



Comunicação interna numa empresa de serviços

por Marlene Vieira, Adilson Marques e Eduardo Correia

RESUMO: De acordo com os teóricos do campo da Comunicação Organizacional, a comunicação interna acaba por afetar o desempenho das organizações. Deste modo, o presente artigo procura efetuar uma análise, por intermédio da revisão bibliográfica e de um estudo de caso realizado numa empresa de serviços partilhados, à comunicação interna e identificar os aspetos da comunicação que necessitam ser otimizados. Os resultados alcançados permitiram contribuir para melhorar as práticas da comunicação desta organização: segmentação do público interno, promover a comunicação interna e reajuste da política de comunicação são algumas das sugestões para o seu bom desempenho.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Comunicação ou Informação, Barreiras da Comunicação, Estratégias de Comunicação

TITLE: Internal communication of a service company

ABSTRACT: According with the theoretical specialists in the field of Organizational Communication internal communication ultimately affects the organizational performance. This study aims to analyze, through a bibliographical revision and a case study realized in a shared services company, the internal communication and identify the need optimizations. The results obtained allowed a contribution to improvements in the practice of communication for this company: audience segmentation, promotion of internal communication and the readjustment of internal communication policy are just some suggestions for a better performance.

Key words: Internal Communication, Communication or Information, Barriers of Communication, Communication Strategies

TITULO: Comunicación interna en una empresa de servicios

RESUMEN: De acuerdo con los teóricos del campo de la Comunicación Organizacional, la comunicación interna acaba por afectar el desempeño de las organizaciones. En este sentido, el presente artículo busca efectuar un análisis, através de la revisión bibliográfica y de un estudio de caso realizado en una empresa de servicios compartidos, sobre la comunicación interna, e identificar los aspetos de la comunicación que necesitan ser optimizados. Los resultados alcanzados permitirán contribuir para mejorar las prácticas de la comunicación de esta organización: segmentación del público interno, promover la comunicación interna y el reajuste de la política de comunicación son algunas de las sugerencias para un buen desempeño.

Palabras-clave: Comunicación Interna, Comunicación o Información, Barreras de la Comunicación, Estrategias de Comunicación



É reconhecida a importância da comunicação interna para o melhoramento do desempenho das organizações. Segundo Almeida (2003), é importante preocupar-se com a comunicação interna das empresas porque ela é determinante no seu bom funcionamento.

Almeida (2003) afirma que a comunicação interna é uma necessidade, uma vontade e uma crença da organização: é uma necessidade porque é vital na coordenação das atividades, processos e no clima interno; é uma crença porque acredita-se que pode levar à solução; e é uma vontade porque é necessário pensar, controlar e geri-la através das opções estratégicas. A comunicação interna tem, assim, como funções coordenar, organizar as atividades e os processos da produção e, acima de tudo, tem como função estratégica principal «a difusão da visão, missão e valores corporativos» (ABRACOM, 2008, p. 9).

O alinhamento estratégico da comunicação interna é um dos fatores que permite o sucesso de uma política de comunicação. O respetivo alinhamento evita, assim, a sobreposição de mensagens e a formação de zonas de ruído na comunicação (ABRACOM, 2008). «O caminho neste domínio passa por uma visão que tenha por base a construção de

uma Política e Estratégia de Comunicação» (Almeida, 2003, p. 201).

Os diferentes modelos de análise no contexto organizacional levam os indivíduos a ter uma diferente abordagem no interior da empresa, o que significa que nem todos pensam da mesma forma acerca da comunicação. Cada um tem uma visão baseada em determinadas conceções que possui acerca da comunicação (ABRACOM, 2008).

É importante melhorar a comunicação de modo a poder vir enriquecer a vida tanto pessoal como organizacional. E, para que tal aconteça, é necessário compreender os elementos e obstáculos que podem «atrapalhar» o funcionamento da comunicação.

Uma organização é composta por fluxos e redes formais e informais. Rego (2010, p. 204) defende que existem «quatro fluxos de comunicação no seio de uma organização: descendente, ascendente, lateral/horizontal e diagonal». De modo a compreender a comunicação dentro das organizações, é necessário fazer uma análise aos fluxos e às estruturas da

Marlene de Sá Vieira

marlenesa9@gmail.com

Mestre (MSc) em Gestão Empresarial, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Av.º das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal. Administrativa de Recursos Humanos na Solvay Business Services.

MSc in Management, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, ISCTE, Business School, Av. Forças Armadas, 1649-026 Lisbon, Portugal. Human Resources Administrative at Solvay Business Services.

Maestría (MSc) en Administración de Empresas, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Av.º das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal. Administrativa de Recursos Humanos en Solvay Business Services.

Adilson Marques

amarques@fmh.ulisboa.pt

Doutorado em Ciências da Educação na Universidade Técnica de Lisboa. Assistente convidado na Universidade de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, Departamento de Educação, Ciências Sociais e Humanidades, 1499-002 Cruz Quebrada, Portugal.

PhD in Science in Education in Technical University of Lisbon. Assistant at University of Lisbon, Faculty of Human Kinetics, Department of Education, Social Sciences and Humanities, 1499-002 Cruz Quebrada, Portugal.

Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidade Técnica de Lisboa. Assistente invitado en la Universidade de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, Departamento de Educação, Ciências Sociais e Humanidades, 1499-002 Cruz Quebrada, Portugal.

