

# **Comunicação interna empresarial: as divergências da prática na visão gerencial de um grupo de empresas do ramo de combustíveis dos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul**

## **Daniel Teófilo Morel**

Estudante, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia –  
FACE/UFGD – Rodovia Dourados – Itahum, Km 12 – 79.823-080, Dourados–MS/Brasil  
E- mail: [danielteofilo@hotmail.com](mailto:danielteofilo@hotmail.com)  
67-3421-0665/9216-0152.

## **José Jair Soares Viana**

Professor Adjunto, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia –FACE/UFGD;  
Rodovia Dourados – Itahum, Km 12 – 79.823-080, Dourados–MS/Brasil  
E-mail: [jair100@gmail.com](mailto:jair100@gmail.com)  
67-3426-7958/8139-8950.

## **Amilton Luiz Novaes**

Professor Assistente, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia  
FACE/UFGD; Rodovia Dourados – Itahum, Km 12 – 79.823-080, Dourados–MS/Brasil  
E-mail: [amiltonnovaes@gmail.com](mailto:amiltonnovaes@gmail.com)  
67-3426-9148 / 9981-0686.

# **INTERNAL BUSINESS: THE DIVERGENCE OF PRACTICE IN MANAGERIAL VISION OF A GROUP OF COMPANIES IN THE INDUSTRY FUELS THE STATES OF SAO PAULO AND MATO GROSSO DO SUL**

## **ABSTRACT**

The internal communication presents itself like an important differential in the sense of aggregate effort of the collaborators of the organizations and turns them partners in the pursuit to reach the objectives organizational. This study has the objective of value managing view in a group of companies in a line of business of fuels, in the states of São Paulo and Mato Grosso do Sul, involving the importance, practice and quality of the business communication. As a methodology procedure, was used a instrument to glean data, through a questionnaire, a instrument to glean data, that identify, besides the managers profiles, the most utilized means of communication from the organizations, the reasons of the choice of them, the strength and the deficiency of the communication in the companies of the research in the managing view and the discrepancy of the business communication view used by the company an the managers perception. Specifically, about the internal communication, its practice, utilized means and the managers' perception, many divergences were verified in the study. For example, the results acquired that point deficiency in the process of company communication, is that, when the all the managers affirm that in none the communication question was worked up.

## **INTERIOR DE NEGOCIOS: LA DIVERGENCIA DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LA VISIÓN DE UN GRUPO DE EMPRESAS EN LA INDUSTRIA DE LOS COMBUSTIBLES DE LOS ESTADOS DE SAO PAULO Y MATO GROSSO DO SUL**

### **RESUMEN**

La comunicación interna se presenta como un importante diferencial en el sentido de agregar los esfuerzos de los empleados y de las organizaciones y tórnalos colaboradores en búsqueda de los objetivos organizacionales. Eso estudio objetivo evaluar la visión gerencial en un grupo de empresas del ramo de combustibles, de los Estados de São Paulo y Mato Grosso do Sul, a cerca de la importancia práctica y calidad de la comunicación empresarial. Como procedimiento metodológico utilizo de instrumento de colecta de datos por medio de cuestionario, por lo cual se identificaron, además del perfil de los gerentes, los medios de comunicación más utilizados por las organizaciones, las razones de elección de estos medios, los puntos fuertes y debilidades de la comunicación en las empresas investigadas en la óptica gerencial y las discrepancias relacionados con la comunicación empresarial practicada en la empresa por la visión de los gerentes. Específicamente, sobre la comunicación interna, su práctica, medios utilizados y percepción de los gerentes, muchas divergencias fueron verificadas en el estudio. Por ejemplo, lo que revela el contraste, a despecho de todos los resultados obtenidos que apuntan debilidades en el proceso de comunicación de la empresa, y que, cuando cuestionados sobre el foco de los entrenamientos, todos los gerentes afirmaron que para ningún de ellos la cuestión fuera abordada.

## 1. INTRODUÇÃO

O interesse em estudar a comunicação interna dentro de um grupo de empresas que trabalham sob as mesmas normas e diretoria, porém em estados e condições diferentes, surgiu a partir da experiência profissional e acadêmica do autor. Tal fato se deve a que o tema em questão abre um leque de discussões muito pertinentes aos objetivos da administração como ciência e profissão.

Em um mundo cada vez mais competitivo algumas empresas não atuam somente “contra” concorrentes externos, mas também dentro de um mesmo grupo, como é o caso desse em análise. A competição entre os próprios colaboradores é amplamente incentivada pelos diretores, que também são sócio-colaboradores das empresas. A idéia que a direção transmite é a de que a concorrência pode estimular o crescimento profissional de seus funcionários e, por consequência, o crescimento empresarial.

As pesquisas na área de comunicação são muito importantes, pois se colocam no meio dos processos e métodos que as empresas utilizam para realizar sua atividade e atingir seus objetivos. Com isso a comunicação tem grande influência na velocidade e qualidade do atendimento ao cliente interno e externo.

O autor, no decorrer do desempenho de seu trabalho no dia-a-dia da empresa pesquisada, percebeu haver reclamação por parte dos gerentes das empresas localizadas no estado do Mato Grosso do Sul no sentido de que a diretoria favorece as empresas do estado de São Paulo na questão de investimentos e resolução de problemas, as quais, por estarem mais próximas da matriz, levam vantagem.

Porém, tendo em vista que o mundo se encontra em um tempo de comunicação *on-line*, as distâncias físicas não mais podem ser motivo para diferenças em tempo de atendimento com vistas à solução de problemas.

Diante do exposto, questiona-se: por que reclamações e problemas como esses persistem? Se, em princípio, eles parecem tão simples, por que já não foram solucionados? O problema estaria no processo de comunicação da empresa? Em caso afirmativo, em quais aspectos um processo de comunicação mais eficiente e eficaz poderia contribuir para melhorar tal situação?

Esse artigo teve como objetivo, em termos gerais, avaliar a visão gerencial em um grupo de empresas do ramo de combustíveis localizadas nos Estados de São Paulo e de Mato Grosso do Sul, acerca da importância, prática e qualidade da comunicação empresarial interna.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Conceitos de comunicação e de comunicação interna

Para Ferreira (1986) comunicação é o ato ou efeito de comunicar, processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos ou sistemas convencionados; também visto como capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar com vista ao bom entendimento entre as pessoas. Portanto, a comunicação pode ser entendida como uma relação humana para chegar a um consenso ou apenas para que alguém se faça entender utilizando-se da comunicação.

Pode-se afirmar, de acordo com Bueno (2003), que a comunicação não é apenas o intercâmbio de mensagens, mas uma construção de sentido. Afinal, para que se dê a comunicação de fato é necessário um novo agente, o *feedback*. O *feedback* é o retorno sobre o que foi informado, dito ou explicado, ou seja, a partir do momento em que um sujeito comunica algo a outrem o mesmo fica no aguardo de uma resposta. Às vezes, a resposta é apenas positiva ou negativa, haja vista que as perguntas podem ser objetivas. No entanto, por mais objetivas que sejam, sempre aguardam um retorno.

