

## ENDOCOMUNICAÇÃO: OS PRINCIPAIS ANTECEDENTES AO RUÍDO EM UMA EMPRESA DO SETOR METALMECÂNICO DE CAXIAS DO SUL

Péricles Emanuel da Rosa Soares Ceron <sup>a</sup>, Fábio Teodoro Tolfo Ribas <sup>b</sup>

<sup>a</sup>Bacharel em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). [periceron@gmail.com](mailto:periceron@gmail.com)

<sup>b</sup>Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). [fabio.ribas@fsg.br](mailto:fabio.ribas@fsg.br)

### Informações de Submissão

Péricles Emanuel da Rosa Soares Ceron,  
endereço: Rua Angelin Francisco  
Spiandorello, 319, Lot. São Bernardo,  
CEP 95047-613

Recebido em 21/07/2015

Aceito em 28/07/2015

Publicado em 10/08/2015

### Palavras-chave:

Empresa. Comunicação Interna.  
Ruído.

### Key-words:

Company. Internal  
Communication.  
Communication Noise.

### Resumo

O presente trabalho traz uma análise sobre a comunicação interna de uma organização, seus desdobramentos e aspectos formadores, tendo como objetivo principal identificar as principais causas do ruído na comunicação desta empresa. Sendo um estudo de caso em uma empresa do setor metalmeccânico de Caxias do Sul, para sua formulação, fundamenta-se o pesquisador, nos teóricos: Robbins (2002), Chiavenatto (2009), Hall (2004), Tavares (2010), dentre outros, aliando a bibliografia específica destes, a utilização de dois métodos de pesquisa, qualitativo e quantitativo, aplicados da seguinte forma: instrumento semiestruturado composto por 11 perguntas abertas para uma amostragem não probabilística de 14 entrevistados no método qualitativo (gestores e colaboradores diretos) em setores específicos, combinados com a aplicação de questionário estruturado com 21 perguntas fechadas no método quantitativo, seguindo a escala *Likert*, para uma amostragem probabilística de 50 entrevistados (aleatórios) em diferentes setores, que correspondem a 20% do total da organização. Métodos que contribuem para que o pesquisador atinja os objetivos propostos, verificando como é utilizada a comunicação interna e identificando os fatores formadores do ruído nesta, tais como: centralização excessiva do processo decisório; falta de clareza e organização dos processos de comunicação; conversas e distorções de corredor, dentre outras. Vindo esta pesquisa a contribuir para estudos futuros, visando a sugestão de melhorias no processo investigado na organização.

### Resume

This paper presents an analysis of the internal communication of an organization, its consequences and trainers aspects, with the main objective to identify the main causes of noise in the communication from this company. This being a case study in a company mechanical metal sector of Caxias do Sul, for its formulation is based on the researcher in theoretical: Robbins (2002), Chiavenatto (2009), Hall (2004), Tavares (2010) among others, combining the specific bibliography of these, the use of two methods of research, qualitative

---

and quantitative, applied as follows: semi-structured instrument consists of 11 open-ended questions, for a non-probabilistic sample of 14 respondents in the qualitative method (managers and direct reports) in specific sectors, combined with a questionnaire structured with 21 closed questions in the quantitative method, following the Likert scale to a probability sample of 50 respondents (random) in different sectors, which account for 20% of the total organization. Methods that contribute to the researcher achieve the proposed objectives, looking at how internal communication is used, and identifying trainers factors this noise, such as the excessive centralization of decision-making; Lack of clarity and organization of communication processes; Hallway conversations and distortion among others. From this study to contribute to future studies aimed at suggesting improvements in the process investigated in the organization.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Inseridos em um contexto globalizado, cuja velocidade da informação e seus impactos são incomensuráveis, as organizações estão buscando se adaptar, de forma rápida, a este panorama, que engloba mudanças de mercado, atendimento aos clientes externos e internos, formas de negociação e estratégias, buscando por meio de seus esforços, a perpetuação de suas atividades. Torna-se indispensável a fluência da endocomunicação ou comunicação interna para propagação de valores, metas e objetivos da organização entre seus colaboradores, porém quando isso é levemente tratado, temos a ocorrência do ruído na comunicação. Ocorre uma mecanização do processo comunicativo e uma deturpação das relações interpessoais na organização, o que contribui para o enfraquecimento da comunicação interna e leva a fragilização da cultura organizacional.

Observando o cenário acima descrito, a empresa objeto do estudo, tendo sua localização em uma região de grande desenvolvimento tecnológico e onde se encontram diversas indústrias do ramo metalmeccânico, ela conta com o diferencial de ser a única fabricante de artigos para soldagem com certificação ISO 9000. Isso demonstra solidez de mercado, uma vez que completa 35 anos de fundação neste ano (2015), possui cerca de 250 colaboradores e um catálogo de produtos com 22.000 itens. Atenta ao mercado, a empresa inaugurou um novíssimo centro de distribuição, localizado em Atibaia (SP), visando mais uma vez, um atendimento diferenciado aos consumidores das regiões Centro-oeste, Norte e Sudeste do país (fonte site empresa).

Conforme o contexto acima, o problema da pesquisa é: Quais são as principais causas do ruído na comunicação interna em uma empresa do setor metalmeccânico de Caxias do Sul? Como objetivo geral, se faz necessário evidenciar as principais causas do ruído na comunicação interna desta empresa? Como objetivos específicos levantou-se o perfil predominante na amostragem

qualitativa, bem como na quantitativa; identificaremos como é percebida e utilizada a comunicação interna na organização na visão dos gestores e colaboradores; elencaremos as principais causas do ruído percebidas pelos gestores e colaboradores.

