

# A influência da comunicação na motivação e desempenho dos colaboradores: pesquisa em duas empresas do sul catarinense

**Marília Köenig - Faculdade Senac Tubarão**

marilia@sc.senac.br

**Andréa Rodrigues - Faculdade Senac Tubarão**

andrea@rodriguessiqueira.com.br

**Cirta Cristina Costa - Faculdade Senac Tubarão**

cirta\_c@hotmail.com

**Claudia Nandi Formentin - Faculdade Senac Tubarão**

claudia.formentin@hotmail.com

**Jéssica Damas de Souza - Faculdade Senac Tubarão**

jessyka\_damas@hotmail.com

**Verônica Sobreira Mota - Faculdade Senac Tubarão**

veronicamota@hotmail.com

## Resumo

Este trabalho é resultado das atividades desenvolvidas por um projeto de iniciação científica da Faculdade Senac Tubarão. A principal proposta deste projeto era pesquisar qual a influência da comunicação na motivação e desempenho dos colaboradores de duas empresas do Sul catarinense. Para tanto foram escolhidas duas empresas de setores diferentes da região de Tubarão. Depois de serem desenvolvidas leituras sobre o tema que incluíam autores como Pimenta (2009) e Matos (2009) o grupo partiu para a pesquisa de campo que abrangeu entrevista com gestores das duas organizações selecionadas e aplicação de questionários com os funcionários das mesmas. Percebeu-se que as organizações buscam a melhoria da comunicação com o público interno e que este percebe o esforço. No entanto, as ações nem sempre parecem claras para os colaboradores.

**Palavras-chave:** *feedback*, comunicação organizacional, comunicação interna.

## Abstract

This work is the result of activities developed by the scientific initiation project of the Faculty Senac Tubarão. The principal purpose was to research what the influence of communication on motivation and performance of employee's of two companies in the south of Santa Catarina. Therefore two companies were chosen from different sectors of the Tubarão's region. After being developed readings on the topic that included authors such as Pimenta (2009) and Matos (2009) the group left for the field research that included interviews with managers of two organizations selected and questionnaires to employees of the same. As a result it was found that organizations seek to improve the communication with the internal public and that realize the effort. However, the actions do not always seem clear to employees.

**Key words:** *feedback*, organizational communication, internal communication

## Introdução

Este trabalho se propõe a avaliar a influência da comunicação na motivação e desempenho dos colaboradores de duas empresas do sul catarinense. A ideia que deu origem à presente pesquisa foi fazer a relação entre os conceitos vistos em sala de aula e a realidade do mercado, sendo este um dos grandes desafios para os professores, especialmente os que trabalham em cursos de nível superior.

Assim como na vida acadêmica, entre os gestores, há também grandes desafios. Manter o colaborador motivado e aumentar os níveis de desempenho são dois deles. É nesse momento que a comunicação seja uma importante ferramenta para os gestores. É nesse campo, o da comunicação empresarial, que muitos dos conteúdos vistos nas aulas podem ser aplicados. Os alunos egressos desses cursos são preparados para ser gestores em nível de excelência e entre as ferramentas que deverão dominar está o *feedback* (ou seja, o retorno que o receptor, no processo de comunicação, dá ao emissor da mensagem) .

Nesse contexto, percebe-se que, na região de Tubarão, nem todas as empresas têm a consciência de que a comunicação é de fato essencial para que os funcionários estejam motivados e, assim, melhorem seu desempenho nas atividades desenvolvidas. Desse modo, não raro, o retorno com relação à atuação desses colaboradores inexistente ou é dado de forma inadequada, não planejada. No entanto, existem empresas que já se deram conta desta necessidade e não mais desprezam a comunicação organizacional.

Pelo exposto, percebe-se que este trabalho faz a conexão entre mercado de trabalho e atividade acadêmica e desta maneira permitirá que os acadêmicos da faculdade Senac Tubarão tenham contato com o mercado de trabalho em que estão inseridos e identifiquem os conteúdos visto em sala de aula.

Sob essa perspectiva, o trabalho tem por objetivo geral identificar a influência da comunicação (em especial do feedback) na motivação e no desempenho dos colaboradores de duas empresas da região sul de Santa Catarina.

