

## **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: UMA PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES DA FEI**

### **Autoria**

Francisca Iêda de Oliveira Medeiros

PIBIC ? Programa de Iniciação Científica FEI/Centro Universitário da FEI

### **Professor Orientador**

Prof. Dr. Edson Coutinho da Silva

### **Resumo**

Constata-se que a comunicação empresarial vem sendo um relevante fator para o progresso e competitividade das organizações como um meio de transmitir seus objetivos e alinhá-los com as expectativas dos públicos internos. Logo, este estudo de caráter exploratório surge com o propósito de compreender as percepções de estudantes ? diversos cursos ? do Centro Universitário da FEI relacionados aos processos de comunicação empresarial nas organizações das quais eles desempenham suas atividades profissionais, para isso foi utilizado como ferramenta de pesquisa um focus group realizado no mês de outubro de 2017. Os resultados obtidos indicam que apesar de compreenderem que a comunicação empresarial possui fundamental importância para a sustentabilidade das organizações e para o bom desempenho dos colaboradores, os estudantes não se sentem responsáveis pelo processo tornando-o por vezes falho e/ou incompleto.

Palavras-chaves: Comunicação organizacional; Estudantes; Vantagem competitiva.

## Estudos Organizacionais

### **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: UMA PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES DA FEI**

## RESUMO

Constata-se que a comunicação empresarial vem sendo um relevante fator para o progresso e competitividade das organizações como um meio de transmitir seus objetivos e alinhá-los com as expectativas dos públicos internos. Logo, este estudo de caráter exploratório surge com o propósito de compreender as percepções de estudantes – diversos cursos – do Centro Universitário da FEI relacionados aos processos de comunicação empresarial nas organizações das quais eles desempenham suas atividades profissionais, para isso foi utilizado como ferramenta de pesquisa um *focus group* realizado no mês de outubro de 2017. Os resultados obtidos indicam que apesar de compreenderem que a comunicação empresarial possui fundamental importância para a sustentabilidade das organizações e para o bom desempenho dos colaboradores, os estudantes não se sentem responsáveis pelo processo tornando-o por vezes falho e/ou incompleto.

**Palavras-chaves:** Comunicação organizacional; Estudantes; Vantagem competitiva.

## Abstract

It is observed that business communication has been an important factor for the progress and competitiveness of organizations as a mean of transmitting their objectives and align them with the expectations of internal audiences. Therefore, this exploratory study arises with the purpose of understanding the perceptions of students – several courses – of the University Center of the FEI related to the processes of business communication in the organizations of which they perform their professional activities, for this was used as a focus group held in the month of October 2017 as research instrument. Results indicate that although they understand that business communication is fundamental for the sustainability of organizations and the good performance of employees, students do not feel responsible for the process, making its sometimes flawed and/or incomplete.

**Keywords:** Organizational communication; Students; Competitive advantage.

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação empresarial vem ganhando cada vez mais espaço como ferramenta estratégica nas organizações, que em meio a um mercado de emergentes transformações buscam uma vantagem competitiva como forma de garantir a sustentabilidade de seu negócio. Responsável por alinhar os objetivos da empresa e as expectativas de seus colaboradores, a comunicação empresarial é um fator determinante para bons resultados, uma vez que o público interno é responsável por operacionalizar suas metas e objetivos, e passa a transmitir os valores da marca ao público externo.

Em pesquisa realizada pela consultoria Gate House em 2016 com relação a qual deve ser o objetivo da comunicação empresarial, detectou-se que 87% das pessoas entrevistadas acreditavam que a comunicação deve auxiliar aos colaboradores a compreender as estratégias da organização, mantendo-os engajados e alinhados ao que deve ou não ser feito no dia a dia corporativo. Por isso, é necessário que a organização visualize e conheça os elementos presentes no processo, a fim de poder utiliza-los a seu favor, gerando uma comunicação eficiente, o que possivelmente terá reflexos em seus resultados.

Deste modo, o presente estudo se justifica pelo fato de que mesmo com visível importância, a comunicação empresarial em determinados momentos não recebe a atenção adequada. Seja por empresas que muitas vezes transmitem as informações de forma genérica, sem se preocupar com seu receptor, ou pelos colaboradores que por vezes negligenciam as informações fornecidas. Buscou-se, portanto, compreender como os demais profissionais das mais diversas áreas e níveis hierárquicos visualizam a comunicação empresarial nos lugares onde trabalham. E se de fato esse *gap* está presente em outros segmentos e/ou organizações. Criou-se então a seguinte problemática: Qual a percepção dos estudantes da FEI acerca do processo de comunicação empresarial das empresas onde estagiam ou trabalham?

A compreensão da percepção dos estudantes busca visualizar a importância dispensada por eles ao processo de comunicação empresarial, que atualmente classifica-se como vital para o bom desempenho das organizações. E quais os impactos gerados pela comunicação no dia a dia dos profissionais, buscando detectar quais as características necessárias para se obter um processo de comunicação eficiente. De modo que todos estejam alinhados às estratégias e sintam-se peças fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais.

## 2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 Processo de comunicação empresarial

Há de se reconhecer que a comunicação empresarial tem a função de auxiliar as organizações a transmitirem missão, visão, valores e objetivos aos colaboradores e *stakeholders*, sendo eles os elementos-chave para disseminar as informações aos públicos internos. Comunicação é um processo pelo qual informações são trocadas entre pessoas, por meio de um sistema comum de símbolos, sinais e comportamentos. (MONTES, 2017). Se comparada à comunicação humana, a comunicação empresarial é tida como um sistema nervoso, onde todas as ações são geradas em prol dos objetivos estratégicos da organização. (O'NEIL, HODGSON, MAZROUEI, 2015)

O processo de comunicação consiste em sete elementos, são eles: emissor, receptor, mensagem, código, ruído, contexto e feedback, em meio a esses elementos podemos encontrar barreiras físicas, semânticas, psicológicas e emocionais.