Eduardo Baptista Correia

eduardo.correia@iscte.pt

PhD em Finanças na Univ. de Strathclyde (Glasgow, Escócia). Professor Auxiliar no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, 1649-026 Lisboa, Portugal.

PhD in Finance, University of Strathclyde (Glasgow, Scotland). Professor at ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, ISCTE, Business School, Department of Marketing, Operations and Management, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Doctorado en Finanzas en la Universidade de Strathclyde (Glasgow, Escocia). Profesor Adjunto en Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operaciones y Gestión General, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Recebido em abril de 2012 e aceite em setembro de 2013.

Received in April 2012 and accepted in September 2013.

comunicação: a comunicação formal é oficial e percorre os canais traçados no organigrama e a comunicação informal é mais espontânea e ocorre independentemente dos canais oficiais (Rego, 2010).

A comunicação interna é um processo comunicativo que fomenta a criação de relações (Almeida, 2003). No processo de comunicação, as relações sociais envolvem sempre: um emissor, um recetor e os efeitos recíprocos causados em ambos quando estes comunicam entre si. Se porventura, um emissor for intimidado pelo seu recetor durante o processo do envio de uma mensagem, a própria mensagem e a sua interpretação serão afetadas (Hall, 1984, p. 133).

Gomes (2000, p. 167) enfatiza que «o paradigma dominante da comunicação fá-la consistir no movimento de uma substância (mensagem) que, deslocando-se de um ponto para o outro, pode encontrar barreiras ou filtros redutores da transmissão eficaz».

Segundo Rego (2010), é importante melhorar a comunicação de modo a poder vir enriquecer a vida tanto pessoal como organizacional. E, para que tal aconteça, é necessário compreender os elementos e obstáculos que podem «atrapalhar» o funcionamento da comunicação. Apresenta-se em caixa a descrição das barreiras à comunicação construída por Cunha *et al.* (2006), apresentada por Rego (2010) (**ver caixa p. 60**).

De acordo com Guirdham (2005), os teóricos da comunicação, em geral, tomam como certo que a comunicação não pode nunca ser perfeita. No entanto, pode sempre ser pensada estrategicamente.

Embora as empresas optem na maioria das vezes por modelos de gestão da qualidade reconhecidos mundialmente, pouca atenção é dada à comunicação interna (Almeida *et al.*, 2010). Deste modo, a comunicação interna passa para um segundo plano, causando um impacto negativo no desempenho das organizações.

De acordo com Lindon *et al.* (2008), é frequente as grandes empresas possuírem consideráveis orçamentos para o desenvolvimento de ações direcionadas para públicos externos e fazer cair em esquecimento ou aplicar *budgets* reduzidos a ações vocacionadas para o público interno.

Segundo Gray (2004), uma das formas para melhorar a comunicação interna é procurar saber junto dos colabo-

Os teóricos da comunicação, em geral, tomam como certo que a comunicação não pode nunca ser perfeita. No entanto, pode sempre ser pensada estrategicamente.

radores da empresa o estado de situação da comunicação interna. O mesmo autor acrescenta ainda que «quando entendemos exatamente quais são os fatores que fazem a maior diferença para a satisfação com a comunicação entre os empregados, podemos concentrar os nossos esforços nesses fatores. Deste modo, podemos adicionar um valor considerável ao negócio (...)» (Gray, 2004, p. 26).

Assim, procurámos analisar e melhorar a comunicação interna de uma empresa (concretizou-se unicamente um estudo de caso), procurando atingir os seguintes objetivos: medir o grau de satisfação da comunicação interna, junto do público interno da empresa em estudo e explicar esse mesmo grau de satisfação; identificar as falhas da comunicação interna, de modo a poderem ser otimizadas; propor um plano e estratégias de melhoria da comunicação interna para esta empresa.

Metodologia

Participaram neste estudo 100 indivíduos (40% são do sexo masculino e 60% do sexo feminino), com escalão etário compreendido entre os 22 e os 52 anos de idade ($\mu = 29,3 \pm 4,6$). A média das idades em ambos os departamentos varia muito pouco, rondando os 29 anos de idade. Na Tabela 1 encontra-se a distribuição dos sujeitos por sexo e por departamento. Por motivos de confidencialidade não é mencionado o nome de todos os departamentos da empresa em estudo e optou-se por englobá-los em dois grandes ramos: Finanças e Recursos Humanos (**ver Tabela 1**).

Tabela 1
Distribuição do sexo por departamentos

Departamentos	Masculino		Feminino	
	N	%	N	%
Finanças	33	33%	46	46%
Recursos Humanos	7	7%	14	14%



