

A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

THE CORPORATE COMMUNICATION AS A TOOL FOR THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A CASE STUDY IN A CREDIT COOPERATIVE

Andréia Aparecida Silva Moreira¹

RESUMO:

O presente trabalho discute a eficácia da comunicação empresarial como fator de desenvolvimento e a importância de sua aplicação nas práticas organizacionais. Quando organizada, integrada e estruturada adequadamente à realidade do ambiente corporativo, a comunicação dentro das empresas faz a diferença dentro do contexto competitivo do mercado. A partir do problema, “A comunicação empresarial interna pode melhorar o desempenho de uma cooperativa de crédito?” o trabalho tem como objetivo geral investigar e descrever a importância da comunicação empresarial como ferramenta de gestão das empresas para melhorar o desempenho organizacional e, especificamente, em uma cooperativa de crédito. A metodologia utilizada consiste no uso da pesquisa de campo exploratória, em uma Cooperativa de Crédito, abrangendo pesquisa em fontes secundárias de livros e artigos publicados e aplicação de questionários. O universo da pesquisa é uma Cooperativa de Crédito MC e a amostra constitui-se em 89% dos seus colaboradores. O resultado aponta que a comunicação empresarial é uma importante ferramenta no desempenho eficaz de toda e qualquer organização uma vez que abrange conteúdos relativos ao seu cotidiano. Com relação à instituição pesquisada constata-se a eficácia no processo de comunicação, mas ela deve investir na comunicação interna como uma forma de melhorar todo o processo de administração. É preciso observar que os resultados obtidos destacam a realidade da empresa alvo de estudo e não devem ser generalizados como realidade de outras organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Empresarial; Cooperativa de Crédito; Ferramenta de Gestão.

ABSTRACT:

The present work discusses the effectiveness of the business communication as a factor of development and the importance of its application in the organizational practices. When it is organized integrated and structured appropriately to the reality of the corporate the communication within the enterprises can make the difference in the competitive context of the market. From the problem, can the internal corporate communication improve the performance of a Credit Cooperative? The general objective of the work is to investigate and to describe the importance of the business communication as a tool for the enterprises management in order to improve the organizational performance and, specifically, in a Credit Cooperative. The methodology consists in using the exploratory field research in a Credit Cooperative, covering researches in secondary sources of published books and articles and application of questionnaires. The universe of the research is a Credit MC Cooperative and the sample is composed of 89% of its collaborates. The result shows that the business communication is an important tool for the effective performance of all organization because it includes contents relating to its daily life. Regarding to the inquired institution, it is verified the effectiveness in the

¹ Mestra em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, especialista em Controladoria e Finanças Empresariais pela Universidade Federal de Lavras e graduada em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais. Consultora, assessora e *coach*. Professora da Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade de Cláudio. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/7327295836192309>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

communication process, but it must invested in the internal communication as a way to improve all administration process. It is necessary to notice that the achieved results emplasize the reality of the enterprise, the target of the study, and they should not be generalized as the reality of other organizations.

KEYWORDS: Business Communication; Credit Cooperative; Management Tool.

01 – INTRODUÇÃO

A comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica, sendo responsável pelo crescimento contínuo de uma organização.

Segundo Bahia (1995) a comunicação empresarial pode ser interna e externa. A comunicação externa é a comunicação dos empresários com a opinião pública e compreende toda a informação que esteja relacionada com as atividades que a empresa desenvolve. A comunicação interna de uma organização tem como responsabilidade informar e motivar todos os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, fazendo com que eles contribuam para o alcance dos objetivos da empresa.

Exerce dois importantes papéis na empresa: internamente deve motivar os funcionários a uma ação produtiva, fazendo com que fiquem informados sobre o que está acontecendo; e externamente deve auxiliar o posicionamento da organização junto aos demais públicos prioritários. Para que estes dois objetivos se concretizem é necessário que todos colaborem, desde os funcionários que trabalham na produção até os níveis gerenciais, passando principalmente pela diretoria.

Nesse contexto, questiona-se: “A comunicação empresarial interna pode melhorar o desempenho de uma cooperativa de crédito”? O objetivo geral deste estudo é investigar e descrever a importância da comunicação empresarial como ferramenta de gestão das empresas para melhorar o desempenho organizacional e, especificamente, em uma cooperativa de crédito.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

02 – REVISÃO DE LITERATURA

Toda empresa é única, como todo ser humano. Cada qual tem sua história, sua cultura, seus valores, sua missão. A comparação com o ser humano é justificável, pois as empresas são compostas essencialmente de pessoas. E, como são compostas por pessoas, pode sofrer do mesmo mal: a falta de comunicação.

