

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Patrícia Goulart de Lima

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA  
SERRALHERIA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Palmeira das Missões, RS  
2023

# **ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA SERRALHERIA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) Campus de Palmeira das Missões, RS, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sílvia Patrícia  
Cavalheiro de Andrade

Palmeira das Missões, RS  
2023

Patrícia Goulart de Lima

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA SERRALHERIA DO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) Campus de Palmeira das Missões, RS, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

**Aprovado em 29 de novembro de 2023:**

---

**Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade,  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (UFSM)  
(Presidente/Orientador)**

---

**Cláudio Eduardo Ramos Camfield, Prof.  
Dr. (UFSM)**

---

**Vânia Beatriz Paz, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Palmeira das Missões, RS

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, acima de tudo, a Deus, por assegurar a força necessária para vencer os desafios e chegar à conclusão desse trabalho.

À minha orientadora Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade pelo auxílio, compreensão, disponibilidade e confiança no decorrer da realização deste trabalho.

Aos familiares pelo apoio e compreensão em todos os momentos.

Aos meus filhos e meu esposo contribuíram para a concretização desse objetivo.

## **RESUMO**

### **ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA SERRALHERIA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

AUTOR: Patrícia Goulart de Lima  
ORIENTADOR (A): Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

A comunicação é um processo fundamental para a interação entre seres humanos e é essencial para o funcionamento de sociedades, organizações e relações interpessoais. Ela envolve uma troca de informações, ideias, sentimentos e significados por meio de diversos canais e formas de expressão. Assim, neste estudo tem-se como objetivo analisar o processo de comunicação interna da empresa GSG Serralheria, localizada no município de Alegrete – RS. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso. A pesquisa foi realizada com 4 funcionários e os dados da mesma foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e observação livre não participante. A partir dos resultados obtidos, constatou-se que o processo de comunicação interna da serralheira tem apresentado problemas que limitam a sua eficácia. Verificou-se, também, que a comunicação organizacional interna não está estruturada. Por fim, sugere-se que os líderes aperfeiçoem o processo de liderança e melhorem a forma como repassam as ordens de serviço, aperfeiçoando e estruturando o processo de comunicação interna.

**Palavras chave:** Comunicação; Comunicação Organizacional; Comunicação Interna.

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF INTERNAL COMMUNICATION IN A LOCKSMITH IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL**

**AUTHOR:** Patrícia Goulart de Lima  
**ADVISOR:** Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

Communication is a fundamental process for interaction between human beings and is essential for the functioning of societies, organizations and interpersonal relationships. It involves an exchange of information, ideas, feelings and meanings through different channels and forms of expression. Therefore, this study aims to analyze the internal communication process of the company GSG Serralheria, located in the municipality of Alegrete – RS. This is a descriptive research with a qualitative approach, carried out through a case study. The research was carried out with 4 employees and data was obtained through semi-structured interviews and free non-participant observation. From the results obtained, it was found that the locksmith's internal communication process has presented problems that limit its effectiveness. It was also found that internal organizational communication is not structured. Finally, it is suggested that leaders improve the leadership process and improve the way they pass on work orders, improving and structuring the internal communication process.

**Keywords:** Communication; Organizational communication; Internal communication.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Perfil dos respondentes.....	20
---	----

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Relação entre a classificação da comunicação, seu respectivo canal e meio de comunicação.....	16
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 O QUE É COMUNICAÇÃO?.....	13
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	14
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA: CANAIS DE COMUNICAÇÃO E BARREIRAS .....	15
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	18
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA .....	18
3.3 COLETA DE DADOS .....	19
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	19
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	20
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	20
4.3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO INVESTIGADA .....	21
<b>4.3.1 Comunicação interna: uma análise na perspectiva dos líderes.....</b>	<b>21</b>
<b>4.3.2 Comunicação interna: uma perspectiva dos colaboradores.....</b>	<b>26</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>34</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

A comunicação interna é um elemento fundamental dentro das organizações, sendo responsável por promover a troca de informações, ideias e conhecimentos entre os membros da equipe. Ela desempenha um papel crucial no funcionamento e no sucesso de uma empresa, independentemente do seu tamanho ou setor. Segundo Deetz e Kersten (1983, p. 155), a função da comunicação é contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Neste trabalho, foi explorada a comunicação interna em uma empresa do estado do Rio Grande do Sul, no ramo da Serralheria. Existem diversos canais que podem ser utilizados na comunicação interna, como reuniões, boletins informativos, intranet, e-mails, murais, redes sociais corporativas, entre outros. Cada organização deve escolher as melhores opções de acordo com suas necessidades e características.

Além de transmitir informações sobre políticas, procedimentos e metas da empresa, a comunicação interna desempenha um papel importante na cultura organizacional, no engajamento dos funcionários, na motivação e no trabalho em equipe. Ela também auxilia no desenvolvimento de uma atmosfera de confiança e transparência, permitindo que os colaboradores se sintam valorizados e tenham voz dentro da organização.

Segundo Matos (2009), comunicação significa o mesmo que “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões (...)”. Portanto, investir em uma comunicação interna clara, aberta e eficiente é essencial para o sucesso de qualquer organização, pois proporciona um ambiente de trabalho saudável, estimula a inovação e o desenvolvimento dos colaboradores, e contribui para alcançar os resultados desejados.