O *feedback*, como é dito no meio empresarial, para Matos (2006, p.23),

É o elemento principal que caracteriza o dinâmico e interativo processo humano de comunicação. Ainda que a transmissão de uma mensagem tenha sido realizada usualmente o seu emissor aguarda algum tipo de retorno para avaliar como sua informação foi interpretada. Nesse sentido, o feedback representa o início da etapa do diálogo e da conversação. O resultado é um circuito completo de comunicação. A comunicação em dois sentidos, em duas mãos de direção, significa que emissor e receptor estão intercambiando mensagens, o que torna concreto um fluxo humano de comunicação. Em linhas gerais, a comunicação é um ciclo que implica participação e interação entre o emissor e o receptor.

Para Matos (2006), existe uma equação simples que define mais facilmente a comunicação como o resultado de uma soma entre emissor, mensagem, receptor e *feedback*. O último é considerado o maior obstáculo para a comunicação, pois muitos encaram a comunicação como uma simples troca de dados, o que, em sua opinião, é uma forma reducionista de classificar a comunicação humana (MATOS, 2006).

Comunicação interna, por sua vez, é aquela voltada para os clientes internos da empresa, ou seja, os colaboradores que fazem parte do quadro de funcionários. Para Kunsch (1997), o principal objetivo da comunicação interna é integrar organização e funcionários de tal forma que

a sinergia seja sentida no ambiente da própria empresa sem precisar de grandes pesquisas ou muitas perguntas. Por esse ponto de vista, dá-se a entender que o setor de comunicação interna deve funcionar como agente de interação que torne os objetivos de ambos (colaboradores e organização) conhecidos e comuns a todos.

No entender de Neves (1998), a comunicação interna deve transmitir as mensagens de acordo com as estratégias definidas pela área de recursos humanos e, nesse caso, a comunicação interna deve ser o elo de ligação entre a organização e os funcionários e não criar a estratégia. A comunicação interna tão-somente escolheria os melhores caminhos para atingir os objetivos que foram traçados pelos recursos humanos, ou seja, informar e conscientizar os colaboradores de quais são as ações que a empresa tem tomado e, ou, irá tomar para cumprir metas e objetivos propostos.

Já Justino (2006) defende que a comunicação interna tem os objetivos: informar, gerar credibilidade e confiança, motivar, deixar claro o foco dos negócios e integrar os empregados. Com isso, alcançar o comprometimento do funcionário com a organização e tornar o clima mais favorável para a ascensão da empresa.

Por essa razão, Kunsch (2003) considera que a comunicação interna é uma importante ferramenta estratégica para a conciliação dos interesses dos empregados e da empresa, o que se atinge por intermédio do estímulo às relações de diálogo, troca de informações, de experiências e à participação de todos os níveis.

Completa Clemen (2005), a comunicação interna é a base de sustentação para qualquer projeto de comunicação integrada, ou seja, sem ela falta base para qualquer outro tipo de comunicação na empresa. E vai além, uma vez que, no seu entender, a comunicação interna é muito mais do que os meios e procedimentos da comunicação administrativa, memorandos, atas e reuniões; é um processo de conhecimento e convencimento mútuo, entre a empresa e o cidadão corporativo, dos objetivos que se tornarão comuns a ambos (CLEMEN, 2005).

## **2.2 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL**

A forma com que a comunicação empresarial se desenvolveu no Brasil está intimamente ligada ao processo de industrialização e desenvolvimento sócio-político do país desde a época da ditadura até a democratização (BUENO, 2003). Nesse sentido, para Torquato (1998), o motivo da

consolidação e do amadurecimento da comunicação empresarial deu-se a partir do fortalecimento da consciência de uma sociedade civil mais organizada e ciente de seus deveres e direitos.

Na década de 60 algumas empresas pregavam aos funcionários que estes deviam se orgulhar do local onde trabalhavam. Conforme Torquato (1998), essas eram ações fragmentadas, haja vista que o público interno foi o primeiro que sofreu os impactos das mudanças ocorridas na década de 70, quando houve um surto de modernização causado pela invasão das multinacionais. Como estratégia de sobrevivência, só restou às empresas nacionais que explorassem ao máximo sua capacidade de integração interna.

No Brasil, ressalta Torquato (1998), a área responsável pela comunicação interna era a de Recursos Humanos. Todavia, esses profissionais não eram dotados da eficiência necessária para tais assuntos e aplicações e, em virtude disso, abriu-se o leque de opções para profissionais como relações públicas e jornalistas, os quais tiveram um papel muito importante para o desenvolvimento da comunicação interna no País (TORQUATO, 1998).

Com a chegada dos anos 80, o mercado criou novas exigências e a transição para democracia no Brasil trouxe com ela a liberdade de livre escolha para trabalho e compra de produtos. Em razão disso, os empresários foram obrigados a valorizar seus diversos públicos, especialmente o interno. Conseqüentemente, ressalta Beraldo (2004), houve uma valorização da comunicação interna, uma vez que funcionário contente e bem informado significa cliente bem atendido e satisfeito.

Na década de 90, durante o governo Collor, a abertura do mercado brasileiro fez com que a comunicação empresarial se tornasse ferramenta fundamental para sobrevivência e sucesso dos negócios (NASSAR e BERNARDES, 1998). A globalização havia chegado ao mercado brasileiro e com ela sua inevitável rotatividade de produtos e processos que surgem e se tornam obsoletos em um curto espaço de tempo trazendo para dentro das empresas um sentimento de impotência. Para conseguir concorrer por um mercado crescente, afinal o mercado global e o bloco dos países do hemisfério sul-americano, estavam ao alcance, um grande esforço e desdobramento por parte dos empresários e funcionários foi necessário.

Em tal cenário, Bueno (2003) destaca que, finalmente, as empresas brasileiras começaram a dar valor nesta importante ferramenta estratégica que é a comunicação empresarial. A questão é que, até então a comunicação no âmbito das organizações sempre fora considerada pelos

burocratas como despesa, relacionada como desnecessária e descartável. Hoje, porém, tornou-se um ponto-chave para o sucesso dos processos de tomada de decisões das empresas.

Ao contrário do passado, a comunicação empresarial moderna praticada amplamente no Brasil de hoje já conta com profissionais capacitados a exercerem os cargos de gestores em comunicação. As empresas não precisam mais recrutar profissionais de outras áreas. Mais que isso, no currículo dos profissionais disponíveis no mercado, com frequência, encontram-se habilidades extras como domínio de outras línguas e conhecimentos em administração, sociologia, antropologia, cultura organizacional e técnicas de discursos (BUENO, 2003).

