

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA PRODUTIVIDADE**  
**THE INFLUENCE OF INTERNAL COMMUNICATION IN PRODUCTIVITY**

**Sâmia Raquel Araújo Lima**

Bacharel em Administração e Negócios/Faculdade Santo Agostinho  
Teresina, Piauí, Brasil

**José Walber Soares Moreira**

Bacharel em Administração e Negócios/Faculdade Santo Agostinho  
Teresina, Piauí, Brasil

**Mara Gardene Fontenele**

Bacharel em Administração e Negócios/Faculdade Santo Agostinho  
Teresina, Piauí, Brasil

**Maria Auxiliadora Pereira da Cruz\***

Mestra em Administração/Universidade Federal da Paraíba  
Professora do Centro de Ensino Unificado de Teresina  
E-mail: [madoracruz@gmail.com](mailto:madoracruz@gmail.com)  
Teresina, Piauí, Brasil

\*Endereço: Maria Auxiliadora Pereira da Cruz

Centro de Ensino Unificado de Teresina, Coordenação do Curso de Administração, Av. dos Expedicionários,  
790 - São João, Teresina, PI - Brasil, CEP: 64046-700.

**Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho**

**Artigo recebido em 16/05/2012. Última versão recebida em 04/06/2012. Aprovado em 05/06/2012.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double BlindReview (avaliação cega por dois avaliadores da área).**



## RESUMO

O processo de comunicação interna tem merecido amplo destaque nas organizações, e sua qualidade pode refletir positiva ou negativamente nos resultados da organização. Por esta razão cuidar da comunicação interna representa um dos mais importantes requisitos para a produtividade dos colaboradores. Esta pesquisa de caráter quantitativo, qualitativo, exploratório e descritivo, teve como objetivo principal analisar o atual processo de comunicação interna da empresa Discar Distribuidora de Bebidas para verificar a influência da comunicação interna na produtividade dos colaboradores do setor administrativo. Os dados foram obtidos através de questionários aplicados junto aos funcionários do setor. A análise dos dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo. Foi sugerido que a empresa realize reuniões para comunicar mudanças ocorridas, deixando cartazes ou mural apenas como reforço. A comunicação deverá ser direcionada a todos os colaboradores que sentirão o impacto da mudança. Concluiu-se que na empresa existe um ambiente formal e informal aberto para a comunicação interna que contribui para que o fluxo de informação seja facilitado. Porém, constatou-se a necessidade de implementação de ações voltadas para a melhoria deste processo.

**Palavras-Chave:** Comunicação interna. Influência. Produtividade.

## ABSTRACT

The process of internal communication has deserved ample prominence in the organizations, and its quality can reflect in the negative or positive way or in the result of the organization. For this reason to take care of the internal communication represents one of the most important requirements for the productivity of the employees. This research of quantitative, qualitative, exploratory and descriptive character has the main objective to study and to analyze the current process of internal communication of a company in a beverage distribution, called Discar Distribuidora de Bebidas, to verify the influence of the internal communication in the productivity of the employees, of the administration section. The information had been gotten through applied questionnaire to the employees of the sector. The analyzes was made through the technique of analyzes of contents. It was suggested that the company sets meetings to communicate occurred changes, using posters or mural only as reinforcement. The communication will have to be directed to all the employees who will feel directly the impact of the change. The conclusion is that exists in this company a formal and informal environment opened for the internal communication that contributes to facilitate the flow of information. However, it was evidenced the lack of actions directed towards the improvement of this process.

**Keywords:** Internal communication. Influence. Productivity.

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações por ser um pré-requisito fundamental para se atingir melhores resultados do negócio. Ela poderá produzir uma ligação forte entre os colaboradores e empresa, criando uma força produtiva, que influencia a consecução de objetivos.

A globalização e a Revolução digital mudaram a realidade mundial e fizeram emergir novas exigências de qualidade dos produtos e serviços. Por essa razão o público interno adquiriu um papel de destaque no sucesso dos negócios. É dele que depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir a competitividade da empresa no mercado. A equipe deve conhecer os objetivos da organização, sua missão e valores, as decisões tomadas, assim como o planejamento para o alcance de metas. Desta forma, todos se sentirão, co responsáveis pelo sucesso da empresa.