Neste trabalho, teve-se por finalidade verificar o processo de comunicação interna da Serralheria GSG, buscando compreender a forma de que se é feita a comunicação. A partir disso, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como se caracteriza a comunicação interna de uma serralheria localizada no estado do rio grande do sul?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de comunicação interna em uma serralheria do estado do Rio Grande do Sul.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os diferentes canais de comunicação utilizados na organização investigada;
- Verificar as barreiras à comunicação existentes na empresa analisada;
- Propor melhorias para otimizar o processo de comunicação na empresa analisada.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A comunicação interna empresarial desempenha um papel fundamental no sucesso e na eficiência das organizações. É através da comunicação interna que informações, metas, valores e diretrizes são transmitidos aos colaboradores, criando um ambiente de trabalho colaborativo e alinhado com os objetivos da empresa. Uma comunicação interna eficaz promove a cooperação entre os membros da equipe, fortalece a cultura organizacional e impulsiona o engajamento dos funcionários.

Uma comunicação interna eficaz contribui para a redução de ruídos e conflitos, para a melhoria da colaboração entre os departamentos e para o aumento da produtividade e do comprometimento dos funcionários. Além disso, ela promove o alinhamento de objetivos e estratégias, fortalecendo a identidade da empresa e sua imagem no mercado.

A comunicação tem interferência direta em todos os ramos de uma organização. Dessa forma, esta pesquisa mostra-se importante, pois é através da comunicação que uma empresa maximiza seus lucros, faz-se gestão de seus projetos, lidera seus colaboradores, acompanha seu fluxo de produção e internaliza seus valores.

"O sucesso de uma empresa depende não apenas da qualidade de seus produtos ou serviços, mas também da eficácia do fluxo de comunicação interna. Uma comunicação

clara e eficiente é a espinha dorsal de uma organização bem-sucedida, permitindo a coordenação efetiva de esforços, a rápida adaptação às mudanças do mercado e a construção de relacionamentos sólidos com clientes e colaboradores." (Kotler, 2012). Dessa forma, justifica-se o estudo deste tema, visto que sem comunicação não é possível uma empresa obter sucesso como um todo. Logo além do objetivo de disseminação de informações deste trabalho, tem-se também como meta pessoal e empresarial implantar e entender os fluxos de comunicação dentro da empresa analisada, visando aplicar os resultados do estudo da forma mais eficaz para melhoria contínua da comunicação interna. Ao buscar aprimorar a comunicação interna, a empresa não só constrói um ambiente de trabalho mais coeso, mas também estabelece as bases sólidas para um crescimento sustentável e um sucesso duradouro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os principais itens referentes à temática proposta para estudo, comunicação organizacional, comunicação interna, canais de comunicação e barreiras à comunicação.

### 2.1 O QUE É COMUNICAÇÃO?

Nas relações humanas a comunicação é indispensável, pois ela é o meio de transmissão unilateral de informações, consiste antes de tudo em uma interação.

Shermerhorn (1991, p. 250) define a comunicação como sendo “o processo de enviar e receber mensagens com inclusão de um significado”.

Para se fazer necessária a comunicação é importante que se tenha a interação de duas pessoas, pois o que se põe em comum são as mensagens: “articulações de símbolos que assumem significados e vinculam propostas comportamentais; além de obedecerem a certas regras e códigos” (Pereira, 1999, p. 300)

Para Chiavenato (2002, p. 96) Comunicação é:

...a transferência de informação e significado de uma pessoa para outro. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de ideias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. Envolve transação entre pessoas. Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas a que envia uma mensagem e a que recebe. Uma pessoa sozinha não pode comunicar-se, pois somente com outra pessoa receptora é que pode completar o ato da comunicação. Entretanto organizações não podem existir nem operar sem comunicação; está é a rede que integra e coordena todas as suas partes.

James Taylor (2005, p.215) relata “que a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”.

Para Du Brin (2001) os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como fonte de informação o organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir. Jornal

Corporativo. Mural. Intranet. Ouvidoria. Redes Sociais, entre outros, são alguns tipos de canais da comunicação organizacional.

A primeira definição de um modelo de comunicação foi apresentada por Aristóteles, em sua obra “Arte Retórica” no século IV a.C. Na sua concepção, dentro da comunicação existiam pelo menos três elementos essenciais ao processo de comunicação: a pessoa que fala (locutor), o discurso que faz e a pessoa que escuta (Sousa,2006,p.78).

Quando explorado a essência da comunicação, compreendemos seu papel não apenas como uma troca de informações, mas como o alicerce fundamental que sustenta os pilares das organizações. A medida que se aprofunda sobre o assunto torna-se inevitável não falar sobre a comunicação dentro do meio organizacional.

No contexto organizacional, a comunicação não é apenas um instrumento para transmitir informações, ela é o tecido que entrelaça todos os elementos de uma empresa, desde seus valores fundamentais até a implementação prática de suas estratégias. Vamos agora transitar sobre comunicação dentro de uma organização para a compreensão mais profunda de como essa ferramenta se traduz em práticas essenciais para a coesão, eficiência e identidade de uma organização.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional refere-se ao fluxo de informações dentro de uma organização, seja ela uma empresa, uma instituição pública ou qualquer outro tipo de entidade. É o processo pelo qual as pessoas trocam mensagens, ideias, dados e informações relevantes para o funcionamento e o alcance dos objetivos da organização.

Margarida Kunsch (2003, p. 150), uma das primeiras estudiosas da comunicação a utilizar o termo comunicação organizacional a define como a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

A definição de comunicação organizacional, na visão de Daft (1999), é o compartilhamento, funcionando na forma de uma via de mão dupla, com a finalidade de motivar ou influenciar o comportamento dos colaboradores. Já Megginson (1998) define como uma cadeia de entendimentos na quais membros de diversos setores são

interligados em diferentes níveis e áreas (Duarte, 2001, p. 2).

