



## ARTIGO CIENTÍFICO

### O impacto da comunicação interna na qualidade do atendimento em empresa do ramo óptico no alto oeste potiguar

#### *The impact of internal communication in the quality of care in the optical industry company in the high west potiguar*

Luciana Isabelli Costa de Paula<sup>1</sup>, Sidnéia Maia de Oliveira Rego<sup>2</sup>, Wyara Ferreira Melo<sup>3</sup>, Hamanda Gelça Araújo Costa<sup>4</sup>, Luma Michelly Soares Rodrigues<sup>5</sup>, Patrício Borges Maracajá<sup>6</sup>

**Resumo:** Em sentido amplo, a comunicação é essencial e indispensável para o ser humano, tida como fonte de compreensão e relacionamento humano, alcançando importância também na vida das organizações. Estudo realizado em uma empresa do ramo óptico em Pau dos Ferros/RN, no qual se buscou compreender como a comunicação interna influencia o desempenho organizacional na oferta de serviços de qualidade. Foi feito um diagnóstico dos processos de comunicação interna, identificou-se a percepção dos colaboradores sobre esse tipo de comunicação, bem como o perfil dos clientes e suas perspectivas sobre a qualidade do atendimento. A pesquisa foi delineada como descritiva-exploratória e coletou os dados de natureza mista. O universo compreendeu colaboradores e clientes, na forma de censo com os colaboradores e de forma não probabilística por acessibilidade com os clientes. Os resultados obtidos constataram que falhas no processo comunicativo são percebidas pelos colaboradores, mas estes procuram não deixar transparecer aos clientes, uma vez que, 92% dos clientes informaram que a empresa oferece qualidade no seu atendimento. Também ficou evidente a importância da comunicação interna, por sua capacidade de equilibrar o trabalho na organização e o relacionamento entre colaboradores, melhorando o clima e a cultura, contribuindo para promover motivação e consequentemente a qualidade nos serviços prestados da organização.

**Palavras-chaves:** Comunicação interna; qualidade no atendimento; desempenho organizacional.

**Abstract:** Broadly speaking, communication is essential and indispensable to human beings, taken as a source of understanding and human relations, reaching importance in the life of organizations. A study performed in a company's optical branch in Pau dos Ferros / RN, in which it sought to understand how internal communication affects organizational performance in the provision of quality services. Was made a diagnosis of internal communication processes, identified the perception of employees on this type of communication as well as customer profiles and their perspectives on the quality of care. The research was designed as descriptive and exploratory and collected data of a mixed nature. The universe understood employees and customers in the form of census with employees and not probabilistic for accessibility with customers. The results found that flaws in the communication process are perceived by employees, but they seek not to show to customers, since 92% of customers reported that the company offers quality in your care. It also became evident the importance of internal communication, for its ability to balance work in the organization and the relationship between employees, improving the climate and culture, helping to promote motivation and consequently the quality of rendered services of the organization.

**Key words:** Internal communication; quality of care; organizational performance.

\*Autor para correspondência

Recebido para publicação em 15/03/2014; aprovado em 20/05/2014

<sup>1</sup>Graduada em Administração, UERN, Pau dos Ferros-RN; [luciana.isabelli@hotmail.com](mailto:luciana.isabelli@hotmail.com)

<sup>2</sup>Mestre em Gestão de Organizações Aprendentes (UFPB) e Professora da UERN (CAMEAM, Pau dos Ferros-RN); [adm.sidneiamaia@gmail.com](mailto:adm.sidneiamaia@gmail.com)

<sup>3</sup>Especialista em Urgência e Emergência, FASP, Sousa-PB; [wyara\\_mello@hotmail.com](mailto:wyara_mello@hotmail.com)

<sup>4</sup>Graduada em Administração e em Geografia, UERN, José da Penha-RN; [hamanda.admgeo@gmail.com](mailto:hamanda.admgeo@gmail.com)

<sup>5</sup>Graduada em Administração, UFCG, Sousa-PB, [luma\\_michelly@hotmail.com](mailto:luma_michelly@hotmail.com)

<sup>6</sup>Doutor Engenheiro Agrônomo (Universidade de Córdoba – Espanha) e Professor da UFCG (CCTA, Pombal-PB); [patriciomaracaja@gmail.com](mailto:patriciomaracaja@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

O presente estudo investigou a comunicação interna e sua interferência na qualidade do atendimento, foi realizada em uma empresa no ramo óptico da região do Alto Oeste Potiguar. Onde se buscou analisar a relação da comunicação interna e a qualidade do atendimento da empresa. Para isso, foi realizado um diagnóstico dos processos de comunicação interna na organização; bem como se levantou a percepção dos colaboradores sobre o processo comunicativo da organização; dos clientes, obteve-se o perfil e as perspectivas sobre a qualidade do atendimento.

No mercado atual as organizações buscam sempre meios que contribuam nas realizações de seus objetivos e atinjam suas metas, aprimorando o seu desempenho organizacional e as destacando das outras empresas. Neste sentido as empresas buscam estar em sintonia tanto no ambiente interno quanto externo, para que alcancem as metas desejadas.