A comunicação interna tem merecido amplo destaque nas organizações, partindo da constatação de que uma boa qualidade neste sistema pode levar a planejamentos eficazes e refletir positivamente nos seus resultados. Por isso, muitas empresas têm reconhecido que cuidar da comunicação interna representa um dos mais importantes requisitos do negócio.

A escolha do tema se justifica pela necessidade de compreender o atual processo de comunicação interna do setor administrativo, da Discar Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda., para identificar sua influencia na produtividade da organização.

Nesse sentido comunicar-se constitui habilidade requerida a todos os profissionais, pois, na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se verbalmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas. Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas. Mas a realidade das empresas indica que comunicar é uma tarefa árdua.

Em muitos casos, as organizações não comunicam de forma clara e objetiva. Atualmente, cerca de 90% dos problemas das empresas giram em torno da comunicação. Por essa razão, cada vez mais, as empresas incluem a comunicação entre suas prioridades, passando a encará-la como agente influenciador da produtividade de seus colaboradores.

Considerando esse contexto, qual será a influência da comunicação interna na produtividade dos colaboradores do setor administrativo da Discar Distribuidora de Bebidas? Para responder a esta questão foi analisado o atual processo de comunicação interna da Discar Distribuidora de Bebidas para verificar sua influência na produtividade dos colaboradores do setor administrativo. Para atingir este propósito foram identificados e analisados os canais de

comunicações internas, usados atualmente pela organização para transmitir informações; a forma como esta comunicação pode influenciar na produtividade, bem como, o grau de satisfação dos colaboradores quanto a atual política de comunicação interna.

Os resultados deste estudo mostraram que na empresa pesquisada existe um ambiente formal e informal, aberto para a comunicação interna e contribui para que o fluxo de informação seja facilitado. Porém, constatou-se a necessidade de implementação de ações voltadas para a melhoria desse processo.

## **2 COMUNICAÇÃO INTERNA**

A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo aos seus funcionários. Kunsch (1995, p. 93) afirma que o objetivo principal da comunicação interna é de “promover a máxima integração entre a organização e seus empregados e deve ser planejada com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”.

A comunicação interna é um dos mais importantes componentes da comunicação integrada e, segundo Castro Neves (2001), deve transmitir as mensagens de acordo com as estratégias definidas pela área de recursos humanos. À comunicação cabe determinar as estratégias de como e quando levar estas mensagens ao conhecimento do público interno.

## **3 A COMUNICAÇÃO INTERNA E A PRODUTIVIDADE**

A prática de uma comunicação interna clara impõe uma importante preparação de toda a organização a fim de criar condições propícias para a melhoria do fluxo das informações e garantir a consecução de resultados satisfatórios na produtividade da empresa, com o apoio da alta administração e colaboradores.

Muitos problemas, tais como o retrabalho, são causados pela falta de comunicação ou pelas distorções nela contida. Isso pode ser evitado se forem transmitidas as informações necessárias para o desempenho das funções de cada colaborador, assim como mudanças ocorridas nos processos organizacionais. Da mesma forma, os colaboradores devem manter um ambiente de trabalho satisfatório para a comunicação, evitando a criação de estado constante de tensão o qual provoca um aumento de estresse, desencadeando vários comportamentos, incluindo-se, absenteísmo, rotatividade profissional, além do desestímulo e baixa produtividade.

## 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo qualitativa e quantitativa de caráter exploratório e descritivo. Foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e de campo, bem como, a técnica de estudo de caso.

Este estudo foi realizado na empresa Discar Distribuidora, localizada em Teresina – PI, cujos participantes foram os colaboradores do setor administrativo.

Os dados foram obtidos através de questionários aplicados junto aos funcionários do setor administrativo, e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e métodos estatísticos simples.

## 5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Discar Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. foi fundada do dia 30 (trinta) de Novembro de 1994. Está localizada em Teresina-PI. Atua no ramo atacadista/varejista de comercialização de bebidas, sendo representante exclusivo da cerveja Skol em Teresina. Possui duas filiais, sendo uma a Discar Timon-MA e Discar Caxias-MA. O perfil dos seus consumidores é diversificado, incluindo, jovens, adultos e idosos de todas as classes.