Portanto, com a evolução dos meios de comunicação e as mudanças ocorridas no âmbito organizacional, ampliou-se o estudo sobre a comunicação interna praticada. Passando de um mero instrumento gerencial, de transmissão de ordens e informações para uma estratégia de aproximação e integração, dos seus membros, aos princípios e objetivos da organização (Curvello, 1993, p.7)

Nota-se que uma organização que prioriza a comunicação eficaz tende a ter uma equipe mais informada, engajada e produtiva, além de estar melhor preparada para enfrentar desafios e oportunidades de forma colaborativa.

À medida que exploramos a importância da comunicação interna nos aspectos internos de uma organização, torna-se imperativo direcionar nosso foco para os canais pelos quais essa comunicação se desdobra. A eficácia da troca de informações não apenas reside na sua existência, mas também na escolha cuidadosa dos meios utilizados. Neste novo segmento, será visto sobre canais de comunicação interna e as barreiras que podem surgir nesse processo. Como a informação navega pelos corredores da empresa? Quais são os obstáculos que podem comprometer essa jornada? É chegada a hora de explorar a interseção entre os canais de comunicação e as barreiras que podem influenciar significativamente a qualidade e a eficiência desse fluxo informativo interno.

### 2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA: CANAIS DE COMUNICAÇÃO E BARREIRAS

Comunicação interna refere-se ao conjunto de processos, práticas e estratégias utilizadas por uma organização para facilitar a troca de informações, ideias, metas e valores entre os membros internos da empresa. Ela é responsável por descrever o fluxo de comunicação que ocorre dentro da organização, abrangendo todas as camadas hierárquicas e departamentos (Kunsch, 2003).

A comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento de uma empresa, transmite informações, pois promove a transparência, alinha os membros da equipe aos objetivos organizacionais e contribui para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Uma comunicação interna bem-sucedida é essencial para manter a coesão e o comprometimento dos colaboradores, impactando diretamente no desempenho e nos resultados da empresa. (Chiavenato, 2014).

Dentro de uma comunicação nota-se canais de comunicação de forma mais segmentada para que o fluxo aconteça sempre de forma transparente. A escolha dos canais de comunicação deve ser adaptada às necessidades específicas da empresa, ao seu ambiente de trabalho, à cultura organizacional e aos objetivos de comunicação.

Para Du Brin (2001) existem dois tipos de canais de comunicação essenciais, o formal e o informal. Os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como fonte de informação o Organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir. Canais informais de comunicação - representam à rede de comunicação, não oficial, que complementa os canais formais.

Na quadro 1 mostra-se a relação entre classificação da comunicação, canal e meio de comunicação.

Classificação	Canal	Meio de comunicação
Comunicação formal	Quadros	Comunicação escrita ou impressa
	Murais	
	Formulários	
	Cartas	
	E-mails	
	Memorandos	
	Relatórios	
	Cartazes	
	Jornais	
	Reuniões	
Conferências		
Comunicação informal	Conversas face a face	Comunicação por meio de equipamento
	Correio de voz	
	Conversas telefônicas	
	Mensagens em aplicativos móveis	
	Chats	

Fonte: Adaptado de Rego (1986), Maximiano (2000) e Robbins (2013).

Verifica-se dentro da comunicação interna e seus canais, que podem surgir barreiras que influencia e podem dificultar com que a informação seja transmitida. E segundo Stoner e Freeman as barreiras mais comuns à comunicação interna são:

Percepções Diferentes – é uma das barreiras mais comuns dentro das

organizações, pois pessoas com conhecimentos e experiências diferentes percebem o mesmo fenômeno a partir de distinções diferentes;

Diferenças de Linguagem – geralmente estão relacionadas com as diferenças nas percepções de cada indivíduo dentro da empresa. É quando a linguagem utilizada na mensagem não é adequada para o público que se destina, podendo gerar a incompreensão por parte do receptor e com isso ocorre a falha na disseminação da mensagem.

Ruído – o ruído é qualquer fator que de alguma forma atrapalhe, confunda ou interfira na transferência da comunicação.

Reações Emocionais – as reações emocionais influenciam o modo de interpretar as mensagens que são transmitidas ou enviadas.

Inconsistência nas Comunicações verbais e não verbais – as mensagens que são enviadas são fortemente influenciadas por fatores não verbais, como o movimento do corpo, a distância entre as pessoas que estão se comunicando verbalmente e por fatores não verbais, como a postura, gestos, expressões faciais e contato físico. Por exemplo, se quando uma mensagem é simples como um “bom dia”, ela pode ser passada e entendida de várias formas através da comunicação não verbal.

Diante dessas barreiras as empresas podem ter seu desenvolvimento organizacional comprometido, uma vez que essas atingem todos os níveis hierárquicos, então cabe a empresa buscar soluções que resolvam ou extingam essas barreiras.

Após introduzir os conceitos base para construção do estudo, na próxima seção são apresentadas e descritas as metodologias implementadas para desenvolvimento desta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia é um dos processos fundamentais do trabalho científico, visto que a partir dela deve-se ser possível reproduzir este material de forma fidedigna, somente a partir do conteúdo aqui descrito. Neste capítulo, serão descritos quais os procedimentos metodológicos da pesquisa. Esta seção será dividida em delineamento da pesquisa, universo da pesquisa, coleta de dados e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à sua natureza, as pesquisas podem ser classificadas como descritiva, explicativa e exploratória. Este estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2022, p. 42), é uma pesquisa que “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Em relação à abordagem do problema, uma pesquisa pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. Esta pesquisa é classificada como qualitativa, na abordagem qualitativa aborda-se um universo de crenças, valores, aspirações, atitudes e motivos que não pode ser quantificado, possibilitando uma análise mais profunda das relações nas ciências sociais (Minayo, 2002) .