### **2.3 OS NOVOS ATRIBUTOS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

A era do paternalismo, que prevaleceu por anos na realidade das empresas brasileiras e que as enfraquecia, cedeu lugar a um comportamento maduro entre patrões e empregados, com o que deixa de ter sentido as políticas do “manda quem pode e obedece quem tem juízo” (VALSANI, 1997). Para esse autor, na nova filosofia, ao contrário, vigora a idéia do “estamos aqui para cuidar de você, não pense, deixe isso por nossa conta”.

Na nova visão, os funcionários são mais exigidos como parceiros, fontes de boas idéias e constantemente são consultados por seus superiores quanto aos métodos de realização dos trabalhos. O que provocou tal mudança? De acordo com Beraldo (2004), foi a mudança do cenário nacional e mundial que gerou a necessidade do aprimoramento da mão-de-obra e a busca pela harmonia entre os interesses dos empresários e trabalhadores.

Sob essa ótica, Bueno (2003) explica que não mais existe, de forma separada, a comunicação interna e a externa, mas sim, uma só comunicação, a integrada, fato que não agrada aos usuários e agentes da comunicação empresarial. Se assim o fosse, ressalta o autor, e todos fossem definidos como clientes, por exemplo, os internos e externos, como consequência os funcionários voltariam a ser desvalorizados.

## **2.4 CULTURA E COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL SOB A VISÃO DE UM MERCADO EM MUDANÇAS**

Para melhor compreender o significado de cultura e comunicação empresarial primeiramente define-se cada um dos termos separadamente. Porter e Samovar (1991, p. 1) resumiram cultura como “o depósito de conhecimento, experiências, crenças, valores, atitudes, significados, hierarquia, religião, noção de tempo, papéis, relações, conceitos de universo e objetos materiais e posses adquiridas por um grupo de pessoas”.

Comunicação empresarial interna, por sua vez, constitui-se no diferencial que torna possível a administração compartilhar com seus funcionários a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa (MATOS, 2006). E, mais que isso, é por meio da comunicação empresarial interna que a empresa irá motivar, incentivar, orientar, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização.

É preciso mudar o cenário da própria empresa, como explica Bueno (2003), uma vez que a comunicação empresarial funciona como um espelho que reflete culturas e tendências. Nessa direção, questiona-se: seria obra do acaso o fato de as ações mais valorizadas hoje em dia serem aquelas associadas às empresas que privilegiam o talento, ao mesmo tempo em que vêem o risco como oportunidade e a tradição como um impedimento do sucesso?

Em virtude disso, Beraldo (2004) ressalta que quando se deseja criar ou modificar uma área de comunicação interna em uma empresa, deve-se, antes de tudo, considerar o impacto de tais mudanças nos valores e costumes da empresa, de vez que ao desenvolver novos processos e métodos pode-se deparar com comportamentos diversos e muitas vezes adversos de aceitação e reação.

Sem o apoio da cultura organizacional, mudanças em setores e, ou, departamentos não têm sustentação e perdem credibilidade. Uma vez que, conforme Morgan (1996), em última instância, a organização resida na cabeça das pessoas envolvidas, a mudança eficaz implica, necessariamente, em mudança cultural. O mesmo é válido também para a comunicação interna, a qual se constitui parte integrante da cultura de uma organização.

Assim, Marchiori (1999) destaca que o estudo da cultura organizacional traz consigo o estudo da comunicação empresarial, sendo uma conseqüência da outra, sem distinção de força ou poder, situação que pode ser percebida mediante análises de comportamento no dia-a-dia da empresa e de seus funcionários.



## **2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA COMO UM AGENTE HUMANIZADOR E A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO**

Dificilmente as empresas alcançarão suas metas se não fornecerem meios e canais de comunicação aos seus colaboradores, razão pela qual a comunicação interna é primordial tanto para o sucesso da empresa como para o desenvolvimento do ser humano na organização (MATOS, 2006).

Os funcionários têm um importante papel a realizar, conforme destacam Damante e Lopes (2002), para os quais, os colaboradores têm cumprido suas metas servindo de embaixadores das organizações para os mais diversos públicos e, com isso, as empresas se sentem cada vez mais seguras para investirem em seus funcionários e incentivá-los a participar das atividades de comunicação.

Para empresas que buscam alcançar um progresso sustentado, Matos (2006) destaca que o diálogo constitui-se em um instrumento estratégico porque além de humanizar o trabalho melhora o relacionamento entre o público interno da empresa e impulsiona um fluxo eficiente de informações funcionais e operacionais.

As premissas que tornam a comunicação interna capaz de humanizar as relações de trabalho, de acordo com Valsani (1997, p. 178), são: agir com transparência, dar espaço à iniciativa alheia e usar o *empowerment* para criar um clima de confiança interna que com o passar do tempo se torna auto alimentador do processo.

Quanto mais os profissionais de comunicação chegam aos cargos mais altos nas organizações, mais humanizadas elas se tornam em razão de um maior nível de conscientização dos funcionários e de percepção de uma maior participação da empresa nas relações sócio-políticas com seus públicos (TORQUATO, 1998).

Como Rodrigues (1999), citado por Beraldo (2004), fundamentou, valores como o estado, igreja e a família, encontram-se enfraquecidos e com isso a empresa tem um papel cada vez mais ativo na vida de seus colaboradores para que estes se sintam sempre como seres humanos respeitados e importantes.

As medidas cabíveis para que isto ocorra são definidas e alinhadas pelos Recursos Humanos, mas são colocadas em prática pela comunicação interna (DAMANTE, 1999). Conforme o mesmo autor, a comunicação tem como um importante papel materializar o respeito

pelas pessoas, ainda que essas não sejam consideradas ativos intelectuais e nem ilhas de competência.

Nessa direção, Kunsch (1997) afirma que é função da comunicação interna mostrar ao funcionário o quanto a empresa o valoriza como pessoa, cidadão e trabalhador. Portanto, mais que o endomarketing, cujo conceito é mais superficial e não promove a real integração entre a organização e seus colaboradores, a comunicação foca-se na integração entre o capital humano e a organização.

Existem organizações que resguardam informações nos níveis gerenciais e com isso os departamentos se tornam feudos comandados por executivos que não conseguem transmitir entusiasmo. Por se tratar de organizações, nas quais se sabe que toda ação gera uma reação, os empregados de quem se espera proatividade se tornam passivos. Com o uso dos modernos conceitos gerenciais, a exemplo da gestão participativa, é possível transmitir informações relevantes e conceitos que todos devem ter em mente mesmo mantendo informações confidenciais (DAMANTE e LOPES, 2002).

Dentre os motivos apontados por Matos (2006) para os problemas organizacionais e a baixa produtividade, a falha na comunicação e, ou, a falta de comunicação e relacionamento humano estão entre os principais. Para minimizar tal situação, Matos (2006) ressalta que é necessário integrar pessoas, culturas, trabalhos, projetos e ações com o objetivo de tornar o diálogo um processo comum da empresa. Afinal, o principal diferencial competitivo de qualquer organização, necessariamente, deve ser o capital humano e intelectual e tal política tem o poder de fazê-los se sentirem valorizados.