**Figura 1** – Organograma da empresa.

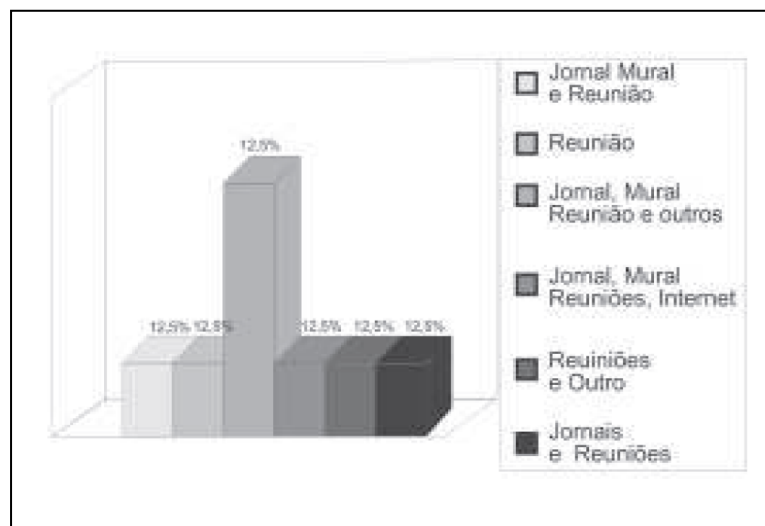


A empresa divide sua atuação em três áreas: comercial, direcionada ao mercado, Distribuição (logística) responsável pela saída e entrega dos produtos até chegar ao ponto de venda do cliente e área administrativa que executa as atividades burocráticas da empresa.

O quadro de pessoal é composto por 104(cento e quatro) funcionários distribuídos entre matriz e filiais. O organograma da empresa é horizontal e o critério de ascensão é baseado em merecimento, comprometimento, identificação do funcionário com os valores da empresa.

## 6 RESULTADOS

**Gráfico 1** – Canais de Comunicação Existentes na Empresa DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.



Fonte: DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.

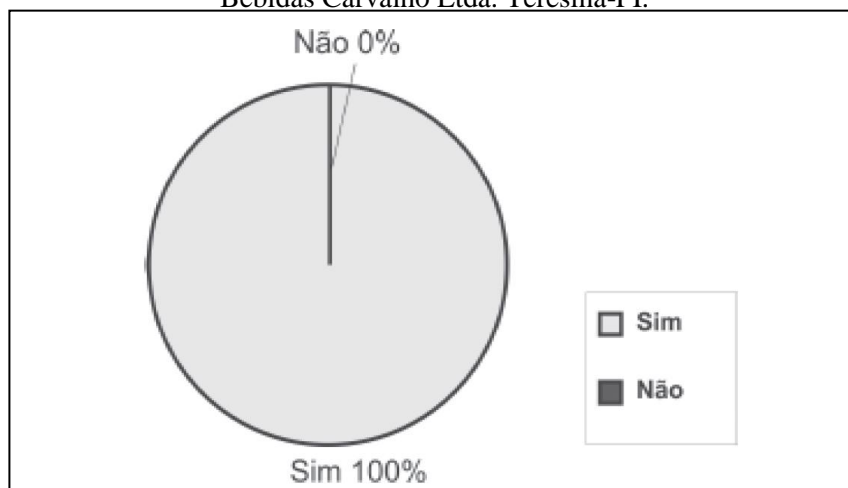
A comunicação permeia todas as ações empresariais e dependendo da sua solidez e transparência é responsável por vários êxitos frente às mudanças, pois as decisões serão pautadas em conhecimentos da alta administração e também dos empregados.

Não é apenas na execução de suas rotinas diárias que os empregados são valiosos, eles podem contribuir em vários outros aspectos. Por isso, é importante estabelecer canais de comunicações que haja uma verdadeira troca de informações, no sentido descendente, ascendente e lateral.

Através da aplicação de questionários e da observação direta, foi constatado a existência de canais de comunicações no âmbito da empresa, como jornal, mural, reuniões. A intranet é usada apenas para suprir as necessidades da área de informática, necessitando, portanto, ser mais bem utilizada pela empresa. Dentre os respondentes, pode-se comprovar

que 37,5% dos funcionários não a reconhecem como um canal de comunicação interna da empresa.