Quanto ao método para a realização do presente trabalho, foi utilizado o estudo de caso, o mesmo consiste no estudo profundo de um objeto, a fim de permitir ao pesquisador um conhecimento amplo e detalhado sobre este (Gil, 2002).

#### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Para Matias-Pereira (2019), população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. A população destinada para essa pesquisa serão os 4 funcionários,- Gerente Administrativo, Supervisor de projeto e execução e Auxiliar de serralheria - da Serralheria GSG.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Na presente pesquisa, foi utilizado entrevista e observação livre não participante. Foram utilizados dados primários. Para Miguel (2012), os dados primários são aqueles coletados, diretamente, na fonte primária, ou seja, junto aos sujeitos investigados, como por exemplo, em observações, discussões e entrevistas.

Segundo Vergara (2016), a entrevista é um procedimento no qual uma pessoa faz perguntas a outra que, oralmente, lhe responde. “Trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações” (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p. 88). Ainda na visão dos autores, a entrevista semiestruturada é conduzida com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador. Este roteiro está no apêndice A.

Sobre a observação livre não participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas não se integra a ela, permanece de fora. Presencia o fato, mas não participa dele” (Marconi ; Lakatos, 2019, p. 223). A coleta de dados foi realizada entre os dias 6 e 15 de outubro de 2023.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Foi utilizada a análise de conteúdo para analisar os dados das entrevistas. De acordo com Martins e Theóphilo (2016), a análise de conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática, buscando-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores e/ou autores.

OS dados obtidos por meio da observação livre não participante foram registrados num diário de campo.

Sendo assim, na sequência, são realizadas as análises e as interpretações dos dados obtidos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os dados que foram coletados durante a realização da pesquisa, bem como a análise e interpretação dos mesmos. Inicialmente, é caracterizada a empresa investigada, e, em seguida, é apresentado o perfil dos participantes da pesquisa. Por fim, ocorre a análise do processo de comunicação interna na serralheria.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa foi realizada na empresa Serralheria GSG situada na cidade de Alegrete, no estado do Rio Grande do Sul. Sua história começa em 2016 com a iniciativa dos proprietários em abrir uma serralheria, devido a pouca oferta e grande demanda deste tipo de serviço na cidade.

A serrelheria é composta por uma gerente administrativa, um supervisor de produção e dois auxiliares de produção. Eles trabalham desde grades ornamentais até estruturas metálicas robustas. Além de oferecer serviços tradicionais como portões e janelas, destaca-se pela habilidade em criar peças personalizadas que refletem a identidade de seus clientes.

Seus clientes são variados, desde famílias em busca de portões residenciais únicos até empresas que necessitam de estruturas metálicas personalizadas.

### 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa realizada envolveu 4 colaboradores da empresa. Sendo dois destes proprietários e dois funcionários.

Tabela 1: Perfil dos respondentes.

Variável	Respondentes	Frequência
Sexo	Feminino	01
	Masculino	03
Idade	≤20 anos	02
	De 21 a 32 anos	02

Tempo de empresa	<1 a 2 anos	02
	>7 anos	02
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	00
	Ensino Fundamental Incompleto	00
	Ensino Médio Completo	00
	Ensino Médio Incompleto	02
	Ensino Superior Completo	01
	Ensino Superior Incompleto	01

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Em relação a variável sexo, percebe-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, totalizando 3 pessoas, contando apenas com 1 pessoa do sexo feminino . Dois dos entrevistados são menores de 20 anos e os outros dois estão entre 21 a 32 anos. Com isso, constata-se que trata-se de uma equipe com funcionários jovens.

Quanto ao tempo de empresa que os entrevistados possuem, duas pessoas responderam que trabalham a mais de 7 anos e os outros dois estão entre 1 a 2 anos de empresa.

A respeito da escolaridade dos respondentes, uma pessoa completou o ensino superior, sendo um dos proprietários da empresa e o outro respondente não finalizou ensino superior. Dois respondentes afirmaram estar cursando o ensino médio.

Em seguida, são apresentadas as análises realizadas com base nos dados coletados sobre o processo de comunicação interna.

### 4.3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO INVESTIGADA

#### 4.3.1 Comunicação interna: uma análise na perspectiva dos líderes

A partir dos resultados obtidos por meio da observação livre não-participante, identifica-se que dois dos entrevistados (A e B) são considerados os líderes da equipe, aqui pode-se denominar os donos da empresa. Estes mostram-se preocupados com o funcionamento do processo de comunicação. Para o entrevistado A, conforme os relatos trazidos durante a entrevista, os dois funcionários mostram-se inexperientes na empresa, necessitando de um maior apoio na execução das tarefas.

Da mesma forma, o entrevistado B afirma que a comunicação é bem importante e mostra-se preocupado com as dificuldades dos dois funcionários.

Constatou-se, ainda, que para ambos os entrevistados (A e B), não fica claro como se dá a comunicação interna de acordo com o que foi exposto no aporte teórico, ou seja, que vai para além da delegação de tarefas.

As falas apresentadas a seguir retratam esta realidade:

Na minha visão é bem importante, eu estou sempre conversando com os guris, sempre falando o que eu quero que eles façam, sempre puxando eles, sempre ensinando eles, porque como você sabe eles não sabem muita coisa (Entrevistado A).

A comunicação é bem importante pra nós, porque olha se a gente não fala o que precisa fazer ninguém vai fazer nada e a gente sempre quer saber o que os guris querem da vida, as dificuldades deles e tudo mais né (Entrevistado B).