## 2.2 Elementos da comunicação

A comunicação é um processo dinâmico, onde o emissor ao transmitir sua mensagem escolhe o canal e os códigos mais adequados para que seu receptor possa compreender de maneira correta a mensagem enviada. O receptor por sua vez ao receber a mensagem, decodifica e atribui-lhe significado, manifestando sua reação, em meio a esses processos podem ocorrer ruídos (SILVA, 2012).

Abaixo serão detalhados os elementos básicos que compõe o processo de comunicação a fim de que mais a frente se faça compreender a sua relação com a comunicação empresarial, tendo em vista que os elementos se mantêm os mesmos em ambos os processos.

Entende-se por emissor, aquele que em um dado momento inicia a comunicação, que por meio de códigos e símbolos emite uma mensagem com determinado significado a ser compreendido pelo receptor (LUNENBURG, 2010). Esse emissor pode ser uma pessoa, um grupo, empresa ou instituição.

A mensagem trata-se do objeto da comunicação, é a ideia ou conceito que o emissor deseja comunicar a seu receptor. Pode ser expressa por meio de gestos, palavras ou até mesmo pela falta de reação ao deparar-se com determinada situação (MATOS, 2009). A transmissão de uma mensagem preestabelece que emissor e receptor compartilhem dos mesmos códigos, possibilitando que o receptor decodifique e interprete a mensagem enviada pelo emissor.

O receptor é a quem a mensagem é destinada. Suas referências pessoais são utilizadas como base para a interpretação-decodificação da mensagem, que pode ser distorcida devido a possíveis ruídos, compreendida como toda e qualquer interferência que venha a dificultar-influenciar essa interpretação. (SILVA, 2012)

Aos ruídos podemos classificar como: físicos, quando há algum tipo de interferência no ambiente, tais como barulhos e distância que venham a prejudicar a transmissão – compreensão da mensagem, semânticas quando os códigos são utilizados de forma inadequada, podendo gerar ambiguidade ou distorção da mensagem o que faz com que o receptor não compreenda seu real sentido, como por exemplo, gestos ou palavras com mais de um significado em diferentes regiões, psicológicas que estão relacionados a opiniões, valores, crenças e emoções individuais que podem estar ou não relacionadas ao contexto no qual o processo de comunicação encontra-se inserido. (ABREU, BAZONI, 2016)

Por contexto entendem-se as circunstâncias nas quais o processo de comunicação se encontra. O espaço, o tempo, a cultura e as experiências do emissor e receptor presentes no momento da comunicação poderão influenciar todo o processo. (HAMER, 2005). O contexto desempenha um papel de extrema relevância na comunicação “pois é em um contexto dado que certa palavra ou frase comunica um tipo de conotação enquanto alguns momentos depois a mesma palavra pode comportar um conjunto muito diferente de sugestões e alusões” (ROAZZI, 1987, p.28).

Temos ainda o processo de *feedback* que pode ser compreendido como o resultado da interpretação-decodificação do receptor, que enviará uma resposta a mensagem transmitida pelo emissor (NORDQUIST, 2017). O que permitirá que o emissor mensure a efetividade de sua mensagem em relação aos seus objetivos iniciais.

Então, como isso se enquadra na comunicação empresarial? Faz-se interessante iniciar essa reflexão tratando da cultura organizacional, que se tratar de um conjunto de normas, crenças e hábitos adotados que determinam todas as ações internas de uma empresa (CURVELLO, 2012). Uma das principais funções da comunicação empresarial é transmitir aos colaboradores internos a cultura

organizacional, por meio da missão, visão e valores. De modo que todos possam identificar-se (ou não), para que se sintam integrados e compreendam seu papel na empresa, desempenhando suas atividades de acordo com o que a organização almeja, e entenda ser melhor para seus colaboradores. Ao fazer um *link* com os elementos da comunicação pode-se compreender a cultura organizacional como o contexto, já que determinados tipos de informações podem possuir conotações diferentes de acordo com os valores e crenças do ambiente organizacional onde está inserido.

Outro fator relevante na comunicação empresarial, de onde deriva a cultura organizacional e que também pode ser compreendido como contexto, é a nacionalidade da organização. Assim como a população de determinado país pode ou não ser mais ou menos extrovertida e falante, as organizações também podem ter ou não maiores dificuldades quanto à disseminação das informações. Essas características podem influenciar em como os colaboradores visualizam o processo, o que pode desencadear um ruído, caso a organização não consiga adaptar seu processo de comunicação às necessidades do público interno e compreender seus hábitos advindos de sua nacionalidade. Faz-se necessário que a empresa busque traçar o perfil de seus colaboradores a fim de entender os canais e os símbolos adequados para que possa comunica-los de maneira mais efetiva.

Vale ressaltar a influência dos colaboradores, compreendidos como emissores e receptores da comunicação empresarial. É por meio deles que se inicia o processo de comunicação, o que faz com que seja fundamental que eles conheçam e compartilhem os objetivos e estratégias da organização, para que assim possam transmitir uma imagem positiva da empresa ao público externo. Mais uma vez é necessário que a organização visualize as peculiaridades do público interno, já que as empresas estão divididas em departamentos que contemplam colaboradores com perfis diferentes, o que faz com que um canal possa ser efetivo para alguns e outros não.