2.1 – Contextualizando a Comunicação Empresarial

Como função administrativa de guiar as atividades dos membros da organização, segundo Chiavenato (1999), a direção depende da comunicação e da negociação. Uma empresa que pretende ser dinâmica e competitiva deve ser ágil e capaz de responder prontamente às demandas e exigências dos clientes e aos desafios dos concorrentes.

Torquato (2002) acredita que a comunicação empresarial representa uma ferramenta estratégica dentro de uma organização, responsável por gerar desenvolvimento e expansão das empresas.

De acordo com Almeida (2003) a comunicação empresarial é consequência da evolução dos modos de gestão organizacional e a sua importância crescente está ligada às características da economia de mercado, e ao novo papel que as organizações têm hoje na sociedade.

Segundo Oliveira (2004), a comunicação não soluciona todos os problemas existentes em uma organização, mas as falhas de comunicação certamente interferem nos problemas. Por isso, a comunicação deve ser uma preocupação de todos os que se encontram envolvidos na organização e se preocupam com seu desenvolvimento.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

2.2 – Comunicação Empresarial

A palavra comunicação tem origem no latim *communis*, que encerra a ideia de comungar, compartilhar. A Comunicação Empresarial tem como papel principal comunicar com seu público alvo seja ele externo (consumidores/clientes) ou interno (funcionários).

Ela deriva-se da cultura da empresa, isto é, quanto mais esclarecida for a organização sobre seu papel social, mais apta estará para informar. Hoje a Comunicação Empresarial tem o poder de transformar a imagem da empresa, e trabalha exatamente no foco onde está causando a desestruturação da organização.

Ela caracteriza-se, atualmente, como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e *marketing*. (PIMENTA, 1999, p. 98).

Os objetivos da comunicação empresarial devem estar articulados com o planejamento estratégico da empresa. Rego (1986, p. 104), considera que “é a favor da colocação dos gastos com comunicação no campo dos investimentos e não no das despesas”.

Despertar confiança e comprometimento consciente entre os colaboradores, motivar e estimular o desempenho de cada profissional, contribuir para um clima organizacional agradável, fomentar boas condições de trabalho e criar condições para a co-criação, por meio da participação dos funcionários e o intercâmbio de informações e ideias, são os principais objetivos da comunicação interna.

2.3 – Comunicação Interna

A comunicação interna é uma das maneiras de uma organização se comunicar com seu público prioritário. Este tipo de comunicação, segundo Rego (1986), visa a motivação dos funcionários contribuindo para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos, fazendo com que estes fiquem informados, seja por meio de publicações internas ou por outro meio qualquer de comunicação.

Cada vez mais, os empresários estão percebendo que agir com autoritarismo com os colaboradores é inviável. O departamento de Comunicação em uma empresa deixou de ter o papel de somente transmitir informações, e passou a ter também a responsabilidade de mudar o comportamento dos empregado a fim de que eles realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas (CORRADO, 1994, p. 5).

Nas organizações a comunicação é processada nos níveis: gerencial, administrativo e social.

Segundo Zyman (2003), no caso das organizações, a fonte mais expressiva é o gerente, pois, regra geral, ele se posiciona como linha intermediária da organização, sendo um polo emissor e receptor de informações para baixo e para cima, para colaboradores e chefes.

A Comunicação administrativa, segundo Torquato (2002), trata-se do suporte informacional normativo da organização. E por se constituir no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro (normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, acervos técnicos) é o que demanda maior complexidade, transformando-se, por conseguinte, em uma das maiores fontes de problemas e ruídos das organizações.

A área da comunicação social da organização envolve os atos da comunicação indiretos, unilaterais e públicos, ou seja, as ações da comunicação coletiva ou de massa, por meio de jornais, revistas, rádio e televisão. Conforme a premissa de Santana (2000) a irradiação das mensagens se volta tanto para os circuitos internos quanto para os circuitos externos.

Segundo Teixeira (2009), as pessoas são a essência do sucesso das organizações. Por isso, é importante tratá-las bem. Como o colaborador é o principal capital que a organização possui, a comunicação deve ser clara e objetiva para que organização e colaborador colham frutos positivos.

Todas as decisões estratégicas que são tomadas na organização, conforme Teixeira (2009), deve ser repassada aos colaboradores de maneira clara e, para isso, é importante que esta informação seja passada pela própria direção da

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

organização, mostrando os motivos e qual a importância de cada colaborador dentro daquele plano estratégico.

Não pode haver barreiras à conversação dentro de uma empresa, pois provocam perdas na comunicação entre as pessoas, impedindo o trânsito livre e aberto das mensagens. Com isso, surgem dificuldades no intercâmbio de comunicações.