### **3. METODOLOGIA**

Segundo Aaker, Kumar e Day (2001, p.92) “Um projeto de pesquisa é um mapa detalhado usado para guiar uma pesquisa até seus objetivos.” Nessa direção, o trabalho foi desenvolvido em duas partes, uma de revisão bibliográfica em busca de referenciais teóricos e outra de pesquisa de campo. A revisão bibliográfica, conforme Mattar (2001), constitui-se em uma das formas de pesquisa exploratória; e, a pesquisa de campo enquadra-se como um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 1996, p.19).

No presente estudo, pediu-se sugestões para os eventuais problemas ou falhas na comunicação interna, com vista a verificar a percepção de quão importante é a comunicação interna na visão gerencial e, ainda, se os processos de comunicação interna que a empresa já realiza, caso já realize algum, estão dando frutos para o sucesso e melhoria contínua no atendimento aos colaboradores. Isso se justifica porque, como fruto dessas ações, espera-se que, ao abordar as reclamações e problemas evidenciados, seja possível melhor compreendê-los, bem como propor melhorias para a organização, de forma fundamentada.

Para tanto, e como instrumento para a coleta dos dados, elaborou-se um questionário, acompanhado de carta explicativa, contendo 16 perguntas estruturadas da seguinte forma: as questões de 1 a 4 têm como objetivo identificar o perfil do respondente; e, as de 5 a 16 buscam obter o conhecimento da forma como os gerentes pensam e agem no tocante à comunicação interna. Vale lembrar que em várias questões foram solicitadas justificativas ou exemplos descritivos e, ainda, a opinião profissional de cada gerente.

Mattar (1997, p. 218) ressalta que

O instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos. Todo o trabalho e planejamento e execução das etapas iniciais do processo de pesquisa se consolida no instrumento de coleta de dados. Chamamos genericamente de instrumento de coleta de dados a todos os possíveis formulários utilizados para relacionar dados a serem coletados e (ou) registrar os dados coletados.

A amostra da pesquisa, por sua vez, constituiu-se de 10 gerentes de empresas do ramo de combustíveis, as quais pertencem a um grupo (universo) de 13 empresas. No total, esse segmento possui 18 empresas. Dentre os 10 gerentes pesquisados, 5 (cinco) encontram-se no estado de Mato Grosso do Sul e exercem suas atividades nas cidades de Dourados, Campo Grande, Nova Andradina, Três Lagoas e Bataguassu; e, os outros 5 (cinco) são profissionais que atuam no estado de São Paulo nas cidades de Ourinhos, Presidente Prudente, Marília, Andradina e Tupã. Vale ressaltar que em Tupã também está localizada o terreno da Regional-escritório onde se localiza a diretoria.

Como procedimento para a coleta dos dados, os questionários foram enviados por e-mail e, posteriormente, para garantir o entendimento das questões e para se prevenir de eventuais abstenções, foram feitos contatos telefônicos para coletar as respostas.

No que se refere à análise dos dados, focou-se, em sua maioria, aspectos quantitativos. No entanto, para algumas questões, privilegiou-se aspectos mais qualitativos do processo de comunicação interna das empresas pesquisadas. Após a coleta dos dados, procedeu-se à tabulação com o objetivo de se obter estatísticas descritivas para a posterior análise e discussão.

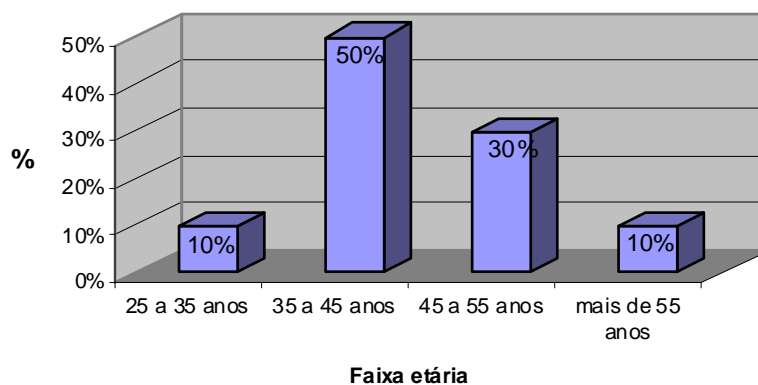
#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

O retorno dos questionários para avaliação da comunicação interna na visão gerencial foi plena e contou com participação de todos os dez gerentes da organização. Tendo em vista que as dez cidades são distantes entre si, entendeu-se ser inviável percorrer todo este trajeto para aplicar o questionário e, portanto, a forma escolhida foi a de repassar o questionário por e-mail para, posteriormente, efetuar ligação para colher as respostas.

Na seqüência apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos. A apresentação inicia-se com o perfil dos respondentes e depois seguem com as questões relativas à comunicação empresarial propriamente dita.

Assim, no que se refere ao gênero, predominam gerentes do sexo masculino, os quais representam 80% dos respondentes; outros 20% são do sexo feminino. Quanto ao tempo que exerce as atividades na empresa, obteve-se que os gerentes que já estão no cargo entre 3 e 5 anos correspondem a 40% da amostra pesquisada, outros 30 exercem a função entre 1 e 3 anos, 20% já estão no cargo há 5 anos ou mais e outros 10%, o equivalente a 1, o exerce há menos de 1 ano.

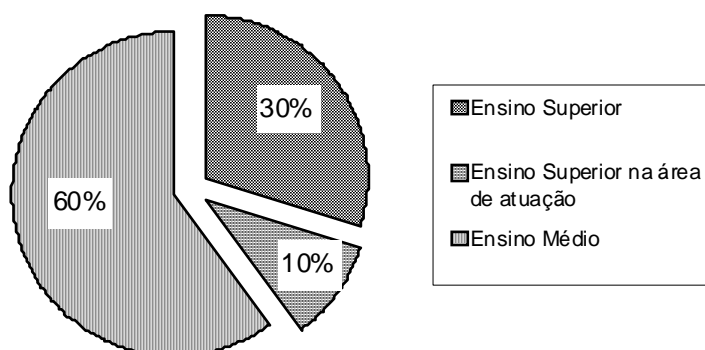
Quando indagados sobre a faixa etária, os dados mostram que 50% dos gerentes se enquadram na faixa dos 35 a 45 anos e outros 30% situam-se na faixa entre 45 e 55 anos. Em complemento, 10% dos gerentes apresentam idade localizados na faixa acima dos 55 anos e outros 10% na faixa abaixo dos 25 anos (Figura 1).