Foram aplicados dois instrumentos de pesquisa: questionário semiestruturado em cinco setores previamente escolhidos da empresa objeto de estudo, com uma amostragem não probabilística de 14 colaboradores, no enfoque qualitativo e aplicação de questionário estruturado escala *Likert*, para uma amostragem probabilística de 20% do total da organização (50 colaboradores) aleatoriamente escolhidos no enfoque quantitativo.

O referido estudo conta com uma estrutura disposta em três partes, sendo a fundamentação teórica acima mencionada, a primeira parte; a metodologia explicando a condução deste estudo, bem como métodos empregados para sua realização, a segunda parte; e, culminando para análise e interpretação dos resultados, identificando a resolução das questões propostas, a terceira parte.

## 2.1 Comunicação organizacional

Conforme a proposta deste estudo parte-se para a definição de comunicação como um processo ou fluxo, presente na história das organizações desde sua fundação e sofrendo adaptações. Porém, atuante e de suma importância, pois não pode haver um grupo, uma organização, sem a comunicação. Conseqüentemente a comunicação será difundida e estruturada conforme a organização, e esta organização, moldada conforme a difusão da comunicação (ROBBINS, 2002).

Conforme Chiavenato (2009), as pessoas não são autossuficientes, necessitam de relacionamento e isso ocorre mediante à comunicação. Ele cita três importantes conceitos para a compreensão da comunicação:

Dado: registros a respeito de fatos ocorridos com a organização ou indivíduo;

Informação: agrupamento de dados, conhecimento a respeito de algo, retirando as incertezas sobre determinado assunto;

Comunicação: ocorre com a transmissão de uma informação no meio, mas para a ocorrência desta, é necessário a decodificação por parte de quem recebe a mensagem que foi transmitida. A informação meramente transmitida não é comunicação, mas o ato de comunicar, resume-se em tornar comum ao meio determinada informação.

Em síntese Chiavenato (2009), descreve comunicação como uma ponte de significados entre as pessoas, envolvendo dois ou mais indivíduos, a fim de que não ocorrerá comunicação sem que haja um emissor e um receptor.

Desta forma, Tonet *et al* (2009), coloca a comunicação como decodificadora da realidade, promotora de relacionamento, e transformadora de si mesma e da própria realidade percebida; define comunicação como um processo criativo, adaptativo e que tem por objetivo produzir uma reação.

Seguindo, Matos (2009, p. 27), explica que “queiramos ou não, estamos o tempo todo comunicando algo a alguém. Mesmo que não queiramos nos comunicar, estaremos de alguma forma transmitindo e recebendo informações em forma de retorno (*feedback*)”.

Conforme Marchiori (2001), a comunicação interna ou endocomunicação rege as trocas comunicativas, orienta os relacionamentos, coordena a circulação de informações e a disseminação do conhecimento, dos níveis mais altos de hierarquia até os subordinados (verticalmente) e entre o mesmo nível de subordinação (horizontalmente).

Para Hall (2004) a comunicação é moldada pela estrutura organizacional, na qual fatores individuais e organizacionais contribuem para o surgimento de problemas na comunicação. Hall (2004) defende que a organização gera, recebe e filtra a informação, decodificando conforme conhecimento intrínseco e após análise, age sobre ela, dissuadindo-a no meio. Para o autor, a comunicação organizacional engloba fatores altamente organizacionais e amplamente individuais.

## 2.2 Processo de comunicação

Para existir comunicação, há necessidade da formulação de um propósito, expresso na forma de uma mensagem a ser transmitida em uma estrutura denominada processo de comunicação, podendo este ser definido como as fases existentes entre emissor e receptor que resultarão na transferência e compreensão de um significado (ROBBINS, 2002).

Tal processo será expresso na seguinte ordem: fonte da comunicação, ou seja, o emissor, codificação ou transformação da mensagem em símbolos familiares ao receptor; a mensagem, o que será comunicado; o canal, o meio utilizado pelo emissor para transmitir a mensagem até o receptor; a decodificação ou recepção; e, o entendimento da mensagem pelo receptor, este juntamente com o *Feedback*, sendo os elos finais do processo, devolvendo a mensagem ao sistema para a verificação de sua compreensão (ROBBINS, 2002). Processo analisado por Morin da seguinte forma:

A comunicação ocorre em situações concretas, acionando ruídos, culturas, bagagens diferentes e cruzando indivíduos diferentes. Ela é sempre multidimensional, complexa, feita de emissores e de receptores (cujo poder multidimensional não pode ser neutralizado por uma emissão de intencionalidade simples). O fenômeno comunicacional não se esgota na presunção de eficácia do emissor. Existe sempre um receptor dotado de inteligência na

outra ponta da relação comunicacional. A mídia permanece um meio. A complexidade da comunicação continua a enfrentar o desafio da compreensão. (MORIN, 2003, p. 12).

Em concordância com o que foi mencionado acima, Almeida (2006) busca explicar que a comunicação de uma forma geral, não é o que o emissor passa, ou seja, a mensagem, e sim, a forma como passa, aqui mencionando o canal e o que será entendido pelo receptor, em síntese, a decodificação e o *feedback*.

Neste sentido, Robbins (2002) divide o processo de comunicação, quanto ao movimento, em duas partes, comunicação vertical, subdividida em ascendente e descendente, e a horizontal, também conhecida como lateral:

- a) Comunicação vertical descendente: comunicação formal, dos níveis hierárquicos mais altos, para os mais baixos, mensagens dos executivos para os funcionários tendo por interlocutores os gestores de área;
- b) Comunicação vertical ascendente: informações do setor produtivo, do mesmo modo formal, para o alto escalão, visando alimentação dos sistemas de gestão, para o acompanhamento de metas, resolução de problemas, dentre outras ocorrências;
- c) Comunicação horizontal ou lateral: ocorre entre membros pertencentes ao mesmo setor, mesmo nível gerencial ou coordenativo, considerada informal na maioria dos casos, tem por primícias a agilidade e a desburocratização, há o conhecimento e apoio por parte da direção da organização, para existência de tal processo, porém, muitas vezes, ocorrem conflitos entre a formalidade e informalidade, pois violam acordos intangíveis pré-estabelecidos (ROBBINS 2002).

