

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA EM UM CENTRO TECNOLÓGICO DE POLÍMEROS – CETEPO-SENAI

Andrea Lenici Nieviroski¹
Wellington Lima Amorim²

RESUMO

Esta pesquisa trata do tema comunicação organizacional interna em um Centro Tecnológico de Polímeros – CETEPO no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI. Relativos a este tema, trabalharam-se os seguintes conceitos: meios de comunicação formal e informal, fluxos formais de comunicação em sentido vertical, ascendente e descendente, além do fluxo em sentido horizontal. Também se conceituou os instrumentos formais, tais como: os quadros de avisos, caixas de sugestões, mensagens eletrônicas, sinalizadores, periódico interno, carta ao pessoal, notas e *flashes* informativos. Após estas contextualizações, utilizou-se como metodologia de pesquisa o estudo de caso, com coleta de dados qualitativos e quantitativos. Através de entrevistas, observação participante e a aplicação de questionários, realizou-se em 2004 uma análise da percepção dos colaboradores CETEPO-SENAI em relação à comunicação interna praticada pela organização. Ao final da análise, foram sugeridas alternativas para os itens avaliados positiva e negativamente, contribuindo, assim, para a melhoria do processo de comunicação interna do CETEPO-SENAI.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, segundo Baldissera (2000), as organizações tendem a primar pela comunicação externa, promovendo a imagem institucional frente à comunidade em geral e relegam, a um segundo plano, as questões de comunicação interna, embora sejam claras as evidências de que o público interno de uma organização atua como seu porta-voz toda vez que estabelece contato com o público externo.

Com base no alerta levantado pelo autor seguiu-se o questionamento: Qual a percepção, então, dos colaboradores do CETEPO-SENAI em relação à comunicação interna praticada pela organização no ano de 2004? Como principal objetivo da pesquisa buscou-se conhecer esta percepção através das verificações de como se utiliza os *instrumentos formais* e os *fluxos formais* de comunicação interna na empresa; além de propor melhorias para o processo citado, com base nas verificações obtidas na pesquisa.

¹ Bacharel em Administração de Empresas – UNISINOS - RS

² Bacharel, Especialista, Mestre e Doutorando Interdisciplinar em Ciências Humanas – UFSC - SC

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

Mattelart (1999) afirma que os sistemas de comunicação interna contribuem para que a empresa se torne competitiva, devido ao fato de que suas atividades são realizadas por pessoas e que a política de comunicação adotada pela organização irá influenciar no desempenho dos mesmos. Em outras palavras, as pessoas atuarão de acordo com as informações que recebem, o que pode ou não provocar conflitos entre si.

Para Marin (1997), embora possa haver a formalização dos relacionamentos sociais praticados na organização, atitudes do comportamento humano do ponto de vista afetivo e emocional, não necessariamente possuem um padrão rígido de conduta, levando-se a perceber realidades formais e informais de comunicação interna organizacional.

2.1 COMUNICAÇÃO FORMAL

A comunicação formal é aquela claramente definida, e até mesmo desenhada, seguindo as linhas do organograma organizacional, fornecendo uma visão nítida da origem das transmissões das informações planejadas para a organização, (Marin 1997).

Kunsch (2003) considera que a formalidade da comunicação deriva da estrutura normativa da organização e, através de diversos veículos estabelecidos pela instituição como: os impressos, os visuais, os auditivos, os eletrônicos, os telemáticos, entre outros.

Goldhaber (1991) salienta que, formalmente, as transmissões de mensagens podem ser representadas pelas tarefas designadas aos colaboradores. Ou seja, por meio da realização do trabalho, o funcionário se comunica formalmente com seus superiores, seus pares e seus subordinados.

2.2 COMUNICAÇÃO INFORMAL

Com relação à informalidade no processamento de comunicação nas organizações, Marin (1997) a considera como algo não definido, manifestando-se de várias maneiras e, de forma concreta, através de rumores sem fluxo comunicativo controlado.

No entanto, Kunsch (2003) afirma que esta prática se dá nas relações sociais intra-organizacionais e provém da busca das pessoas por informações organizacionais para a realização de tarefas e para questões relacionadas à vida pessoal do funcionário.

Corroborando com Kunsch (2003), Goldhaber (1991) informa que os integrantes das organizações se relacionam com outros colaboradores por motivos e assuntos paralelos ao trabalho gerando relações de informalidade.

Embora se reconheça a existência dos dois tipos de comunicações, a pesquisa visará somente o aspecto formal da comunicação interna, bem como os fluxos comunicacionais utilizados.

3 FLUXOS FORMAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO

Os fluxos comunicacionais internos comparam-se a um organograma típico em que a comunicação formal possui linhas horizontais e verticais, sendo estas, classificadas nos sentidos descendente e ascendente, (Marin, 1997).

3.1 FLUXO DE COMUNICAÇÃO VERTICAL DESCENDENTE

Kunsch (2003) e Maximiano (2000) afirmam que os objetivos do fluxo de comunicação vertical descendente estão relacionados à transmissão da filosofia, das normas, e das diretrizes da organização, além da emissão de ordens e informações repassadas sobre políticas e programas que a administração pretende implantar.

Marin (1997) enfatiza que, este fluxo de comunicação, tido como o mais importante para a direção da organização, torna-se causa freqüente de problemas, tais como: saturação de informações nos canais que fazem este tipo de comunicação; ordens comunicadas às pressas e vagamente e comunicação realizada sem precisão devido a termos muito técnicos ou sem critérios. Ou seja, este fluxo de comunicação apresenta distorções na sua execução em virtude de sua prática rotineira.

3.2 FLUXO DE COMUNICAÇÃO VERTICAL ASCENDENTE

Um fluxo de comunicação ascendente para que ocorra, sem colapsos, exige um certo grau de institucionalização, através da utilização de instrumentos planejados como: caixa de sugestões, concurso de idéias e participação recompensada com benefícios, (Marin, 1997).

Kunsch (2003) coloca que, para que ocorra essa institucionalização é necessária uma filosofia e uma política sendo praticada pela direção neste sentido. Todavia, Marin (1997)

reconhece a existência de vários problemas na eficiência deste tipo de comunicação: risco de excessivo controle por parte da direção; ira do diretor quando a mensagem é desagradável, o que implica somente em comunicações favoráveis; insuficiência de canais; entre outros.