Para atingir o objetivo geral estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

1) verificar quais os canais formais e informais de comunicação as empresas pesquisadas utilizam para interagir com seus colaboradores; 2) avaliar, por meio de pesquisa junto aos colaboradores, a eficácia das ferramentas de comunicação utilizadas, em especial do feedback; 3) propor, se necessário, estratégias e/ ou alternativas possíveis à melhor comunicação organização e colaboradores.

Com base nas informações trazidas pelas pesquisadoras, é possível vislumbrar algumas hipóteses de pesquisa, aplicáveis ao conjunto das duas empresas que farão parte deste estudo. Entre essas hipóteses, podem-se estabelecer: 1) a comunicação

das organizações objetos de estudo influencia de maneira a contribuir com o processo de motivação dos colaboradores incidindo, assim, em seu desempenho; 2) o colaborador percebe de maneira positiva as iniciativas e as formas de comunicação utilizadas pelas organizações.

Identificou-se como modelo metodológico mais adequado para a pesquisa o diagnóstico, incluindo a análise de dados qualitativos e quantitativo. A pesquisa exploratória caracteriza-se por explorar o objeto de pesquisa ao máximo. Justamente por isso, na maioria dos casos assume formato de pesquisa bibliográfica ou pesquisa diagnóstico (como o trabalho aqui proposto). Em grande parte das pesquisas exploratórias, diz Gil (2009, p. 41) há “a) o levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’”.

## A comunicação organizacional

A comunicação organizacional é a somatória de todas as atividades de comunicação de uma empresa (SENAC, 2009). Segundo Pimenta (2009, p. 125), é uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, assessoria de imprensa, propaganda, promoções, pesquisa, marketing e endomarketing (ou marketing interno). Presta-se ao objetivo de reforçar a imagem de uma empresa ou instituição junto aos seus públicos de interesse (os chamados *stakeholders* - clientes, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, imprensa, dentre outros). Acima de tudo, representa um elo entre a organização e seus públicos.

Por consistir na emissão e recepção de informações, a comunicação reforça a cultura organizacional (crenças e valores defendidos pela organização), as filosofias e as estratégias de ação desta organização (*ibid.*). É o aspecto fundamental na formação e propagação da imagem organizacional, buscando promover consenso entre a organização e seus públicos. Para tanto, deve estar embasada na verdade.

Atualmente, a comunicação é encarada como investimento por grande parte das organizações. Profissionais e empresas que não investem na melhoria de suas formas de comunicar, estão comprometendo seu relacionamento com a sociedade.

Nesse contexto, um dos marcos é a chamada Escola das Relações Humanas, cujo grande nome é o sociólogo australiano Elton Mayo e a experiência de Hawthorne. Mayo foi pioneiro ao sugerir um novo olhar ao público interno de uma organização. Na década de 1920, por meio de suas pesquisas, ele demonstrou que, para o bem da produtividade, as pessoas não podiam ser consideradas pelos gestores como extensões das máquinas (PIMENTA, p. 127). Mayo constatou que as pessoas produziam mais quando estavam motivadas por uma causa e, sobretudo, quando sentiam que eram ouvidas e respeitadas pela organização.

Segundo Matos (2009), a Comunicação organizacional pode ser dividida em três áreas específicas.

1. Comunicação interna – esta será a área a ser investigada por meio do presente projeto de pesquisa. A comunicação interna é direcionada aos colaboradores. Na atual conjuntura do mercado, o público interno deve ser visto como o primeiro cliente da empresa, recebendo maior atenção por parte desta;

2. Comunicação externa – consiste em todos os esforços de comunicação direcionados a clientes, fornecedores, acionistas, empresas concorrentes, mídia, governo, órgãos públicos, escolas e à sociedade em geral. O objetivo, aqui, é promover a aceitação, o consentimento por parte da opinião pública.

3. Assessoria de imprensa (AI) – A AI funciona integrada ao processo de comunicação externa da empresa. Cuida da disseminação de notícias e informações da empresa para a mídia (jornal, revista, televisão, rádio e internet) e o seu relacionamento com jornalistas.

Pimenta (2009, p. 129) destaca a importância de se trabalhar o público interno para que repasse ao público externo tudo aquilo que a empresa oferece e tudo aquilo que vem aprimorando em nível de processos e de produtos.

