



SILVA, Antonio Carlos Santos; ANDRADE, José Henrique de. Propostas de melhoria no processo de comunicação de uma empresa de grande porte. In: WORKSHOP DE INOVAÇÃO, PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO, 2., 2016, São Carlos, SP. *Anais...* São Carlos, SP: IFSP, 2016. p. 50-54. ISSN 2525-9377.

PROPOSTAS DE MELHORIA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE

ANTONIO CARLOS SANTOS SILVA, JOSÉ HENRIQUE DE ANDRADE

Instituto Federal de São Paulo, Tecnologia em Processos Gerenciais, São Carlos, Brasil.

RESUMO: A informação tornou-se fundamental para o desempenho organizacional e a tomada de decisões mais racionais e sustentáveis acerca dos processos de trabalho e competitivos. Nesse sentido, as empresas precisam melhorar seus processos de comunicação de modo a melhorar a qualidade da informação que circula entre as áreas funcionais, contribuindo para o aperfeiçoamento da qualidade de processos, produtos e serviços. O objetivo deste trabalho é apresentar propostas de melhoria no processo de comunicação de uma empresa de grande porte, líder de mercado no segmento de Sistemas de Identificação. Para atingir esse objetivo foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os temas de interesse e um estudo de caso na empresa objeto de estudo, a fim de identificar oportunidades de melhoria no processo estudado. Dentre as oportunidades de melhoria, foram sugeridas a criação de um aplicativo para *smartphones*, reformulação da *intranet* e envio de informações via *e-mail*.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação empresarial. Informação. Melhoria.

ABSTRACT: Information has become critical to organizational performance and making more rational and sustainable decisions about work processes and competitive. In this sense, companies need to improve their communication processes in order to improve the quality of information that flows between functional areas, contributing to the improvement of the quality of processes, products and services. The aim of this paper is to present proposals for improvement in the communication process of a large company, a market leader in Identification Systems segment. To achieve this goal were conducted a literature review on the topics of interest and a case study in study subject company in order to identify opportunities for improvement in the study process. Among the opportunities for improvement were suggested to create an application for smartphones, intranet redesign and sending information by email.

KEYWORDS: Business Communication. Information. Improvement.

INTRODUÇÃO

De acordo com Pessoni e Portugal (2011), a comunicação empresarial, entendida como aquela que ocorre internamente na empresa, influencia de maneira significativa os resultados empresariais. Tal afirmação fundamenta-se no fato de que um processo de comunicação eficaz possibilita a geração de informações de qualidade, as quais são convertidas em conhecimentos e possibilitam inovações em produtos, processos e serviços.

Segundo Albrecht (1999), os prejuízos resultantes de informações erradas ou não transmitidas podem ser enormes para as organizações e para a sociedade. Neste contexto, Barreto (1998) destaca a importância do fluxo de informação, definindo-o como o processo de

mediação da informação gerada por uma fonte emissora e aceita por uma receptora, realizado em uma base conceitual da teoria da gestão da informação. De maneira mais específica, no contexto organizacional, o fluxo de informação pode ser definido como conjunto de procedimentos relacionados à veicular informação, na forma de relatórios, jornais de empresa, correspondência administrativa, avisos, meios de comunicação em massa e contatos pessoais de seus membros com o ambiente. O estudo dos fluxos de informação, pode compreender como a informação flui, circula e é compartilhada, e como são constituídos os vínculos de interação para colaboração entre os atores (SUGAHARA, 2007).