Por isso, é fundamental que as organizações dominem os elementos da comunicação. A fim de que tenham segurança para transitar entre eles e adapta-los segundo as necessidades do dia a dia, de modo que possam utilizar a comunicação empresarial como uma ferramenta estratégica. Construindo processos mais assertivos, visando transmitir a seus colaboradores as informações necessárias da forma certa, engajando-os e mantendo-os alinhados a seus objetivos, gerando assim uma vantagem competitiva no mercado.

### **2.3 Papel dos profissionais**

Em meio a diversos fatores da globalização que podem impactar negativamente as organizações, contar com o envolvimento da gestão na disseminação dos objetivos organizacionais ao público interno faz-se fundamental para uma comunicação mais assertiva. O que pode gerar reflexos positivos, afinal é por meio da comunicação empresarial que se alinha, coordena e controla as ações do público interno de acordo com os objetivos estratégicos da empresa (MARCHIORI, 2008). As organizações dispõem ainda de ferramentas como o endomarketing que diz respeito ao processo de encorajar uma imagem favorável ao público interno de modo que os colaboradores reforcem aos clientes e demais públicos externos. Alavancando tanto os negócios quanto a competitividade no mercado. Novamente faz-se de extrema importância o papel do gestor como meio de comunicar e, ainda, encorajar a comunicação junto aos colaboradores fornecendo a organização um elemento de vantagem competitiva.

O gestor deve ainda conhecer as técnicas e o processo de comunicação a fim de evitar possíveis ruídos-distorções ao transmitir sua mensagem, deve ter em mente que a comunicação é um processo de mão dupla preparando-se para possíveis indagações de seus receptores. É de extrema importância que a liderança conheça o segmento no qual a organização está inserida (OLIVEIRA, 2010), pois ele assumirá o papel de mediador traduzindo os objetivos organizacionais ao tempo em que compreende as necessidades e expectativas do público interno, para posteriormente alinha-las as estratégias da empresa de modo que os colaboradores se sintam reconhecidos e engajados em atender os propósitos organizacionais, tendo em vista que suas necessidades também serão consideradas.

Por fim, cabe ao gestor compartilhar seu conhecimento e incentivar que os demais colaboradores façam o mesmo (SILVA, 2015), como forma de desenvolver e cativar seu público interno, o que conseqüentemente irá gerar uma vantagem competitiva para a empresa visto que os colaboradores estarão constantemente em processo de desenvolvimento e atualização, tornando-os mais qualificados o que refletirá positivamente na reputação da marca.

#### **2.4 Canais de comunicação**

A relação empresa-empregado é de extrema importância para a boa reputação da organização junto ao mercado no qual atua, por isso, os canais de comunicação devem estar alinhados ao perfil do público interno e a cultura organizacional (TOCHA, 2015) a fim de assegurar clareza na comunicação, evitando possíveis ruídos que venham a impactar a empresa de forma negativa, seja internamente em relação ao engajamento de seus colaboradores ou externamente no que diz respeito à imagem da marca. Partindo desse princípio, a empresa pré-estabelece sua comunicação formal que é estrategicamente pensada para comunicar e informar seu público interno (CALDAS, 2010), e realiza a escolha dos canais de comunicação mais apropriados. Dentre os diversos canais de comunicação podemos citar como os mais utilizados: e-mail, intranet, telefonemas e reuniões (COX, 2014). Vale destacar que não há um canal de comunicação certo ou errado, apenas aquele que melhor se adapta as necessidades da organização e ao perfil do público interno.

Para melhor entendimento os canais de comunicação citados serão detalhados abaixo:

A comunicação em forma de e-mail gerou uma grande revolução no dia a dia das organizações promovendo agilidade nos processos, estreitando vínculos com clientes dentre outras vantagens, no entanto, deve-se tomar cuidado, pois a falta de contato pessoal pode muitas vezes tornar-se um ruído, já que não é possível que o receptor veja a expressão corporal do emissor ou mesmo escutar sua entonação, gerando dualidade na interpretação-decodificação ou a não compreensão da mensagem enviada (S.MCLEAN e MURRAY, 2012), o que desencadeia um possível fator prejudicial à organização, uma vez que ruídos na comunicação empresarial podem desmotivar o público interno, influenciando o desempenho da empresa, ou gerando retrabalho, o que conseqüentemente também afetará seus resultados (MENDES, 2004). Desta forma é fundamental que o emissor conheça o perfil de seu receptor, para que assim possa tentar resguardar-se de potenciais problemas na comunicação, contextualizando sua mensagem de forma clara, e fornecendo todos os fatores necessários para que possa haver a compreensão de seu objetivo.

A intranet trata-se de uma plataforma corporativa onde são compartilhadas informações confidenciais da organização ao público interno. É uma ferramenta que visa diminuir custos, agilizar o acesso à informação e promover a gestão do

conhecimento entre as unidades organizacionais (STEINBACH, 2010). É ainda um meio de explicitar ao público interno os valores, a cultura e os objetivos organizacionais, na tentativa de manter todos alinhados e trabalhando em prol do bem comum. Todavia, assim como mencionado anteriormente a ausência de contato pessoal pode gerar mal-entendidos quanto à compreensão da mensagem, sendo que a intranet possui o agravante de que a informação terá um alcance maior do número de colaboradores. Por isso, é importante que a organização tenha clareza de quais informações serão incluídas na intranet e utilize de uma comunicação objetiva considerando que todos terão acesso a plataforma.