Segundo Chiavenato (2004), comunicação é, basicamente, uma troca de informações entre indivíduos que enviam, recebem e interpretam mensagens que circulam dentro de um canal. O autor complementa que todo o processo comunicativo e suas etapas assim como o recebimento e compreensão, faz com que não haja falhas durante a transmissão de mensagens, alcançando o resultado esperado até o destinatário final. Desta forma fica evidente que a preocupação dos líderes é de fundamental importância para o desenvolvimento da empresa.

Quando questionados sobre como se dá a comunicação dentro da serralheria, mais uma vez, pode-se perceber que os entrevistados A e B mostram-se dispostos a organizar as tarefas para os outros dois funcionários. Porém, os líderes chamam a atenção para o uso do celular no ambiente de trabalho, o que entende-se que não ocorre para fins de organização da empresa, e sim, para fins pessoais, o que ocasiona conflitos entre os pares. Destaca-se também, a fala do entrevistado B, que afirma que os funcionários C e D necessitam “sempre” melhorar, porém, não deixa explícito no que estes precisam melhorar, verificando-se, também, uma fragilidade por parte da liderança no processo de comunicação interna.

Tais pontos são vistos nas falas apresentadas a seguir:

Sempre que eu preciso falar alguma coisa eu falo direto com eles, sempre nos serviços, tô chamando eles pra explicar as coisas, mostro como que faz um serviço, como que eu quero as coisas, mas assim, com o celular complica, os guris passam 90% do

tempo no telefone, aí fica complicado (Entrevistado A).

A comunicação acontece mais pelo “líder”, eu falo com ele o que eu acho, tipo assim, eu recebo as ligações dos clientes, recebo as reclamações também, tanto de prazo e de qualidade, aí eu converso com ele e ele cobra os guris, ele tá sempre falando com os guris, sempre durante o serviço ele tá falando e cobrando e sempre que a gente pode uma vez por mês a gente chama os dois e fala das coisas que eles precisam melhorar, tipo, os dois são uns guris, né! Daí tem que melhorar quase tudo (Entrevistado B).

Através da comunicação entre o líder e seus liderados é estabelecida a cultura organizacional da equipe, pois o líder comunica-se com a equipe de maneira que garanta o enraizamento de suas crenças e modo de trabalho, ambos alinhados às estratégias do negócio (SCHEIN, 2004).

Quando questionados se a necessidade de todos estão sendo atendidos através dos canais de comunicação, as respostas dos líderes mostraram-se díspares e contrárias, pois de um lado, os entrevistados A e B, por serem os que são considerados líderes dos outros dois funcionários, mostram-se insatisfeitos com o desempenho dos funcionários C e D, pois, muitas vezes, ocorrem falhas no processo comunicativo. O entrevistado A afirma que mostra-se sempre claro em suas falas e postura diante ao processo comunicativo, conforme retratado pelas falas em sequência.

Com certeza, sempre falo direto com eles, prefiro falar direto que mandar mensagem, sempre sou claro e não vejo eles reclamando, mas nunca fazem o que o cara pede (Entrevistado A).

Acho que sim, como eu já falei, todos os santos dias a gente tá falando com os guris, sobre o comportamento, sobre os serviços e mesmo assim parece que não entra na cabeça deles, daí quando é uma coisa mais importante a gente manda via whats, mas sempre que o líder precisa ele fala com eles antes (Entrevistado B).

Segundo Gustavo Matos (2005), a falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países.

Quando questionados em relação aos canais utilizados que eles consideram mais eficazes para transmitir informações, novamente, os entrevistados A e B destacam que a comunicação é complicada, apesar de não explicitar o motivo. Observou-se que que seja pela falta de iniciativa dos funcionários ou por falta de

motivação, conforme retratado nas falas abaixo.

Eu considero o dia a dia, sempre to falando com eles, pra ver se aprendem alguma coisa, mas é complicado (Entrevistado A).

As reuniões, porque, mesmo ela sendo mensal, tipo a gente sempre tenta melhorar por ali, às vezes os guris não falam nada, mas a gente sabe o que tem que fazer pra melhorar, sempre passamos as reclamações dos guris e tal (Entrevistado B).

Nota-se que os líderes utilizam-se principalmente dos meios de comunicação informais para desempenharem sua comunicação com os funcionários, adotando as conversas face-a-face, reuniões e whatsapp como canais utilizados.

Para Alberto Ruggiero (2002), a qualidade de comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças em outro quadro de referência, nível de experiência, amplitude de interesses, grau de motivação, etc. de pessoa para pessoas. Comunicações feitas para a “média” do público acabam gerando, mais problemas do que benefícios, sem falar no fato da pasteurização tornar as mensagens sem impacto.

Quanto às barreiras existentes no processo de comunicação, o entrevistado A afirma que o pior problema é o uso excessivo do telefone, pois, segundo ele, atrapalha o desempenho dos funcionários C e D. Ainda, destaca que não há a possibilidade de estar sempre chamando a atenção dos funcionários, o que se entende que os funcionários mostram-se imaturos e, de certa forma, pouco comprometidos com o trabalho dentro dessa empresa.

Da mesma forma, o entrevistado B relata a falta de maturidade dos outros dois funcionários, necessitando sempre estar chamando a atenção e que eles precisam amadurecer enquanto profissionais. Os resultados apontam para as seguintes barreiras: percepções diferentes, inconsistência nas comunicações verbais e não verbais e diferenças de linguagem. Conforme relatado nas falas em sequência.

O pior problema é o telefone, os guris passam só no telefone, eu viro as costas e eles já estão no telefone, eles chegam a fazer mal feito os serviços pra poder ficar no telefone, daí a gente não consegue ficar em cima toda a hora, alguém tem que trabalhar (Entrevistado A).