Essa pesquisa foi realizada em uma empresa de grande porte, líder de mercado no segmento em que atua. O problema de pesquisa foi identificado através de conversas informais com os funcionários da empresa estudada. Os mesmos apontaram falhas na comunicação interna, como: 1) Ausência de informação pertinente; 2) Dificuldade de acesso a informação; 3) Dependência de outros funcionários para receber a informação. O objetivo desta pesquisa é apresentar propostas de melhoria no processo de comunicação da empresa estudada. Como objetivos específicos podem ser listados: a) Identificar quais são as principais ferramentas de comunicação usadas na empresa; b) Analisar as possíveis falhas nos canais de comunicação interna; c) Identificar as pessoas chave que fazem parte do processo de comunicação interna da empresa; d) Propor uma forma eficaz de realizar a comunicação;

MATERIAL E MÉTODOS

O método utilizado para realização deste trabalho foi o estudo de caso. Segundo Yin (2005) um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Este método tem por característica a análise aprofundada de uma unidade específica e exige um completo suporte teórico que serve de orientação ao pesquisador ao longo da pesquisa, pois, *a priori*, tanto as hipóteses como os questionamentos não aparecem claramente estabelecidas, podendo ser alterados durante a evolução da pesquisa.

Trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria (MIGUEL, 2007).

Como complemento a pesquisa foi realizada de forma participante, ou seja, houve integração entre o pesquisador e as pessoas envolvidas no problema estudado (entrevistas e aplicação de questionários), otimizando o acesso a informação pertinente. Sendo assim, a pesquisa desta natureza não tem um roteiro rígido, inclui além do exame de literatura pertinente, uma síntese de experiência de pessoas que ocupem posições que lhes permitam observar criticamente o fenômeno em questão através de entrevistas e, ainda, um estudo de exemplos selecionados que possam estimular o seu entendimento (MATTAR, 1994).

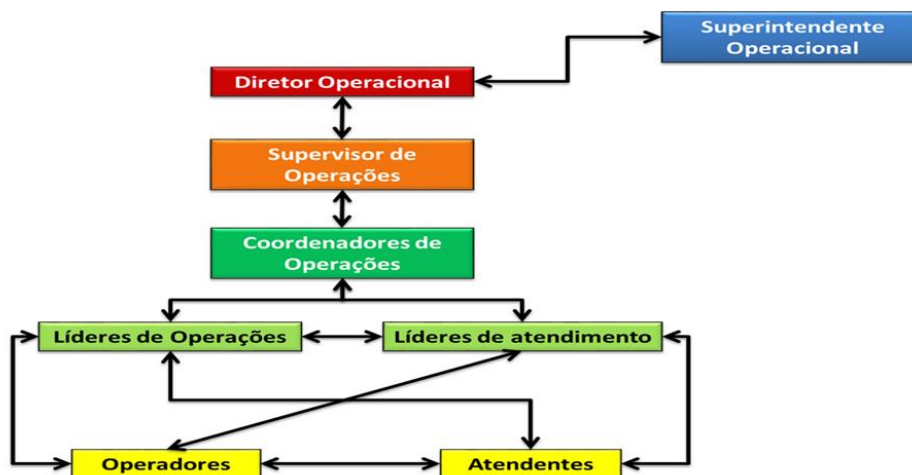
RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Figura 1 mostra o fluxo de informações e atores no nível operacional da empresa. Estes atores são a base do estudo, sendo nesse nível o Superintendente o Emissor inicial e o Atendente o receptor final. Este último funcionário, depende de quatro atores para que a informação chegue até ele de forma eficaz, o que pode ocasionar sérios problemas, caso falhas na comunicação ocorram. No quadro 1 são descritos os papéis de alguns atores que atuam nesse fluxo de informação.

Os Atendentes, cerca de 1400 funcionários, não recebem a informação diretamente, dependendo de intermediários para participar do processo de comunicação. Segundo os Gestores a falta da informação apropriada ou erros decorrentes desse processo podem

ocasionar transtornos à operação da empresa e na vida pessoal dos trabalhadores. A Figura 2 mostra a abrangência do canal de comunicação interno e a exclusão dos Atendentes, como receptores diretos da informação nesse fluxo.