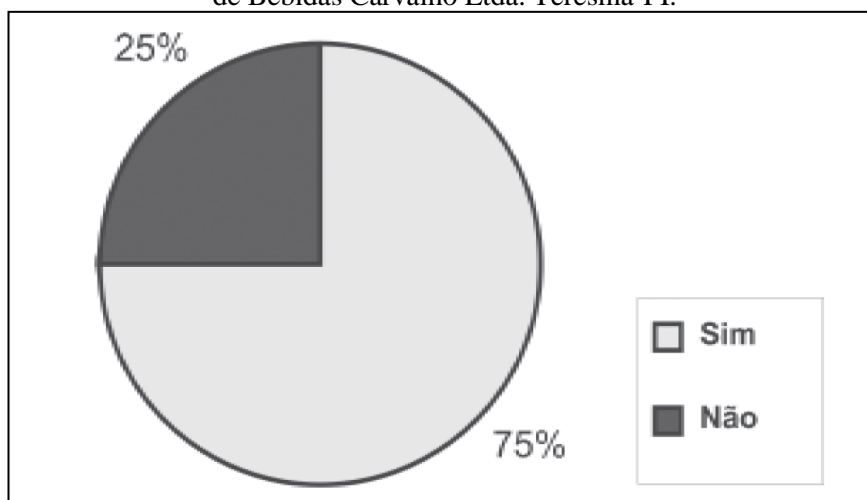
**Gráfico 2** – Reuniões informativas para comunicar mudanças na Empresa DISCAR Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.



Fonte: DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.

O gráfico acima demonstra que os respondentes foram unânimes em concordar com a necessidade de reuniões para informar as mudanças. Porém, foi ressaltado sobre a necessidade de aumentar a frequência da comunicação quando houver algum tipo de mudança na empresa, para evitar ações que estão fora do padrão que a empresa deseja ou até mesmo retrabalhos por falta de informações. Constatou-se, por meio de observações, que existe insatisfação dos colaboradores em relação ao repasse de informações sobre mudanças ocorridas na empresa.

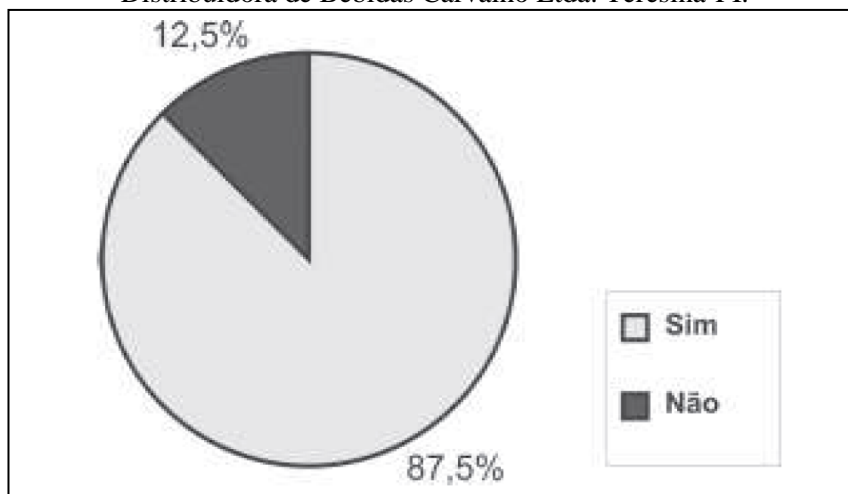
**Gráfico 3** – Práticas de redução dos erros da comunicação interna na Empresa DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.



Fonte: DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.

O gráfico acima demonstra que 75% dos respondentes disseram haver práticas para reduzir os erros de comunicação como: discussão sobre os motivos do problema para tentar resolvê-los e treinamento. Há também, empenho da empresa em trabalhar o relacionamento entre os colaboradores para que a informação flua melhor, entre eles.