O telefonema é na maioria das vezes a porta de entrada do público externo na organização, é um dos principais recursos utilizados para se obter informações (BERGER, 2013), devido ao rápido retorno obtido pelo emissor em relação ao *feedback* de sua mensagem. Por possuir em seu processo quase todos os elementos da comunicação (exceto a linguagem corporal) o telefonema trata-se de uma interessante ferramenta, para uma comunicação mais assertiva. No entanto, é necessário que haja um cuidado por parte do emissor quanto ao assunto a ser abordado, já que conforme mencionado à ausência de gestos, e postura corporal podem gerar uma interpretação incorreta por parte do receptor dependendo do grau de complexidade da mensagem transmitida.

A reunião geralmente utilizada para decidir ou discutir algo é o canal de comunicação mais utilizado pelas organizações (BANHOLZER, 2008), devido as suas premissas de otimização de tempo, possibilitando transmitir a mesma mensagem com maior assertividade a várias pessoas, e por teoricamente se tratar de um processo democrático na tomada de decisão, o que permite que a organização trace seus objetivos de forma mais clara e pontual. Além disso, em tese o compartilhamento de ideias e alinhamento das metas permite que os funcionários permaneçam engajados e conseqüentemente tenham melhores resultados. No entanto, por se tratar de um canal com maior exposição é possível que a organização não obtenha um *feedback* quanto à mensagem transmitida o que pode fazer com que a reunião não atinja o seu objetivo inicial.

## **2.5 Comunicação eficiente**

Para se ter um processo de comunicação eficiente é necessário que a organização tenha clareza de quem é seu público alvo, quais canais irá utilizar e qual conteúdo será disseminado, a fim de determinar como a mensagem deverá ser decodificada – interpretada e usualmente aplicada pelo receptor, de modo que essa ação esteja alinhada a missão, visão, valores e objetivos da organização. Para que isso ocorra é necessário o prévio mapeamento do processo, definido como plano de comunicação, que tem como finalidade determinar o perfil do público alvo, os canais de comunicação e a mensagem, visando alinhar a comunicação às estratégias da empresa, estabelecendo os objetivos da comunicação empresarial e determinando quais os métodos adequados para se alcançar os resultados esperados (JUNIOR, 2013). Deve-se compreender que assim como todo o processo de comunicação empresarial, o plano de comunicação não contempla somente os profissionais da área, mas toda a organização, de maneira que todos os colaboradores devem estar focados e engajados no mesmo objetivo.

Dessa forma, a comunicação empresarial visa atingir a todo o público interno mantendo-o motivado e engajado com os propósitos da corporação por intermédio de ferramentas como endomarketing que se trata do processo de encorajar uma imagem favorável aos públicos internos no qual os colaboradores reforcem aos clientes e

demais públicos externos. Deste modo, faz-se necessário que os mesmos compreendam a ideia do negócio, o funcionário deve compreender que seu desenvolvimento e crescimento profissional estão proporcionalmente ligados ao crescimento da organização (BASTOS, VASCONCELLOS, 2009), pois segundo Costa "Pessoas motivadas são pessoas lucrativas, empresas melhores para as pessoas trabalharem se tornam mais rentáveis, sólidas e competitivas." (COSTA, 2010; p.13). Sendo assim, ao manter seus funcionários engajados e motivados a organização conta com aliados que promoverão indiretamente a imagem positiva da marca junto ao público externo, além de promover uma melhor produtividade para a empresa. A comunicação empresarial surge como um meio de demonstrar a importância do papel dos colaboradores para os bons resultados da organização, influenciando de forma positiva no clima organizacional (SILVA, 2015).

Portanto, a comunicação empresarial deve ser vista como uma ferramenta estratégica a qual deve ser previamente mapeada com intuito de minimizar possíveis ruídos, assim como promover a correta decodificação - interpretação por parte do receptor, tendo como benefícios colaboradores motivados, engajados e aliados aos objetivos da empresa, resultando em ganhos no dia a dia da organização e vantagem competitiva mediante ao mercado.

### 3. METODOLOGIA

Este projeto com relação a seus objetivos pode ser classificado como exploratório, já que proporcionará maior familiaridade e conhecimento a pesquisadora a respeito do assunto abordado, o que possibilitará a construção de hipóteses e argumentos acerca do processo de comunicação empresarial. (VERGARA, 2014).

O caminho utilizado para coleta de dados se deu em dois momentos: i. a pesquisa bibliográfica, sendo as fontes primárias consultadas: *papers*, artigos científicos e periódicos corporativos e, ii. análise das respostas e reações dos entrevistados mediante as questões propostas, caracterizando-se como estudo de campo (GIL, 2008).

O instrumento definido para coleta de dados consiste em um *Focus Group* trabalhado com uma amostra de sete estudantes da FEI sendo eles quatro homens e três mulheres, selecionados a partir dos seguintes critérios: estar estagiando ou trabalhando e ser estudante de graduação dos cursos de administração, ciências da computação ou engenharia.