Resumo das principais barreiras à comunicação

Barreiras	Explicação/exemplos
Diferentes quadros de referência	As pessoas interpretam as mensagens de acordo com os seus quadros de referência. Quando há diferenças entre eles, os riscos de problemas comunicacionais são maiores.
Juízos de valor, estereótipos e preconceitos	As pessoas podem aceitar especialmente bem, ou rejeitar de modo acentuado, determinadas mensagens devido aos seus preconceitos sobre o comunicador ou a própria mensagem.
Avaliação da fonte	Quando alguém nos comunica algo, a interpretação que fazemos da mensagem é influenciada pela avaliação que fazemos dessa pessoa.
Credibilidade da fonte	Podemos encarar negativamente as mensagens de comunicadores sem credibilidade – mesmo que elas sejam verdadeiramente apropriadas e interessantes.
Perceção seletiva e «ouvir apenas o que esperamos ouvir»	As pessoas podem desconsiderar as informações que entram em conflito com o que «sabem». Por vezes, ouvimos apenas o que queremos ouvir.
Dificuldade/incompetência em escutar	Quando não sabemos escutar, temos mais dificuldade em compreender a mensagem e as emoções do nosso interlocutor. E podemos criar tensões e dificuldades comunicacionais.
Ausência de confiança	Se desconfiarmos do nosso interlocutor, tendemos a não confiar na genuinidade da sua mensagem. Ou reagimos de modo negativo, passivo e não construtivo. A ausência de confiança nas organizações pode induzir as pessoas a sonegar, a filtrar ou a adulterar informação.
Problemas semânticos	As mesmas palavras podem ter diferentes significados para diferentes pessoas.
Diferenças culturais	As pessoas de diferentes culturas interpretam distintamente as palavras e a linguagem não-verbal. Podem assim surgir conflitos e equívocos.
Diferenças físicas e arranjos espaciais	A distância entre as pessoas, os ruídos e os problemas técnicos também levantam obstáculos sérios à comunicação. Alguns espaciais (e.g., das mesas de reuniões) podem interferir no processo comunicacional.
Fraca preparação (e outros problemas) do comunicador	A falta de preparação do comunicador, assim como determinadas características físicas ou comportamentais, podem ser uma fonte significativa de problemas.
Estilos pessoais de comunicação	As pessoas podem colidir ou não se compreenderem mutuamente por deterem estilos comunicacionais distintos.
Filtragem	As mensagens podem ser filtradas ao longo da cadeia hierárquica, perdendo exatidão e sofrendo distorções.
Tempo	Pressões de tempo podem criar dificuldades comunicacionais e de compreensão. As mensagens podem ser recebidas de modo distinto consoante o momento que são recebidas.
Sobrecarga de informação/comunicação	Excesso de informação nas mensagens e nos processos comunicacionais podem dificultar a compreensão mútua dos comunicadores.
Género	Homens e mulheres podem enfrentar dificuldades comunicacionais devido a diferenças de estilos.
Sinais não verbais	Os gestos, expressões faciais e movimentos podem interferir negativamente na emissão de mensagens e na sua interpretação pelos recetores.
Características do meio ou canal	As características do meio ou canal usado para transmitir a mensagem podem interferir na eficácia da mesma e no modo como é interpretada. Por exemplo, o e-mail dificulta a compreensão das emoções do comunicador.
Efeitos das emoções	Emoções negativas podem induzir reações negativas a mensagens sem esse teor de negativismo. E o «excesso» de emoções positivas (e.g., excesso de otimismo) podem induzir o comunicador a descuidar a negatividade de determinadas mensagens.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2006)

Estes indivíduos pertencem a uma empresa de serviços, com sede em Portugal, a qual por sua vez pertence a um grupo internacional. De forma a beneficiar das economias de escala que tornam mais visíveis as ações de comunicação, foi escolhida uma grande empresa, especificamente, uma multinacional, cujo nome não é mencionado por questões de confidencialidade.

A organização em questão é uma empresa de qualidade, certificada pela ISO 9001. Este facto veio ajudar a limar arestas, evitando que se sobreponham, à partida, questões apontadas à qualidade de funcionamento da empresa. É portanto uma maneira de manter o estudo não enviesado.

Cada vez mais em expansão estão os centros de serviços partilhados, como é o caso desta empresa, a qual foi escolhida por uma razão adicional: é uma empresa de serviços partilhados internos, os seus clientes são as empresas do grupo empresarial a que pertence (um grupo cujo *core business* assenta no setor químico).

O presente estudo enquadra-se numa dimensão descritiva e comparativa, considerando-se como variáveis de análise: as características sociodemográficas, a política de comunicação da empresa, os problemas (as barreiras da comunicação), o grau de satisfação, a ferramenta de comunicação *Teamsite-Intranet*, a visão/finalidade da comunicação interna, a comunicação dos valores, objetivos e missão, a qualidade da mensagem, meios de comunicação, o *feedback*, a frequência das comunicações, e a relação chefe direto/subordinado.

Os instrumentos de recolha foram: inquéritos, entrevistas, análise de documentos internos e observação direta.

O instrumento de recolha inquérito foi efetuado pelo investigador, possuindo algumas questões adaptadas do questionário Mackenzie (2003). As questões adicionadas procuraram ir de encontro aos objetivos principais do nosso estudo.

Posteriormente à recolha de dados, efetuada através de questionário, estes foram tratados pelo programa informático SPSS. Para obtenção de uma melhor leitura dos dados, facilitando a sua análise e interpretação, foram elaboradas tabelas.

O questionário foi aplicado previamente a uma população

de 206 pessoas, a quem os questionários foram entregues pessoalmente. Apenas 100 indivíduos responderam ao questionário.

Partindo do pressuposto que, para a comunicação interna ser um instrumento estratégico da gestão, é necessário o envolvimento de todas as pessoas da empresa (ABRACOM, 2008), foram selecionadas pessoas de todas as funções para a realização das entrevistas. O número limite de entrevistas foi condicionado pela disponibilidade das pessoas. Também devido à disponibilidade, pessoas envolvidas na comunicação, tais como assistentes e diretores, não puderam ser entrevistados. Apenas houve contacto informal e troca de *e-mails* entre o investigador e as pessoas do departamento de comunicação, nomeadamente com o diretor e assistente de comunicação. As entrevistas realizadas totalizaram 303 minutos (5,3 horas), e foram realizadas em vários níveis de hierarquia nos departamentos em estudo, como se pode ver na Tabela 2 (ver p. 62).