**Figura 1 - Faixa etária dos Gerentes das empresas pesquisadas dos Estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul (em %)**

**Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.**

Nos dias atuais, chama a atenção os dados relativos ao grau de escolaridade dos respondentes, conforme mostrado na Figura 2. Essa afirmação se deve a que 60% da população pesquisada possuem o ensino médio completo e começaram na empresa exercendo outros cargos como, por exemplo, vendedores e, por intermédio de recrutamento interno, assumiram cargos de gerência. Por outro lado, 40% dos gerentes que participaram da pesquisa têm curso superior completo. Porém, se percebeu que 75% dos que têm curso superior completo, não o concluíram em sua área de atuação. Apenas, e tão-somente, um gerente (10% da amostra pesquisada) fez curso superior na área em que atua. Além disso, no grupo pesquisado não existem gerentes com pós-graduação; do mesmo modo, nenhum dos gerentes do grupo possui apenas o ensino fundamental.



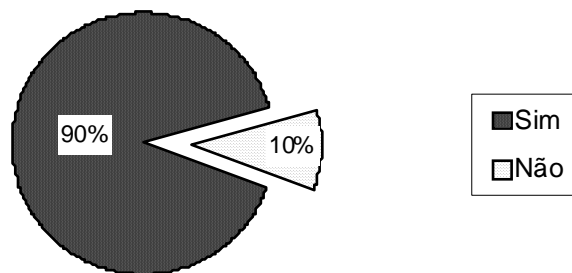
**Figura 2 – Escolaridade dos gerentes e área de formação em curso superior (em %)**

**Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.**

Na seqüência são apresentados e discutidos os dados que constitui o foco da pesquisa, qual seja, as relativas à visão dos gerentes pesquisados sobre a teoria e a prática da comunicação na organização.

O primeiro item pesquisado trata do incentivo ou não à comunicação interna informal dentro da empresa. Os resultados obtidos (Figura 3) indicaram que 90% dos pesquisados afirmaram que a incentivam e o fazem por meio de conversas rotineiras e informais. Dentre as justificativas apresentadas toma-se como exemplo a seguinte: “acredito que podem melhorar como gestores e também como companheiros de trabalho”. Porém, o gerente que respondeu que não incentiva, o qual corresponde a 10%, justifica que “a cultura Sul-mato-grossense o estimula a ficar parado em uma roda com um tereré e muita conversa jogada fora”.

Tal resultado alinha-se com ações próprias de empresas que buscam alcançar um progresso sustentado, uma vez que, para Matos (2006), o diálogo constitui-se em um instrumento estratégico porque, além de humanizar o trabalho, melhora o relacionamento entre o público interno da empresa e impulsiona um fluxo eficiente de informações funcionais e operacionais.

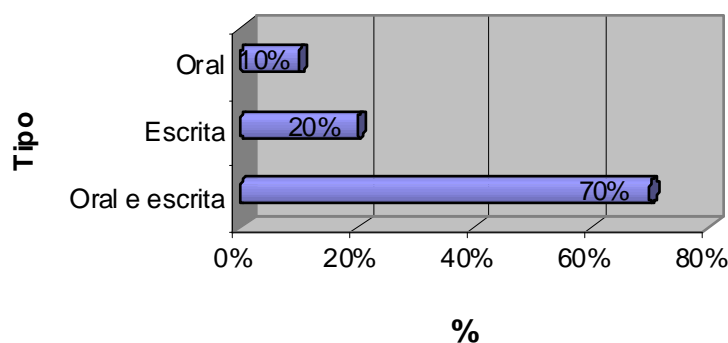


**Figura 3 – Gerentes estimulam ou não a comunicação interna informal (em %)**  
**Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.**

Indagados sobre os meios de comunicação utilizados na empresa que cada gerente atua, questão para a qual se permitiu que fosse escolhida mais de uma alternativa, o que foi feito por 100% dos respondentes, que escolheram 3 opções: MSN corporativo, recados via sistema e e-mail. A justificativa para isso se deve a que estes são padronizados pela diretoria. Além disso, vale lembrar que 60% dos pesquisados relataram terem inserido um quadro de avisos para melhor alcançar determinado grupo de funcionários. Outra prática percebida, conforme os relatos dos respondentes, é que, embora não esteja explícito como uma política da empresa, o sistema de

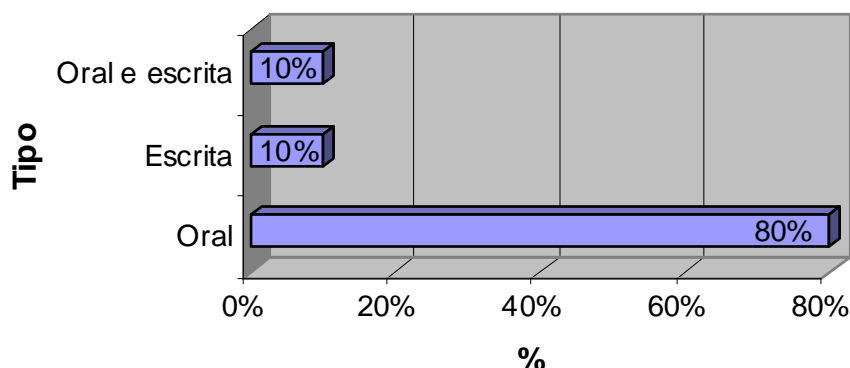
caixa de sugestões é considerada uma boa opção. A razão tem a ver com o fato de que, assim agindo, os gerentes estimulam a comunicação informal ascendente e abrem espaço para a comunicação direta.

Quanto à melhor forma para os gerentes receberem informações sobre atividades de trabalho, prevalece a forma mista, a combinação oral e escrita, a qual foi citada por 70% dos respondentes (Figura 4). Sabe-se que essa forma não deixa dúvidas sobre o que realmente se está comunicando ou o que tem que ser feito. Outros 20% disseram que a melhor forma é a escrita, visto que podem se justificar, se e quando questionados, com o documento em que receberam as instruções. No entanto, 10% dos gerentes preferem receber informações oralmente, cuja justificativa apresentada foi a de que, se surgir alguma dúvida, esta poderá ser sanada imediatamente.