A comunicação interna pode ser feita por diversos veículos de comunicação, sendo que cada um deles terá uma funcionalidade diferente, pois com vários tipos de ferramentas fica mais fácil atingir o público de maneira geral nos diversos níveis hierárquicos da empresa.

Na prática, a comunicação interna funciona através de instrumentos essenciais que podem assumir diferentes aspectos, dependendo do público a que se destina. As ferramentas comunicacionais representam não só uma fonte interna do processo informativo, mas também influenciam na formação de opinião e de mudanças de hábitos e atitudes dos funcionários. Portanto, têm como objetivos integrar, motivar, informar e educar o público alvo da empresa.

2.4 – Cooperativismo e Cooperativa de Crédito

De acordo com Pinho (2004), a cooperativa pode ser entendida como uma empresa de serviço cujo fim imediato é o atendimento das necessidades econômicas de seus usuários que a criam com seu próprio esforço e risco. Pinheiro (2008) complementa esta definição e conceitua cooperativa como uma “sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº. 5.764, de 16 de dezembro de 1971” (PINHEIRO, 2008, p.07).

Segundo o autor, as características peculiares das cooperativas de crédito são os juros mais baixos que o praticado pelo mercado, estrutura enxuta, custos operacionais inferiores aos praticados no mercado financeiro, realização das operações ativas (empréstimos de dinheiro) apenas com os associados, linhas de crédito destinadas às atividades de seus cooperados, sejam elas específicas da profissão ou atividades econômicas que aglutinam.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

03 – MATERIAL E MÉTODOS

De acordo com Vergara (2003, p. 50) as pesquisas se classificam quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa visa uma abordagem descritiva e exploratória, buscando a exposição das características das metodologias atualmente utilizadas. Quanto aos meios, a pesquisa é, ao mesmo tempo, bibliográfica, pois busca referências em autores diversos, e pesquisa de campo, com base em um estudo de caso, por se tratar de um levantamento baseado em situações que estão dentro do contexto da realidade.

Para tanto, esta pesquisa quanto aos meios apresentou-se do modo bibliográfica, pois segundo Vergara (2003) recorreu ao uso de material acessível ao público em geral, como livros e artigos já publicados.

A Cooperativa de Crédito MC, com a autorização do Banco Central do Brasil, iniciou suas atividades em 13 de Julho de 1998 com um quadro social composto de 21 associados. Sua missão é garantir a justiça e satisfação ao quadro social, tendo como visão planejar o futuro e administrar as dificuldades e potencialidades.

É regida pelo disposto nas leis 4595/64 e 5764/71 nos normativos baixados pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central e por Estatuto próprio. Tem sede e foro jurídico na cidade de Cláudio com área de atuação nos municípios de Divinópolis, Formiga, Carmópolis de Minas, Itaguara, Oliveira, Itapecerica e Itaúna.

Hoje, dez anos após o início das atividades, a cooperativa conta com aproximadamente 5700 associados e uma equipe de 41 funcionários e oito estagiários.

É destaque entre as dez maiores cooperativas mineiras, num universo de 122 filiadas à sua Central das Cooperativas.

A empresa utiliza as seguintes ferramentas de comunicação interna: mural, *intranet*, *sparks*, *e-mail*, reuniões setoriais semanais e circulares.

O universo da pesquisa foi constituído por uma cooperativa de crédito, a Cooperativa de Crédito MC, localizada na cidade mineira de Cláudio. Na pesquisa

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

foi utilizada uma amostra de 89% dos funcionários e estagiários da empresa, de todos os setores.

Os dados foram coletados através de questionários, com perguntas fechadas de múltipla escolha de alternativas. Coletados os dados, estes foram tabulados, construídos gráficos para melhor visualização e análise, atingindo-se desta forma os resultados do estudo de caso, através da pesquisa de campo.

04 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a aplicação da pesquisa interna foram distribuídos 43 questionários, que equivalem ao total de funcionários da empresa. Deste universo, foi obtido o retorno de 39 questionários, o que corresponde a uma amostra de 89% do total de funcionários. Para a representação gráfica da pesquisa, foi escolhido o padrão de gráfico setorial para a melhor visibilidade da relação entre cada parcela e o todo.