Portanto, a organização que se comunica de modo excelente é aquela que prioriza as necessidades de seus públicos. A forma como essas organizações se expõem ao mundo (imagem) corresponde à sua cultura e, sobretudo, às suas ações junto a colaboradores, clientes e à sociedade em geral (identidade).

Ainda de acordo com Matos, (2009, p. 74), há dois tipos de canais básicos pelos quais é possível tornar comuns os interesses da organização.

- Formal: fontes e meios de comunicação e de transmissão de informações oficiais que existam na estrutura organizacional. Na esfera administrativa, os canais formais são representados pelas reuniões, memorandos, ofícios, comunicados, atas de reuniões, relatórios funcionais, dentre outros.

- Informal: é todo meio ou suporte que efetiva a comunicação fora dos canais formalmente autorizados ou reconhecidos como fontes confiáveis. O bate-papo pelos corredores e na hora do cafezinho, a confraternização e a “happy hour” após o expediente”, são canais informais. A chamada “rádio-peão”, portanto, deve também ser levada em conta como um termômetro de como está a motivação da equipe.

Matos (2009, p. 75), destaca também os fluxos da comunicação na organização.

- Fluxo descendente: são as mensagens ou informações que vêm do topo da organização (diretoria), descendo às bases (colaboradores). É o tipo de comunicação vertical. Comunicação que vem dos cargos diretivos e gerenciais, voltada para o corpo funcional da empresa.

- Fluxo ascendente: é a comunicação que se processa das bases (dos colaboradores) em direção aos níveis mais altos da hierarquia organizacional (dirigentes da empresa). Exemplos desse fluxo são as opiniões, críticas, elogios ou reclamações dos funcionários, repassadas por meio de reuniões e conversações formais e informais das lideranças com suas equipes, por meio de caixas de sugestões ou pesquisa de clima organizacional (Senac, 2009). Interessa saber, no presente trabalho, como isso vem sendo trabalhado nas duas empresas pesquisadas.

- Fluxo horizontal: é a comunicação que acontece entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico. Nas estruturas organizacionais mais burocráticas, a comunicação tende a ser mais fechada. Nelas, identificamos uma tendência de se manter a informação como propriedade de indivíduos que estão no mesmo nível funcional.

- Fluxo transversal: ocorre, principalmente, nas organizações mais modernas (descentralizadas e flexíveis). Isso porque nessas organizações, a gestão é mais participativa e integrada, fazendo com que as pessoas interajam mais. Isso permite o fluxo comunicacional em todas as direções, sem a distinção de níveis hierárquicos.

- Fluxo circular: esse fluxo de comunicação é mais perceptível nas empresas de pequeno porte. Nelas, em geral, a comunicação é marcada pela informalidade, ocorrendo entre todos os níveis.

## O *feedback* como ferramenta de comunicação interna

*Feedback*, segundo Pimenta (2009, p. 30), significa retroalimentação ou retorno, é “a reação ao ato de comunicação. Possibilita que o emissor saiba se sua mensagem foi aprovada, desaprovada, compreendida ou não”. Matos (2009, p. 22) corrobora o pensamento de Pimenta e o complementa dizendo que *feedback* eficaz é aquele que ajuda pessoas a melhorarem seu desempenho para alcançar seus objetivos. De modo geral, lembra o autor, dá-se *feedback* para: 1) aprovar ou reprovar uma mensagem que recebemos; 2) revelar compreensão da mensagem enviada; 3) demonstrar inteligência e habilidade; 4) expressar consideração e respeito; 4) repreender ou elogiar o interlocutor; 5) falar de nossas angústias e aflições; 6) ajudar outra pessoa a alcançar seus objetivos de forma significativa.

Sobretudo na organização, o *feedback* faz-se fundamental para tornar melhor o desempenho de lideranças e colaboradores. Serve também para motivar e reconhecer o trabalho destes.

Para Matos (*ibid.*) as dificuldades em receber *feedback* decorrem, sobretudo, da falta de abertura para o diálogo. Destaca também ser difícil dar retorno a uma pessoa que não está preparada para recebê-lo ou não percebe a necessidade e importância da retroalimentação na comunicação. Apesar disso, o gestor deve ter, no *feedback*,

um canal indispensável para motivar um colaborador e também para corrigir uma atitudes inadequadas. No feedback, avalia-se um episódio ou comportamento específico. Deve-se, para tanto, buscar a melhor maneira de chegar à pessoa para dar a ela o retorno sobre uma ação.