O problema da comunicação lá na serralheria é que tipo, os guris são muito novos, aí eles não conseguem fazer nada sozinhos, a

gente tem que tá “ralhando”<sup>1</sup> toda hora com eles, sempre tem que estar em cima pra não fazer coisa errada, daí não tem como parar e conversar de forma adulta, nunca fazem um serviço que não precisa refazer, então assim, pra melhorar, precisa que eles amadureçam, senão fica complicado (Entrevistado B).

As barreiras provocam perdas na comunicação e impedem o trânsito aberto e livre das mensagens, gerando dificuldade na troca de informações dentro da organização. Para que tais barreiras sejam removidas a comunicação clara e franca precisa ser estimulada dentro das organizações, promovendo um processo de comunicação transparente (CHIAVENATO, 2003b).

Questionados sobre há necessidade de melhoria de como ocorre a comunicação. Novamente, o entrevistado A destaca que o principal problema dos funcionários é a falta de maturidade para o enfrentamento das tarefas propostas, uma vez que, ele está sempre orientando-os nas atividades a serem realizadas. Já o entrevistado B sugere que os funcionários realizem algum curso profissionalizante, o que é importante para o processo de formação da profissão. Assim, eles podem adquirir maturidade e se tornarem melhores profissionais na área em que atuam. Conforme evidenciado nas falas a seguir:

Pois é, sempre tem alguma coisa pra melhorar, mas o principal eu faço que é sempre tá puxando a orelha deles, eu já não deixo eles sozinho por causa que parece que eles não entendem as coisas, eu não sei o que acontece com essa geração, vejo que pra melhorar a comunicação e melhorar também a qualidade dos serviço eles tinha que parar com o celular, sem o telefone até produzir mais eles iam produzir (Entrevistado A).

Olha, sempre a gente pode melhorar, né! Mas assim, a minha ideia é começar a fazer eles fazerem curso profissionalizante uma vez por semana, mas não sei se eles vão conseguir, por causa que são guri, né! Ai com o tempo eles vão amadurecer e dai a gente vai poder ter uma comunicação mais direta com eles (Entrevistado B).

Segundo BUENO (2003, p. 49), a partir de 1990, a comunicação organizacional se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, se tornou peça “chave” para os negócios.

Uma vez analisados os aspectos dos gestores em relação à comunicação interna, no item a seguir apresenta-se a opinião dos liderados em relação ao processo de comunicação na organização.

---

<sup>1</sup> Expressão usada para chamar atenção, xingar.

### 4.3.2 Comunicação interna: uma perspectiva dos colaboradores

Por meio da observação livre não-participante, constatou -se que para os colaboradores, a comunicação dentro da serralheria é importante. Os relatos a seguir, também, evidenciam esta realidade e que ela ajuda a facilitar o atendimento da demanda dos serviços, e para o entrevistado D a comunicação é essencial para evitar conflitos.

Acho que pra tudo que a gente vai fazer é importante a parte da comunicação, porque sempre que não fica claro as coisas pra mim eu acabo fazendo errado o serviço, aí o “líder” vem brigar comigo, mas nem sempre eu sei se precisa fazer um acabamento, se era pra fazer hoje e tal (Entrevistado C).

A comunicação na serralheria é bem importante. Todo mundo fica seguro usando os EPIs, que o “líder” cobra, a gente trabalha melhor em equipe, entendemos o que é pra fazer em casa coisa e a uma boa comunicação cria um ambiente de trabalho mais agradável (Entrevistado D).

Para fazer a comunicação organizacional fluir, é preciso criar uma consciência comunicativa. E isso só é possível a partir de uma cultura organizacional em que prevaleçam um ambiente de transparência, confiança e o estímulo à cooperação. Redistribuir a informação, fazê-la circular nos mais diversos sentidos e nos mais diversos espaços é ampliar a participação, o engajamento, a qualidade da gestão e a capacidade de ação nas organizações. Assim, a comunicação pode gerar maior cooperação entre os integrantes da organização. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, KUNSCH, 2009, p. 341.)

Quando perguntados sobre como ocorre a comunicação, os entrevistados C e D mostram-se passivos às demandas delegadas pelo “líder”, ou seja, apenas acatam as ideias apresentadas. Entende-se que em uma empresa, o processo colaborativo deve acontecer com a proposição de ideias, sugestões e objetivos bem definidos a fim de se alcançar a eficácia organizacional.

As falas a seguir revelam isto.

Aqui eu acho que funciona tipo assim, o “líder” fala o que ele quer e depois a gente faz (Entrevistado C).

Aqui na serralheria o pessoal passa as informações no dia a dia, tipo, qualquer coisa que a gente tem que fazer o “líder” vem e me pede direto, sempre que a gente tá num lugar fazendo um serviço

ele manda um whats, aí a gente sempre sabe o que fazer (Entrevistado D).

Para Lima (2017), a comunicação promove a integração e coesão entre os indivíduos em uma organização para garantir os objetivos almejados, sendo que, para o alcance dos objetivos deve se atentar inicialmente para a construção eficaz dos processos comunicativos. Sabemos que os meios de comunicação da serrelheria é por meio das reuniões, whatsapp e face-a-face.

Sobre se os canais de comunicação utilizados dentro da serralheria atendem as necessidades, o entrevistado C não concorda com os canais de comunicação utilizados pela empresa, pois, segundo ele, não atendem as necessidades. Para o entrevistado D, os canais de comunicação utilizados na serralheira são eficazes, conforme expresso nas falas a seguir.

Acho que não, porque sempre tá dando errado as coisas aqui, e a maioria das vezes é porque eles não falam o que eles querem aí fica complicado a gente saber o que tem pra fazer (Entrevistado C).