Assim como no questionário, o resultado também se encontra dividido em três partes: perfil do funcionário, satisfação com o trabalho e comunicação interna para facilitar o estudo.

a. **Perfil do funcionário:** A maioria dos funcionários é do sexo feminino (67%), encontra-se na faixa etária entre 19 e 23 anos de idade (46%), cursa o 3º grau (44%) e tem entre um e cinco anos na empresa.

b. **Satisfação com o trabalho:** Os empresários, cada vez mais percebem que o agir com autoritarismo com os colaboradores é inviável. O departamento de Comunicação em uma empresa deixou de ter o papel de somente transmitir informações, e passou a ter também a responsabilidade de mudar o comportamento dos empregado a fim de que eles realizem um melhor trabalho, sintam-se satisfeitos e impulsionem a organização em direção a suas metas (CORRADO, 1994, p. 5). A pesquisa revela que 59% dos funcionários estão satisfeitos com o seu trabalho. Dos 41% que estão insatisfeitos, 42% apontam a remuneração e 20% a ausência de plano de carreira como principal motivo da insatisfação. Houve um empate entre o clima desfavorável no ambiente de trabalho e a falha comunicação. Dezesesseis por cento citam outros motivos: falta de valorização e de reconhecimento pelo trabalho

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

exercido e falta de planejamento para a troca de funções e cargos, sobrecarga de trabalho em alguns setores e a existência de muita competitividade.

c. **Comunicação interna:** Para qualquer organização é importante que as informações cheguem até seus colaboradores de forma ágil e clara, permitindo que estes tenham suas atividades facilitadas e possam trabalhar corretamente. Segundo Corrado (1994), a credibilidade é essencial para se chegar a uma comunicação empresarial bem sucedida. Quarenta e quatro por cento dos funcionários a consideram boa; 33% regular, 18% ótima e 5% ruim. É um resultado positivo visto que a somatória do ótimo e do bom perfaz um total de 62% (44% + 18%).

Segundo Matos (2004), a eficácia alcançada na comunicação empresarial é consequência do fluxo de comunicações internas e externas, as quais agilizam a transmissão da informação e fortalecem a cultura de transparência e abertura para o diálogo. Em relação ao tempo médio em que as informações são divulgadas assim que ocorre uma mudança, o estudo mostra que 62% dizem que em menos de uma semana as informações são divulgadas. Os 38% restantes se dividem igualmente entre uma semana e mais de uma semana.

Segundo os funcionários, são veículos utilizados para comunicação de mudanças na empresa estudada: quadro de avisos, apontado por 53%; boletins informativos citados por 11%; *Intranet* lembrada por 8%; jornal interno apontado por 6% e campanhas (3%). Dentre os outros veículos de comunicação citados por 19% dos funcionários estão as reuniões (45%) e *spark* (15%). Os 40% restantes são divididos igualmente entre chefia, colegas, comunicação interna, *e-mail* e reunião de setor.

Na visão de Torquato (2002), a comunicação administrativa refere-se ao suporte informacional normativo da organização constituindo-se no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro (normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, acervos técnicos), demandando maior complexidade, transformando-se em uma das maiores fontes de problemas e ruídos das organizações. É de grande importância a participação da diretoria no processo de comunicação interna, demonstrando sempre a capacidade de dividir e repassar as informações, sem usá-las como instrumento de poder e sim como ferramenta

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

estratégica de gestão. Quando uma organização é capaz de garantir esta participação, com certeza ela se desenvolve muito melhor e conseqüentemente adquire um relacionamento mais sadio com seus colaboradores.

Em resposta à questão sobre a participação da diretoria no processo de comunicação interna, 97% dos colaboradores responderam que consideram a participação da diretoria como de grande importância para esse processo.

O fluxo de informações deve ser bem planejado a fim de mostrar como as organizações utilizam a informação para construir significados, criar conhecimento e tomar decisões. É necessário evidenciar não só os mecanismos, mas processos efetivos a fim de que a área de comunicação possa conhecer e envolver colaboradores da organização, buscando entendimento, consciência, compreensão, respeito, enfim, participação e comprometimento. A tabela 1 apresenta o resultado em relação ao fluxo de informações da empresa em estudo.

Tabela 1 – Dados gerais sobre a comunicação interna: Cooperativa de Crédito MC – 2013

Dados gerais	Sim	Não
Prioridade à comunicação	59%	41%
Abertura da alta direção com informações essenciais	50%	50%
Processo de busca (proatividade do colaborador)	64%	36%
Autenticidade	72%	28%
Individualização (consideração às diferenças individuais)	41%	59%
Velocidade	56%	44%
Adequação tecnológica (equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano)	82%	18%

Fonte: Dados extraídos da pesquisa

Em relação à comunicação interna foram relacionadas dez assertivas para que os colaboradores as assinalassem com DT (discordo totalmente); D (discordo); C (concordo) e CT (concordo totalmente).