## **Análise dos dados da pesquisa**

Para uma melhor organização dos resultados optou-se por separar em duas etapas. Na etapa 1 será apresentada o resultado das entrevistas com os colaboradores. Já na etapa 2 serão os resultados das entrevistas com os gestores a serem expostos.

### **Organização 1**

Segue-se a pesquisa realizada na aqui denominada organização 1, uma indústria do município de Tubarão. Primeiramente, serão expostos os dados da pesquisa realizada junto aos colaboradores.

Nesta organização, foram entrevistados 25 colaboradores que trabalham no chão de fábrica como *staff* e no escritório. Destes, 22 são do sexo masculino enquanto 3 são do sexo feminino. Quando perguntados quanto a motivação existente no desenvolvimento de suas atividades dentro da empresa, 56% dos entrevistados se disseram motivados com seus serviços. Isso denota que se está dando o retorno positivo do *feedback* para seus líderes, mostrando ter vontade para trabalhar bem motivados, e gerando motivação entre seus colaboradores. Isso também demonstra que o clima existente no ambiente de trabalho é positivo. Há por exemplo, dentro da organização, o incentivo aos estudos e participação de cursos. Essa pergunta corrobora com a questão seguinte que trata do clima de abertura e motivação que há na empresa. Sessenta e oito por cento concordam com esta afirmação.

Na pergunta seguinte, quanto ao nível de informação relacionada à organização grande parte dos colaboradores, 68%, parece estar bem informado dos assuntos pertinentes à organização. Há, portanto, dentro da organização a cultura serem programadas reuniões semanais e mensais para ver como está realizado o trabalho em questão.

Novamente, esse resultado é confirmado pela pergunta seguinte que se refere ao conhecimento de produtos e serviços disponibilizados pela empresa. Dos funcionários que responderam ao questionário 56% se disseram bem informados. Além das reuniões os murais também são utilizados pela organização 1 para informar os colaboradores quanto aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

As ferramentas utilizadas para isso, além de reuniões e murais passam por e-mail, intranet, entre outras ferramentas, e é o assunto da pergunta número seis. Para ela 68% disseram concordar plenamente e 20% afirmaram concordar em parte. Com base nestas respostas é possível perceber que as ferramentas para a comunicação interna são bem utilizadas pela organização.

Quando perguntados sobre a comunicação do colaborador com seu líder é amigável e constante 80% dos entrevistados disseram que sim. Apesar disso, apenas 32% dos entrevistados quando questionados se recebe um retorno com relação ao seu desempenho responderam que concordam plenamente enquanto 56% disse concordar em parte. Portanto, apesar da boa comunicação existente entre os líderes e os colaboradores ela ainda deve ser melhorada no que diz respeito ao *feedback*.

A questão 9 reforça esta dificuldade. Na resposta a esta questão que indagava se o colaborador conseguia aplicar em seu trabalho o que era apresentado no *feedback* 40% disse que concorda. Este é um número baixo se comparado aos 80% que disseram ter boa comunicação com seus líderes. Há, então, e esta é a sugestão, aperfeiçoar esta ferramenta de comunicação que é importante mas por vezes é deixada de lado pelas organizações. Há necessidade de tornar esta ferramenta mais direta.

Outra questão que deve ser analisada é a de número dez que trata do sentimento de reconhecimento do funcionário. Dos entrevistados 32% se sentem plenamente reconhecidos, enquanto 44% disseram que nem sempre isso acontece, já que concordam apenas em parte com a afirmação. Percebe-se que há a necessidade de se promover mais ações específicas voltadas para o público interno. Como sugestões para estas ações ficam o aperfeiçoamento dos murais com aniversariantes, por exemplo, palestras motivacionais,

A última pergunta trata da integração entre os setores. Nesse quesito, 60% dos funcionários disseram que há esta integração entre departamentos da organização 1.

O gestor da organização 1, é administrador, especialista em Gestão Empresarial (MBA) e está concluindo mestrado em Administração. Tem 36 anos de idade e está há um ano e meio à frente da organização pesquisada.