Na minha visão sim, eles sempre conversam presencial com a gente, mas quando precisa que a gente faça alguma coisa e o “líder” não está ele manda um whats e a gente já sabe o que tem pra fazer, qualquer coisa a gente faz ligação também, mas eu vejo que os principais modos de comunicação são o telefone e o whats (Entrevistado D).

Em relação aos canais que eles consideram mais eficazes para transmitir informações importantes, para o entrevistado C ele afirma que o processo comunicativo deveria ocorrer diariamente por meio de conversas, com a explicitação das tarefas, de modo a orientá-los para uma melhoria nas suas respectivas funções. Já o entrevistado D destaca que o canal de comunicação mais eficaz seria o WhatsApp, por acreditar ser mais dinâmico e rápido na execução das tarefas solicitadas. As falas a seguir retratam esta informação.

Acho que a conversa, tinha que ter todos os dias uma hora que a gente fosse conversar pra saber quais são as atividades e tipo assim, se tem alguma coisa que a gente tem que aprender para trabalhar melhor (Entrevistado C).

Acho que o whatsapp que é mais rápido e a gente fica sempre com o celular no bolso, aí fica rápido de saber o que eles querem que a gente faça (Entrevistado D).

Sobre quais as barreiras eles identificam que impedem que a comunicação seja

eficaz, os entrevistados C e D compactuam do mesmo pensamento, ou seja, na visão deles parece que falta que o líder organize as tarefas que eles precisam resolver para que não haja dúvidas na execução das tarefas propostas. Porém, observou-se que ambos não mostram-se motivados em tentar buscar organizar-se de modo a suprir essas falhas. Os relatos abaixo evidenciam as falas dos entrevistados.

Acho que o “líder” tem pouco tempo pra passar as coisa pra gente, daí fica bem complicado fazer certinho, sendo que sempre é uma correria, eu pelo menos, tenho a memória fraca, daí sempre esqueço e acabo fazendo as coisas erradas ou na hora que não é pra fazer (Entrevistado C).

Acho que falta atividade para a gente em função de as vezes o “líder” esquecer de falar antes de sair ou não ter anotado em nenhum lugar o que é pra fazer (Entrevistado D).

Para Figueredo (2003), as barreiras também podem surgir pela resistência à mudanças, desvios de atenção, expectativas injustificadas, desconfiança e escutando mal. O ruído e as reações emocionais são as barreiras de comunicação dos entrevistados C e D, eles estão inseguros com as informações da demanda de serviço.

Questionados sobre há necessidade de melhoria de como ocorre a comunicação, os entrevistados C e D mostram-se desorientados durante a execução das tarefas, devendo então ter uma melhor orientação por parte do “líder”. Um dos entrevistados sugere que ele deixe anotado as funções para que eles consigam executar da melhor maneira possível. A seguir é apresentado o conteúdo das falas dos funcionários sobre essa variável:

Com certeza, pra gente fazer certo as coisas tem que saber o que tem pra fazer, se não tipo, faço coisa errada, daí vem brigar comigo. Eu não gosto disso, faço sempre da melhor forma que eu acho, mas nem sempre tá certo, daí fica complicado, acho que deveria ter uma hora de conversa pra falar o que a gente precisa fazer e tem que anotar pra nós não esquecer (Entrevistado C).

Acho que sim, porque a gente fica muito tempo parado em função de não saber o que é pra fazer, acho que o “líder” poderia deixar todas as coisas apontadas num papel pra gente não precisar ficar ligando ou mandando whats, às vezes ele não responde e nem atende o celular (Entrevistado D).

Para Kunsch (1999, p.77), “a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de

comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”.

Constata-se por meio dos relatos que há necessidade de líderes e liderados adotarem estratégias para melhorar o processo de comunicação.

Sendo assim, as considerações finais desta pesquisa são apresentadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa teve-se como objetivo principal analisar o processo de comunicação interna da serralheria GSG, localizada em Alegrete – RS. A partir disso, entende-se que o objetivo principal e os objetivos específicos foram atingidos.

Diante da análise do processo de comunicação interna na GSG Serralheria, evidencia-se a importância desse aspecto para o funcionamento eficaz da empresa. No presente estudo, realizado por meio de uma abordagem qualitativa e um estudo de caso, buscou-se compreender a dinâmica comunicativa dentro da organização, enfocando a interação entre os colaboradores.

Os canais de comunicação desempenham um papel crucial no funcionamento eficiente e na coesão de uma organização. Na serralheria, observamos o uso de alguns canais, destacando-se a conversa face-a-face, reuniões presenciais e o aplicativo WhatsApp como principais meios de comunicação. A combinação desses canais oferece uma abordagem abrangente para a comunicação interna. A comunicação face-a-face e as reuniões promovem o contato humano e a discussão detalhada, enquanto o WhatsApp agiliza a troca instantânea de informações.

Ao analisarmos as barreiras de comunicação identificadas na serralheria, notamos que percepções diferentes, diferenças de linguagem, ruído, reações emocionais e inconsistência nas comunicações podem impactar significativamente a eficácia do fluxo de informações. Cada uma dessas barreiras representa desafios únicos que podem afetar a compreensão, a colaboração e a produtividade dentro da organização.

Embora as barreiras de comunicação sejam inevitáveis, identificá-las e implementar estratégias para superá-las é fundamental para promover uma comunicação eficaz. A conscientização, a formação e a criação de uma cultura que valorize a clareza e a abertura são passos essenciais para superar essas barreiras. A contínua avaliação e adaptação dessas estratégias são essenciais para garantir que a comunicação na empresa seja resiliente e eficiente diante das mudanças internas e externas. A abordagem proativa para mitigar essas barreiras é crucial para a promoção de um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e orientado para o sucesso.