O resultado mostra que 51% dos respondentes discordam com a assertiva “Percebo que só a hierarquia tem a preocupação em transmitir uma comunicação clara para a equipe”, o que evidencia a preocupação na transmissão de informações claras para os funcionários. No quesito C (concordo) é mostrado que 54% dos funcionários praticam uma comunicação clara e objetiva no ambiente de trabalho com a equipe. Os funcionários CT (concordo totalmente) com: a) a comunicação verbal é essencial para o desempenho profissional no trabalho em equipe (74%); b) acredito que com uma comunicação transparente, melhores

processos acontecerão na empresa (90%); c) Sinto que com uma comunicação transparente me motivo (68%); d) acredito que sem uma comunicação efetiva, aumentam os conflitos entre os elementos da equipe (62%).

Torquato (2002) defende dois conceitos chaves para área de comunicação interna, sendo elas a emotiva (motivar, integrar, criar climas favoráveis, transformações, energia, imagem forte, fortaleza em movimento, integrar áreas, agir como grupo, vitória, orgulho, sucesso pessoal) e a racional (impulsionar vendas, meta principal, direcionar ações, priorizar decisões, conceito de organização, apresentar produtos, abrir comunicações). Quanto mais efetiva e próxima a comunicação interna se apresentar, maior será o envolvimento, a dedicação e empenho dos funcionários, proporcionando assim uma maior motivação por parte destes e conseqüentemente um aumento de produtividade.

Diante disso, foram solicitados a sugerir ações para melhorar a comunicação interna na empresa. A tabela 2 mostra o resultado.

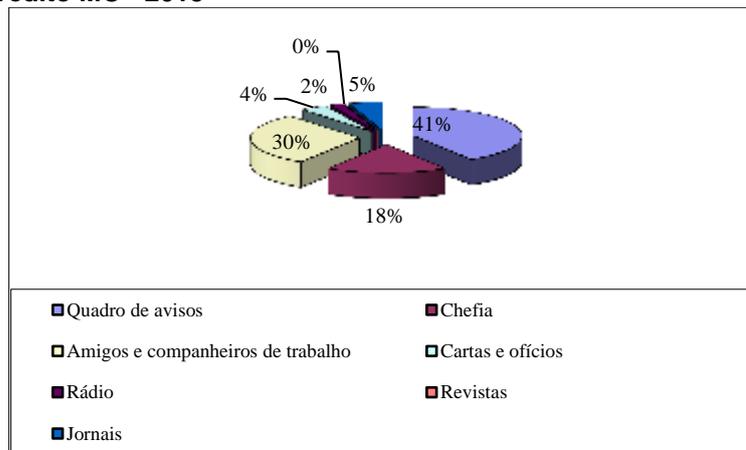
Tabela 2 – Sugestões para melhoria da comunicação interna: Cooperativa de Crédito MC – 2013

Sugestões	%
Reuniões	12,5%
Melhorar o relacionamento entre os funcionários	21%
Informar primeiro os funcionários	13%
Instalação de caixas de sugestões	1%
Melhorar os quadros de avisos	8%
Promover eventos de confraternização	1%
Relacionamento da chefia com os subordinados	14%
Designar um responsável pela comunicação interna	9,5%
Instalar software de mensagens instantâneas	0%
Promover palestras	4%
Ouvir a todos sem distinção	16%

Fonte: Dados extraídos da pesquisa

Para Teixeira (2009), todas as decisões estratégicas que são tomadas na organização, devem ser repassadas aos colaboradores de maneira clara e, para isso, é importante que esta informação seja passada pela própria direção da organização, mostrando os motivos e qual a importância de cada colaborador dentro daquele plano estratégico. A figura 1 apresenta as fontes de informação às quais os funcionários da empresa têm acesso.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Figura 1 – Fontes de informação sobre a empresa às quais os funcionários têm acesso: Cooperativa de Crédito MC - 2013

Fonte: Dados extraídos da pesquisa

Questionados sobre o meio pelo qual ficam sabendo o que acontece na empresa, 41% dos funcionários citam o quadro de avisos como principal fonte de informação, seguido pelos amigos e companheiros de trabalho (30%), pela chefia (18%).

Sobre o meio através do qual gostariam de receber informações sobre a empresa, os funcionários declaram preferência por uma pessoa responsável pela comunicação interna (48%), pelo mural (18%), *e-mail* (16%). Outros meios como *site*, cartas e ofícios e jornal interno são indicados por parcelas menores de funcionários.

Segundo Oliveira (2004), a comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional. A empresa deve possuir a cultura divulgar suas normas e diretrizes de modo que todos os funcionários as conheçam realmente para exercerem suas funções com segurança e eficácia. Segundo os colaboradores consultados, 52% dizem que as normas e diretrizes da Cooperativa de Crédito MC são divulgadas através de reuniões; 28% por reuniões por setor; 17% por informativos impressos e apenas 3% recebem as informações boca a boca.