Em sua entrevista, o gestor destacou a preocupação constante com relação à interação empresa-colaborador. Ao longo de um ano e meio de trabalho na empresa, relata terem sido feitas melhorias relacionadas aos canais de comunicação com o público interno. Ressaltou, para tanto, ferramentas como o mural indicador do programa 5s, e-mail (pelo qual são repassadas informações de cunho geral, principalmente), reuniões semanais da equipe com os líderes e reuniões mensais com a diretoria da empresa.

Tais ferramentas têm o objetivo de aproximar os dirigentes do chão-de-fábrica, contribuindo para a satisfação dos colaboradores. Outro ponto relacionado à busca

pela qualidade na comunicação interna, dada a sua importância, é a utilização de uma linguagem clara, simples e objetiva. O que, aliás, tem o intuito de garantir, haja vista o público-alvo, que as informações (normas, datas e procedimentos) sejam bem compreendidos pelos funcionários, favorecendo a produtividade.

No que tange aos treinamentos, respondendo a terceira questão, segundo o gestor, são constantemente oferecidos aos colaboradores. O que corrobora uma das questões respondidas na fase 1 (pesquisa com os colaboradores). Nesta, 80% destacaram ter uma excelente comunicação com o líder.

Como ações adotadas com vistas a tornar melhor a comunicação interna e favorecer o relacionamento empresa-colaborador, têm-se:

1. respeito ao colaborador, expressado pela prioridade dada ao pagamento de salários em dia ou, sempre que possível, antes do dia estabelecido;
2. motivação do trabalhador, por meio do diálogo claro, constante e objetivo. Nesse quesito, encaixam-se também os benefícios, como os treinamentos e cursos e o incentivo aos estudos. A organização 1 custeia 50% do valor da mensalidade dos colaboradores que cursam faculdade.

Para o futuro, o gestor enfatizou que estão sendo planejadas iniciativas como um jornal interno e o mural de aniversariantes. Ainda, a implementação de um Plano de Qualidade, é mais uma das ações que têm como objetivo primordial alavancar o aperfeiçoamento constante e a motivação do público interno, incidindo, conseqüentemente, em seu desempenho.

## Organização 2

A seguir, serão analisados os dados coletados junto a colaboradores (etapa 1) e gestores (etapa 2) da ora denominada organização 2, empresa do ramo de transportes.

A seguir, serão destacados os principais dados da pesquisa realizada junto aos colaboradores da denominada organização 2, empresa do ramo de transporte. Na organização 2, foram entrevistados um total de 37 colaboradores, sendo 22 do sexo masculino (59%) e 15 (41%) do sexo feminino.

Na segunda questão, um contingente de 72% respondeu afirmativamente à assertiva: “Sinto-me motivado no desenvolvimento de meu trabalho”. Apenas 3% discordaram desta, o que evidencia que a equipe está motivada para o desempenho de suas funções.

Na questão seguinte, 60% destacaram haver um clima de abertura, confiança e motivação para o trabalho desenvolvido na empresa. 35% concordaram em parte



com essa premissa e 5% discordaram. O que indica haver, para a maioria, um clima de harmonia, concórdia e livre exposição de ideias.

Na questão 4, 73% afirmaram ser informados pela organização das questões fundamentais ao desenvolvimento de seu trabalho. 27% concordaram em parte com essa assertiva. Tal retorno sinaliza, no entendimento das pesquisadoras, um ponto fortemente trabalhado pela organização, talvez em virtude de, nela haver um diferencial, com relação à organização 1, no que tange à comunicação. Além do gerente geral, a organização 2 conta com uma gestora (assessora) de comunicação, fator este que, seguramente, contribui para a disseminação de informações no âmbito da empresa em questão.

Já na questão seguinte, 56% concordaram e 36% concordaram em parte que são devidamente informados por suas lideranças sobre os produtos e serviços prestados pela organização. O que, em grande parte, confirma o que foi evidenciado na assertiva anterior.

As ferramentas utilizadas para promover a comunicação com os colaboradores são vistas de modo positivo por 81% dos colaboradores entrevistados. Apenas 5% discordaram dessa afirmação, enquanto 14% concordaram em parte com a mesma. Pode-se assegurar que a comunicação tem sido uma questão amplamente trabalhada na organização 2. O ponto alto da pesquisa, nesse contexto, ficou evidente na questão 6, na qual 83% concordaram com a premissa que dizia ser amigável e constante a comunicação do líder com a equipe.