A própria criação de uma estrutura organizacional, processo decisório, e outras ferramentas de gestão se apoiam no processo de comunicação, tácito ou implícito, do contrário suas existências não teriam significado. Quanto mais os princípios da organização forem de encontro às pessoas e as ideias, mais importante o processo de comunicação será, pois em suma, trata-se de relacionamento, e o mesmo não ocorre sem comunicação (HALL, 2004).

### **2.3 Ruído na comunicação interna**

Quando não há compreensão da informação ou há distorção da mesma, ocorre o ruído na comunicação, Robbins (2002) informa que é originado por barreiras que interrompem ou atrapalham a compreensão da mensagem, sendo elas, diferenças de percepção, aglutinação de informações, dificuldades de interpretação e diferenças culturais, e podem ser exemplificadas da seguinte forma:

- a) Filtragem: o emissor adapta a mensagem de forma a obter melhores resultados, alterando o conteúdo, pois algumas vezes se faz necessário tal filtro para evitar sobrecarga de informações, mas na maioria das ocasiões, dados importantes são distorcidos em proveito

do emissor;

b) Percepção Seletiva: conforme a conveniência para o receptor, ele fará distorções seletivas na mensagem, adaptando-a conforme seus interesses, aspirações, motivações e objetivos;

c) Sobrecarga de informação: em decorrência da capacidade limitada das pessoas em relação ao processamento de informações, há uma seleção inconsciente sobre prioridades, ignorando ou perdendo algumas informações, ocorrendo uma ineficácia da comunicação;

d) Defesa: ocorre com a existência de um sentimento de medo e coação, acabando por reduzir a possibilidade de entendimento emissor/receptor, os indivíduos assumem posturas defensivas, de ataque, sarcasmo, questionamentos e julgamentos excessivos;

e) Linguagem: cabe a cada indivíduo seu vocabulário, trazendo diferentes significados, podendo o mesmo nexos frasal obter mais de um significado entre emissor e receptor, neste tópico, o autor identifica a existência de três variáveis que influenciarão diretamente a linguagem e sua significação. São elas: a idade, a educação e o histórico cultural.

Chiavenato (2009), enumera possíveis formas de ruído inerentes ao processo de comunicação interna, exemplificando através do boato, como grande promotor da distorção, também o exagero e muitas vezes, o desvio das informações. Outras formas de ruído seriam as informações ambíguas, que acabam por induzir o erro na decodificação do receptor; um ambiente barulhento também interfere diretamente na comunicação eficiente; e, a ausência de contato visual, interrupções e canais falhos são contribuintes para formação do ruído na comunicação organizacional.

Em uma análise mais profunda, Chiavenato (2009), justifica a ocorrência do ruído, dado aos indivíduos participantes do processo de comunicação, suas experiências, capacidade cognitiva, leitura interpretativa da realidade, sugerindo que esta gama de conhecimentos personaliza a forma de decodificação da mensagem, alterando o conteúdo literal da informação contido na mensagem.

Essa alteração se dá devido ao "filtro codificador", com o qual o indivíduo receptor, faz a separação da informação, rejeitando ou aceitando, conforme sua percepção, aquela que estiver em acordo ou desacordo. Neste ponto, Chiavenato (2009), compara tal codificação com um sistema de defesa, acabando por atrapalhar a retroalimentação, ou seja, o *feedback* do processo de comunicação.

Matos (2004) relata os problemas de comunicação como sendo a causa dos principais malefícios e efeitos nocivos a uma organização. Tais problemas discorrem em suma de subjetividade, erros de interpretação, falta de sintonia e empatia, conflito de interesses, dentre outros. O autor coloca como uma das causas do ruído sendo o excesso de informações, impedindo o receptor de processar e retroalimentar o sistema, e a isso, denominamos caos e desordem na comunicação.

Ainda seguindo Matos (2004), ele também coloca como causas do ruído, a era da informação e as novas tecnologias, antes aparatos para a melhora sistêmica da comunicação, hoje entraves, promotoras da impessoalidade da comunicação, avessas ao diálogo face-a-face, formando o ruído, seja pela demora na resposta ou pelo desconhecimento de como formular esta resposta.

Para Matos (2009) outro ponto sobre ruído, segundo relatos de psicólogos ao autor, é a reclamação recorrente de funcionários sobre não serem ouvidos na organização, se são ouvidos, não são compreendidos, se são compreendidos, ocorre à distorção da informação, e por fim, ocorre a perseguição, sem motivação aparente, ou seja, distorções no *feedback*, ausência do mesmo, ou adaptação deste, conforme percepções distintas entre emissor e receptor.

Freitas (2014), em seu artigo, define ruído como sendo qualquer fenômeno que atrapalhe, distorça ou impeça a decodificação da mensagem, lista tais acontecimentos oriundos da tecnologia utilizada, do receptor, do emissor, ou do próprio ambiente organizacional.

Hall (2004) traz uma opinião peculiar quanto ao exercício do poder, a partir da formalização da liderança e todo o processo decisório organizacional, haverá total participação da comunicação, tendo como foco do processo, os indivíduos, suas aspirações, anseios, interpretações e ações, adentrando no universo organizacional com seus aspectos peculiares, moldam a comunicação, e esta modelagem, poderá ocasionar o ruído, exemplificado pelo autor como omissão, exagero, deturpação e aglutinação de informações.