Diante de tais estatísticas, conclui-se que o processo de comunicação interna da cooperativa funciona, pois a maioria dos colaboradores recebe essas informações de forma correta. Com relação a reuniões é um bom resultado, uma vez que é o momento onde se encontra o maior número de funcionários, mas poderiam ser aproveitadas exatamente para a divulgação de impressos contendo tais normas e diretrizes.

As organizações devem sempre compartilhar com seus colaboradores as dificuldades e os eventuais problemas, mantendo uma relação de amizade, companheirismo e confiança, possibilitando que estes possam colaborar para a resolução. Todos precisam transmitir aos principais públicos da organização mensagens verdadeiras, assim como compartilhar os sucessos e fracassos da organização (CORRADO, 1994, p. 9). Fazer que todos se sintam responsáveis pela comunicação é o grande desafio das organizações. Na organização estudada 45%, ou seja, a maioria dos colaboradores, afirmam que ficam sabendo dos eventuais problemas de maneira informal, 35% através dos veículos de comunicação da empresa, ou seja, de modo formal e 20% através de boatos e conversas paralelas.

Tais resultados mostram que deve haver um maior compromisso da instituição na divulgação dos seus problemas, possibilitando que seus colaboradores possam ter um a informação séria e correta a respeito dos problemas.

Os boatos são muito perigosos quando têm presença confirmada no ambiente organizacional, pois podem trazer informações erradas, distorcidas e inverdades, ocasionando vários problemas na organização. Segundo Chiavenato (1999), a remoção das barreiras e dos ruídos é o ponto de partida para se conseguir um ambiente de comunicação aberta e franca entre as pessoas.

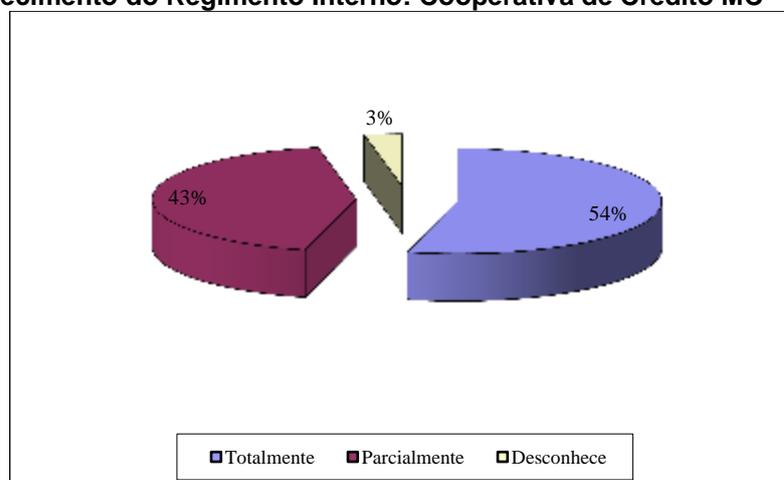
Uma boa comunicação antecipa os rumores, os ruídos. No local onde não há comunicação, predominam o boato e a insatisfação. Diante da opinião dos colaboradores, observa-se que 59% afirmam que os boatos prevalecem de forma moderada na instituição, dando a confirmação de que eles realmente existem e que a organização deve ficar atenta para poder controlá-los; 18% afirmam ser de forma intensa. Segundo Oliveira (2004), a comunicação não soluciona todos os problemas existentes em uma organização, mas as falhas de comunicação certamente interferem nos problemas. Por isso, a comunicação deve ser uma preocupação de

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

todos os que se encontram envolvidos na organização e se preocupam com seu desenvolvimento.

É relevante, de acordo com Teixeira (2009), que a comunicação aconteça entre todos os níveis da organização, ou seja, desde a Presidência até o chão de fábrica, todos se comunicando com todos, sem preconceitos. Para agir de forma segura e eficaz dentro de uma organização é preciso que os funcionários conheçam suas normas e diretrizes, ou seja, que conheçam o seu Regimento Interno. Assim, foi-lhes indagado sobre o conhecimento desse Instituto, o que é evidenciado na figura 2.