Todavia, tal como na análise dos questionários respondidos na organização 1, o feedback apareceu com um ponto a ser fortalecido no relacionamento da organização com a equipe, com vistas, sobretudo, à influência direta desse aspecto (o retorno).

Nesta questão (8), 38% concordaram inteiramente com a assertiva posta. No entanto, um índice superior, de 57%, concordou em parte com a premissa e 5% discordou. Tais dados, na visão das pesquisadoras, podem denotar certa desconexão entre o que é dito pelos gestores (retorno) e o comportamento dos colaboradores.

Denota, ainda, a necessidade de se tornar os *feedbacks* mais específicos/ personalizados. A importância do *feedback* é também tema da questão 9, na qual 62% destacaram que conseguem aplicar, em seu trabalho, o que é repassado no *feedback* dos líderes. Portanto, ainda que o colaborador não receba, em seu entender, um retorno específico, quando o recebe do líder, consegue promover, em boa parte dos casos, a necessária mudança apontada, bem como dar continuidade aos comportamentos positivos.

Um contingente de 54% afirmou, na questão posterior, sentir-se reconhecido e valorizado pela organização. 32% concordaram em parte e 14% discordaram dessa premissa. Falte, talvez, maior ênfase à divulgação das iniciativas pontuais voltadas ao público interno. Isso porque, em respostas dadas anteriormente nesta pesquisa,

ficou evidente que há direcionamento nesse sentido, em favor do reconhecimento dos funcionários.

Finalmente, 60% dos colaboradores entrevistados concordaram que, na organização 2, há integração entre os diversos setores da mesma.

Por fim, pode-se afirmar que a pesquisa realizada nas duas organizações corroborou as hipóteses formuladas no início deste.

A primeira gestora da organização 2 é administradora, tem 56 anos e há trinta trabalha na organização. Com relação às mudanças comunicacionais promovidas na organização, ela apontou que foram criados informativos semanais informatizados; home page e intranet além de programas de qualidade de vida e responsabilidade social.

No que diz respeito à importância da comunicação para o seu papel de gestora a entrevistada afirmou que é uma das habilidades mais importantes que um gestor deve possuir, pois somente através de uma comunicação eficaz, os processos de trabalho podem ser bem desenvolvidos e o retorno aos colaboradores repassado por meio do *feedback*.

A pergunta seguinte solicitava que o gestor desse sua opinião sobre como a comunicação interna interfere no relacionamento com os clientes internos e externos. Nesta questão a gestora geral afirmou que a comunicação interfere diretamente no relacionamento com os clientes internos e externos, porque com uma comunicação rápida e eficiente, evitam-se muitos problemas como necessidades não atendidas, prazos não cumpridos e metas não atingidas. Essa resposta é completada pela resposta seguinte que se referia às ações adotadas pela organização para fortalecer o relacionamento interno e/ou a satisfação dos colaboradores. A gestora apontou várias ações:

- Divulgação de notícias e informações internas através de murais, internet, etc.;
- Reuniões semanais com os gestores;
- Realização de diálogos setoriais de segurança;
- Reunião mensal de acompanhamento do orçamento e indicadores de desempenho.

Esses apontamentos mostram a importância da comunicação para a gestora<sup>1</sup> da organização. Esta importância se revela também na penúltima questão que diz respeito as ferramentas e com que frequência são utilizadas para melhorar os processos de comunicação interna e, conseqüentemente, o desempenho dos colaboradores. As ferramentas apontadas pela gestora<sup>1</sup> foram a integração com os novos colaboradores; o Repasse de informações por e-mail, informativos e murais; avaliação de desempenho. Observa-se, portanto, a importância da comunicação interna e a valorização da ferramenta *feedback*.

Há também, segundo a gestora geral, algumas ferramentas fora do ambiente de trabalho, Foram apontadas para esta última pergunta as seguintes respostas: associação dos empregados; sindicato da categoria; confraternizações e eventos externos.

Já a gestora/assessora de comunicação da organização 2 tem 25 anos e há três anos e sete meses atua na mesma. Tem formação em Jornalismo. De acordo com a gestora, têm ocorrido diversas modificações/melhorias, nos últimos tempos, com relação à comunicação com os colaboradores. Enfatizou que a comunicação interna é fortemente trabalhada na Empresa. Por meio de murais *online* e impressos, informativos mensais, campanhas e eventos, assim como a utilização do site institucional, são divulgados fatos e notícias reais da empresa facilitando e promovendo a comunicação entre os colaboradores. Além disso, no entendimento da gestora da comunicação, com a divulgação das ações nas ferramentas descritas acima, o colaborador se sente motivado, valorizando, o que gera aumento da produtividade e melhor desempenho, estimula a iniciativa individual e o desejo de progredir, através do reconhecimento e do destaque de resultados.