O guião da entrevista apresentava questões acerca do departamento de comunicação, da política de comunicação, *feedback* e canal, *gaps* da comunicação e perspetivas acerca da comunicação interna. No entanto, as questões do guião iam sendo ajustadas de acordo com a pessoa entrevistada, pelo facto dos entrevistados desempenharem cargos, tarefas, conhecimentos e *backgrounds* diferentes.

O registo das entrevistas realizou-se segundo dois métodos: observação durante a entrevista e repetição acerca do que ia sendo dito acerca de cada resposta do entrevistado. A gravação das entrevistas não foi permitida ao investigador. No final de cada entrevista, o investigador reencaminhava via *e-mail* as notas da entrevista e pedia a confirmação do entrevistado acerca do seu conteúdo.

Uma das entrevistas foi respondida por escrito devido ao facto do entrevistado não ter disponibilidade para a sua realização presencial, tendo como desvantagem o contacto não visual entre investigador e entrevistado.

Durante os meses de agosto, setembro, outubro e novembro realizaram-se os inquéritos, as entrevistas e recolheram-se os documentos internos. Nos meses seguintes, foram feitas observações diretas, através de várias deslocações à empresa em estudo.



Tabela 2
Entrevistas efetuadas no estudo de caso

Função	Dia	Hora		Tempo Total	Tipo de entrevista
		Início	Fim		
Assistente CEO	19/08/2010	12h00	13h05	01:05	Presencial
Operador Sénior	20/08/2010	07h39	08h10	00:30	Presencial
<i>Team Leader</i>	23/08/2010	14h30	15h38	01:08	Presencial
<i>Expert</i>	24/08/2010	14h00	15h15	01:00	Presencial
Operador <i>Expert</i>	09/08/2010				Escrita
<i>Expert</i>	26/08/2010	14h34	15h30	00:56	Presencial
Operador	03/09/2010	14h00	14h30	00:30	Presencial
Operador Sénior	25/08/2010	13h00	13h34	00:34	Presencial
Operador	29/08/2010	12h00	12h40	00:40	Presencial

O acesso a documentos escritos internos – tais como o plano de comunicação do grupo e documentos internos utilizados para comunicar internamente – foram analisados neste trabalho.

Os dados que dizem respeito aos inquéritos foram transferidos para suporte informático. De seguida, esses dados foram submetidos a um tratamento estatístico com recurso ao programa SPSS 18.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Primeiramente é feita uma análise descritiva das variáveis. As variáveis nominais foram caracterizadas pela frequência das modalidades e pela percentagem que cada modalidade representava no total. As variáveis contínuas foram ilustradas através da média, desvio padrão, valor mínimo e máximo.

Após a análise descritiva dos dados, partiu-se para a inferência estatística. Deste modo, recorreu-se ao teste não paramétrico de Mann-Whitney, com o objetivo de encontrar associações significativas entre as variáveis. A opção pela utilização deste teste deveu-se ao facto de não se ter verificado a normalidade da distribuição e nem a homogeneidade das variâncias dos grupos em análise.

O nível de significância utilizado foi de 0,05, geralmente utilizado nos estudos das ciências sociais.

Resultados

• Resultados relativamente à comunicação interna da empresa – Inquérito

De modo a saber se foi ou não comunicado aos indivíduos os objetivos, a missão e os valores da empresa foram agrupadas em três tipos de respostas: «sim», «não» e «não me lembro». Relativamente a esta questão, observou-se que 93% dos inquiridos afirmaram que foram comunicados os objetivos, a missão e os valores. Apenas 2% respondeu que não foram comunicados os valores, missão e objetivos e 5% dos indivíduos mencionaram que não se lembravam dos objetivos, da missão e dos valores.

Ainda relativamente a esta questão dos objetivos pediu-se aos indivíduos para mencionar pelo menos um dos objetivos comunicados. Nesta questão nenhum dos inquiridos citou qualquer objetivo.

Com o intuito de saber se os chefes comunicam com os seus subordinados foi questionado aos inquiridos qual a sua frequência. A questão foi agrupada em duas afirmações, utilizando uma escala de frequência. Assim, observou-se que 52% dos indivíduos respondeu ser comunicado muitas vezes pelo chefe direto e apenas 20% respondeu ser comunicado muitas vezes pelo CEO. Constatou-se também que 12% dos

inquiridos afirmou raramente ser comunicado pelo chefe direto e uma percentagem de 20% afirmou raramente ser comunicado pelo CEO.

Procurou-se também saber a importância dada pelos indivíduos ao conteúdo que recebem nas comunicações. Foi pedido aos inquiridos para classificar a pergunta, de acordo com uma escala de relevância. Observou-se que 58 indivíduos consideraram a mensagem recebida das comunicações relevante, 28 dos inquiridos consideraram a mensagem pouco relevante e apenas 2 indivíduos afirmaram que a mensagem recebida nas comunicações nunca é relevante.