Os resultados revelaram um panorama complexo e desafiador no que tange à

comunicação interna na serralheria. A falta de uma comunicação organizacional interna clara sugere a necessidade de uma revisão nos processos de transmissão de informações, ideias e ordens dentro da empresa. A constatação de que o processo é, de maneira geral, problemático aponta para a importância de uma reflexão profunda sobre as práticas comunicativas adotadas.

A ausência de uma comunicação interna bem estabelecida pode impactar diretamente no desempenho dos colaboradores, na eficiência das operações e no clima organizacional. Nesse sentido, a sugestão de aprofundamento por parte dos líderes no entendimento do processo de liderança e gestão de equipes é pertinente. A capacidade de liderança desempenha um papel fundamental na condução eficaz da comunicação interna, influenciando diretamente na efetividade das relações interpessoais e na disseminação de informações cruciais.

Recomenda-se, portanto, que os líderes da GSG Serralheria dediquem esforços para ajustar e aprimorar a forma como as ordens de serviço são comunicadas. Isso pode envolver treinamentos específicos, a implementação de canais de comunicação mais eficazes, e uma abordagem mais participativa que envolva os colaboradores no processo comunicativo. Essas medidas não apenas tendem a melhorar a eficiência operacional, mas também fortalecerão o senso de pertencimento e engajamento dos funcionários.

Em última análise, aprimorar a comunicação interna na GSG Serralheria não é apenas uma necessidade operacional, mas uma estratégia essencial para o desenvolvimento sustentável da empresa. A compreensão dos desafios identificados e a implementação de medidas corretivas eficazes podem resultar em um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e harmonioso, beneficiando não apenas os colaboradores, mas também contribuindo para o sucesso a longo prazo da organização no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CURVELLO, João José A. Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque quantitativo de questão no Banco do Brasil. Dissertação de Mestrado, Instituto Metodista de Ensino Superior. 1993.

DEETZ, S.; KERSTEN, A. Critical models of interpretive research. In: PUTNAM, Linda; PACANOWSKY, M. E. (Coords.). Communication and organizations: an interpretive approach. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 147 - 172.

DRUCKER, 1954 - "The Practice of Management"

DUARTE, E.; CALLADO, A. A. C. Informação na Gestão da Comunicação Organizacional. In: ENEGEP, 2001, Salvador, Anais Eletrônico ENEGEP, Rio de Janeiro. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR94\\_0775.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR94_0775.pdf)>. Acesso em: 16 de jun.2008

DUBRIN, Andrew J.. Princípios da Administração. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001

FACHIN, ODÍLIA. Fundamentos de metodologia. 6. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 7. Ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

GIL, A. C.; Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

2019.

(Kotler, 14º edição 2012)

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997. [4. ed., ver., ampl. E atual. Em 2003]

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.) - Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1 – São Paulo: Saraiva, 2009

LIMA, Higor. A importância da comunicação nas organizações. nov. 2017. Disponível em: <https://endomarketing.tv/importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/>.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de metodologia da pesquisa científica. 4. ed. São Paulo: Atlas,

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

- MATOS, Gustavo Gomes. Comunicação Empresarial Sem Complicação. Barueri, SP: Editora Manole, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A.; Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MESQUITA, Rosa Maria. Comunicação não-verbal: relevância na atuação profissional. Revista Paulista Educação Física. São Paulo, v.11, n.2, p.155-163, jul./dez.1997.
- MIGUEL, P. A. C. Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.
- MINAYO, M. (Coord.); Pesquisa social: Teoria, método e criatividade. 21. ed. São Paulo: Editora Vozes, 2002.
- PEREIRA, Orlindo Gouveia. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2ª ed. Fundação Calouste Gulbenkian. 1999.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008
- REGO, F. G. T.; Comunicação empresarial/comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 6. ed. São Paulo: Summus, 1986.
- ROBBINS, S. P.; Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RUGGIERO, Alberto Pirró. Qualidade da comunicação interna. 08 out. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. [28 ago.2006]
- .; Organizational Behavior. 15 ed. [Nova York]: Pearson Prentice Hall, 2013.
- SHERMERHORN JR, John R. Fundamentos do comportamento organizacional. 3 ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.
- SOUSA, Jorge Pedro. Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media. 2ª Ed. e Revista Ampliada. Porto 2006. Disponível em: <[www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt)> Acesso em: 29 set.2008
- TAYLOR, J.R. Rethinking the theory of organizational communication: how read an organization. Norwood: Ablex, 1993. \_\_\_\_\_ Engaging organization through worldview. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221.
- TAVARES, M. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.
- VERGARA, S. C.; Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

# APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES, RS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

## ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

Prezados colaboradores da GSG Serralheria, este roteiro de entrevista faz parte de uma pesquisa sobre comunicação interna na empresa. Posteriormente, os dados serão analisados e interpretados para o desenvolvimento de um relatório que constitui no requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

### **Parte I – Perfil dos entrevistados**

Idade:

Gênero:

Escolaridade:

Tempo de Empresa:

### **Parte II – Entrevista**

1. Qual a importância da comunicação dentro da empresa?
2. Explique como ocorre a comunicação dentro da empresa:
3. Os canais de comunicação utilizados dentro da empresa são adequados a necessidade de todos? Explique, citando os canais:
4. Quais canais de comunicação você considera mais eficazes para transmitir informações importantes na empresa? Por quê?
5. Quais barreiras/interferências você identifica no processo de comunicação na empresa que impedem que a comunicação seja eficaz?
6. Na sua opinião, há necessidade de melhoria no que diz respeito a forma como a comunicação ocorre dentro empresa? Em caso positivo, comente quais ações podem ser implementadas a fim de melhorar o processo de comunicação na empresa: