of communications in society.* In: The communications of ideas. Bryson (org.). Nova Iorque: Editora Harper.
- Lee, J. e Ok, C. (2015). Drivers of Work Engagement: An Examination of Core SelfEvaluations and Psychological Climate among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 84-98.
- Machado, J.T. (2016). *O Uso da Comunicação Não Violenta pelo Gerente de Projetos – Uma Hipótese A Ser Estudada.* Anais do V SINGEP. São Paulo: SP.
- Marques, J. (2010). Enhancing the Quality of Organizational Communication. *Journal of Communication Management*, 14(1), pp.47-58.
- Mâsih, R.T.; Junior, J.T.S. e Ramos, R.R. (2008) GESTÃO DE PESSOAS BASEADA EM COMPETÊNCIAS: EM BUSCA DE UM ALINHAMENTO CONCEITUAL. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. [Em linha]. Disponível em:< http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_076_539_12173.pdf >.>.[Acessado em 19/04/18].
- Matos, F. G. D. (2005). Ética empresarial e responsabilidade social. *Revista Recre@ rte N°3 Junho.*
- Men, L. (2014). *Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction.* Management Communication Quarterly, 28(2),pp. 264-284.
- Meng, J., e Berger, B. K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Em Journal of Communication Management*, 16(4), 332-354.
- Miranda, O.R. e Hedler, H.C. (2011). Cultura, valores humanos e comunicação nas relações intergrupais. In: NEIVA, E.R.; TORRES, C.V. et al. (Orgs.) *Psicologia social: principais temas e vertentes.* Porto Alegre: Artmed.
- Muszkat, M. (2007). *Guia prático de mediação de conflitos.* Grupo Editorial Summus.
- Nassar, P. e Figueiredo, R.(1995). *O que é comunicação empresarial.* São Paulo: Brasiliense.
- Neto, C. F., e Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do

- Trabalho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 34, pp. 47-72.
- Neto, F. F. G. (2016). *Compliance e mediação de conflito*. Disponível em: <<https://freitagouvea.jusbrasil.com.br/artigos/354371061/compliance-e-mediacao-de-conflitos>>. [Acessado em 19/04/18].
- Newstrom, J., e Davis, K. (1997). *Organizational behavior: a management challenge*. 10ª edição. New York: McGraw Hill.
- Nikolić, M., Terek, E., Vukonjanski, J., & Ivin, D. (2012). The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies. *Public Relations Review*, 38(2), pp.288-293.
- Okuneye, M., *et alii* (2014). Internal Communication Strategy and Performance: Evidence from Nigerian Service and Manufacturing Industry. *Journal of Research and Development*, 1(11), pp.29-37.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), pp.209-226.
- Rabaglio, M. O. (2001). *Seleção por competências*. Educator.
- Rego, A. (2013). *Comunicação pessoal e organizacional teoria e prática*. 3ª edição. Lisboa: Sílabo.
- Rego, F. G. T. (1986). *Comunicação empresarial-comunicação institucional: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.
- Robbins, S. P.(2005). *Comportamento organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Hall.
- Rosenberg, M. B. (2006). *Comunicação não-violenta. Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. 1 ed. São Paulo: Summus.
- Rosenfeld, L., Richman, J., e May, S. (2004). Information Adequacy, Job Satisfaction and Organizational Culture in a Dispersed-Network Organization. *Journal of Applied Communication Research*, 32(1), pp.28-54.
- Rosenfeld, L., Richman, J., e May, S. (2004). Information Adequacy, Job Satisfaction and Organizational Culture in a Dispersed-Network Organization. *Journal of Applied Communication Research*, 32(1), pp.28-54.
- Ruão, T. (1999). *A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos: Evolução e Actualidade*. *Comunicação e Sociedade*, 12(2),pp. 179-194.
- Santos, E.M. (2012). A importância da cultura para as organizações. *In:2º Congresso de Pesquisa Científica : Inovação, Ética e Sustentabilidade*. [Em linha]. Disponível

- em: <<http://www.univem.edu.br/anaiscpc2012/pdf/Artigos%20-%20A%20importancia%20da%20cultura%20para%20as%20organizacoes.pdf>>.
>.[Acessado em 19/04/18].
- Saruhan, N. (2014). The role of corporate communication and perception of justice during organizational change process. *Business and economics research journal*, 5(4), 143.
- Schuler, M. (2004). *Comunicação estratégica*. São Paulo: Atlas, p.141.
- Scroferneker, C. M. A. (2000). Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. *GT Comunicação Organizacional da Intercom*.
- Sebastião, S. P., Zulato, G., e Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4),pp. 863-871.
- Serra, J. P. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Covilhã: Livros Labcom - Universidade da beira Interior.
- Silva, A. A., et alii (2011). A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 8.
- Silva, A., e Nunes M. (2010). *A Comunicação Interna como um Fator Estratégico para a Eficácia das Atividades da Organização*. Unibalsa ,pp. 1-6.
- Silva, E. B. S. (2017). *O que é comunicação interna? Aprenda as 10 estratégias para fazer a da sua empresa!* [Em linha]. Disponível em:<<https://marketingdeconteudo.com/comunicacao-interna>> >.[Acessado em 19/04/18].
- Silva, V. S. A. (2012). *Gestão com qualidade em atendimento aos clientes* (Especialização em Gestão Empresarial), AVM Faculdade Integrada – Universidade Candido Mendes, Niterói.
- Snyder, R., e Morris, J. (1984). Organizational Communication and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp.461–465.
- Spencer, L. e Spencer, S. (1993). *Competence at Work: A Model for Superior Performance*. New York.
- Sriramesh, K., e Vercic, D. (2012). *Culture and public relations*. New York: Routledge.
- Teixeira, M. M. (2015). Da comunicação humana a comunicação em rede: uma pluralidade de convergências. *Temática*, 8(2).