Com o objetivo de saber qual a importância dada pelos indivíduos à comunicação, foi pedido aos entrevistados para classificar a questão consoante o nível de importância. Relativamente a esta questão, observou-se que 52 indivíduos acharam que a comunicação é muito importante no exercício das suas funções, e apenas 6 dos inquiridos consideraram a comunicação como pouco importante para a execução das suas tarefas.

Procurando saber como os inquiridos classificam o meio de comunicação *Teamsite*-Intranet da sua empresa como ferramenta de comunicação, foram agrupadas quatro afirmações. Foi pedido aos indivíduos para classificar essas mesmas afirmações, utilizando uma escala de frequência. Relativamente à organização da informação disponibilizada no *site*, 56 dos indivíduos consideraram que o *site* muitas vezes apresenta a informação organizada, e 33 dos indivíduos classificaram que apenas algumas vezes tem a informação organizada.

No que diz respeito à atualização de informação no *Teamsite*, 49 indivíduos consideraram que o *site* apresenta informação atualizada algumas vezes e apenas um indivíduo considerou que o *site* raramente atualiza a informação.

Relativamente ao grau de dificuldade em pesquisar o *site*, 59 indivíduos consideraram que algumas vezes torna-se difícil pesquisar e apenas uma pequena percentagem de 3% considerou que nunca é difícil efetuar a pesquisa no *Teamsite*.

No que toca à frequência de pesquisa do *Teamsite*, 46 indivíduos afirmaram utilizá-lo muitas vezes e apenas uma pequena minoria de 5% dos indivíduos confirmou raramente usar o *site*.

Relativamente às tomadas de decisão da empresa, procurou-se saber se estas eram comunicadas aos subordinados. Foi pedido aos inquiridos que classificassem a questão com uma escala de regularidade. Nesta questão constatou-se que 54 dos indivíduos afirmaram que as decisões tomadas são comunicadas algumas vezes e apenas 6 dos inquiridos confirmaram que são sempre comunicadas.

Com o intuito de saber se os subordinados se encontram satisfeitos com a forma como os seus chefes diretos conduzem as atividades dos seus respetivos departamentos, uma percentagem de 25% afirmou que algumas vezes é satisfatória, 46% dos inquiridos confirmaram que é satisfatória muitas vezes e 19% mencionaram que raramente a forma como o chefe conduz as atividades é satisfatória.

Procurando saber os comportamentos dos chefes em relação à equipa que comandam, foram agrupadas seis afirmações e foi pedido aos inquiridos para selecionarem aquela que consideravam como a mais adequada. Nesta questão observou-se que 34 dos indivíduos afirmaram que o chefe dá o exemplo e partilha as suas dúvidas e sugestões com a equipa, 17 indivíduos afirmaram que o seu chefe apenas distribui tarefas e 9 dos inquiridos mencionaram que o chefe impõe-se utilizando a comunicação verbal ou o cargo que ocupa.

Procurando saber o grau de satisfação dos inquiridos a respeito da comunicação interna, apenas uma pequena percentagem de 6% mencionou estar muito satisfeita; uma percentagem de 44% afirmou estar satisfeita; uma percentagem de 30% foi indiferente a esta questão e 20% mencionaram estar insatisfeitos.

Para saber o aspeto que caracteriza a relação entre chefes e subordinados foram agrupadas oito respostas. Nesta questão observou-se que 10% dos indivíduos afirmaram ter problemas de comunicação com o seu chefe. Uma percentagem de 55% dos indivíduos afirmou que a sua relação com o seu chefe é de respeito. Segue-se a relação caracterizada pela confiança com 15% e apenas uma pequena



minoria de 2% definiu a sua relação com o seu chefe com a característica divergência.

Procurando saber o grau de satisfação dos inquiridos a respeito da comunicação interna, apenas uma pequena percentagem de 6% mencionou estar muito satisfeita; uma percentagem de 44% afirmou estar satisfeita; uma percentagem de 30% foi indiferente a esta questão e 20% mencionaram estar insatisfeitos.

Tendo como objetivo perceber se havia diferenças entre os departamentos acerca do modo como a comunicação interna era percebida e aplicada, utilizou-se o teste Mann-Whitney, obtendo os seguintes resultados.

Relativamente à frequência com que o CEO comunica, observou-se que existem diferenças significativas entre os grupos ($U=581,0$; $p=0,026$), sendo que os sujeitos dos departamentos de Recursos Humanos apresentam uma média superior ($\mu=3,3\pm 0,7$) em relação aos sujeitos dos departamentos de Finanças ($\mu=2,9\pm 0,8$). Isto significa que o CEO comunica mais nos departamentos de Recursos Humanos que nos departamentos de Finanças.

No que diz respeito à relevância dada à mensagem recebida nas comunicações também foram encontradas diferenças significativas ($U=631,0$; $p=0,048$). Para os indivíduos de Recursos Humanos a mensagem é mais relevante do que para os indivíduos de Finanças. Deste modo, os departamentos de Finanças voltam a apresentar uma média inferior ($\mu=2,9\pm 0,7$), enquanto os departamentos de Recursos Humanos apresentam uma média ligeiramente superior ($\mu=3,1\pm 0,6$).