Nos últimos anos, também tem-se trabalhado o aumento da participação dos colaboradores, com a inserção de sessões de culinária, dicas de filme, música e livro, para que cada colaborador conheça um pouco mais sobre seu colega de trabalho e descubra interesses em comum, fortalecendo a união entre os setores.

Ao ser questionada sobre a influência da comunicação em sua atuação como gestora, a entrevistada respondeu que quando a política corporativa está clara para os colaboradores, eles conhecem suas metas e os objetivos traçados pela empresa. Isso torna mais fácil a troca de informações porque todos sabem aonde querem chegar. Para tanto, ressaltou que a boa comunicação entre o gestor e seus subordinados também fortalece a credibilidade e a transparência nas informações, gerando bons resultados.

Sobre a interferência da comunicação interna no relacionamento com os clientes internos e externos, a gestora da comunicação destacou que, se o colaborador conhece a política da instituição, ele passará a falar a mesma língua desta. Isso, ela enfatiza, contribui para a consolidação da cultura da empresa e para a sedimentação de valores, conceitos e imagem perante clientes internos e externos.

Na questão seguinte, ela discorreu sobre as ações adotadas pela organização para fortalecer o relacionamento interno e/ ou a satisfação dos colaboradores. A organização 2 beneficia diretamente os colaboradores com Planos de Saúde, auxílio alimentação, acompanhamento médico, incentivo ao estudo, ginástica laboral, entre outros. Além dos benefícios, ressaltou a gestora, são promovidos eventos, como a Feira da Saúde e Qualidade de Vida, Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho, Comemoração do Dia do Trabalho, Corrida Rústica e outros. O intuito é o de valorizar cada colaborador, integrar família e empresa, e enfatizar a preocupação da empresa com a saúde, segurança e bem-estar de cada um.

Acerca das ferramentas de comunicação com a equipe e a frequência com que estas são utilizadas para melhorar os processos de comunicação interna (e consequentemente o desempenho dos colaboradores (tais como *feedback*, integração, reuniões, e-mails, treinamentos, avisos diversos)), a gestora da comunicação destacou as iniciativas a seguir.

1. Informativo interno mensal: segundo ela, uma das peças mais eficazes para transmitir mensagens preferenciais, tanto para os colaboradores e seus familiares, quanto para o público externo. Na organização, essa ferramenta auxilia na divulgação das conquistas da empresa, de indivíduos ou grupos dela integrantes, promove a motivação e fortalece a credibilidade da empresa entre seus colaboradores.

2. Murais - meio eficiente e pouco dispendioso de manter os colaboradores informados sobre as novidades e diretrizes da empresa. Atualização semanal, contendo informações de interesse dos colaboradores.

3. Mural Virtual – a gestora destacou que essa ferramenta complementa a ação dos murais, o material é enviado aos colaboradores por e-mail.

4. Treinamentos - todos os anos, é feito um planejamento dos treinamentos, visando à capacitação ou aperfeiçoamento do colaborador em sua área de atuação, lembrou a gestora da comunicação.

5. Diálogos setoriais - ferramenta de suma importância para trabalhar a motivação do público interno. Tais encontros são realizados uma vez por semana, onde são discutidos temas de segurança no trabalho, qualidade, saúde e meio ambiente.

Tal como na organização 1, a comunicação é uma preocupação constante da 2. Isso pode ser visto nas respostas dos colaboradores, em sua maioria. Isso corrobora o que foi declarado pela gestora geral e a da comunicação da organização a respeito das iniciativas comunicacionais como forma de fidelizar o público interno.

## Referências

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, Gustavo G.. **Comunicação empresarial sem complicação**. Campinas: Manole, 2009.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 6.ed. Campinas: Alínea, 2009.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de Investigação Científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

SENAC DR/SC. **Comunicação empresarial**. Apostila da disciplina de Educação a distância. Florianópolis : Senac, 2009.