Os nomes utilizados para determinar os estudantes participantes assim como as empresas onde estagiam ou trabalham são fictícios, a fim de resguardar a privacidade acordada previamente no início do *Focus Group*. São eles: EAP - 10º semestre de engenharia de produção, analista de projetos numa indústria multinacional do segmento de elevadores, EEM - 1º semestre de engenharia de produção, estagiária de Marketing em um startup de tecnologia do segmento de educação, AEF - 4º semestre de administração, estagiária de contas a receber em uma indústria multinacional do segmento de autopeças, EAL- 7º semestre de engenharia de produção, analista de PCP em uma empresa de pequeno porte do segmento de madeiras, CET- 4º semestre de Ciências da computação, estagiário de TI de uma instituição financeira de grande porte, AEC - 7º semestre de administração, estagiária de compras de uma instituição financeira de grande porte e AEP- 4º semestre de administração estagiário de projetos em um órgão público.

A coleta de dados ocorreu no mês de outubro de 2017 em uma quarta-feira à tarde no Centro Universitário da FEI, e teve duração de aproximadamente 60 minutos.

Foram utilizadas cinco questões formuladas com base nos quatro eixos pré-fixados para elaboração deste projeto, sendo eles: Processo de comunicação empresarial, Papel dos profissionais, Canais de comunicação e Comunicação eficiente.

Ao início do *focus group* foi explicado aos estudantes participantes o teor e a finalidade da pesquisa, demonstrando a importância de sua colaboração assim como a veracidade de suas respostas, em seguida foi realizada uma síntese a respeito do processo de comunicação, para que assim fosse possível dar início ao debate.

Para registrar a coleta de dados foi utilizada gravação de áudio, com posterior transcrição, visando preservar a forma e a intenção na fala dos estudantes participantes.

Os dados foram tratados por meio de análise qualitativa (GIL, 2002), estruturada da seguinte forma: (i) exploração do material coletado por meio de transcrição e leitura dos dados coletados a fim de organizar e identificar as principais ideias; (ii) seleção da unidade de análise dividindo de acordo com a temática e mensagens abordadas; (iii) criação de categorias de análise de acordo com eixos mencionados anteriormente.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Cultura Organizacional versus Comunicação

Ao se tratar de cultura organizacional pode-se perceber que quanto mais rígida e arcaica a cultura, maior a sensação de dificuldade dos estudantes quanto ao acesso à comunicação empresarial com as informações que consideram relevantes para o ambiente de trabalho e formação profissional, é possível enxergar que culturas mais flexíveis como as das *startups* citadas por EEM no *Focus Group* possuem o estereótipo de “empresa perfeita” misturada à insegurança de que um ambiente mais descontraído não forneça as ferramentas necessárias para o desenvolvimento e, posteriormente, estabilidade profissional. Por outro lado, às organizações que conseguem unir a formalidade do ambiente de trabalho a uma comunicação mais diluída entre os níveis hierárquicos parecem gerar uma impressão positiva nos estudantes entrevistados, pode-se perceber isso na expressão e entonação de CET e AEC ao citarem as diferentes reuniões de *staff* que são realizadas para alinhar as prioridades da área e fornecer informações sobre os objetivos estratégicos da instituição financeira onde estagiam.

Pode-se perceber também que organizações com uma estrutura organizacional familiar tendem a gerar uma maior sensação de “dono” o que contribui positivamente para a comunicação organizacional. Isso pode ser visto na fala de EAL que usa sempre a quarta pessoa para se referir aos processos da empresa e é o único a mencionar neste primeiro momento o seu papel dentro da comunicação. Pode ser visto também por meio da fala de AEF que cita uma experiência anterior em uma empresa de pequeno porte e menciona que percebia melhor a importância de seu trabalho, dizendo ela que: “*Lá se eu não fizesse o meu trabalho não tinha ninguém para fazer, em uma empresa multinacional não, sempre tem alguém para te substituir*”, questionada do motivo desta percepção ela diz que em empresas menores é possível ter um contato mais próximo com as pessoas o que a seu ver, faz com que haja uma comunicação mais assertiva quanto ao papel de cada funcionário.

### 4.2 Canais de Comunicação

Dentre os canais de comunicação, os estudantes de forma unânime mencionam a comunicação pessoal como a mais efetiva. Pois, veem neste canal uma

forma de minimizar ruídos e fornecer seu *feedback*, podendo expor ideias e resguardar-se de possíveis problemas futuros em relação ao objetivo da mensagem transmitida pelo emissor. Além disso, é possível notar que a comunicação pessoal gera uma maior sensação de engajamento nos estudantes, é perceptível isso na entonação de AEP quando diz que possui abertura para falar com seu gestor a respeito dos projetos que está desenvolvendo. Nota-se, ainda, que os estudantes valorizam este tipo de contato, pois enxergam na atenção dispensada na conversa a valorização de seu papel enquanto colaboradores, isso é nítido quando EAL diz: “*Se eu sei que meu trabalho afeta ele, eu tenho que comunicá-lo*” ou na fala de EEM “*Se você tem uma boa comunicação com seu gestor às coisas fluem*”.

Apesar da unanimidade em relação à comunicação pessoal percebe-se com frequência a citação de canais como e-mails, jornais e revistas na fala dos estudantes, sendo eles utilizados para designar atividades diárias e fornecer informações a respeito do negócio. CET e AEC mencionam que a revista e jornal corporativo são ótimas ferramentas para mantê-los informados sobre as atividades da organização e os auxiliam a conhecer um pouco mais do segmento da empresa, o que em suas opiniões facilitam o desempenho de suas atividades. Em relação a esses canais AEF faz uma citação interessante: “*Teve uma pessoa que se destacou em tal meta, aí eles colocam lá a “carinha da pessoa toda feliz”*”, o que faz pensar que esses canais também são utilizados como uma ferramenta de engajamento, de modo a impulsionar que os colaboradores busquem melhores resultados. Já o e-mail, é frequentemente mencionado como um canal de prevenção, dando suporte a outros canais, conforme descrito na fala de AEF em relação ao atendimento de fornecedores “*Então o primeiro contato é por telefone, depois a gente vai passando por e-mail para ficar registrado*” assim como AEF os demais estudantes mencionam que normalmente os e-mails são enviados como forma de manter um histórico do que foi solicitado ou realizado. O papel de coadjuvante dado ao e-mail segundo eles é por se tratar de um canal que pode dificultar a interpretação da mensagem transmitida quanto ao objetivo do emissor, criando uma dualidade tida como arriscada no mundo corporativo.