3.3 FLUXO DE COMUNICAÇÃO HORIZONTAL

Marin (1997) considera que a comunicação horizontal é aquela que se dá entre as pessoas consideradas iguais, hierarquicamente, em uma organização.

Maximiano (2000), da mesma forma, define a comunicação horizontal como aquela que ocorre entre unidades de trabalho do mesmo nível ou entre unidades de trabalho de níveis diferentes, também chamada de comunicação diagonal pelo autor.

Kunsch (2003) salienta a importância deste fluxo visto que, possui um papel agregador que proporciona a socialização de informações, assim como o conhecimento de atividades das outras unidades organizacionais.

Marin (1997) aponta alguns problemas existentes quanto ao uso da comunicação horizontal, dos quais o fato de que os membros estão sempre muito ocupados, trabalhando em suas próprias áreas e sem tempo para tarefas de coordenação.

Assim, para que estes fluxos formais atinjam seus objetivos são necessários instrumentos de transmissão de mensagens eficientes, os quais serão apresentados a seguir:

4 INSTRUMENTOS FORMAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO

Para Maximiano (2000) os instrumentos de comunicação interna são classificados da seguinte maneira: comunicação pessoal, por meio de apresentações formais, conferências, reuniões, etc.; comunicação escrita, por meio de memorandos, circulares, relatórios, murais, etc.; e comunicação por meio de equipamentos como: de telefone fixo e móvel, fax, internet entre outros.

Raigada (1997) apresenta uma classificação na qual faz uma relação destes instrumentos com o sentido de hierarquia social que correspondem à ascendente, à descendente e à transversal que, segundo Kunsch (2003), se dão em todas as direções da arquitetura organizacional.

Considerando-se o modelo de Raigada (1997) o mais completo, devido ao destaque dado pelo autor aos sentidos hierárquicos sociais (fluxos comunicacionais) fazerem relações com os instrumentos de comunicação interna, para o presente trabalho será utilizado o modelo proposto por Raigada (1997), já que permite relacionar os sentidos hierárquicos sociais (fluxos comunicacionais) aos instrumentos de comunicação interna utilizados pelo CETEPO-SENAI: os quadros de avisos, caixa de sugestões, mensagens eletrônicas, sinalizadores, periódico interno, carta ao pessoal, notas e *flashes* informativos.

4.1 QUADRO DE AVISOS

Para Piñuel e Gaitán (apud RAIGADA, 1997), os quadros de cortiça onde se fixam os anúncios ou os luminosos contemplam todo o tipo de informação como, por exemplo: informações legais obrigatórias; informações comunicadas pela direção (comunicação em sentido descendente); mensagens que integram os colaboradores; entre outros.

Fortes (2003) coloca que os quadros de avisos possuem aplicabilidade para informações administrativas que exigem rapidez e flexibilidade como: alertas de última hora, convênios, eventos promocionais e comemorações em geral.

Andrade (2003) alerta que, muitas vezes, esse meio de comunicação não cumpre o seu objetivo em virtude de não estar bem localizado. Os melhores locais para a colocação de quadros, segundo o autor, são os caminhos que conduzem ao restaurante ou à tesouraria e não, como se pensa, próximo ao relógio ponto, por exemplo.

Fortes (2003) atenta, também, para o fato de que as informações nos quadros de avisos, além de demandarem cuidados para atrair a atenção dos colaboradores, devem ser mantidos em constante atualização em virtude de serem temporários.

4.2 CAIXA DE SUGESTÕES

As caixas de sugestões e a participação em periódicos são instrumentos que possuem o propósito de fazer chegar aos responsáveis da função diretiva, de maneira regular, informações gerais sobre o pessoal da empresa, (Marin, 1997).

No entanto, para o autor, a informação ascendente, mais difícil de ocorrer, tanto nas organizações tradicionais, pela sua estrutura hierárquica imperativa, quanto nas organizações modernas na medida em que se generalizam os instrumentos de comunicações.

Fortes (2003) considera, ainda, que as caixas de sugestões lidam com a espontaneidade e com a vontade das pessoas. Ao serem propostas as sugestões servem a uma atitude crítica e conseqüente dos relacionamentos com os quais os colaboradores estão envolvidos.

Raigada (1997) adverte que, por respeito aos funcionários, toda a sugestão, inclusive as consideradas sem utilidade, merecem uma consideração.

4.3 MENSAGEM ELETRÔNICA

Fortes (2003) define que o correio eletrônico é um canal de transmissão e troca de informações entre os adeptos da comunicação virtual, a custos mínimos. Na internet, é um dos serviços mais populares, depois dos *sites*, por ser simples, cômodo, rápido, econômico e flexível.

Em matéria de difusão de informações Raigada (1997) descreve as vantagens evidentes: rapidez (transmissão de mensagens em tempo real), interatividade, multidifusão (transmissão simultânea da mesma mensagem para vários destinatários), a facilidade de fixação do destinatário (a mensagem é transmitida para quem é de direito e recebida em sua “caixa de mensagens”) e confidencialidade (o usuário deve informar seu código pessoal para abrir sua caixa).

Este instrumento corresponde em seu conjunto, na visão do mesmo autor, a um dispositivo comum de comunicação interna, que leva em consideração a diversidade de informações e que estão presentes em todos os sentidos de sua circulação (ascendente, descendente, e horizontal) na hierarquia social da organização.

4.4 SINALIZADORES

Os sinalizadores possuem o objetivo de rotular os espaços dedicados as pessoas, suas funções, suas tarefas e suas atividades, (Raigada, 1997).

Fortes (2003) lembra que, mais do que recursos auxiliares, os sinalizadores ajudam a decodificar a relevância dada aos eventos ou a pessoas presentes no dia-a-dia das organizações.

Estes instrumentos podem, no entanto, adequar-se bem ou entrar em conflito com a estrutura efetiva da organização, conforme sejam as expectativas das pessoas envolvidas e as suas satisfações (reconhecimento, ingressos, prêmios) ou frustrações (passar despercebido ou

dispor de espaços com escassa relevância e outros) associadas ao desempenho das tarefas, (Raigada, 1997).

Assim, o mesmo autor considera que os sinalizadores devem ajustar-se aos seguintes princípios fundamentais: o respeito; a imagem gráfica do manual corporativo; e a melhor ordem fixada pela estrutura da própria organização, tanto para facilitar o acesso à circulação espacial, como para facilitar a percepção do desempenho das atividades que lhes são próprias.