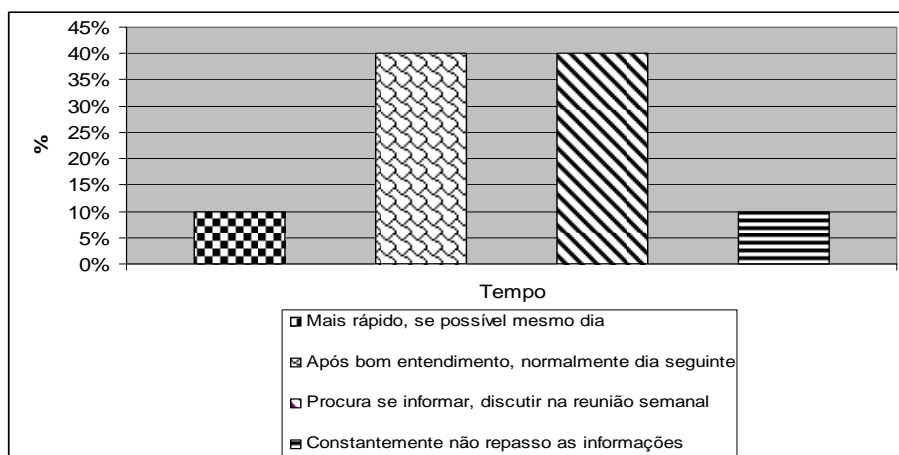
**Figura 4 – A melhor forma de receber comunicação na opinião gerencial (em %)**  
Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

De outro modo, pediu-se aos gerentes para expressar de que forma costumam repassar as informações aos subordinados (Figura 5). Contrariamente à questão anterior, apenas 10% disseram que repassam instruções de forma conjunta, oral e escrita. Com isso, vê-se que ao receber as informações os gerentes preferem ter uma segurança. Contudo, quando os mesmos têm que repassar as informações, a maneira mais rápida e prática foi a mais escolhida, de vez que 80% afirmaram que repassam as informações tão-somente na forma oral. Complementando a contradição, tem-se que apenas 10% utilizam cotidianamente a forma escrita para repassar as informações.



**Figura 5 – Forma que os gerentes preferem transmitir a comunicação (em %)**  
**Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.**

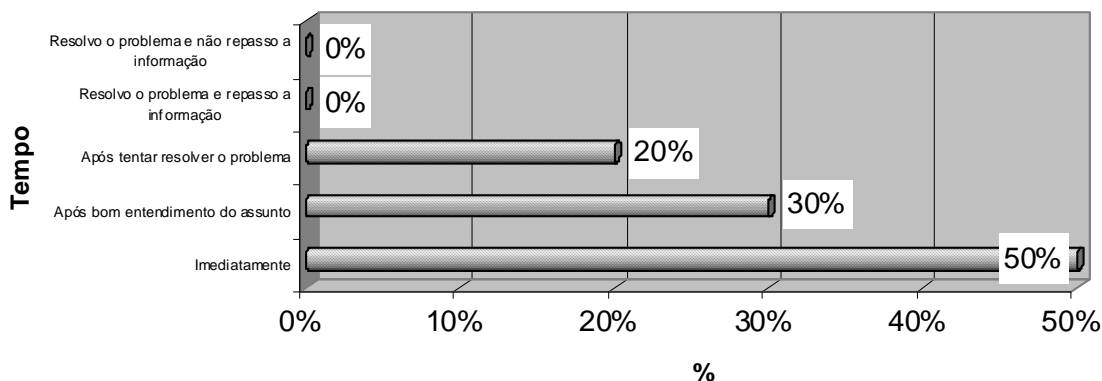
Contradições também foram encontradas quando os gerentes foram indagados quanto ao tempo que demoram para repassar as informações aos subordinados (Figura 6). Assim, 40% dos pesquisados apontam que procuram se informar melhor, redigem um documento explicativo e marcam reunião para o dia seguinte; 40% procuram se informar, mas deixam as explicações e assuntos para serem discutidos na reunião semanal da empresa. Apenas 10% dos respondentes afirmaram que repassam as informações de forma rápida, se possível, no mesmo dia, enquanto que outros 10% disseram que, com frequência, retêm a informação por não ver necessidade de repasse.



**Figura 6 – Proporção (em %) de gerentes que transmitem informações para seus subordinados, conforme alternativas fornecidas**  
**Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.**



Com vistas a se apurar possíveis diferenças entre a comunicação ascendente e a descendente os gerentes foram questionados quanto tempo médio que demoram para repassar informações de problemas aos superiores. Como resultado, apresentado na Figura 7, obteve-se que 50% dos respondentes afirmaram que o fazem imediatamente, 30% disseram que, primeiramente, busca um melhor entendimento do problema e, somente após, repassam as informações. Outros 20%, por sua vez, disseram que, primeiramente tentam resolver o problema, repassando a informação se não conseguir solucioná-lo. As duas outras opções (resolvo o problema e repasso a informação e, resolvo o problema e não repasso a informação), não foram citadas pelos pesquisados.

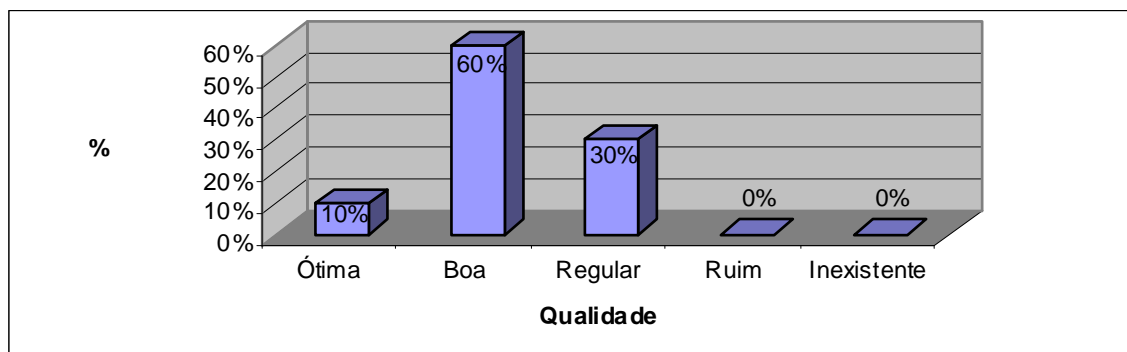


**Figura 7**

– **Proporção (em %) de gerentes que transmitem informações para seus superiores, conforme alternativas fornecidas**

**Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.**

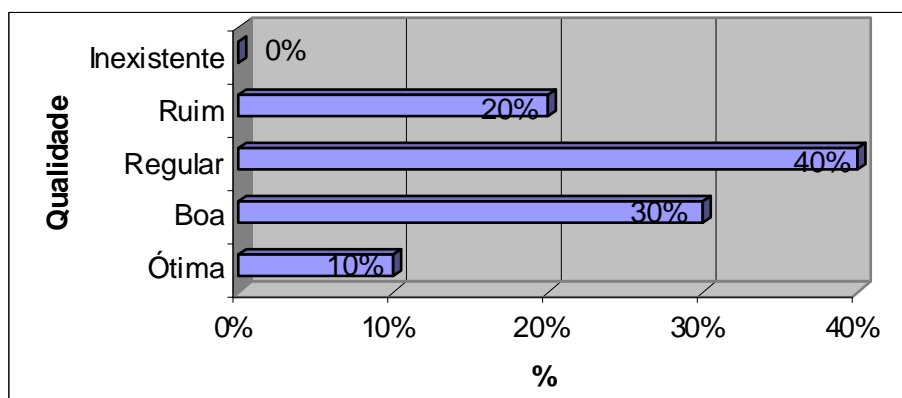
No que trata da visão da qualidade de comunicação transmitida pelos próprios gerentes aos colaboradores, subordinados e superiores, obteve-se que 60% dos respondentes avaliaram como boa a comunicação que emitem, 30% dos gerentes que participaram da pesquisa julgaram ser apenas regular, apenas 10% indicaram que repassam uma ótima comunicação (Figura 8). Esse resultado evidencia o reconhecimento por parte dos gerentes, de forma geral, que podem melhorar a comunicação interna, atitude considerada positiva e mostra uma demanda, inclusive pessoal em direção a um melhor desempenho. Vale lembrar, também, que nenhum gerente julgou a própria comunicação transmitida como ruim ou inexistente a comunicação emitida.