Também foram mencionadas as reuniões, que com opiniões divididas quanto a sua efetividade foi definida como um canal que exige diversos cuidados, entre eles e o mais citado pelos estudantes foi a objetividade quanto ao que será comunicado, AEP dá ênfase neste ponto em sua fala “*Eu acho que tem que ter reuniões objetivas e pontuais, sem aquelas reuniões de duas horas que não resolvem nada*” e completa “*Eu trabalho na área de projetos, então tudo é definido por meio de reunião*” já CET menciona “*Se você tem que fazer uma, duas, três reuniões alguma coisa está errada ali.*” Deste modo, percebe-se que não há um consenso entre os estudantes quanto à necessidade e periodicidade em relação às reuniões, no entanto, todos os estudantes concordam que em um dado momento fazem-se necessárias, desde que como mencionado acima, haja objetividade e clareza nos pontos que serão abordados.

Por fim, em relação aos piores canais de comunicação a serem utilizados em uma organização os estudantes definiram o telefone e suas tecnologias, como por exemplo, o *WhatsApp*. Ambos foram definidos como canais muito informais, que facilitam a perda de elementos fundamentais para a compreensão da mensagem, influenciando na execução das tarefas solicitadas, conforme mencionado por EEM “*Acho que na ligação se você não anota na hora, você acaba esquecendo ou você acaba não absorvendo todas as informações, o WhatsApp a mesma coisa. No WhatsApp se você conversar com dez pessoas aquela conversa foi lá para baixo e enfim você perdeu aquela informação*”. Os estudantes mencionam ainda que o telefone acaba por gerar um retrabalho, pois em algum momento você precisará

realizar o registro daquela mensagem transmitida pelo emissor, EAL faz menção a isso em sua fala *“Às vezes é mais burocrático. Então telefonema sempre vai gerar um novo telefonema ou vai gerar um novo e-mail”*. Portanto, percebe-se que apesar de muito utilizado o telefone é tido pelos estudantes como um canal que deve estar suportado por outras ferramentas, afim de que se possam minimizar os possíveis problemas destacados.

### 4.3 Comunicação eficiente

Quando se fala em comunicação eficiente os estudantes parecem relacionar a facilidade de acesso em comunicar-se com diferentes níveis hierárquicos e departamentos, pode-se perceber que isso deriva da busca por conhecimento e ascensão profissional como visto na fala de AEF *“É muito importante você se sentir importante para a empresa, que não está apenas desempenhando um cargo de estagiário, que dali você está formando sua carreira”*. Além disso, e como mencionado pela própria AEF, quanto maior o acesso a diferentes níveis maior a visibilidade de seu trabalho, o que pode contribuir positivamente para um plano de ascensão. Partindo deste princípio AEP afirma *“Eu acho que quando a empresa é privada é mais fácil à comunicação. Se a pessoa não se adequa você tira ela”*, entende-se que pelo fato de uma empresa pública traçar seus níveis hierárquicos por meio de concurso e não por meritocracia a comunicação não seja tão eficiente entre níveis e departamentos como dito em outra fala de AEP, *“As áreas não se conversam muito, o que na minha opinião deveria acontecer mais”*.

A qualidade da informação e os canais utilizados aliados à segurança de quem a transmite, também parecem ser fatores determinantes para uma comunicação efetiva segundo os estudantes. Podemos perceber isso na fala de AEC *“Acho que você tem que saber passar a informação e a pessoa entender aquilo que você está passando.”* Deste modo, percebe-se a necessidade de o emissor conhecer amplamente o assunto ao qual irá transmitir, e o perfil de seu receptor, para que consiga adequar sua mensagem, a fim de que o receptor possa interpreta-la da maneira correta, EAL enfatiza esse pensamento afirmando *“Acho que toda informação tem que ser qualitativa e de alguma forma filtrada.”*. Novamente remete-se a necessidade em se conhecer o perfil do receptor, uma vez que em uma organização determinados públicos não devem possuir acesso a informações especificamente estratégicas.

Por fim, os estudantes classificam a transparência como um dos principais fatores para uma comunicação assertiva, conforme afirmado por EEM *“Pode tudo dar errado, mas é uma comunicação super assertiva quando as coisas são bem transparentes.”* Os estudantes afirmam ainda que a transparência na comunicação possibilita um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, uma vez que ao comunicar sobre os desafios a serem enfrentados a organização permite que o público interno possa se planejar quanto ao futuro, o que conseqüentemente gera maior engajamento nos colaboradores, pois enxerga-se na transparência uma relação de respeito mútuo. EEM dá ênfase a esse pensamento relatando sobre uma situação de fechamento de uma das unidades do local onde trabalha, onde toda a situação foi exposta pelo gestor, e diferente do que se imagina a equipe manteve-se motivada em relação às metas da unidade, o que segundo EEM e com a concordância dos demais estudantes ocorreu devido à transparência do gestor em comunicar a todos sobre a situação atual, o que reforça o pensamento de que a transparência é um dos fatores para a uma comunicação eficiente.