Figura 1: Fluxo de informação no terceiro nível hierárquico



Quadro 1: Atores e papéis no fluxo de informação

Ator	Papel no Fluxo de informação
Líder de Operações	Recebe informação através do Canal de Comunicação e do Coordenador de Operações. Dentre suas atribuições está repassar as informações pertinentes aos atendentes e operadores.
Líder de Atendimento	Recebe informação através do Canal de Comunicação, Líder de Operações e Coordenador de Operações. Dentre suas atribuições está repassar as informações pertinentes aos atendentes.
Operadores	Recebe informação através do Canal de Comunicação e Líder de Operações. Dentre suas funções está transmitir as informações relevantes ao Líder de Operações e atendentes.
Atendentes	Recebe e transmite informações do Líder de Operações, Líder de Atendimento e Operadores. Não tem acesso ao canal de comunicação interno.

Como mostra a Figura 2, o Canal de Comunicação Interno contempla todos os atores, exceto os Atendentes, pelo fato de não possuírem *e-mail* corporativo. Existem dois tipos de informações que circulam neste canal: a) Informações pertinentes às áreas específicas operacionais da empresa, cabendo a cada receptor decodificá-la e aplicar nos processos; b) Informação global, como resultados, mudanças na estrutura organizacional, procedimentos de RH e benefícios aos colaboradores.

Além dos dados explicitados nas figuras e quadro anteriores, com base nas entrevistas e questionários aplicados aos membros da empresa estudada, constatou-se que existe uma percepção entre eles de que os formatos atuais disponíveis de informação (*Intranet*, *Spark* e informações impressas), possibilitam uma transmissão eficaz da informação. No entanto, eles destacam também que a existência de mais meios de comunicação viabilizaria uma melhoria significativa no processo. Ao serem indagados sobre quais meios de comunicação seriam apropriados para promoção de uma melhoria na comunicação interna na empresa, foram

apontados pelos entrevistados o interesse em receber informações no *e-mail* (notadamente no caso dos atendentes), a utilização de aplicativos para *smartphones*, melhoria na *intranet* da empresa e maior clareza nas informações prestadas.

Figura 2: Abrangência do Canal de Comunicação Interno



CONCLUSÕES

Com base na revisão da literatura, observa-se que a questão da comunicação é fundamental para o funcionamento organizacional, alinhada aos propósitos do negócio e às necessidades do mercado. Nesse sentido, prover um processo de comunicação eficaz e que permita informações de qualidade em tempo hábil para os colaboradores torna-se um aspecto essencial para as organizações.

Na empresa estudada, foram observadas boas práticas de comunicação, porém com pequenas falhas que podem levar a erros em seu processo de comunicação. Com base nisso e a fim promover uma melhoria na comunicação interna dessa empresa, são recomendadas as seguintes melhorias: a) Inclusão dos atendentes no fluxo de comunicação direta, por meio da criação de uma conta de e-mail e um ponto de acesso para os mesmos; b) Incorporação de um aplicativo para smartphones com mecanismo de comunicação entre os atores envolvidos no processo; c) Melhoria na *intranet* da empresa, notadamente em sua interface e na clareza das informações prestadas.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **A terceira revolução da qualidade**. HSM Management, n. 17, ano 3, p. 108-112, nov./dez.1999. Disponível em: <<http://www.gepeq.dep.ufscar.br/arquivos/ArtigoQualidadedaInformacaoKarlAlbrecht.pdf>> Acesso em: 26 jun. 2015
- BARRETO, A. A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, 1998.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1994.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr., 2007.

PESSONI, A.; PORTUGAL, K. M. T. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Intercom – RBCC**, São Paulo, v.34. n.2, p.137-156, jul./dez. 2011.

SUGAHARA, C. R.; VERGUEIRO, W. Aspectos conceituais e metodológicos de redes sociais e sua influência no estudo de fluxos de informação. **Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 7, n. 2, p.102-117, jan./jun. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre-RS: Bookman, 2005.