**Figura 8 – Como os gerentes avaliam a comunicação que enviam aos demais colaboradores**  
 Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

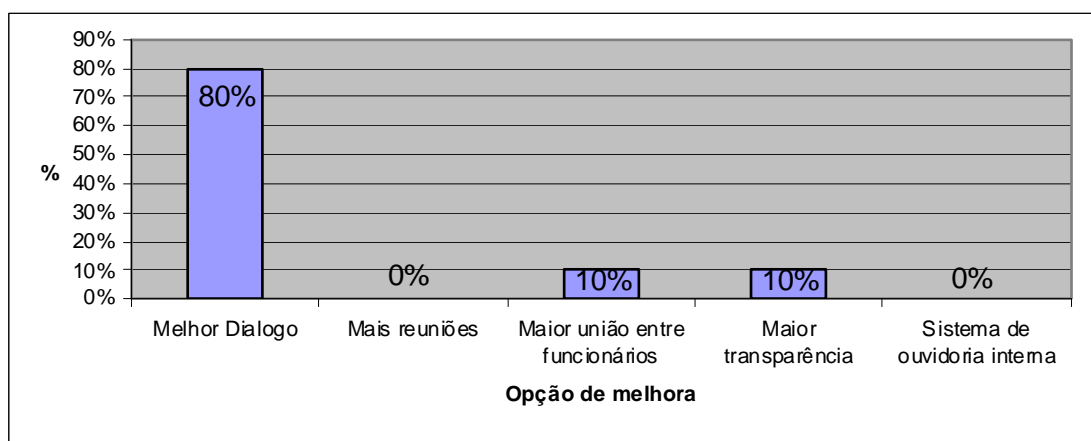
Com o objetivo de Contrapor-se à questão anterior, buscou-se saber como os gerentes avaliam a comunicação que recebem de seus colegas de trabalho (Figura 9). Os resultados apontaram que 40% consideram que a qualidade da comunicação que recebem é regular, o que demonstra insatisfação com a qualidade da informação recebida. Para 30% a avaliação da qualidade da comunicação que recebem foi considerada boa. Ao contrário da questão anterior, na qual nenhum dos gerentes afirmou que transmitiam comunicação ruim, 20% dos pesquisados afirmaram que as comunicações recebidas são de péssima qualidade. Outros 10% de entrevistados avaliaram como ótima a comunicação que recebem. Porém, é importante ressaltar, todos os gerentes avaliaram que existe comunicação, mesmo que seja de má qualidade e, portanto, a opção de comunicação inexistente não foi escolhida.

Nesse item ficam evidentes algumas questões. Em primeiro lugar, nota-se que os gerentes são mais críticos quanto avaliam as comunicações recebidas do que quando avaliam a própria comunicação transmitida. Em segundo lugar, tal fato reforça a necessidade de se buscar uma melhoria na qualidade da informação veiculada no âmbito da organização em análise e aponta para uma necessidade de treinamento nesse aspecto. Afinal, vale lembrar, uma má comunicação dentro da organização traz sérios transtornos e pode, inclusive, comprometer o alcance dos seus objetivos.



**Figura 9 – Como os gerentes avaliam a comunicação que recebem de seus colaboradores**  
**Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.**

Consoante com os objetivos do trabalho, como apresentado na Figura 10, solicitou-se aos gerentes que sugerissem melhorias com relação à comunicação interna em sua empresa. Nesse sentido, 80% dos gerentes informaram que a principal melhora deveria ocorrer no campo do diálogo, fato que pode significar uma importante mudança na mentalidade dos gestores que parecem estar dando mais valor à comunicação ascendente querendo ouvir mais seus subordinados e valorizando suas opiniões. A falta de maior união e a realização de eventos entre os funcionários foi apontada por 10% dos pesquisados. Além de 10% que afirmaram que a falta de transparência é o principal item a ser buscada melhoria na comunicação. Dentre as alternativas apresentadas, “a realização de um maior número de reuniões” e “a implantação de um sistema de ouvidoria interna” não foram apontadas como opções de melhoria na comunicação interna da empresa.

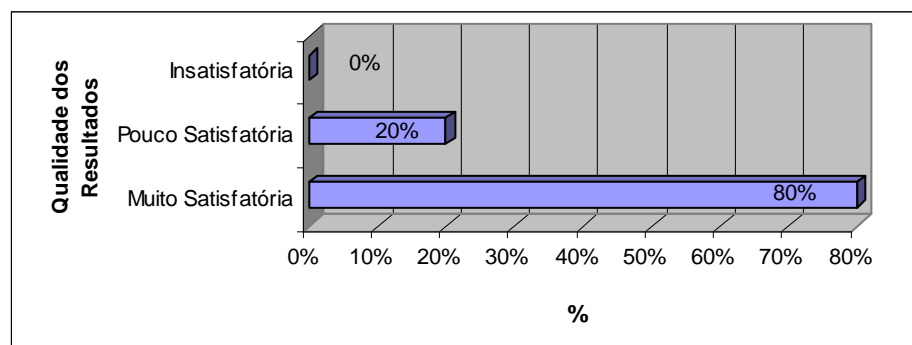


**Figura 10 – Sugestões para melhoria da comunicação interna**  
**Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.**

Vale lembrar, no entanto, conforme já discutido, que a grande maioria dos gerentes disse que incentivam a comunicação informal e, em suas explicações de como o fazem, foram unânimes em dizer que a incentivam por meio de conversas informais e eventos de descontração nos fins de semana, depois do expediente ou encontros fora do horário de trabalho para atividades que ajudam no bom relacionamento extra-empresa. O que é contraditório com os resultados obtidos nessa questão, uma vez que ficam evidentes problemas pelas respostas e a carência de diálogos e eventos que permitam uma maior aproximação entre os colaboradores das organizações.

As reuniões são consideradas e utilizadas como uma alternativa de comunicação. No entanto, muitas vezes, são questionados seus resultados e sua eficácia em atingir tal propósito. Nessa direção, perguntaram-se aos gerentes sobre a sua opinião particular a respeito das reuniões que acontecem nas respectivas empresas.