Quanto à classificação da Intranet, o *Teamsite*, há divergências entre os grupos. Encontraram-se diferenças quanto à classificação da organização da informação no *Teamsite* ($U=548,0$; $p=0,004$) e quanto à atualização da informação do *Teamsite* ($U=648,0$; $p=0,049$). A organização e a atualização do *Teamsite* acontecem menos vezes no departamento de Recursos Humanos ($\mu=3,7\pm 0,6$); ($\mu=3,3\pm 0,4$) do que no departamento de Finanças ($\mu=3,8\pm 0,6$); ($\mu=3,6\pm 0,6$).

A regularidade com que o CEO comunica as suas decisões também varia nos departamentos ($U=595,0$; $p=0,016$). Os departamentos de Recursos Humanos apresentam uma média superior ($\mu=3,4\pm 0,6$), o que significa que o CEO

comunica mais as suas decisões nos departamentos de Recursos Humanos do que nos departamentos de Finanças ($\mu=3,0\pm 0,8$).

No que se refere ao grau de satisfação acerca da comunicação interna ($U=613,0$; $p=0,003$), os sujeitos de Recursos Humanos parecem estar mais satisfeitos ($\mu=3,7\pm 0,9$) que os de Finanças ($\mu=3,2\pm 0,9$).

• Resultados relativamente à comunicação interna da empresa – Entrevistas

De modo a respeitar o anonimato dos entrevistados estes são identificados através de forma numérica de 1 a 9 (ver Tabela 3, p. 65).

As entrevistas procuraram saber o ponto de vista dos entrevistados acerca do departamento de comunicação, política de comunicação, comunicação (*feedback* e canal), causas dos disfuncionamentos da comunicação e perspetivas da comunicação interna.

Discussão de resultados

• Relativamente à satisfação dos colaboradores com a comunicação interna da empresa

O presente artigo tem como objetivo entender se os funcionários numa multinacional se encontram satisfeitos com a comunicação interna. Nesta questão verificou-se que os inquiridos analisados dividem-se: metade dos sujeitos estão insatisfeitos ou indiferentes à comunicação interna e a outra metade encontra-se satisfeita relativamente a esta questão. O que significa que a comunicação ainda não é encarada totalmente como um instrumento estratégico. Para que esta comunicação seja estratégica é necessário o envolvimento de todos os trabalhadores da empresa (ABRACOM, 2008).

Conclui-se também que a satisfação dos sujeitos analisados varia consoante os departamentos: os departamentos de Recursos Humanos encontram-se mais satisfeitos que os departamentos de Finanças. Esta ocorrência poderá ser justificada com base no aspeto que define a relação entre chefias e subordinados, em que o aspeto confiança se destaca em primeiro lugar nos departamentos de Recursos Humanos (59,1%). A ausência de confiança, sendo vista como uma barreira à comuni-

Tabela 3
Anotações das entrevistas: suporte

	Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3	Sujeito 4	Sujeito 5	Sujeito 6	Sujeito 7	Sujeito 8	Sujeito 9
Departamento de comunicação independente ou não do departamento de Recursos Humanos	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não sei	Não	Não	Sim
Política de comunicação	Desconheço	Não sei nada a respeito	Não sei	Não sei	Não sei	Não sei	Não sei	Não sei	Não sei
Comunicação (<i>feedback</i> e canal)	<i>E-mail</i> e não é pedido <i>feedback</i>	<i>E-mail</i> e não é pedido <i>feedback</i>	<i>E-mail</i> e não é pedido <i>feedback</i>	<i>E-mail</i> e não é pedido <i>feedback</i>	<i>E-mail</i> e não é pedido <i>feedback</i>	<i>E-mail</i> e não é pedido <i>feedback</i>	<i>E-mail</i> e não é pedido <i>feedback</i>	<i>E-mail</i> e não é pedido <i>feedback</i>	<i>E-mail</i> e não é pedido <i>feedback</i>
Gaps de Comunicação	Plano de comunicação é um calendário	Informação perde-se nas comunicações efetuadas	Falta de comunicação para os acontecimentos positivos	Comunicação eficaz se tivesse em consideração a audiência	Informação não dirigida para o público-alvo	Informação não direcionada para o público-alvo	Falta de comunicação direcionada e orientada para o público-alvo	Informação perde-se nas comunicações efetuadas	Informação perde-se nas comunicações efetuadas
Perspetivas de Comunicação Interna	Comunicação bem divulgada (...) falo de informação	Comunicação aceitável (...) Informação que não nos interessa é diferente de ser má	Há vários tipos de comunicação interna (...) considero haver informação que não interessa	Comunicação generalista	Comunicação que não interessa	Comunicação dispersa	Comunicação geral e distante	Comunicação retida na fonte	Comunicação generalista

cação, pode atrair as pessoas a reter ou a filtrar informações distorcidas (Cunha *et al.*, 2006), citado por Rego (2010).

Após a análise do grau de satisfação dos inquiridos, um outro objetivo deste estudo é perceber por que é que os sujeitos estão ou não satisfeitos com a comunicação interna exercida na empresa. Nesta questão o grau de satisfação dos inquiridos varia segundo a perceção que têm acerca da comunicação.

Existe confusão acerca dos conceitos entre comunicação e informação. Falta clareza e distinção por parte dos inquiridos acerca do que é comunicação e informação. Não há também um conhecimento acerca da política de comunicação da empresa. Os dois conceitos, comunicação e informação, deveriam estar incorporados na política de comunicação, de modo a poder evitar que estes termos sejam tratados pelo senso comum. «Informação é conteúdo, a comunicação interna é uma função a ser gerida com vantagens em todos os sistemas da empresa» (Almeida, 2003, p. 201).