4.5 PERIÓDICO INTERNO

De acordo com Raigada (1997), o periódico interno de uma empresa pode ser considerado como um dos principais dispositivos para desenvolver a comunicação interna (em sentidos descendente, ascendente e horizontal).

No entanto, lembra Andrade (2003), o periódico não deve ser transformado em porta-voz da direção da empresa. É preciso, saber que o *house organ* é um periódico da organização e de todos os seus públicos.

Quanto à periodicidade, Raigada (1997) aconselha que mais vale começar prudentemente e acrescentar progressivamente a frequência de aparição dos periódicos (passar de semestral a mensal) que diminuir para não dar a sensação de fracasso.

Sobre o papel das publicações internas, Marin (1997) coloca que as informações divulgadas possuem o caráter de “formação na empresa”, fazendo pública uma situação relevante alcançada por pessoas chaves da organização ou o agradecimento da empresa a determinados indivíduos ou grupos.

Raigada (1997) coloca que, nos periódicos devem prevalecer *verdadeiras* informações que não sejam contaminadas de propaganda ou sobrecarregadas com outras mensagens já difundidas, além disso, a publicação pode acolher informações pessoais tais como acontecimentos sociais (nascimentos, matrimônios, falecimentos e outros) ou pequenos anúncios.

4.6 CARTA AO PESSOAL

Este dispositivo destina-se, segundo Raigada (1997), a difundir informações importantes (comunicação em sentido descendente) tais como: trocas relevantes no organograma (a saída do diretor geral, por exemplo), resultados obtidos na empresa entre outros.

Para Marin (1997), no entanto, um novo grau de formalização das cartas, na comunicação interna das organizações, ocorre no momento em que esta adquire o nome de informe ou memorando.

Raigada (1997) recomenda que a carta deve ser redigida de forma a facilitar sua leitura (emprego de palavras simples, construção de frases curtas, adaptação de um estilo direto e objetivo, pondo em relevância a informação principal entre outras).

Por razão de seu caráter solene, este tipo de instrumento se diferencia dos documentos conhecidos como *flashes* informativos, não admitindo mediocridade e, menos ainda, erros ou falta de ortografia.

4.7 NOTAS E *FLASHES* INFORMATIVOS

Este tipo de documento está destinado a difundir rapidamente, para um público concreto, uma informação breve (como um reforço nas medidas de segurança, informações técnicas, anúncio da chegada de uma personalidade importante entre outros), (Raigada, 1997).

Fortes (2003) complementa que estes instrumentos são lembretes impressos em folha solta, às vezes em somente uma face ou dobrada ao meio. São passados de mão em mão internamente na empresa.

No entanto, Raigada (1997) destaca que, com a tendência de se multiplicar o envio de tais notas, o risco de redução do impacto das mensagens torna-se maior, havendo uma desconsideração deste tipo de leitura.

Assim, os instrumentos formais de comunicação apresentados descrevem formas de viabilizar os objetivos da comunicação interna nas organizações. No entanto, para Baldissera (2000), a decisão pelo uso de tecnologias ou ferramentas específicas em detrimento de outras, é tomada sob o âmbito de cada cultura organizacional em particular.

5 MÉTODO

A pesquisa, que quanto a abordagem apresenta-se como descritiva, foi realizada na unidade de análise CETEPO-SENAI caracterizando-se como um estudo de caso. A pesquisa foi dirigida a todos os colaboradores em virtude da organização se constituir em pequeno porte – 21 funcionários – com dois núcleos centrais: um administrativo (setores:

administrativo, de educação e biblioteca) e outro tecnológico (com a recepção técnica, os laboratórios: químico, físico e reológico, assim como o setor instrumental e de mistura).

A primeira etapa, caracterizada como qualitativa, da pesquisa ocorreu por meio de entrevistas com a Direção Geral da organização e os responsáveis do Núcleo Administrativo e Tecnológico do CETEPO-SENAI. A segunda etapa da pesquisa consistiu em observação participante. Neste caso, atentou-se ao instrumento formal de comunicação interna utilizado pela organização: os quadros de avisos. As observações ocorreram semanalmente, no período de 04/09/04 à 04/10/04.

A terceira e última etapa da pesquisa, cuja abordagem foi quantitativa, ocorreu por meio da aplicação de um questionário com escalas, aplicado a todos os funcionários da organização. O questionário foi constituído de dez blocos de assuntos, sendo cada bloco composto de cinco a sete questões, além daquelas referentes à identificação dos respondentes. Para isso foi utilizada a escala Likert para a análise dos dados.

As questões das entrevistas e do questionário abordaram a atualidade da forma e da eficiência dos instrumentos e fluxos de comunicação interna utilizados. Sugestões de melhorias para estes processos também foram solicitadas. A seguir são apresentados os resultados obtidos na pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

No Quadro 1 são listados os atributos de maior relevância obtidos nas entrevistas realizadas, que serviram de suporte para a elaboração do questionário estruturado, aplicado, a todos os colaboradores da organização.

Questões pesquisadas	Atributos obtidos na pesquisa
Identificação e utilização de instrumentos formais de comunicação interna	* utilização inadequada dos instrumentos disponíveis; * formalização excessiva, até mesmo nas comunicações mais importantes; * comunicação pessoal é considerada um instrumento eficaz; * existe acesso a todas as informações por todos os colaboradores; * a comunicação escrita é importante para registro de muitas informações.
Comunicação informal	* deve haver reuniões sociais e profissionais com mais integralidade; * é uma questão cultural e pessoal o relacionamento interpessoal entre colegas;
Fluxo formal –	* participação restrita da direção em algumas reuniões rotineiras de colaboradores;

Comunicação ascendente	* os colaboradores, muitas vezes, não buscam comunicar-se com a direção por medo, resistência de chefias ou coordenadores muito atarefados; * utilização do formulário (956/002) como instrumento de comunicação ascendente.
Fluxo formal - Comunicação descendente	* diversas formas de se obter o comprometimento dos colaboradores, entre elas, através da comunicação de idéias e propostas criativamente.
Fluxo formal – Comunicação horizontal	* decisões tomadas em conjunto de setores são importantes para não incorrerem retrabalho e falhas na comunicação; * a estrutura física do CETEPO (em dois prédios) é um fator importante que desestimula a interação entre os setores.
Outras formas de comunicação interna comentadas ou sugeridas	* instrumentos menos burocráticos para que a comunicação seja dirigida a quem realmente interessa; * filtragem efetiva das mensagens que circulam no CETEPO; * e-mail individualizado para não burocratizar a comunicação interna; * pessoas mais capacitadas em suas áreas facilitam o fluxo de comunicação, visto não haver tanta dependência de informações de colegas; * desenvolvimento pessoal necessário: falar com a pessoa e não da pessoa; * encontros técnicos e sociais mais freqüentes para disseminar informações;

Quadro 1: Atributos levantados em entrevistas com responsáveis dos setores.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados na pesquisa (2004).