Para uma melhor exposição, Hall (2004) explica cada um dos fatores acima descritos:

- a) Omissão: negligência, sublimação, eliminação ou seleção de partes da mensagem visando os próprios interesses ou resultante da falta de compreensão e inabilidade em decodificá-la;
- b) Distorção ou deturpação: partindo do pressuposto da seleção perceptiva feita por cada indivíduo participante do processo de comunicação, irremediavelmente diferenças gritantes entre a mensagem original e a retornada ao meio através do *feedback*;
- c) Sobrecarga ou aglutinação: a causa de ruído mais recorrente nas organizações, segundo o autor (HALL, 2004), sendo esta, motivadora dos aspectos acima citados, como principal característica, o autor refere à parada da codificação devido ao excesso de informação, que acaba por perder-se, ou por meio de mecanismos de seleção, prioriza as de maior interesse, que muitas vezes conflitam, entre interesses da organização e dos colaboradores.

Contudo, Hall (2004) compara a organização com o cérebro, recebendo, filtrando processando, alterando e agindo sobre a informação, sofrendo intercorrências das sinapses, estas no

cérebro, são comunicações entre neurônios, e na organização, são comunicações entre colaboradores, contribuindo na formulação das interpretações, corretas ou equivocadas, levando em consideração os lapsos de memória, a alteração das percepções, vindo a ocorrer o ruído.

Como o raciocínio acima, Zanluchi, Damacena e Petroll (2006), retratam ruído em relação direta ao material humano da empresa, fatores como ignorância, intransigência, falta de retorno nas avaliações de desempenho, descaso dos superiores quanto a reclamações e sugestões para melhorias oriundas dos colaboradores. Em vista disso, os autores, por meio de seu estudo, os autores vislumbraram outro foco de ruído, como sendo a retenção de informações por parte dos funcionários, com o intuito de assegurarem suas vagas, tornando-se indispensáveis à organização, justificados pela insegurança propagada pela organização.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa conduzida na empresa objeto de estudo teve dois enfoques: quantitativo e qualitativo, que segundo Roesch (2006), é uma forma de pesquisar sob a ótica dos participantes, formulando propostas de intervenção para melhorias. Complementando, Cooper e Schindler (2011), a descrevem como a unificação de técnicas de interpretação, que visam chegar a um entendimento profundo sobre determinado assunto, valendo-se de observações, percepções, emoções, contribuindo assim, para que o pesquisador atinja seus objetivos.

O referido estudo, no enfoque qualitativo, foi conduzido em cinco setores da empresa objeto de estudo, dentro eles, a distribuição seguiu a seguinte ordem: comercial (coordenador de vendas internas e um vendedor interno), robótica (gerente da divisão e quatro coordenadores), PCP (o coordenador da área e um colaborador direto), recursos humanos (coordenador da área e dois colaboradores diretos) e o comércio exterior (gerente da divisão e um colaborador responsável pela exportação). Esses profissionais foram escolhidos por se tratar de pessoas chaves no processo decisório da organização e ligadas diretamente aos desdobramentos diários das interações entre os setores. A aplicação da pesquisa seguiu a seguinte norma: realização de entrevista em profundidade com transcrição simultânea com os gestores de área e colaboradores ligados a esses gestores.

Para buscar uma melhor validação sobre os dados encontrados na pesquisa qualitativa foi preciso utilizar também o método quantitativo, quando se aplicou um questionário estruturado, escala *Likert*, para uma amostragem probabilística de 50 colaboradores (20% do total de colaboradores da empresa), aleatoriamente escolhidos, em diversas áreas da empresa, técnica



denominada por Cooper e Schindler (2011) como triangulação, que busca incrementar a qualidade percebida na pesquisa.

Na referida amostragem foram empregadas duas formas para a coleta de dados, sendo elas, qualitativa – condução de entrevistas individuais em profundidade com os gestores de áreas previamente escolhidas e questionários semiestruturados para os colaboradores das respectivas áreas, e, quantitativa – aplicação de questionário estruturado utilizando a escala *Likert* para 50 colaboradores escolhidos aleatoriamente; união de técnicas, que conforme informa Gil (2008), no estudo de caso, utiliza-se mais de uma técnica de coleta de dados para se obter ganho de qualidade nos resultados obtidos. Gil (2008) afirma também, em termos de coleta de dados, que o estudo de caso é o mais completo de todos os modos de delineamentos.

Os questionários seguiram o seguinte padrão: qualitativo, instrumento contando com 11 perguntas abertas desenvolvidas pelo pesquisador e seu orientador (apêndice A), validado por dois professores da área de marketing; quantitativo, instrumento adaptado do TCC da colega Priscila Kramer da Silva, contando com 21 perguntas fechadas correspondendo a escala *Likert* com alternativas de 1 a 5 (quadro 2), devidamente validado com dois professores da área de Marketing.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Relativo às ferramentas de comunicação interna disponibilizadas pela empresa, as identificadas em todas as amostras devido a sua utilização, visualização e praticidade foram *e-mail*, seguido pelo *Skype* e murais da empresa. Foi constatado também a utilização do telefone (a empresa possui uma central interna com diversos ramais), que se julgava como comunicação externa, e foi verificado pela pesquisa, como sendo interna. Outra ferramenta de comunicação com relevância mencionada foi o *WhatsApp*, mesmo não formalizada como tal, é de conhecimento de todos os entrevistados e utilizada pela praticidade em determinados setores para visualização de imagens de peças e dúvidas técnicas quando há muito ruído ambiental para uma conversação via telefone.