• **Relativamente aos problemas da comunicação interna, segundo os inquiridos**

Gomes (2000, p. 167) enfatiza que «o paradigma dominante da comunicação fá-la consistir no movimento de uma substância (mensagem) que, deslocando-se de um ponto para o outro, pode encontrar barreiras ou filtros redutores da transmissão eficaz».

Deste modo, um outro objetivo do presente estudo de caso era identificar as falhas de comunicação. Assim, tendo em conta as falhas da comunicação mencionadas pelos sujeitos analisados é possível retirar as seguintes conclusões: não há falta de comunicação entre subordinados e chefias. Em todos os departamentos há comunicação, mas de forma desigual – nos departamentos de Recursos Humanos comunica-se mais. E é também nos departamentos de Recursos Humanos onde a mensagem é mais relevante.

Ainda assim, parece haver uma falha na base da comunicação interna efetuada na empresa. «O caminho neste domínio passa por uma visão que tenha por base a cons-



trução de uma Política e estratégia de Comunicação» (Almeida, 2003, p. 201). Embora os sujeitos afirmem desconhecer esta política de comunicação, não significa que ela não exista. Segundo os documentos internos analisados, a empresa segue as coordenadas da política de comunicação do grupo empresarial, esquecendo-se de ajustar estas coordenadas à sua política de comunicação.

O canal pode interferir negativamente na emissão da mensagem e o uso do «e-mail» distancia as emoções do comunicador. Uma política de comunicação bem definida facilita o uso adequado dos suportes de comunicação com base em planos estratégicos.

E é devido aos desajustes, acima mencionados, que se encontram disfuncionamentos na comunicação interna, tais como o excesso de informação, apontado como um dos problemas da comunicação pelos inquiridos. A sobrecarga de informação pode dificultar a compreensão mútua entre os comunicadores (Cunha *et al.*, 2006). A mensagem, segundo os inquiridos, é maioritariamente enviada via *e-mail*, é geral e não direcionada para um público-alvo específico. Segundo Cunha *et al.* (2006), o canal pode interferir negativamente na emissão da mensagem e o uso do *e-mail* distancia as emoções do comunicador. Uma política de comunicação bem definida facilita o uso adequado dos suportes de comunicação com base em planos estratégicos.

No que respeita à questão que permitia verificar o género, observou-se que a empresa em estudo, em todos os departamentos, é maioritariamente representada pelo sexo feminino, havendo uma percentagem inferior do sexo masculino. Embora o sexo masculino seja representado em menor número, não se deve ignorar o facto de que o género pode ser considerado uma barreira à comunicação. Segundo Cunha *et al.* (2006), «homens e mulheres podem enfrentar dificuldades comunicacionais devido a diferenças de estilo».

De acordo com os pesquisados, o *Teamsite*–*Intranet*, como ferramenta de comunicação, apresenta informação organizada (65% dos indivíduos), no entanto uma maioria também

mencionou que é difícil pesquisar essa mesma informação (74% dos inquiridos). Parece haver uma incongruência à volta desta questão, se a informação está organizada à partida deveria ser fácil de navegar. Existe a necessidade de criar um mapa do *site* e reorganizar a informação de forma a poder facilitar a pesquisa por parte dos sujeitos.

Foram mencionados aos funcionários os objetivos, a missão e os valores. No entanto, na questão «mencione pelo menos um dos objetivos», os funcionários que responderam à questão não souberam definir qualquer tipo de objetivo. É fundamental que os colaboradores tenham em mente quais os objetivos da empresa. Se foi comunicado e a maioria não sabe, então significa que comunicar somente não é suficiente. Mediante esta situação, a empresa teria de pensar estrategicamente na comunicação dos objetivos: efetuando reuniões individualmente para a definição dos objetivos individuais e reuniões de equipa para a comunicação de objetivos em equipa. Também é importante que os subordinados tenham a noção do conceito de objetivo e como é que os objetivos se definem, de modo a evitar confusão entre objetivo, tarefa e valor. De modo a que tal aconteça, poderiam organizar-se ações de formação aos funcionários acerca deste tema – definição de objetivo, medição e apuramento de resultados.

Uma outra barreira apontada à comunicação interna da empresa em estudo é a filtragem. Segundo alguns inquiridos e entrevistados, «devido a termos uma empresa com uma hierarquização muito vincada (...)», as mensagens vão perdendo a exatidão e sofrendo distorções (Cunha *et al.*, 2006). Apesar de a comunicação interna ser realizada seguindo o organigrama e as relações hierárquicas, apresentando-se como uma comunicação formal, a empresa em questão deveria apostar também noutros fluxos de comunicação – *bottom-up* –, visto que os inquiridos e entrevistados se queixam da falta de comunicação de subordinados para chefias. A empresa também deveria repensar o equilíbrio entre uma comunicação formal e informal. Embora seja difícil estabelecer fronteiras entre ambas, a comunicação informal é imprescindível para o funcionamento eficaz das empresas (Rego, 2010).

Embora seja difícil estabelecer fronteiras entre ambas, a comunicação informal é imprescindível para o funcionamento eficaz das empresas.

Conclusões

A elaboração deste trabalho permitiu uma aproximação à realidade da organização em estudo, multinacional na área de serviços, o que permitiu atingir os objetivos formulados no início.