6.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Na etapa de observação participante, os resultados obtidos revelaram aspectos gerais dos doze quadros de avisos observados no CETEPO-SENAI. O principal aspecto refere-se à forma tradicional de utilização destes instrumentos na organização: a fixação de anúncios em quadros de cortiça. Além disso, os quadros apresentam-se em locais apropriados nos setores e corredores da organização; são espaçosos, mas sempre com inúmeras informações presentes, em especial as descendentes como gráficos de resultados atingidos, determinações de políticas de administração, etc.

Ocorrem atualizações constantes, mas os tipos de informações fixadas são pesadas e de leitura demorada, poluindo a visão de quem observa este meio de comunicação. Além disso, o número excessivo de quadros de avisos prejudica a atuação deste instrumento, visto que a organização conta com 21 colaboradores e existem 12 quadros fixados.

6.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO

A aplicação do formulário de pesquisa foi feita aos 21 colaboradores da organização. No entanto, do total de questionários aplicados, apenas 19 foram validados, visto que dois participantes deixaram de responder mais de 10% das questões relacionadas.

São apresentados, a seguir, os principais resultados obtidos nesta etapa da pesquisa.

Tabela 1: Questões relacionadas aos quadros de avisos – instrumento de comunicação interna

Questões ↴	Grau de Concordância →		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Desconheço		Total de respondentes	
	Discordo totalmente													
Divulgam informações rápidas e flexíveis (1)	0	0%	4	22%	2	11%	6	33%	6	33%	0	0%	18	99%
Disponibilizam informações sobre diretrizes, inovações, missão, visão e valores do CETEPO-SENAI	1	5%	1	5%	1	5%	5	26%	11	58%	0	0%	19	99%
São bem localizados	0	0%	0	0%	4	21%	4	21%	11	58%	0	0%	19	100%
São atualizados constantemente	0	0%	1	5%	6	31%	4	21%	8	42%	0	0%	19	99%
São fixados na unidade em pequena quantidade (2)	4	23%	0	0%	5	29%	5	29%	3	18%	0	0%	17	99%
São eficientes instrumentos de comunicação interna (3)	4	22%	2	11%	4	22%	5	28%	3	16%	0	0%	18	99%

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados na pesquisa (2004).

É possível perceber que alguns aspectos dos quadros de avisos estão sendo observados pela organização para que se cumpra o seu objetivo de ser um meio de comunicação visual que dissemina coletivamente as informações, como conceituou Fortes (2003). Isso pode ser observado nas opiniões dos respondentes quanto ao aspecto de divulgação de informações rápidas e flexíveis nos quadros de avisos com 66% de concordância (1). Porém, não ficou claro se há uma quantidade ideal destes quadros na empresa já que 47% concordaram que há pequena quantidade, 23% discordaram e 29% foram indiferentes à questão (2).

Sobre este último aspecto, Fortes (2003) alerta para o fato de que o número de mensagens difundidas via quadro de avisos é necessariamente limitado, ou seja, multiplica-se o número de quadros e perde-se, progressivamente, a relevância do que está sendo informado.

Portanto, é preciso que a organização observe este item pois, quando houve o questionamento sobre os quadros de avisos como instrumento eficiente de comunicação interna, as opiniões também ficaram divididas com 33% de discordância e 44% de concordância dos pesquisados (3).

Tabela 2: Questões relacionadas às caixas de sugestões – instrumento de comunicação interna em sentido ascendente

Questões ↓	Grau de Concordância →		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Desconheço		Total de respondentes	
	Discordo totalmente													
Faz parte de um procedimento definido que estuda as sugestões e/ou críticas levantadas	0	0%	2	10%	0	0%	4	21%	11	58%	2	10%	19	99%
Permite que todas as sugestões e/ou críticas sejam analisadas pela direção, havendo <i>feedback</i> mesmo daquelas que não serão utilizadas	1	5%	0	0%	3	16%	3	16%	11	58%	1	5%	19	100%
É divulgado com um instrumento importante de comunicação entre colaborador e direção	2	10%	4	21%	1	5%	3	16%	8	42%	1	5%	19	99%
É confundido com o formulário de Alteração de Documentos (1)	12	67%	2	11%	0	0%	0	0%	0	0%	4	22%	18	100%
É um eficiente instrumento de comunicação interna (2)	4	21%	4	21%	2	10%	5	26%	3	16%	1	5%	19	99%

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados na pesquisa (2004).

De acordo com as informações acima, existe uma consciência dos colaboradores quanto aos aspectos de formalização das caixas de sugestões. Esta constatação deve-se,

principalmente, à observação do percentual obtido de 67% de discordância total relacionado à questão que verifica se há confusão das caixas de sugestões com o formulário interno de Alteração de Documentos (1), onde são registradas melhorias sugeridas pelos colaboradores apenas para processos operacionais realizados.

Neste sentido, Raigada (1997), aconselha que realmente ocorra a padronização do procedimento de coleta de sugestões para evitar a conversão deste meio de comunicação para “caixa de reclamações”.

Percebe-se, no entanto, a existência de opiniões divididas com relação ao aspecto de eficiência das caixas de sugestões com 42% de discordância e outros 42% de concordância (2). Para esta situação, Marin (1997), explica que as informações ascendentes são mais difíceis em organizações tradicionais pela sua hierarquia imperativa, o que converge para o que foi levantado no CETEPO-SENAI.