Em complemento à primeira assertiva, foi indagado aos entrevistados sobre alguma sugestão de ferramenta de comunicação a ser incorporada nos processos da empresa ou sugestão de melhoria das já existentes, e obteve-se na maioria dos depoimentos a utilização da Intranet (rede interna fechada, hoje utilizada para documentos, certificados, etc.) de forma a potencializar informações entre setores, formalização do *WhatsApp* ou similar como ferramenta de comunicação rápida, que viesse a minimizar a utilização do telefone. Os coordenadores solicitaram a realização de reuniões quinzenais ou mensais com os demais coordenadores para alinhamentos, planejamentos e

elucidação de questões pertinentes, inclusive a substituição dos murais informativos por “painéis eletrônicos” que tivessem informações atualizadas sobre produção, metas, planejado x realizado; outra sugestão foi a vinculação do jornal da empresa, que é semestral, passando-o para mensal.

Após a identificação das ferramentas, o questionamento foi direcionado para a comunicação entre setores e foi constatado excesso de uso do telefone, acompanhado pela comunicação presencial, ou seja, muita comunicação verbal, quando ocorrem esquecimentos, distorções, que causam transtornos imensos no cotidiano da organização. Também se verifica o descaso, não consciente, da urgência de certas informações.

A pesquisa indagou a questão da comunicação intrasetorial e pela proximidade entre colaboradores, a comunicação verbal prevalece, bem como a utilização do Skype, neste ponto, conforme os gestores e coordenadores de área, a comunicação é utilizada para fins não profissionais, banalizando-a. Verifica-se também que pela informalidade ocorrem certos deslizes, esquecimentos e desencontro de informações. Há relatos do esforço de nivelamento de conhecimento por parte dos coordenadores e gestores, visando uma melhor qualificação da informação disponível a seus colaboradores tentando evitar as distorções, porém o constatado, é a falta de comprometimento, descaso ou mesmo negligência do processo comunicativo.

Elencadas as dificuldades de comunicação intrasetorial e entre setores, os entrevistados foram indagados sobre como relacionam o crescimento da empresa e as práticas de comunicação adotadas internamente. A partir disso, constatou-se que na maioria das amostras, conforme o patamar da organização, a comunicação interna deverá ter agilidade, pois haverá um número maior de processos e colaboradores para serem gerenciados e, se o processo não for acompanhado, adaptado, corrigido, acarretará não somente em distorções, conflitos e transtornos, mas também em elevação de custos, devido a retrabalhos desnecessários, pelo não entendimento entre o solicitado e o realizado. Todas as amostras trataram a comunicação como diferencial competitivo de excelência.

Nesse ponto foi indagado às amostras uma definição pessoal de ruído na comunicação interna, que foi descrita pelos coordenadores como: excesso de formalismos, falta de interesse das partes envolvidas no processo, interpretações errôneas por parte do ouvinte, investimentos em tecnologia, porém esquecimento do treinamento adequado ao público interno, barreiras construídas ou criadas entre emissor e receptor e informações desencontradas, em comparação, os colaboradores mencionaram: informações rápidas, sem exatidão, incompletas, ruídos físicos, linguagem inadequada, falta ou excesso de informações, dentre outras.

Corroborando com a resposta acima foi solicitado a identificação dos ruídos, os quais se julgaria existentes na organização pesquisada. Como resposta foram obtidas as seguintes situações: para os coordenadores, os fatores de maior relevância seriam: displicência, centralização excessiva do processo decisório, diferenças culturais, níveis de hierarquia, omissões, ruídos físicos, incompreensões de instruções de trabalho, deficiências na alta gestão da empresa, excesso de burocracias e falta de normas para o processo de comunicação. Em contrapartida, os colaboradores indicaram os principais causadores: conversas de corredor, fofocas, não compreensão de uma informação e sua divulgação no meio, utilização de termos muito técnicos, desatenção, ausência de retorno dos líderes e ruídos físicos em certos setores, dentre outros.

Outra questão abordada são os fatores causadores do ruído na comunicação interna, cuja resposta dos coordenadores foi a insatisfação pessoal dos colaboradores, gerando percepção seletiva, falta de clareza, omissões, linguagem utilizada, falta de organização dos processos de comunicação, cultura dos envolvidos; os colaboradores atribuem à formação do ruído a falta de retorno dos líderes, falta de agilidade na transmissão destes retornos, urgência na informação entre colaboradores, distorções de corredor, falta de conhecimento técnico e a tentativa de comunicação frustrada, processos de produção ultrapassados que aumentam a ocorrência do ruído físico.

Sendo a comunicação, um processo entre dois indivíduos, um emissor e um receptor, as amostras foram questionadas sobre a participação e o impacto das pessoas no referido processo e verificado, que todos os entrevistados identificam as pessoas como sendo da máxima importância no processo de comunicação, tendo estas responsabilidades sobre a mensagem que estão recebendo e transmitindo. Conforme experiências, vivências e interesses, também foi sugerido uma abordagem de maior integração, como forma de reduzir a insatisfação do colaborador, reduzindo assim, o ruído.

Outros pontos discutidos foram as “conversas de corredor”, que causam inúmeras distorções e intrigas, sendo um processo nocivo para a organização, aqui colocando o indivíduo como detentor da análise da relevância da informação com exatidão, porte positivo ou agregador negativo e desagregador. A conscientização desde o chão de fábrica até os altos cargos, visto que há clara separação quanto a responsabilidade no processo.

Continuando, os entrevistados foram questionados sobre a utilização das ferramentas de comunicação na organização e se esta utilização influenciaria no processo final. Nas respostas foi ressaltada a grande importância da escolha correta do meio para atingir determinado público, que muitas vezes não é o que ocorre, não há uma integração entre todos os setores, alguns têm

informações a mais ou a menos que outros, estrategicamente a organização poderia se valer melhor minimizando erros presentes e prevenindo erros futuros.

Outro ponto citado nas entrevistas foi o investimento da empresa em Tecnologia da Informação (TI) tentando melhorias nos processos, porém os operadores destas tecnologias são ignorados, não recebem treinamento, que posteriormente acaba se tornando um entrave. Também foi mencionado o descaso por parte dos envolvidos em certos processos no que diz respeito ao conhecimento (técnico, operacional e procedimento) ou busca pelo mesmo para evitar erros no momento da transmissão da informação a um colega de setor ou cliente interno.