- Tompkins, P. K., e Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational communication: Prelude and prospects. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, pp.xvii-xxxii.
- Torquato, F. G. (1986). *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Ventura, M. M. G. (2012). *Estratégias de comunicação interna* (Tese de Doutorado), Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Vercic, A., Vercic, D. e Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Public Relations Review*, 38(2),pp. 223-230.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication. *Public Relations Review*, 38, 246-254.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(2), pp.177-198.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.
- Whitworth , B. (2011). Internal communication In: T.Gillis (Ed.),*The IABC handbook of organizational communication* ,2nd ed.San Francisco,CA.Jossey-Bass
- Wiener, N. (1948).*Cybernetics, or control and communication in the animal and the machine*. Cambridge: The MIT Press.
- Yates, K. (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.
- Zanluchi, E., Damacena, C., & Petroll, M. (2006). Processos Comunicacionais Internos e as suas Implicações na Organização. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(1), 115- 135.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2014). Your Employees want the Negative Feedback You Hate to Give. *Harvard Business Review*. [Em linha] Disponível em: <<https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give>>. >.[Acessado em 19/04/18].

ANEXOS

ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA A INVESTIGAÇÃO



SOLICITAÇÃO PARA A INVESTIGAÇÃO

Ex-ma/Sr (a) Diretor (a)

Empresa: _____

Assunto: Solicitação de autorização para a investigação no _____

O meu nome é Ricardo Campos da Rocha, Graduado em Administração. Encontro-me a frequentar o 2.º ano de Mestrado em Ciências Empresariais na Universidade Fernando Pessoa, em Portugal, sob coordenação do Professor Doutor Luís Santos. Este ano curricular prevê a elaboração de um estudo, sendo que irei desenvolver o seguinte tema **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA: uma investigação das competências a partir da análise de SWOT** o qual está sob a orientação do Professor Doutor Luís Santos da Universidade Fernando Pessoa.

Atendendo a solicitação da Comissão de Ética da UFP, venho por meio deste, solicitar a sua autorização para começar o processo investigativo que tem como objectivo, analisar as competências administrativas que auxiliam na comunicação empresarial interna.

Informo que guardaremos o sigilo referente a todos os envolvidos na amostra, bem como o respeito à ética que permeia na reunião das informações dadas pela entrevista.

Agradeço desde já a melhor atenção que possa dar a este assunto e encontro-me disponível para prestar os esclarecimentos que entendam necessários, deixando assim o meu contacto telefónico (+55 71 98890-7166).

Os meus melhores cumprimentos, Ricardo Campos da Rocha

ANEXO B - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA:
uma investigação das competências a partir da análise de SWOT**

Eu, abaixo-assinado (nome completo)

_____,
compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da minha participação na investigação, que tem como metodologia um estudo de caso, que buscará: Investigar as competências administrativas que auxiliam na comunicação empresarial interna.

Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória. Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada versou os objetivos que visa analisar a comunicação empresarial interna e os métodos de investigação se pautarão em um Guião de Entrevista que será gravado e transcrito no trabalho científico. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo o tempo a minha participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal.

Foi-me ainda assegurado que os registros em suporte papel e/ou digital (sonoro e de imagem) serão confidenciais e utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa, sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão.

Por isso, consinto em participar no estudo em causa.

Data: ____/____/20____

**Assinatura do participante no
projecto:** _____

O Investigador responsável: Ricardo Campos da Rocha

Nome: _____
Assinatura: _____

ANEXO C - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO



Questionário Sócio-Demográfico

Iniciais:

1. Idade

- ≤ 20
- 21 – 25
- 26 – 30
- 31 – 35
- 36 – 40
- ≥ 41

2. Sexo

- Masculino
- Feminino

3. Estado Civil

- Solteiro/a
- Casado/a | União estável
- Divorciado/a
- Separado/a
- Viúvo/a
- Outro: _____

4. Profissão / Ocupação _____

5. Habilitações académicas _____

6. Tempo de exercício profissional

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 3 anos.
- Entre 3 a 5 anos.
- Entre 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

ANEXO D - GUIÃO DE ENTREVISTA

Guião de Entrevista

Este guião de entrevista é composto por cinco perguntas semi-estruturadas e por outras perguntas aleatórias que se fizerem necessárias para o atingimento dos objetivos do trabalho de investigação a partir da Análise de SWOT sobre o tema da Comunicação Empresarial.

- 1- Como é o processo de comunicação na sua empresa? De que forma este processo acontece?
- 2- Quais são os pontos fortes na comunicação da empresa percebidos no ambiente interno?
- 3- Quais são os pontos fracos na comunicação da empresa percebidos no ambiente interno?
- 4- Quais são ameaças na comunicação da empresa percebidos no ambiente externo?
- 5- Quais são as oportunidades na comunicação da empresa percebidas no ambiente externo?