Tabela 3: Questões relacionadas à avaliação bial de satisfação dos funcionários – instrumento de comunicação interna em sentido ascendente

Questões ↴	Grau de Concordância →		Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Desconheço		Total de respondentes	
Faz parte de um procedimento definido que estuda as sugestões e/ou críticas levantadas (1a)	1	5%	0	0%	0	0%	5	26%	9	47%	4	21%	19	99%		
Permite que todas as sugestões e/ou críticas sejam analisadas pela direção, havendo <i>feedback</i> mesmo daquelas que não serão utilizadas (1b)	0	0%	1	5%	0	0%	3	16%	10	52%	5	26%	19	99%		
É divulgado como um instrumento importante de comunicação entre colaborador e direção (1c)	1	5%	1	5%	2	11%	2	11%	9	47%	4	21%	19	100%		
Possui intervalo de realização adequado (a cada 2 anos) (2)	4	21%	2	10%	1	5%	4	21%	4	21%	4	21%	19	99%		

É um eficiente instrumento de comunicação interna (3)	3	16%	1	5%	4	21%	6	31%	1	5%	4	21%	19	99%
--	---	-----	---	----	---	-----	---	-----	---	----	---	-----	----	-----

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados na pesquisa (2004).

Observando-se os resultados, verifica-se que existe um percentual significativo de 49% de concordância total com relação aos aspectos de formalização, conhecimento e divulgação dos procedimentos quanto à avaliação bienal de satisfação de funcionários (1a,1b,1c). Porém, mesmo com este resultado expressivo de concordância, é importante observar o percentual de 23% de respondentes que desconheciam os aspectos pesquisados (1a,1b,1c). Isso pode ser explicado, novamente, através da questão de hierarquia impositiva, apontada por Marin (1997) e coincidindo com o que foi observado no CETEPO-SENAI.

Ainda sobre este apontamento, a configuração da estrutura da organização pode ter contribuído para as opiniões divididas quanto ao aspecto de adequação do intervalo de realização da avaliação, com 31% de discordância e 42% de concordância (2), e quanto à eficiência deste meio de comunicação interna com 21% de discordância e 36% de concordância (3).

Tabela 4: Questões relacionadas às mensagens eletrônicas – instrumento de comunicação interna nos sentidos ascendente, descendente e horizontal

Questões ↴	Grau de Concordância →		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Desconheço		Total de respondentes	
	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Desconheço		Total de respondentes	
São práticas, pois rompem a cadeia: anotar, digitar, imprimir, expedir e postar (1)	1	5%	0	0%	1	5%	3	16%	10	52%	4	21%	19	99%
Difundem informações com confidencialidade (2)	4	22%	0	0%	3	17%	4	22%	3	17%	4	22%	18	100%
Devem ser individualizadas (cada colaborador possuir o seu e-mail) (5)	2	10%	1	5%	0	0%	0	0%	14	74%	2	10%	19	99%
Sobrecarregam o usuário de informações desnecessárias (3)	3	16%	2	10%	2	10%	4	21%	4	21%	4	21%	18	99%

É um eficiente instrumento de comunicação interna (4)	0	0%	1	5%	4	21%	5	26%	5	26%	4	21%	19	99%
--	---	----	---	----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	----	-----

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados na pesquisa (2004).

Verifica-se, através dos dados acima, que existe um percentual de 52% de concordância total com relação à praticidade das mensagens eletrônicas (1). Fortes (2003) salienta a contribuição deste instrumento para a diminuição do preparo tradicional de correspondência rompendo a cadeia – anotar, digitar, imprimir, expedir e postar, através da simplicidade, rapidez e economia dos correios eletrônicos.

No entanto, a pesquisa revelou uma divisão de opiniões quando são levantados os aspectos de confidencialidade, com 22% de discordância total e 17% concordância total (2), e sobrecarga do usuário de informações desnecessárias com 42% de concordância e 26% de discordância (3). Raigada (1997) ressalta, em relação a esse item, que as mensagens eletrônicas correspondem a um dispositivo comum, que leva em consideração a diversidade de informações presentes em todos os sentidos de sua circulação (ascendente, descendente, e horizontal) podendo gerar, desta forma, a sobrecarga do usuário identificada na pesquisa.

. Contudo, ainda foi considerado eficiente este instrumento de comunicação interna com o percentual de 52% de concordância (4) e o percentual de 74% de concordância total quanto à sugestão de ser implantado na organização o e-mail individualizado (5).

Tabela 5: Questões relacionadas às identificações de cargos ou setores na organização - instrumento visual de comunicação interna

Grau de Concordância → Questões ↴	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Desconheço		Total de respondentes	
Transmitem informações que apenas identificam os cargos e funções das pessoas (1)	1	5%	3	16%	0	0%	7	37%	8	42%	0	0%	19	100%
Ao sinalizarem funções e setores, geram grupos específicos de colaboradores na unidade (3)	1	5%	5	28%	3	17%	3	17%	6	33%	0	0%	18	100%

Geram espaços sem importância vinculados às tarefas realizadas, o que favorece o conflito com a estrutura geral da unidade	9	47%	6	32%	1	5%	2	10%	1	5%	0	0%	19	99%
Indicam a importância dada aos eventos ou pessoas presentes no dia-a-dia da unidade (2)	6	33%	2	11%	7	39%	2	11%	0	0%	1	5%	18	99%
Distanciam colegas da comunicação face-a-face exigindo o uso de outros canais de comunicação (4)	6	31%	4	21%	1	5%	3	16%	5	26%	0	0%	19	99%

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados na pesquisa (2004).

Quanto aos resultados, há uma concordância de 79% dos respondentes que consideram as identificações de cargos e setores apenas como literais transmissores de informações relacionados às funções dos colaboradores (1). Além disso, de acordo com a pesquisa, há um percentual 44% de discordância e 39% de indiferença dos respondentes no que se refere aos sinalizadores como recursos auxiliares que fazem relevância aos eventos ou pessoas no dia-a-dia da unidade (2).

Considerando outros aspectos da comunicação visual, levantados na fase exploratória, observa-se que ocorrem divisões de grupos na unidade devido a estrutura física da mesma (divisória de paredes entre setores e a divisão da unidade em 2 prédios): percentuais de 50% de concordância (3).

Porém, houve um percentual de 52% de discordância para a pergunta sobre distanciamento entre colegas na comunicação face-a-face, o que exigiria o uso de outros canais de comunicação (4). Assim, percebe-se que há uma maioria que concorda com a adequação da estrutura efetiva da unidade, não afetando, deste modo, as expectativas das pessoas envolvidas, como coloca Raigada (1997).