Após a identificação de vários focos de ruído na comunicação interna, as amostras foram indagadas sobre o ruído físico, oriundo do processo produtivo, maquinários, etc. Se esses fatores seriam de influência na comunicação interna, a constatação para a maioria das amostras, não seria de relevância, visto que são áreas mais administrativas, porém três colaboradores em três setores em particular discordaram e relataram a dificuldade na comunicação por causa do barulho físico.

#### 4.1 Análises do questionário quantitativo

	1	2	3	4		5						
	Discordo plenamente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo		Concordo plenamente						
	<i>VALORES DA ESCALA LIKERT</i>					1	2	3	4	5		
						PERCENTUAIS OBTIDOS FREQUÊNCIA					MEDIA	DESVIO P
9	Estou ciente quanto ao meu papel dentro da organização.					0	0	2	30	68	4,66	0,52
20	A minha organização auxilia o colaborador no custo com cursos, palestras e treinamentos.					4	2	16	32	46	4,14	1,03
11	A empresa onde trabalho promove integração para os novos colaboradores.					8	6	10	20	56	4,10	1,28
7	Conheço o negócio, missão, visão e valores da minha organização.					2	8	14	38	38	4,02	1,02
8	Todos os colaboradores são devidamente informados sobre as normas e objetivos da empresa.					2	6	18	42	32	3,96	0,97
14	Recebo o retorno do meu superior sobre o meu trabalho.					0	10	26	24	40	3,94	1,04
6	A minha organização aplica pesquisas de satisfação interna aos colaboradores.					6	4	18	38	34	3,90	1,11
19	A minha organização oferece oportunidade de crescimento profissional aos colaboradores.					4	8	16	38	34	3,90	1,09
15	A minha organização aplica a avaliação de desempenho aos colaboradores periodicamente.					4	8	18	36	34	3,88	1,10
10	A empresa onde trabalho possui metas bem definidas que são divulgadas a todos os colaboradores.					2	12	22	38	26	3,74	1,05

4	Na minha organização, a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento do negócio.	12	2	24	28	34	3,70	1,30
5	A minha organização oferece espaço e liberdade necessários para o compartilhamento de ideias e opiniões entre os colaboradores.	6	4	32	32	26	3,68	1,10
12	São realizadas reuniões periodicamente no meu setor de trabalho.	8	8	28	26	30	3,62	1,23
18	Cada colaborador possui autonomia para decidir a melhor forma de executar suas tarefas na minha organização.	2	16	34	30	18	3,46	1,03
1	A minha organização possui um programa de Comunicação Interna.	4	14	32	36	14	3,42	1,03
2	Eu tenho tido oportunidade de participar de reuniões.	8	18	20	32	22	3,42	1,25
17	Eu tenho tido nesta organização oportunidade de me comunicar com a alta direção.	10	12	34	16	28	3,40	1,29
13	Na minha organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (comunicação entre colegas, comunicação entre subordinados e chefes, comunicação com a direção)	6	12	34	34	14	3,38	1,07
16	Todas as ferramentas de Comunicação Interna disponibilizadas pela empresa são utilizadas pelos colaboradores.	2	14	42	30	12	3,36	0,94
3	Eu recebo informações de outros setores da organização.	8	16	36	26	14	3,22	1,13
21	O ruído físico (maquinário, processo produtivo, etc.) influenciam diretamente na comunicação interna.	14	28	26	24	8	2,84	1,18

**Quadro2:** Quadro geral dos resultados do questionário quantitativo - Questionário

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

Conforme dados demonstrados no quadro 2 acima, as questões formuladas nos trazem o processo de comunicação da organização, bem como a cultura organizacional e como ela é difundida no meio. Em análise, verifica-se a comunicação vertical eficaz, que conforme Hall (2004), é definida como instruções de trabalho e descrições de cargo, ou seja, a comunicação organizacional formal, é o meio como a organização usa este modelo de comunicação para informar normas, regras, metas e objetivos, utiliza canais como a integração, pesquisa de satisfação e avaliação de desempenho.

Conforme observado nas questões 9, 11, 7, 8, 6, 15 e 10, em vista das médias 4,66/4,10/4,02/3,96/3,90/3,88/3,74 e desvio padrão 0,52/1,28/1,02/0,97/1,11/1,10/1,05 associados à frequência de 98%,76%,76%,74%72%,70%54%, respectivamente apresentados pelos respondentes, constatou-se a existência do modelo de comunicação formal (vertical) utilizado na empresa. Corroborando, Chinem (2010) relata a relação entre a cultura e a comunicação, bem como a correta utilização dos veículos de comunicação para a formação de um diferencial competitivo.

Outro ponto verificado ocorreu nas questões 20 e 19, onde se constatou que a maioria dos respondentes identifica o investimento da empresa no colaborador da mesma forma pelos valores apresentados na média 4,14/3,90 e desvio padrão 1,03/1,09 dos respondentes, e que desta forma, a organização está comunicando e perpetuando seus valores.

Porém, uma questão em particular, a de número 16, apresenta o primeiro indício de ruído, uma vez que nesta, a média ficou em 3,36 dos respondentes com desvio padrão de 0,94, que nos traz a informação sobre a má utilização ou mesmo a não utilização das ferramentas de comunicação interna disponíveis; dados confirmados através da frequência, na qual 58% do total da amostra demonstram indiferença ou não utilizam tais recursos. Em conformidade, os entrevistados da pesquisa qualitativa (item 4.1), quando perguntados sobre a utilização das ferramentas de comunicação interna, ressaltaram a importância do canal ou meio correto para se atingir determinado público, o que muitas vezes não ocorre, gera distorções totalmente desnecessárias.