Após as respetivas discussões e principais conclusões citadas anteriormente, sintetizam-se as seguintes conclusões:

- A satisfação dos inquiridos da empresa em estudo varia nos departamentos estudados (Recursos Humanos e Finanças), i.e., os departamentos pertencentes à área de Recursos Humanos estão mais satisfeitos com a comunicação interna da empresa, em que o aspeto confiança se destaca em primeiro lugar para caracterizar a relação entre subordinados e chefias. Não há falta de comunicação entre subordinados e chefias. Comunica-se mais nos departamentos de Recursos Humanos e é também nestes departamentos que a mensagem tem uma maior relevância para os indivíduos. Deste modo, conclui-se que os departamentos de Recursos Humanos são os mais satisfeitos, porque apresentam práticas de comunicação mais adequadas e eficientes do que nos departamentos da área de Finanças.
- As falhas da comunicação interna encontradas na empresa em estudo são: excesso de informação; secretismo; política de comunicação desajustada à sua realidade; ineficiência da comunicação dos objetivos, valores e missão da empresa aos funcionários; o uso do e-mail para a maioria das comunicações; filtragem e difícil pesquisa do Teamsite. Segundo Rego (2010), torna-se necessário compreender os elementos e obstáculos que possam «perturbar» a comunicação, para assim poder melhorar a vida organizacional. Deste modo, para que a empresa em estudo possa alcançar um melhor desempenho sugere-se um plano de ações (ver Tabela 4. p. 68).
- Conclui-se que na empresa em questão não se verifica

falta da atenção da Comunicação Interna no contexto empresarial mencionada pelos autores (Almeida et al., 2010). Pelo contrário, a multinacional na área de serviços analisada, no presente estudo de caso, preocupa-se com a sua comunicação interna. A tal preocupação que Almeida (2003) enfatiza, pois, segundo o mesmo, a comunicação interna determina o bom funcionamento da organização.

No plano de ações (ver Tabela 4) apresentamos as sugestões que consideramos fundamentais para melhorar o desempenho da empresa em estudo e salientamos a necessidade evidente de segmentar o público-alvo direcionando as informações para o mesmo, visto que esta foi a falha mais citada por parte dos inquiridos.

Um outro aspeto a realçar é a necessidade de repensar a comunicação dos objetivos da empresa, pois nenhum dos inquiridos soube mencionar algum objetivo da organização. «Uma empresa que aprende, só o faz comunicando em todos os sentidos, sem intoxicações, ultrapassando o boato, o rumor, prevendo, antecipando, informando, motivando, no fundo gerindo este fator que não pode ser visto como uma arte, mas sim como uma função essencial: a comunicação interna» (Almeida, 2003, p. 202).

Esta empresa espelha muitas outras, o que pode permitir que muitas empresas vejam no resultado deste estudo um ponto de partida para melhorarem o desempenho no seu ambiente empresarial. ■

Referências bibliográficas

- ABRACOM (2008), **Caderno de Comunicação Organizacional. Como Entender a Comunicação Interna**. ABRACOM, São Paulo.
- ALMEIDA, L.; SOUZA, L. e MELLO, C. (2010), «A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação». *Gestão & Produção*, 17(1), pp. 19-34.
- ALMEIDA, V. (2003), **A Comunicação Interna na Empresa**. Áreas Editora, Lisboa.
- GOMES, D. (2000), **Cultura Organizacional, Comunicação e Identidade**. Quarteto Editora, Coimbra.
- GRAY, R. (2004), «Finding the right direction». *Communication World*, novembro-dezembro, vol. 21, n.º 6, pp. 26-32.
- GUIRDHAM, M. (2005), **Communicating Across Cultures at Work**. Palgrave Macmillan, Nova Iorque.
- HALL, H. (1984), **Organizações, Estrutura e Processos**. Editora Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro.



Tabela 4
Plano de ações, sugestões de melhoria

Estratégia	Plano – Sugestão de melhoria
Promover a imagem da empresa junto dos colaboradores	Editar <i>Newsletters</i> ou revistas mensais
Direcionar as informações para os diferentes públicos-alvo	Segmentar a audiência e selecionar a informação de acordo com o público-alvo
Tratar das coordenadas dadas pelo grupo acerca da comunicação e adequá-la à empresa	Criar a própria política de comunicação da empresa
Organizar o <i>Teamsite</i> Intranet	Criar um mapa do <i>site</i> e reorganizar a informação
Criar sinergias entre os departamentos	Estabelecer contato entre os departamentos, para eventuais discussões acerca dos objetivos da empresa e transferência de <i>know-how</i>
Realizar um <i>mix</i> de comunicação	Selecionar os canais de comunicação (utilização de meios diferentes para mensagens e audiências diferentes)
Alterar/Reforçar a comunicação dos objetivos da empresa	Efetuar reuniões / Sessões e reforçar o feedback – Comunicação <i>Bottom-up</i>
Melhorar a comunicação no departamento de Finanças	Utilizar quadro informativo

LONDON, D.; LENDREVIE, J.; LÉVY, J.; DIONÍSIO, P. e RODRIGUES, J. (2008), **Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing**. Dom Quixote, Lisboa.

PERETTI, J. (2001), **Recursos Humanos**. Edições Sílabo, Lisboa.
REGO, A. (2010), **Comunicação Pessoal e Organizacional**. Edições Sílabo, Lisboa.