Tabela 6: Questões relacionadas ao Boletim Informativo CETEPO - periódico de publicação trimestral editado pelo Núcleo de Informação Tecnológica - NIT

Questões ↓	Grau de Concordância →		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Desconheço		Total de respondentes	
	Discordo totalmente													
Divulga verdadeiras informações, sem excesso de propagandas ou mensagens já difundidas (1)	1	5%	0	0%	0	0%	6	31%	11	58%	1	5%	19	99%
É coerente com relação ao intervalo entre as publicações (2)	1	5%	1	5%	0	0%	3	16%	13	68%	1	5%	19	99%
Enfatiza notícias relacionadas com a unidade numa linguagem acessível (3)	0	0%	0	0%	0	0%	3	16%	15	79%	1	5%	19	100%
Pode ser direcionado para uma maior integração entre os colaboradores (4)	3	16%	3	16%	3	16%	3	16%	6	31%	1	5%	19	100%
Deve publicar situações relevantes alcançadas por colaboradores da unidade (5)	1	5%	2	10%	2	10%	3	16%	10	53%	1	5%	19	99%
É um eficiente instrumento de comunicação interna	3	16%	5	26%	3	16%	4	21%	3	16%	1	5%	19	99%

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados na pesquisa (2004).

Por meio dos resultados obtidos, verifica-se que há uma concordância efetiva dos pesquisados com relação aos aspectos de apresentação do periódico como: veracidade das informações publicadas, com 89% de concordância (1); adequados intervalos de publicações, com 84% de concordância (2); e veiculação de notícias numa linguagem acessível, com 95% de concordância (3).

Além disso, os respondentes concordam que pode haver um maior direcionamento deste meio de comunicação para o público interno, com 47% de concordância e 32% de discordância (4) salientando que, hoje, o periódico publicado no SENAI-CETEPO é editado com ênfase no seu público externo. Complementando esta questão, foi constatada a concordância de 69% dos pesquisados quanto a necessidade de publicações de situações que foram destaque alcançadas por colaboradores da unidade.

Este levantamento reflete, também, outra necessidade: uma maior consciência da direção sobre a publicação do periódico do SENAI-CETEPO como instrumento de comunicação interna que auxilie no desenvolvimento da informação e da lealdade dos colaboradores, conforme coloca Marin (1997).

Tabela 7: Questões relacionadas aos documentos corporativos impressos – instrumento de comunicação interna

Questões ↓	Grau de Concordância →		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Desconheço		Total de respondentes	
	Discordo totalmente													
São mais utilizados que outros canais de comunicação interna, como face-a-face (1)	2	10%	2	10%	3	16%	7	37%	5	26%	0	0%	19	99%
São diretos e objetivos, com frases curtas e palavras simples (cartas e circulares) na transmissão de informações oficiais (2)	1	5%	4	21%	2	10%	8	42%	4	21%	0	0%	19	99%
Geram fluxos excessivos de papéis, visto que, informações de natureza menos oficial, também são impressas e repassadas (3)	2	10%	4	21%	3	16%	2	10%	8	42%	0	0%	19	99%
Devem ser beneficiados pelo aplicativo de Emissão de Documentos - Sistema FIERGS - com adaptações à realidade da unidade	2	10%	1	5%	4	21%	3	16%	3	16%	6	32%	19	100%
Passam por um filtro, visto que os documentos são direcionados somente aos responsáveis dos assuntos (4)	2	10%	1	5%	1	5%	9	47%	6	32%	0	0%	19	99%
É um eficiente instrumento de comunicação interna	3	16%	1	5%	3	16%	5	26%	7	37%	0	0%	19	100%

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados na pesquisa (2004).

A partir das informações acima, observa-se que há um percentual de 63% de concordância com relação a uma maior utilização de documentos impressos do que outros meios de comunicação interna, como a comunicação face-a-face, por exemplo (1). Este fato se dá devido às constatações observadas nas entrevistas realizadas na etapa exploratória do processo de pesquisa, em que a comunicação escrita ou impressa foi considerada importante no registro de dados, devido essencialmente, à estrutura formal da comunicação interna no SENAI-CETEPO.

Este tipo de comunicação interna tem atingido seu objetivo de transmitir mensagens oficiais curtas e eficazes, de acordo com o percentual de 63% de concordância obtido na pesquisa (2). Porém, 52% dos respondentes também concordam que há um fluxo excessivo de papéis na organização (3), ocorrendo o que Raigada (1997) alerta: pela tendência a se multiplicar o envio de tais informações através da comunicação escrita ou impressa, existe o risco de se reduzir os impactos das mensagens, havendo uma desconsideração por este tipo de leitura.

É importante frisar esse item mesmo havendo um percentual de 79% de respondentes que concordaram que os documentos corporativos impressos passam por um filtro e que as mensagens são direcionadas somente aos responsáveis dos assuntos (4).

Tabela 8: Questões relacionadas à comunicação pessoal – instrumento de comunicação interna

Questões ↓	Grau de Concordância →		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Desconheço		Total de respondentes	
	Discordo totalmente													
Possibilita perceber manifestações verbais e não-verbais dos indivíduos (1)	0	0%	0	0%	2	10%	4	21%	13	68%	0	0%	19	99%
Nas reuniões e encontros técnicos/ administrativos, as informações são disseminadas com objetividade (3)	0	0%	4	21%	3	16%	6	31%	6	31%	0	0%	19	99%

O desenvolvimento pessoal caracteriza este tipo de comunicação, visto que se deve falar com a pessoa e não da pessoa (5)	0	0%	0	0%	1	5%	1	5%	17	89%	0	0%	19	99%
Nas relações sociais e informais, a comunicação pessoal entre colaboradores é madura na unidade (6)	1	5%	1	5%	2	10%	6	32%	9	47%	0	0%	19	99%
Há indisponibilidade para diálogos mais prolongados ou esclarecimento de dúvidas no dia-a-dia da unidade (4)	6	32%	1	5%	3	16%	5	26%	4	21%	0	0%	19	100%
Possibilita o exercício de disseminação de informações técnicas e administrativas entre os colaboradores (2)	0	0%	0	0%	4	21%	9	47%	6	32%	0	0%	19	100%
É um eficiente instrumento de comunicação interna	0	0%	0	0%	1	5%	4	21%	14	74%	0	0%	19	100%

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados na pesquisa (2004).