#### 4.4 Gestor

Quando indagados sobre o papel do gestor no processo de comunicação os estudantes classificam-no como um mediador entre as expectativas dos colaboradores e objetivos da organização, listando duas competências como fundamentais para este papel: a orientação a pessoas e o conhecimento do negócio. Pode-se perceber isso na fala de AEP *“Ele tem que ter duas questões imprescindíveis, conhecimento técnico e conhecimento conceitual”*. Além disso, percebe-se no gestor um papel de suporte quanto às atividades a serem desempenhadas diariamente, o que justifica as duas competências mencionadas pelos estudantes, uma vez que o gestor detém do conhecimento das funções e possuirá fácil acesso aos colaboradores quando procurado. CET dá ênfase a esse pensamento em sua fala *“Se ele não der essa liberdade, não liberdade, mas essa confiança e abertura fica difícil.”*

A formação e experiência do gestor foram outros pontos abordados pelos estudantes como importantes para uma comunicação eficiente, segundo eles os gestores com formações muito técnicas e com pouca experiência, na maioria das vezes não possuem o *“know-how”* necessário para estabelecer um processo de comunicação eficiente, conforme mencionado por CET *“Hoje em dia eles chamam um pessoal muito novo. Por que eles pensam: Vou colocar uma cabeça nova lá por que tem um pensamento diferente”*, ainda segundo CET muitas vezes os gestores menos experientes não transmitem a segurança necessária para o cargo, o que acaba desestabilizando a equipe e prejudicando os resultados da área. Com relação à formação AEP conclui *“Eles partem de um princípio de que o conhecimento técnico você tem e o conceitual a gente vai desenvolvendo para você”*, segundo AEP esse pensamento tido por algumas organizações é falho, já que na maioria das vezes o gestor não possui tempo e suporte para desenvolver as competências relacionadas à gestão de pessoas, o que o torna um especialista e não um gestor, o que supostamente prejudica o processo de comunicação.

Por fim, os estudantes mencionam a humildade (dita por eles como assumir erros) e a capacidade de enxergar o colaborador além do profissional, como fatores coadjuvantes, mas não menos importantes para o processo de comunicação. Os estudantes acreditam que ao enxergar no gestor uma pessoa mais humanizada é possível se sentir mais confiante para expor suas expectativas quanto à empresa, o que permite a organização traçar de forma mais clara seus objetivos, e que pelo fato de os objetivos serem transmitidos por *“gente como a gente”* conforme dito por EAL é mais fácil de que haja uma identificação e conseqüentemente maior engajamento, conforme mencionado por EEM *“Eu acho que a visão que hoje eu tenho de gestor é de uma pessoa que seja humana que ela olhe para mim e veja que eu tenho uma carreira profissional, mas que eu também sou um ser humano que tem algo fora daquilo.”*

#### 5. CONCLUSÃO

Ao estudarmos a comunicação empresarial percebemos o quão complexo este processo é, e o quanto é necessário que as organizações e mesmo os colaboradores informem-se a respeito. O conhecimento prévio acerca dos elementos da comunicação e dos diversos canais disponíveis auxilia na exposição do papel de cada indivíduo na comunicação empresarial, tornando o processo mais transparente e eficiente.

A partir de pesquisas bibliográficas e por meio do *Focus Group* realizado no mês de outubro de 2017 foi possível concluir que, de modo geral, os estudantes

visualizam a comunicação como um processo de grande importância dentro das organizações. A valorização do processo deriva do sentimento de motivação ao perceberem-se parte integrante na tomada de decisão, o que lhes mostra propósito quanto ao trabalho a ser executado no dia a dia, confirmando a fala de Matos (2009) ao mencionar que colaboradores bem informados tendem a visualizar a valorização de seu trabalho, e produzir melhores resultados. No entanto, nota-se que os estudantes não visualizam suas responsabilidades como receptores, de compreenderem a mensagem, darem um retorno quanto à qualidade do que lhes foi passado e posteriormente transmiti-la ao público externo, depositando todas as expectativas na organização, o que constantemente é mencionado pelos estudantes como uma comunicação falha, sem notarem que em grande maioria o processo está incompleto justamente pela falta de sua participação, fornecendo feedbacks ou mesmo assumindo o papel de emissor em alguns momentos.

Quanto aos canais de comunicação constata-se que os estudantes apesar da pouca idade e vasto acesso a novas tecnologias, são relativamente conservadores, elencando canais mais tradicionais e que proporcionam maior proximidade como os mais efetivos. Isso se dá devido ao fácil acesso ao emissor (que na maioria das vezes trata-se do gestor) ser compreendido como um fator de reconhecimento do profissional e/ou suas atividades, tendo em vista que canais com menor distanciamento ou que possuem um caráter “artesanal” dão a impressão de maior cuidado e atenção ao receptor.

Com relação ao papel dos profissionais, mais uma vez a responsabilidade de criar um processo de comunicação efetivo é atribuída a terceiros, neste caso, aos gestores, que ficam incumbidos de compartilhar os objetivos da organização, e identificar as expectativas dos demais colaboradores criando um elo, a fim de que as estratégias a serem desenhadas sejam benéficas para as ambas às partes. No entanto, ao mesmo tempo em que se conclui que os estudantes precisam visualizar seu papel (também de grande importância) no processo de comunicação, concorda-se que os gestores são um fator primordial, tendo em vista que conforme observado no estudo eles em sua maioria estão mais alinhados quanto aos objetivos e as informações passadas pela organização, fazendo um *link* entre empresa e colaborador. Deve-se observar que nessa posição de “*link*” o gestor abdica de seu papel de colaborador, posicionando-se como provedor dos objetivos da organização, o que o torna um grande aliado do processo de comunicação.