Continuando a análise ao quadro 2 acima, nota-se que os respondentes identificam o retorno de seus superiores ou *feedback*, nas questões das funções desempenhadas, segundo a questão 14, através dos números apresentados na média e desvio padrão, acompanhados pela frequência de 64% das respostas entre concordo e concordo plenamente. O que corrobora com as informações encontradas na questão 4, na qual os entrevistados reafirmam com 62% de frequência, 3,70 de média e desvio padrão de 1,30, a importância da comunicação para a organização.

Contudo, na questão 5, que trata da comunicação horizontal, a qual Robbins (2002) define comunicação quando ocorre entre membros de mesmo setor, mesmo nível gerencial ou coordenativo, é considerada informal na maioria dos casos. O valor da média 3,68 e desvio padrão 1,30, acrescidos da frequência de 58% dos entrevistados que assinalaram concordar ou concordar plenamente, ou seja, identificaram espaço para compartilhamento de ideias e trocas de experiências entre colaboradores; o que contrasta com 32% que não concordam nem discordam e 10% que discordam, percentuais próximos que demonstram certa disparidade nesta assertiva, identificando possível foco de ruído.

Nas questões 12 e 2, que trazem médias 3,62/3,42 e desvio padrão 1,23/1,25 próximos, os entrevistados identificam que ocorrem reuniões e que tem participação, porém mais uma vez, os percentuais dos respondentes, que não concordam nem discordam, aparecem com expressão e somados aos que discordam e discordam totalmente, detém um percentual de 44% e 46% respectivamente, o que faz com que o pesquisador questione, se o percentual dos "indiferentes" não estaria ligado ao desejo do entrevistado em se abster de comentários negativos quanto à organização.

Relacionado à questão 18, que traz uma média de 3,46 e um desvio padrão de 1,03 respondentes, cujo tema é a autonomia do colaborador, cabe à análise avaliar que 48% do total identificam esta autonomia, mas 52% do total entre os que nem concordam nem discordam

juntamente com os que discordam e discordam totalmente. Uma vez mais fazem com que o pesquisador questione as marcações "indiferentes" ou respondentes da coluna 3, visto que, relacionando a questão com as entrevistas qualitativas do item 4.1, foi mencionado a centralização do processo decisório como um dos focos de ruído.

Neste momento, a pesquisa parte para análise do processo de comunicação, mais propriamente o ruído, referenciando a questão 1, na qual a média de 3,42 associada a um desvio padrão de 1,03 e complementada pela frequência, traz 50% dos colaboradores concordando com a existência de um programa de comunicação interno, confronta com a soma de 50% entre os que nem concordam nem discordam, juntamente com os que discordam e discordam plenamente, ou seja, não identificam o processo, aqui faz-se uma relação com as entrevistas em profundidade no item 4.1, onde os coordenadores citaram a falta de clareza ou mesmo a falta de organização do processo de comunicação como fatores causadores do ruído nos processos da organização.

Outras questões de muita relevância são as de número 13 e 3, que trazem indagações sobre o equilíbrio dos fluxos de informação e a comunicação entre setores. Isso porque foi constatado que tanto nas médias 3,38 e 3,22, bem como em desvio padrão 1,07 e 1,13, respectivamente associados à frequência, os respondentes demonstram similaridade de 48% e 40% para a identificação tanto do equilíbrio, quanto da comunicação entre setores, o que contrasta negativamente, uma vez mais são os respondentes da coluna 3, que não concordam, nem discordam, somando um resultado de 52% e 60%, respectivamente com os que discordam e discordam totalmente, onde fica evidenciada mais uma falha no processo de comunicação. Aspectos da mesma forma evidenciados nas entrevistas qualitativas (item 4.1), cuja resposta dos coordenadores foi a insatisfação pessoal dos colaboradores, gerando percepção seletiva, a falta de clareza, omissões, linguagem utilizada, falta de organização dos processos de comunicação e acultura dos envolvidos como formadores do ruído.

No que diz respeito à comunicação com a alta direção investigada na questão 17, conforme valores apresentados, a maioria das amostras assinalou a coluna 3, não concordando nem discordando, mas somados os percentuais que discordam parcialmente e discordam totalmente, evidencia-se que 56% do total não identifica ou não se comunica com a alta direção. Conforme observação do pesquisador, somente em determinados processos, a direção verifica que há necessidade desta comunicação, demonstrando assim, a centralização de processo decisório.

Já a última questão, o ruído propriamente dito, ou seja, o ruído físico, e pelos números obtidos, a média 2,84 e o desvio padrão de 1,18 respondentes, mostram que os entrevistados não identificam a interferência do "barulho" como entrave no processo de comunicação interna.

Através dos instrumentos aplicados, juntamente com suas análises posteriores, constata-se que a organização tem uma comunicação interna ou endocomunicação estruturada para as tarefas, visando benefícios corporativos, não motivacionais, nem integrativos. Fatores que, juntamente com: insatisfação pessoal dos colaboradores gerando percepção seletiva; omissões, informações fundamentais ignoradas ou não transmitidas; linguagem utilizada, ou seja, a cultura dos envolvidos; falta de agilidade no retorno dos líderes; urgência na informação entre colaboradores e setores; não compreensão de uma informação e sua divulgação errônea ao meio; conversa e distorções de corredor; e, falta de conhecimento técnico de produto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme objetivos elencados para a realização deste trabalho e através dos teóricos da cultura organizacional e comunicação organizacional, buscou-se evidenciar os desdobramentos da comunicação na empresa objeto de estudo, informando, com apoio de bibliografia específica em breves tópicos, a cultura organizacional, sua formação e a relação com a comunicação organizacional, o processo de comunicação, a utilização da comunicação como ferramenta estratégica, convergindo os estudos para a investigação das principais causas para a formação do ruído na comunicação interna em uma empresa do setor metalmeccânico de Caxias do Sul.