Por meio dos resultados obtidos, verificou-se que há uma concordância com relação a algumas características da comunicação pessoal, obtidas nas entrevistas na etapa exploratória, visto que 89% dos respondentes concordaram que é possível perceber as manifestações verbais e não-verbais dos indivíduos (1), 79% estão de acordo com o exercício de disseminação de informações entre colaboradores (2), e 61% dos respondentes concordaram com a objetividade das reuniões no SENAI-CETEPO (3).

No entanto, há uma divisão de opiniões quanto à indisponibilidade de diálogos mais prolongados ou esclarecimento de dúvidas, no dia-a-dia da organização, visto o percentual de 47% de concordância e 37% de discordância (4). Para exemplificar, no setor técnico há maior complexidade de processos, necessitando de maior tempo para explicações e esclarecimento de dúvidas. Ao passo que, no setor administrativo, não há tantas informações técnicas devido aos seus processos essencialmente rotineiros.

Quanto à comunicação informal percebeu-se uma normalidade, visto o percentual de 89% que concordam que o desenvolvimento pessoal caracteriza este tipo de comunicação e que se deve falar *com* a pessoa e não *da* pessoa (5). Além disso, o percentual de 79% dos pesquisados que concordaram que a comunicação pessoal entre colaboradores é madura, nas relações sociais e informais na unidade (6).

Tabela 9: Questões relacionadas à comunicação descendente – no sentido direção/colaborador

Questões ↴	Grau de Concordância →		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Desconheço		Total de respondentes	
	Discordo totalmente													
Reuniões internas da qualidade asseguram a transmissão da política de trabalho da unidade (1)	0	0%	1	5%	2	10%	8	42%	8	42%	0	0%	19	99%
Podem ocorrer avaliações individuais de funcionários, como a existente a cada trimestre para os colaboradores de serviços de apoio (5)	3	16%	0	0%	3	17%	3	17%	9	50%	0	0%	18	100%
Treinamentos, seminários e palestras garantem maior compromisso do colaborador com a unidade (2)	0	0%	2	10%	2	10%	2	11%	13	68%	0	0%	19	99%
Enfoques motivacionais utilizados na transmissão de ordens e obrigações permitem maior satisfação na realização dos mesmos (4)	1	5%	0	0%	1	5%	2	11%	14	78%	0	0%	18	99%
Existe uma sobrecarga inicial de informações que confunde e frustra colaboradores recém contratados (3)	2	10%	3	16%	5	26%	5	26%	3	16%	1	5%	19	99%

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados na pesquisa (2004).

De acordo com os resultados da pesquisa, a comunicação descendente, o que converge com o que foi apresentado por Marin (1997), está sempre presente e intensamente sendo utilizada na organização. Isto se deve ao percentual de 84% que concordaram que reuniões internas da qualidade asseguram a transmissão da política de trabalho da organização (1).

Além disso, outros percentuais também constataam a afirmação de Marin (1997): 79% dos pesquisados concordaram que treinamentos, seminários e palestras garantem maior compromisso do colaborador com a organização (2) e 42% dos que também concordam quanto à existência de uma sobrecarga inicial de informações, que pode confundir e frustrar colaboradores recém contratados (3).

No entanto, 89% concordaram com a necessidade de haver formas alternativas de transmissão de ordens e obrigações, como o uso de enfoques motivacionais (4). Pois, segundo os entrevistados da fase exploratória, o uso da motivação para o trabalho permite maior satisfação dos colaboradores na realização das tarefas solicitadas.

Além disso, houve um percentual de 67% que concordaram que podem ocorrer avaliações individuais de funcionários (5), havendo, desta forma, correções nas diferentes interpretações feitas pelos colaboradores quanto às mensagens recebidas. Estas distorções, segundo Marin (1997), estão sempre presentes na comunicação no sentido direção/colaborador devido a sua prática rotineira.

Tabela 10: Questões relacionadas à comunicação horizontal – no sentido entre gerências e setores

Questões ↓	Grau de Concordância →		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente		Desconheço		Total de respondentes	
	Discordo totalmente													
Possibilita a troca de informações e o conhecimento de diferentes atividades (1)	1	5%	1	5%	2	11%	2	10%	13	68%	0	0%	19	99%
É dificultada em virtude da estrutura física do CETEPO (dois prédios) (5)	4	21%	5	26%	2	10%	4	21%	4	21%	0	0%	19	99%

Proporciona a resolução de conflitos gerados entre setores (4)	4	22%	1	5%	2	11%	4	22%	5	28%	2	11%	18	99%
Fica comprometida negativamente em diferentes níveis da hierarquia devido a sinais de <i>status</i> (Ex: <i>Conheço meu trabalho! Não preciso de ajuda!</i>) (3)	12	63%	5	26%	0	0%	0	0%	1	5%	1	5%	19	99%
É facilitada com reuniões sociais e técnicas promovidas pela unidade (2)	0	0%	0	0%	3	16%	5	26%	11	58%	0	0%	19	100%

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados na pesquisa (2004).

A partir dos resultados obtidos, os respondentes perceberam a importância da comunicação em sentido horizontal, visto que 78% dos pesquisados concordaram que este tipo de comunicação possibilita a troca de informações e o conhecimento de diferentes atividades (1), além disso 84% dos respondentes concordaram que a comunicação em sentido horizontal é facilitada com reuniões sociais e técnicas promovidas pela organização (2).

Além disso, há um comprometimento dos colaboradores em relação a este tipo de comunicação visto o percentual de 89% que discordam da ocorrência de sinais indicando *status* (Ex: *Conheço meu trabalho! Não preciso de ajuda!*) (3) e do percentual de 50% que concordaram que este tipo de comunicação proporciona a resolução de conflitos gerados entre setores (4), convergindo com o que diz Zwerman (apud MARIN, 1997) que afirma que a resolução de problemas e conflitos entre setores é uma das principais funções da comunicação horizontal.

Por fim, verificou-se uma divisão de opiniões, com 47% de discordância e 42% de concordância, quanto à existência de dificuldade deste tipo de comunicação em função da estrutura física do SENAI-CETEPO (dois prédios) (5) pois, segundo os entrevistados da fase exploratória, o distanciamento entre colegas na organização proporcionam contatos menos freqüentes para o diálogo de assuntos do cotidiano.

7 CONCLUSÕES

Esta pesquisa objetivou conhecer a percepção dos colaboradores do CETEPO-SENAI em relação à comunicação interna praticada pela organização no ano de 2004, através das verificações de como se utiliza os *instrumentos formais* e os *fluxos formais* de comunicação interna da empresa. Buscou-se, também, propor melhorias para o processo citado, com base nas constatações obtidas na pesquisa.