Figura 2 – Conhecimento do Regimento Interno: Cooperativa de Crédito MC - 2013



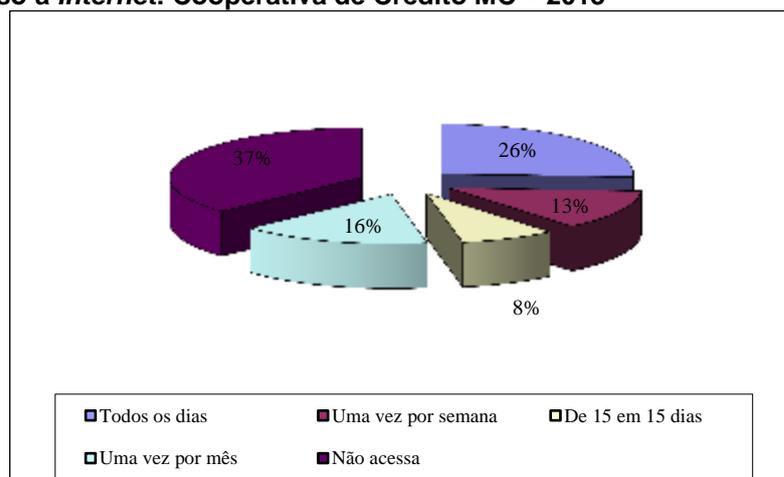
Fonte: Dados extraídos da pesquisa

Diante dos dados, constata-se que inexistem problemas no conhecimento dos colaboradores sobre o Regimento Interno da Cooperativa, mostrando que a administração desta empresa preocupa-se em fazer conhecer o Regimento Interno para que seus colaboradores trabalhem com segurança, conhecendo as normas e diretrizes da empresa onde trabalha. Deve, entretanto, preocupar-se com os 3% que desconhecem o Regimento Interno para que eles se integrem aos objetivos e metas da Cooperativa de Crédito CM.

O espaço físico de uma empresa deve possuir boa sinalização, uma forma de comunicação no interior do espaço para que tanto o público interno quanto o externo possam se movimentar com rapidez e segurança. Os funcionários foram questionados sobre a sinalização das dependências da empresa. A totalidade dos funcionários percebe como bem sinalizadas as dependências da cooperativa.

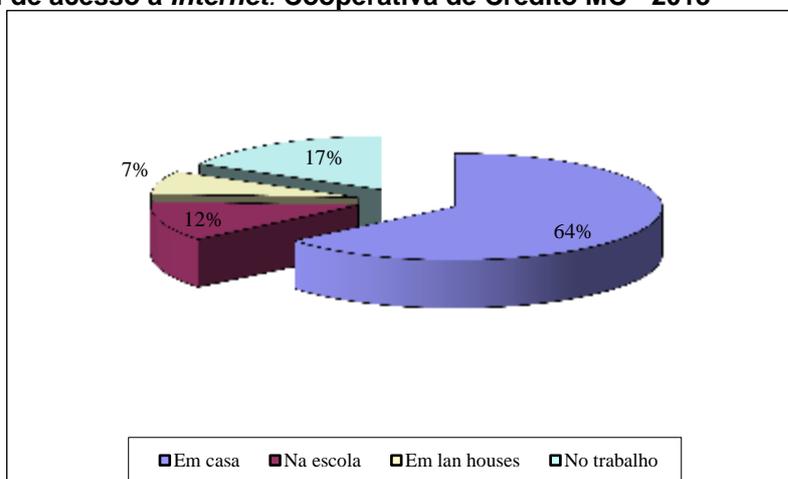
Como uma função básica da organização, a comunicação se volta para facilitar os processos de compartilhamento do conhecimento, dentro não apenas do espaço físico comum da empresa, mas agora dentro de uma realidade virtual, onde a comunicação no ciberespaço passa a ser essencial para as empresas (ANGELONI E FERNANDES, 1999). Em relação ao acesso à *internet* duas questões foram elaboradas (Figuras 3 e 4).

Figura 3 – Acesso à Internet: Cooperativa de Crédito MC – 2013



Fonte: Dados extraídos da pesquisa

Figura 4 – Local de acesso à Internet: Cooperativa de Crédito MC - 2013



Fonte: Dados extraídos da pesquisa

Os meios virtuais têm ganhado cada vez mais espaço na comunicação com os funcionários, pois são modernos, ágeis e práticos. Uma das principais vantagens dos boletins eletrônicos, *e-mail*, *intranet*, *blogs* e *sites* é a rapidez no envio e a economia de dinheiro. A desvantagem é que a empresa precisa estar

devidamente informatizada. Trinta e sete por cento dos funcionários da cooperativa não acessam a *Internet*; 26% a acessa todos os dias; 16% uma vez por mês; 13% uma vez por semana e 8% de 15 em 15 dias. Grande parte (64%) acessa a *Internet* de suas residências.

Os objetivos da comunicação empresarial devem se articular com o planejamento estratégico da empresa. Rego (1986, p. 104), considera que “é a favor da colocação dos gastos com comunicação no campo dos investimentos e não no das despesas”. Indagados sobre a necessidade de investimentos em comunicação interna os resultados apontam que 64% dos colaboradores consideram necessário investir na comunicação interna da Cooperativa de Crédito CM de forma intensa e necessária; 26% acham necessário tal investimento, mas com outras prioridades e 10% acreditam que não é necessário investir na comunicação. Percebe-se que os colaboradores querem realmente que a Cooperativa de Crédito CM invista em comunicação interna, como uma forma de melhorar todo o processo de administração da referida empresa.