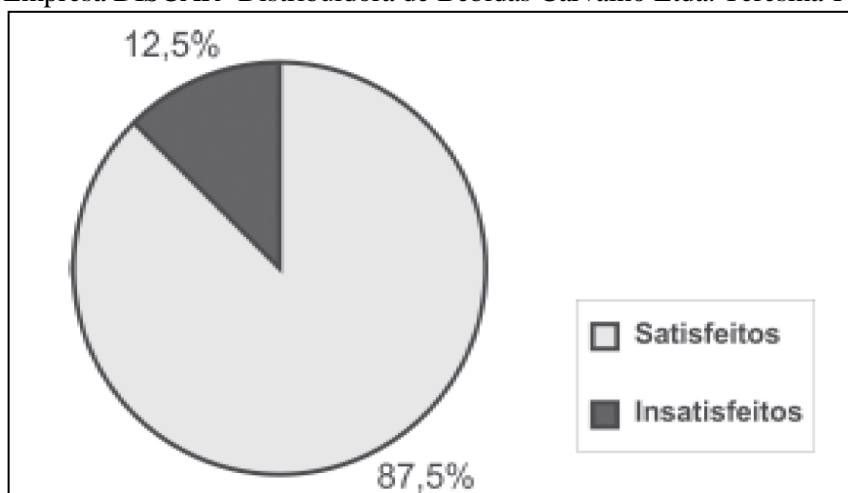
**Gráfico 4** – Coerência dos líderes da empresa em relação a ações e palavras na Empresa DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.



Fonte: DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.

Conforme gráfico acima, 87.5% dos respondentes afirmaram haver coerência em relação às ações e palavras dos líderes proprietários e alguns líderes, porém 12.25% registraram que alguns dos líderes da empresa não praticam aquilo de dizem ser correto fazer.

**Gráfico 5** – Satisfação dos colaboradores em relação ao atual processo de comunicação interna na Empresa DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.



Fonte: DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.

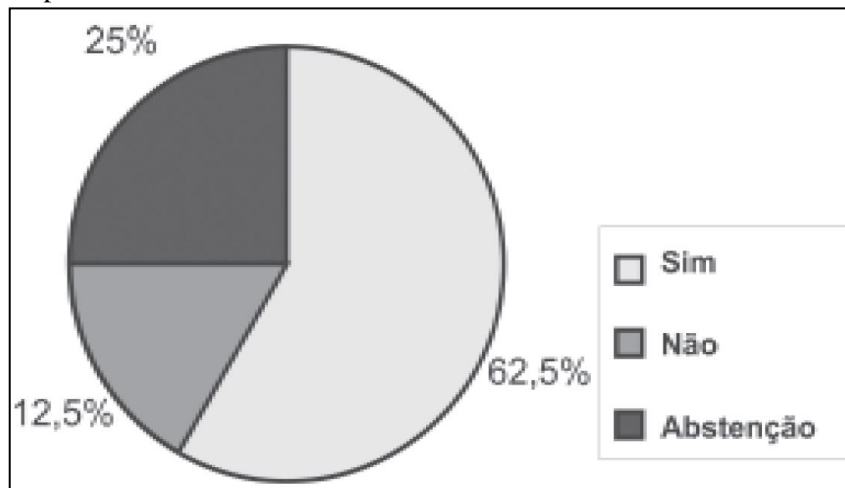


No que diz respeito à satisfação, ela é fundamental para evitar a desmotivação do colaborador. Seja qual for o trabalho que se queira realizar, satisfazer as pessoas envolvidas é uma das mais importantes políticas e condição fundamental para que se possam atingir os objetivos. Alguns autores argumentam que é impossível motivar as pessoas. De qualquer forma, é possível estabelecer ambientes ou ações que incentivem a automotivação (KONDO,1994, p. 13). Assim sendo, os funcionários devem ser cada vez mais motivados para que se comprometam com a empresa, para que atinjam diferencial competitivo nos resultados obtidos.

No aspecto da comunicação, a satisfação se deve ao recebimento de informações claras, objetivas e precisas, que sejam de fácil acesso e facilitem a realização das tarefas na organização.

De acordo com os dados demonstrados no gráfico 4, 37,5% estão satisfeitos com o atual processo de comunicação interna da empresa e 12,5% estão insatisfeitos. Apesar dos resultados positivos a respeito da satisfação, houve a demonstração da necessidade de melhorar este processo mediante alegação de haver, às vezes, falta de comunicação por parte de algumas pessoas.

**Gráfico 6** – Necessidade de aperfeiçoar a comunicação interna para aumentar a produtividade na Empresa DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.