Identificados os canais, o pesquisador, por meio de uma análise mais profunda, notou haver um processo de comunicação interna, formal, legalista, tratado como instrução de trabalho, não visto de forma estratégica. Esta percepção foi explicada por Tavares (2010) que explicou a diferença entre *endomarketing* e comunicação interna, na qual o conceito de *endomarketing* resume-se como centralizador de ações de comunicação destinadas ao público interno, quando ocorre planejamento e qualificação, diferenciando-o de comunicação interna, que pode existir de forma leviana e burocrática. Com isso, constatou-se distorções pela falta de planejamento da comunicação interna.

Desta forma, buscou-se encontrar as principais causas para a formação do ruído pelos instrumentos qualitativo e quantitativo. Aliados aos teóricos, obteve-se êxito na resposta deste estudo, uma vez que foram elencadas as seguintes causas formadoras das distorções na comunicação interna da empresa objeto da pesquisa, na visão dos coordenadores e gerentes: insatisfação pessoal dos colaboradores gerando percepção seletiva, omissões, informações fundamentais ignoradas ou não transmitidas, excesso de comunicação verbal, estas atribuídas à falta



de clareza e organização (leia-se planejamento) dos processos de comunicação interna, que é diretamente ligada à excessiva centralização do processo decisório por parte da alta gestão.

Já na visão dos colaboradores diretos, a falta de agilidade no retorno dos líderes, falta de conhecimento técnico, combinada com as distorções de corredor e informações erradas dissuadidas no meio, geram atritos desnecessários entre os setores e colegas de setor, propagando o ruído.

Nesse ponto, demonstrando não ser exclusividade da organização pesquisada, para os problemas relativos à comunicação interna, buscou-se Zanluchi, Damacena e Petroll (2006) que verificaram o foco de ruído, realizado em uma empresa de móveis. Fatores como ignorância, intransigência, despreparo, retenção de informações por parte dos funcionários, vislumbrando uma suposta segurança ante a retenção de conhecimento, descaso por parte da alta gestão, fatores contribuintes para um aumento gritante nos conflitos entre colaboradores, setores e gestores, convergindo para degradação do ambiente organizacional.

Em relação às limitações desta pesquisa, é importante salientar, que a combinação das técnicas quantitativa e qualitativa foi satisfatória, porém devido à complexidade do assunto, poder-se-ia estender a técnica de entrevista a todos os respondentes, uma vez que a riqueza de detalhes é maior nesta técnica. Também se verificou a necessidade da opinião da alta gestão (não constante neste estudo devido à agenda conflitante) que traçaria um paradoxo de visões sobre a comunicação interna e seus desdobramentos. Como sugestão, identificadas as causas do ruído, caberia uma proposta de intervenção futura, na qual se formalizaria um planejamento de comunicação integrada, entre RH e Marketing, voltado para o público interno, identificando as ferramentas ideias, adaptando estas ao público alvo e coletando sugestões dos próprios usuários.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. de C. **A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”**. In: MARCHIORI, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/50916492/faces-da-cultura-e-da-comunicacao-organizacional>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação organizacional e Relações Públicas. Ano 6. Edição especial. Números 10 e 11, 2009. Disponível em <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194/294>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. da S. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS DE CAXIAS DO SUL. **Força de trabalho com predominância do sexo masculino**. Caxias do Sul, 2015. Disponível em: <http://www.cic-caxias.com.br/perfil/perfil/frames.html>. Acesso em: 25 mai. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: 2009.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução a comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

DAMASCENA, C.; ZANLUCHI, E.; PETROLL, M. DE L. M. Processos comunicacionais internos e suas implicações na organização. **Administração Mackenzie**, v. 7, 2006.

FLEURY, M. T. L. **O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica**. In: Fleury, Maria Tereza L.; Fischer, Rosa Maria (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, Ana S. (Org.). **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.

FREITAS, Karla Viola. **Análise da comunicação organizacional entre os colaboradores do setor financeiro de um grupo empresarial de Criciúma**. Santa Catarina: UNESC, 2014. Monografia para obtenção da especialização em Gestão Empresarial. Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2014.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR JR. Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa e administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Faixa etária da população brasileira**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://educador.brasilecola.com/estrategias-ensino/faixa-etaria-populacao-brasileira.htm>>. Acesso em: 25 mai. 2015.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KELLNER, Douglas. **Guerras entre teorias e estudos culturais**. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados**, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da

Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. Atlas, 2010.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2009.

MORIN, Edgar. A comunicação pelo meio. **Famecos**, v. 20, 2003. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewfile/3197/2462>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

NOGUEIRA, M.F.M; SILVA, R. M. Comunicação, cultura e as organizações complexas. **Electrónica enIberoamerica Especializada em Comunicación**,v. 86, abril a junho de 2014. Disponível em: <<http://www.razonypalabra.org.mx>. Acesso em: 10 set. 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Priscila Kramer da Silva. **Comunicação interna: a percepção dos profissionais de Caxias do Sul e região em relação às ferramentas utilizadas pelas empresas**. Caxias do Sul: FSG, 2014. Trabalho de Conclusão de Curso para bacharel em Administração. FSG, 2014.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TONET, Helena Correa *et al.* **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

WAGNER, Jhon A.; HOLLENBECK, Jhon R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009.

#### **Como citar este artigo:**

CERON, Péricles Emanuel da Rosa Soares, RIBAS, Fábio Teodoro Tolfo. Endocomunicação: os principais antecedentes ao ruído em uma empresa do setor metalmeccânico de Caxias do Sul. **In. Global Manager (online)**. v.4, n.1, jan./jun., p. 86-104, 2015.