Os resultados quanto ao objetivo específico referente à utilização pelos colaboradores de instrumentos formais de comunicação interna no CETEPO-SENAI foram os seguintes: Quanto aos quadros de avisos é importante observar a divulgação de informações rápidas e flexíveis, visto o percentual de 22% de discordância e a questão referente à quantidade ideal deste instrumento, pois há, também, um percentual de 23% de discordância. Deve-se considerar este aspecto pois a unidade conta, atualmente, com 21 colaboradores e existem 12 quadros fixados. Estes itens podem ser aperfeiçoados com planos de ações implementados pela organização.

Quanto às mensagens eletrônicas, os pesquisados os consideraram eficientes, devido ao percentual de 52% de concordância. Além disso, há um percentual de 74% que concordaram com a implantação de um e-mail individualizado. Porém, apenas 30% dos colaboradores possuem acesso a este instrumento de comunicação interna, devendo este item também, ser observado pela organização.

No que refere às identificações de cargos ou setores na organização, obteve-se um percentual expressivo de 79% que consideraram este meio de comunicação visual, apenas como literais transmissores de informações. Embora este resultado tenha sido favorável, é importante observar este item, pois Raigada (1997) destaca a existência de identidades e relações nas organizações que utilizam este instrumento visual de comunicação, não havendo porém, uma percepção dos pesquisados quanto a este aspecto, no momento.

Quanto ao periódico editado pelo CETEPO-SENAI, obteve-se posições favoráveis dos pesquisados quanto à apresentação e forma deste meio de comunicação, o que confirma a média de 89% de concordância obtida nos aspectos de veracidade, intervalo de publicação e leitura acessível do periódico. No entanto, quando questionados a cerca da publicação do periódico destinado ao público interno, percebeu-se uma consciência vaga dos colaboradores quanto às vantagens deste instrumento. Obteve-se uma discordância de 32% e uma indiferença de outros 16% dos pesquisados. Aconselha-se, que a direção observe as vantagens

da utilização do periódico para o público interno, pois com o auxílio deste instrumento, segundo Marin (1997), pode-se desenvolver a informação e a lealdade dos colaboradores.

Quanto aos documentos corporativos impressos, os respondentes os consideraram eficientes, visto o percentual de 63% de concordância obtidos na pesquisa. Contudo, 32% dos colaboradores do CETEPO-SENAI não conhecem os benefícios do aplicativo de Emissão de Documentos do Sistema da empresa. Recomenda-se que a direção busque identificar os benefícios deste aplicativo, pois, adaptado à realidade da unidade, poderia modernizar o processo de comunicação escrita.

No que tange a comunicação pessoal, os respondentes consideraram este instrumento eficiente com um significativo percentual de 95% de concordância obtidos na pesquisa. Mesmo com este resultado, é importante a observação do percentual de 47% dos respondentes que citaram a indisponibilidade de maiores esclarecimentos de dúvidas no dia-a-dia da unidade. Este aspecto pode ser aperfeiçoado com planos de ações implementados pela organização.

Quanto ao objetivo específico no que se refere a utilização dos *fluxos formais* de comunicação interna no CETEPO-SENAI, foi analisado o fluxo em sentido vertical ascendente (em sentido colaborador/direção), avaliando-se os seguintes instrumentos: caixas de sugestões e a avaliação bienal de satisfação de funcionários.

As opiniões dos respondentes ficaram divididas em relação à eficiência destes dois instrumentos citados. Houve 42% de pesquisados que concordaram com a eficiência das caixas de sugestões e, também, um percentual de 42% que discordaram deste mesmo assunto. O instrumento de avaliação bienal de satisfação dos funcionários, igualmente, obteve um percentual de 36% que concordaram com a sua eficiência e um percentual de 21% que discordaram desta questão pesquisada, revelando, mais uma vez, a divisão de opiniões dos pesquisados.

Recomenda-se a observação destes resultados devido ao perfil de organização tradicional em que se constitui o CETEPO-SENAI, já que pode haver dificuldades dos fluxos de informações em sentido colaborador/direção, devido a seu tipo de hierarquia, conforme explica Marin (1997).

Outro fluxo formal pesquisado corresponde ao sentido vertical descendente (em sentido direção/colaborador). Devido ao fluxo intenso deste tipo de comunicação, é importante que se observe os resultados relativos às formas diversas de transmissão de ordens e obrigações. Afinal, 89% dos pesquisados concordaram com a opção do uso de enfoques que motivem

melhores relações entre a direção e o colaborador. No último fluxo formal estudado, que corresponde ao sentido horizontal, os respondentes perceberam a importância deste tipo de comunicação, pois 78% dos pesquisados concordaram com a importância da troca e conhecimento de outras atividades, além do percentual de 84% que são favoráveis ao aspecto de facilidade deste tipo de comunicação em reuniões sociais e técnicas. Mesmo com este resultado, é importante que a organização mantenha-se atenta à eficiência deste fluxo em sentido horizontal, pois, em situações de conflito, este tipo de comunicação pode proporcionar a resolução de impasses, segundo Zwerman (apud MARIN, 1997).

Ressaltado o aprendizado obtido neste estudo, percebe-se que a comunicação nas organizações, principalmente a direcionada ao público interno, ainda precisa ser vista pelo administradores não somente como um sistema de informações e sim, conforme Baldissera (2000) enfatiza, como uma compreensão de todo o fluxo de mensagens que constrói a rede de relações nas instituições. Ou seja, a comunicação interna no SENAI-CETEPO precisa, ainda, ser entendida e utilizada como uma ferramenta essencial no desenvolvimento desta organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos**. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de Recursos Humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 1998.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas – processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México: Diana, 1991.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

NIEVIROSKI., Andrea Lecini; AMORIN, Wellington Lima. Comunicação organizacional interna em um centro tecnológico de polímeros-CETEPO-SENAI. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.3, p.01-18, Sem II, 2007
ISSN 1980-7031
MARÍN, Antonio Lucas. **La comunicación en la empresa e en las organizaciones**. 1.ed. Barcelona: Bosch, 1997.

MATTELART, Armand. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

RAIGADA, Jose Luis Piñuel. **Teoría de la comunicación y gestion de las organizaciones**. Madri: Sintesis, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.