Dos 90% que dizem ser necessário o investimento na comunicação interna, são dadas as seguintes sugestões: notícias chegando em tempo real (*e-mail* ou comunicado) para que os colaboradores não se percam em informações (24%); designação de uma pessoa responsável pela comunicação interna (9%); realização de pequenas reuniões entre todos os funcionários para discussão e divulgação das informações (9%); repasse das informações a todos os funcionários, sem distinção (9%). São lembradas ainda: quadro de avisos, reuniões onde todos possam se expressar, atender a todos igualmente, utilizando as mais diversas mídias, promovendo palestras e cursos.

Diante da maioria, a Cooperativa deve fazer investimento para desenvolver eficazmente o seu processo de comunicação interna. Sabendo dialogar eficazmente com suas equipes, a comunicação será uma ferramenta útil de trabalho para garantir o entendimento dos objetivos e perfeita integração do colaborador à sua rotina profissional.

O diálogo torna-se fundamental já que permite verificar se a mensagem está chegando com clareza.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

05 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação consolidou-se como um instrumento importante e necessário para o bom desempenho empresarial. Quando organizada, integrada e estruturada adequadamente à realidade do ambiente corporativo, a comunicação dentro das empresas faz a diferença dentro do contexto competitivo do mercado.

De acordo com os objetivos propostos a comunicação empresarial pode melhorar o desempenho de uma cooperativa de crédito. Para isso é necessário que a empresa assegure a existência de canais de comunicação em sentido amplo. Destacam-se os princípios com classificação de nível máximo de relevância, na opinião dos funcionários da Cooperativa de Crédito CM: utilização de informações relevantes internas como forma de se possibilitar um processo decisório eficaz; agilidade e pontualidade do fluxo de informações consistente com o nível de mudança no ambiente interno da cooperativa; informações pertinentes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e tempestivamente, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades; existência de canais abertos de comunicação acerca de informações relevantes e disposição de ouvi-las, que englobe todos e toda a sua estrutura funcional.

Embora não solucione todos os problemas existentes, as falhas de comunicação interferem nos problemas. Por isso, a comunicação deve ser uma preocupação de todos os que se encontram envolvidos na organização e se preocupam com seu desenvolvimento.

Na era global em que se vive, onde as empresas estão espalhadas em vários locais ao mesmo tempo, as ferramentas acabam por ser uma forma de unificá-las, mantendo uma unidade, um mesmo discurso, fazendo com as mesmas informações cheguem a todos os públicos. Assim considerando, para que uma empresa tenha sucesso é necessário que ela saiba se comunicar.

A comunicação é um diferencial incalculável, pois cada um tem um jeito de se comunicar, cada empresa tem sua forma de ser, sua imagem é criada através da comunicação. Educar através da comunicação, ser a comunicação, promover a comunicação, receber comunicação são ações que todos fazem inconscientemente em todos os momentos da vida.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Torna-se necessário o pleno desempenho das atividades internas em relação aos componentes de comunicação para fins de uma gestão eficiente do empreendimento cooperativista de crédito, de modo especial, na Cooperativa de Crédito CM.

06 – REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Vitor. *Comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas, 2003.
- ANGELONI, Maria Terezinha; FERNANDES, Caroline Brito. A comunicação empresarial: - Um estudo evolutivo das Teorias das Organizações. *Revista de Ciências da Administração*, v. 1, n. 2, p. 84-94, 1999. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/24675/a-comunicacao-empresarial----um-estudo-evolutivo-das-teorias-das-organizacoes/i/pt-br>. Acesso em Acesso em 14 jan. 2017.
- BAHIA, Juarez. *Comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CORRADO, Frank M. *A força da comunicação*. São Paulo, Makron Books, 1994.
- MATOS, Gustavo Gomes de. *Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- OLIVEIRA, Luís Carlos Ferreira de Sousa. *Comunicação empresarial*. Lavras: UFLA/FAEPE, 2004.
- PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*. São Paulo: Alínea, 1999.
- PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. *Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil*, Brasília: BCB, 2008.
- PINHO, Diva Benevides. *O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva, 2004.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XV Jan-jun 2017	Trabalho 07 Páginas 133-151
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

SANTANA, Armando. *Propaganda, teoria, técnica e prática*. São Paulo: Pioneira, 2000.

TEIXEIRA, Amauri Dias. *A importância da comunicação dentro das organizações*. 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/a-importancia-da-comunicacao-dentro-das-organizacoes-1118175.html>>. Acesso em 14 jan. 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZYMAN, Sérgio. *A propaganda que funciona: como obter resultados com estratégias eficazes*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.