Por fim, o que se nota com clareza, quanto ao objetivo deste estudo acerca da percepção dos estudantes da FEI com relação à comunicação empresarial das empresas onde estagiam ou trabalham, é que em todos os segmentos, níveis hierárquicos e áreas analisadas o processo é visto não somente como informativo, mas também como uma ferramenta de motivação, uma forma dos colaboradores buscarem compreender os objetivos da empresa, e alinharem seus propósitos aos valores da organização, o que conseqüentemente tem impacto sobre o clima organizacional e nos resultados.

## REFERÊNCIAS

ABREU, T.M.B., BAZONI, M. C., Como superar barreiras na comunicação nas organizações. **Revista Dito e Feito**, Curitiba v.7, n. 11, p. 74-94, jul/dez. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/de/article/download/4078/3496>> Acesso em: 10 Jun. 2017.

BANHOLZER, R. F. **Reunião como canal de comunicação empresarial interna**, 2008.

BASTOS, K. H. VASCONCELLOS, C. F. Uma análise reflexiva sobre o projeto: A dimensão humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: um estudo teórico e aplicado. **Intercom - RBCC**, São Paulo, v. 35, n.2, p. 267- 289, jul/dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/interc/v35n2/14.pdf>> Acesso em: 25 mai. 2017.

BURGER, R. **Benefícios da Tecnologia no Relacionamento com o cliente através da melhoria do processo de atualização de dados cadastrais**. 2013. 132 f. Dissertação (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CALDAS, P. **Comunicação formal e informal**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-formal-e-informal/47055/>> Acesso: 22 ago. 2017.

COSTA, D. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**, Porto Alegre: Dublinense, 2010.

COX, D. **Delivery effective internal Communications: Delivery ROI through Employee Engagement**, 2014.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2 ed. Brasília: Casa das musas, 2012. 163 p.

GIL, A. C. **Como formular projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

HAMER, B. M. **Communication within the workplace**, 2005. 42 f. Dissertação (Mestrado em Treinamento e Desenvolvimento) – Wisconsin Stout University, EUA.

JUNIOR, A. B. F. A eficácia da comunicação nas organizações. **Caderno Organização sistêmica**, Rio Grande do Sul, v. 3, n.2, p.7-16, dez. 2013.

LUNENBURG, F. C. Communication: The Process, Barriers and Improving Effectiveness. **Schooling**, EUA, v.1, n.1, p. 1-10, mai. 2010.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**, 2008.

MATOS, G. G. de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 2. ed. Barueri: Manole, 2009. 232 p.

MENDES, R. S. A. D. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**, 2004

MONTES, E. **Gerenciamento das comunicações de projetos**. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto>> Acesso em: 13 jun. 2017.

NORDQUIST, R. **Feedback in Communication Studies**. Disponível em: <<https://www.thoughtco.com/feedback-communication-term-1690789>> Acesso: 30 jun. 2017.

O'NEIL K. HODGSON S. MAZROUEI. M. A. Employee Engagement and Internal Communication: A United Arab Emirates Study. **Middle East Journal**. Emirados Árabes, v. 10. n. 4, p. 27, out. 2015. Disponível em: <[http://www.mejb.com/upgrade\\_flash/October2015/Employee.pdf](http://www.mejb.com/upgrade_flash/October2015/Employee.pdf)> 2 mai. 2017.

ROAZZI, A. A importância do contexto na comunicação: Considerações sobre sistema êmico, relativismo, cultural e abordagem etnográfica em situação experimental. **Letras de hoje**. Porto Alegre, v. 22, n. 3. 1987. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fale/article/view/17043/11059>> Acesso: 15 jun. 2017.

SCOTT, M. **Communication for Business Success**. Canadá: FlatWorld, 2012. Disponível em: <[https://catalog.flatworldknowledge.com/catalog/editions/mclean\\_2\\_0-business-communication-for-success-2-0](https://catalog.flatworldknowledge.com/catalog/editions/mclean_2_0-business-communication-for-success-2-0)> Acesso: 15 jun. 2017.

SILVA, G. C. **Comunicação organizacional e seus processos**: um estudo de caso da companhia de transmissão de energia elétrica paulista, 2012. 32 f. Dissertação (Técnico em Secretariado Executivo) – Faculdades Integradas Três Lagoas, Mato Grosso do Sul.

SILVA, V. S. da. et al. **Comunicação interna**: Benefícios para as empresas e motivação para os funcionários. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2015, Penedo, Anais... Rio de Janeiro: AEDB, 2015. p. 12.

State of the Sector: Internal Communication e Employee Engagement. **Gate House, Reino Unido**, v. 8, p.2-16, 2016.

STEINBACH, T. A. **An Exploraty Analysis of Intranet Benefits**. In: INFORMING SCIENCE AND IT EDUCATION JOINT CONFERENCE, 2012 Chicago, Anais... EUA: Research gate, 2012. p.15.

TOCHA, R. **A importância de construir meios de comunicação na empresa**. Disponível em: < <https://certificacaoiso.com.br/a-importancia-de-construir-meios-de-comunicacao-na-empresa/>> Acesso: 22 ago. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.