Fonte: DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.

Os dados demonstrados neste gráfico reforçam a necessidade de melhoria no atual processo de comunicação interna da empresa, pois 62,50% dos respondentes atestaram esta necessidade, 25% não responderam e apenas 12,50% informaram não haver necessidade de aperfeiçoamento do atual processo de comunicação interna.

**Gráfico 7** – Existência de uma comunicação interna que impulse a produtividade na Empresa DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.



Fonte: DISCAR- Distribuidora de Bebidas Carvalho Ltda. Teresina-PI.

De acordo com Bordenave (2002, p.23) algumas pessoas sentem – se parte da organização, isto é, se consideram “tendo parte” nela e lhe dedicam sua lealdade e responsabilidade. Outras, embora muito ativas, talvez levadas pelo seu dinamismo natural, não professam uma lealdade comprometida com a organização e facilmente a abandonam para gastar suas energias excedentes em outra organização. Se uma empresa almeja que seus empregados participem e melhorem seus resultados, tem que criar canais que possibilitem esta alavancagem. A empresa deve fazer o colaborador sentir-se parte da organização e facilitar o acesso às informações necessárias para que ele possa desenvolver suas atividades com êxito.

Conforme gráfico, 100% dos respondentes concordam que no setor administrativo da empresa Discar Distribuidora, o atual processo de comunicação interna impulsiona a produtividade, porque há uma preocupação em transmitir as informações necessárias para a realização das atividades, assim como, comunicar em reuniões as mudanças, sempre que elas acontecem, apesar de deixar a desejar, em algumas situações.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No setor administrativo da empresa Discar Distribuidora de Bebidas, existe um ambiente formal e informal aberto para a comunicação interna que contribui para que o fluxo de informação seja facilitado, propiciando uma boa influência na produtividade dos colaboradores.

De acordo com dados obtidos na pesquisa foi constatado que há necessidade de debates sobre o tema comunicação interna, nos treinamentos do setor administrativo visando obter reflexos mais positivos sobre a produtividade.

Na comunicação descendente (realizada de gestores para colaboradores) observa-se uma certa facilidade na emissão de mensagens, quando são utilizados instrumentos e ferramentas mais rotineiras como murais e quadros de avisos que propiciam a manutenção da informação atualizada e com um bom tempo de divulgação.

Outro recurso utilizado neste processo é a reunião para treinamentos quinzenais, aberta à participação de todos os colaboradores do setor administrativo. Também, é utilizado no processo de comunicação interna dessa empresa, caixas de sugestões para receber idéias dos colaboradores. Colaborando com essa prática, as chefias e gerentes funcionam também como receptores das informações emitidas pelos colaboradores, seja para criticar, sugerir, elogiar ou dirimir dúvidas.

Neste tipo de comunicação chamada ascendente (realizada de um cargo de menor hierarquia para um cargo de maior hierarquia) verifica-se uma intensidade e maior estreitamento das relações com os superiores. De acordo com as sugestões registradas ao longo da pesquisa, foi constatado um alto nível de consciência dos colaboradores acerca da importância e dos objetivos do seu trabalho para a empresa. Estes objetivos foram identificados como sendo, atender bem os clientes, administrar, controlar e desenvolver com responsabilidade a função, ajudar na mudança da política de gestão e crescer dentro da organização.

Foi sugerido que a empresa dê preferência por reuniões para comunicar mudanças ocorridas e o faça com maior frequência, deixando cartazes ou murais apenas como reforço dessas informações. A comunicação deverá ser direcionada a todos os colaboradores que sofrerão o impacto da mudança. Sugeriu-se, também utilizar programas de informática de comunicação interna e aplicação de treinamentos voltados para a melhoria da comunicação interna.

## REFERÊNCIAS

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação?** 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 2002.

KUNSCH, M. M. K. **A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil** in CORREA, Tupã (Org.) Comunicação para o mercado. São Paulo: Edicom, 1995. 93p.

NEVES, R. C. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu melhor patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PRUSAK, L.; McGEE, J. **“Gerenciamento Estratégico da Informação”**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WELL, P.; TOMPAKOW, R. **“O Corpo Fala”**. 51. ed. Rio de Janeiro: Vozes Petrópolis, 2000.