As respostas obtidas (Figura 11) apontam que 80% dos gerentes responderam que as reuniões são muito satisfatórias e, assim, são elas que se tornaram o meio de comunicação mais direto entre os colaboradores e a gerência. Contudo, 20% dos respondentes são céticos e afirmaram que as reuniões são pouco satisfatórias. A razão, de acordo com as justificativas apresentadas, é de que as reuniões geram resultados, mas poderiam ser mais produtivas caso os funcionários se sentissem à vontade para dizerem o que realmente pensam. Porém, todos responderam que percebem alguma satisfação com as reuniões e a opção insatisfatória não foi escolhida.



**Figura 11 – Qualidade dos resultados obtidos nas reuniões**  
Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

Nesse item, solicitou aos gerentes a sua avaliação sobre a importância da comunicação para o desenvolvimento de seu trabalho. Como resultado, obteve-se que 90% dos respondentes disseram que a comunicação é muito importante; justifica-se tal assertiva, o fato de que eles se sentem como um elo entre a diretoria e os funcionários da empresa. Outros 10% dos gerentes julgaram que é importante. Para nenhum dos pesquisados a comunicação interna em seu trabalho é considerada pouco importante.

Uma vez que a literatura aponta que a comunicação interna é de suma importância para o desempenho das atividades gerenciais e organizacionais, o que foi corroborado pelo resultado obtido na questão anterior, buscou-se saber a respeito dos investimentos realizados pela empresa na comunicação empresarial. Nessa direção, perguntou-se aos gerentes se a mesma ofereceu cursos voltados à área de comunicação interna dentro dos últimos três anos ou se ofereceu algum outro curso. O resultado obtido surpreende e mostra uma total contradição com a questão. Embora reforce outros resultados, especialmente aqueles que evidenciam as deficiências no processo de comunicação interna nas organizações pesquisadas. De fato, de acordo com os resultados obtidos, 100% dos gerentes afirmaram que, dentre os cursos realizados com foco nos colaboradores, nenhum teve como tema a comunicação interna.

Finalmente, quando perguntado aos gerentes a respeito de que outros cursos foram realizados, todos explicitaram que todo ano a empresa oferece cursos aos profissionais de vendas, uma vez que a organização considera este setor o motor da empresa. Especialmente no ano da realização da pesquisa, 2007, um curso de especialização no trabalho foi desenvolvido para os chefes de escritório, área considerada, em parte, abandonada pela diretoria na visão dos gerentes.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A abertura comercial que aconteceu na década de 1990 fez com que a comunicação interna se tornasse uma ferramenta fundamental para sobrevivência e sucesso das organizações. Tal fato se deve a que o aumento da competitividade exige que o administrador utilize todos os instrumentos para manter a organização competitiva.

Nesse sentido, a comunicação interna se apresenta como um importante diferencial no sentido de agregar os esforços dos colaboradores das organizações e torná-los parceiros indiscutíveis na busca pelo alcance dos objetivos organizacionais.

O presente estudo objetivou avaliar a visão gerencial em um grupo de empresas do ramo de combustíveis, as quais se localizam nos Estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul, acerca da importância, prática e qualidade da comunicação empresarial.

Em relação ao perfil, prevalecem nas organizações gerentes do sexo masculino, que estão na empresa há mais de três anos e possuem o ensino médio completo; a metade encontra-se na faixa etária dos trinta e cinco aos quarenta e cinco anos de idade.

No que se trata da comunicação, sua prática, meios utilizados e percepção dos gerentes, várias divergências foram verificadas no estudo. Por exemplo, todos os gerentes consideram que a comunicação é de suma importância para o desenvolvimento do trabalho, a qual é amplamente estimulada por eles mediante a utilização dos tipos oral e escrita de comunicação, combinação que consideram ser a melhor forma também para receber informações.

Porém, a maioria dos gerentes afirma que repassam informações apenas oralmente. Em complemento, a qualidade das informações repassadas pelos próprios gerentes é avaliada pela grande maioria como ótima a despeito de que, para a maioria, a comunicação que recebem de seus colegas deixa a desejar. Um ponto a ser destacado é que a maior parte dos gerentes considera as reuniões satisfatórias pelo fato de aproximar a administração com os demais colaboradores.

Mas, o que reflete o maior contraste, a despeito de todos os resultados apresentados acima é que, quando questionados sobre os focos dos treinamentos, todos os gerentes afirmaram que em nenhum deles a questão da comunicação foi abordada.

Assim, em decorrência da importância do tema pesquisado, seja do ponto de vista da literatura sobre a comunicação interna empresarial, seja em virtude do resultado obtido, esse ensaio aponta que a organização pesquisada tem um grande problema que deve ser enfrentado e resolvido. Somente assim agindo ela poderá aproveitar o potencial desse importante instrumento como aliado para o alcance dos objetivos do grupo.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERALDO, C. E. A. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. (TCC). Universidade de São Paulo/Escola de Comunicações e Artes /Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo/Curso de Relações Públicas. São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/monografias/pub\\_tcc\\_2.htm](http://www.aberje.com.br/novo/monografias/pub_tcc_2.htm)>. Acesso em: 10 out. 2007.
- BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.
- CLEMEN, P. **Como implantar uma área de Comunicação Interna: Nós, as pessoas, fazemos a diferença**. São Paulo: Mauad, 2005.
- DAMANTE, N. Boa comunicação interna é vantagem competitiva. *Comunicação Empresarial*. Ano 9, n. 32, 3o. trimestre, 1999.
- DAMANTE, N.; LOPES, M. Nada substitui o diálogo. **Revista Brasileira de Comunicação Empresarial**. Ano 12, n 45, 4º trimestre de 2002.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- GIL, A. C. O que é estudo de caso? In: **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- JUSTINO, K. C. **Mix externo e interno para o planejamento estratégico de comunicação empresarial**. São Paulo: Centro Universitário Nove de Julho, 2006. Disponível em: [http://www.aberje.com.br/novo/monografias/tcc\\_KarlaCristineJustino.pdf](http://www.aberje.com.br/novo/monografias/tcc_KarlaCristineJustino.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2007.
- KUNSCH, M. M. K. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira 1997.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de RP na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.
- MARCHIORI, M. **Comunicação é cultura e cultura é comunicação**. *Comunicação Empresarial*, ano 8, n. 31, 2o trimestre de 1999.
- Matos, G. G. **A Cultura do Diálogo: Uma Estratégia de Comunicação Nas Empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2001. [edição compacta].
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NASSAR, P.; BERNARDES, R. C. **Comunicação estratégica**. Amanhã, junho, 1998.
- NEVES, R. C. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu melhor patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

RODRIGUES, A. L. **Sucesso na transição planejada do mundo estatal para o setor privado.** Palestra CONARH, 27 de agosto, 1999.

SAMOVAR, Larry A. & PORTER, Richard E. *Communication Between Cultures.* Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1991.

TORQUATO, G. A evolução de uma ferramenta estratégica. In PERISCINOTO, Alex et al. **Estudos Aberje 1.** São Paulo: Aberje, 1998.

VALSANI, F. Novas formas de comunicação interna. In KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

Wey, H. **O processo de relações públicas.** 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.