Em um sentido mais amplo a comunicação é essencial e indispensável para o ser humano, tida como fonte de compreensão e relacionamento humano. Está inserida em todos os aspectos seja na vida pessoal onde há interação com outras pessoas: profissional, política, cultural e organizacional da existência humana. Para Matos (2006, p. 22) “é o modo de alcançar os outros com ideias, fatos, pensamentos, valores e emoções. É uma ponte de significação entre pessoas, para que elas possam compartilhar o que sabem ou sentem”.

De uma forma mais direta França (2006, p.142) define a comunicação como “a troca de informações entre um emissor, um receptor e a interferência do significado por parte dos indivíduos envolvidos”.

O fato é que para que o processo comunicativo obtenha um bom resultado para as partes envolvidas é necessário que a informação seja passada de uma forma que todos sejam envolvidos e tomem as ideias para si, buscando os resultados esperados ou até superá-los.

Os obstáculos que a comunicação enfrenta são todos os distúrbios, ruídos, e falhas na fidelidade da informação transmitida. Fatores esses que podem ser visuais, sonoros, escritos, etc. E estes ruídos e falhas podem acontecer por parte de qualquer um membro do processo comunicativo. Sendo estes:

**Quadro 1** – Fatores que interferem na comunicação.

RUIDOS - EMISSOR	RUIDOS - RECEPTOR
Falta de clareza nas ideias.	Audição seletiva.
Comunicação múltipla.	Desinteresse.
Problemas de codificação.	Avaliação prematura.
Bloqueio emocional.	Preocupação com a resposta.
Hábitos de locução.	Experiências anteriores.
Suposição acerca do receptor.	Reação ao emissor.
RUIDOS - AMBIENTE	RUIDOS - MENSAGEM
Excesso de barulho.	Tipo de linguagem e vocabulário utilizado.
Pouca luz.	Sequência lógica.
Movimentação de pessoas.	Velocidade da emissão.

Fonte – Baseado em Pimenta, 2006.

Como o Quadro 1 mostra, é necessário saber quem recebe a mensagem, a quem esta mensagem é transmitida, o seu grau de interesse e conhecimento sobre o conteúdo para que o processo corra de forma hábil.

É necessário entender que há a comunicação verbal oral que se dá através das palavras, pedidos, ordens, debates e sons emitidos. E a comunicação não verbal que se dá através da escrita que é representada por cartas, memorandos, folhetos, revistas, jornais e etc.

A comunicação existente entre organização e colaborador, deve ser clara e objetiva para que a integração entre a equipe possibilite que a organização alcance os seus objetivos. Para Matos (2006, p. 11) “é a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, objetivos e as metas da empresa”.

A comunicação interna tem o importante papel de tornar eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização. De acordo com Angeloni (2010, p.72) “para que a comunicação interna atinja seus objetivos, é necessário que ela seja transparente e tenha credibilidade, e a credibilidade só é atingida se o discurso é condizente com a prática do dia-a-dia”.

Para construir uma cultura de comunicação é preciso que as organizações abandonem as antigas práticas, percebendo que a informação é algo precioso e deve sim ser compartilhada com todos que fazem a organização. E não apenas participar de reuniões e dar sugestões sobre situações quando as organizações não dão condições para que realmente haja uma autêntica comunicação, reforçando as antigas culturas de acatar as opiniões alheias e aumentar as desigualdades. Fazendo com que estes se sintam protagonistas e não meros cúmplices do processo. Bueno (2009, p. 88) enfatiza que “cada público deve ser visto em suas particularidades, em suas demandas, em suas expectativas, em sua forma específica de comunicação. O que pode ser razoável para um deles pode ser contraproducente para os demais”.

Logo é necessário apresentar de forma personalizada maneiras de se relacionar com os clientes internos, adaptando as informações para cada setor com suas particularidades de maneira que cada um obtenha as informações necessárias e se motivem na busca do fortalecimento das organizações. Uma vez que as pessoas respondem as informações repassadas de maneiras diferentes.

Marques (2004) por sua vez afirma que, “a imagem que os funcionários têm da organização que trabalham é à base da imagem externa. Não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores de sua empresa”.

Com o mercado cada vez mais competitivo as empresas estão percebendo que investir na comunicação nas empresas e compartilhando as informações com seus colaboradores faz com que cresçam, tornando-os mais do que simples mão-de-obra e sim os tratando como capital humano tornando-os profissionais qualificados que geram lucros e resultados para a empresa.

Uma vez que os níveis superiores da hierarquia de uma empresa reconhecem que ao fornecer as informações aos seus funcionários e ouvirem as suas opiniões é de

extrema relevância para a organização, estes ganham aliados importantes uma vez que estes se tornarão garotos-propaganda da empresa, o que torna o ambiente produtivo e harmonioso, levando-os a seguir adiante com as metas estabelecidas da organização.

Tavares (2010) destaca que os funcionários devem ter capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia, conhecendo todas as rotinas de serviços da empresa onde atuam, visando assumir responsabilidades e iniciativas. Onde uma informação errada dada ao cliente externo pode comprometer todo o desenvolvimento de um projeto.

A comunicação também pode ser classificada como formal e informal. Segundo Kunsch (2006), a comunicação formal é a que procede da estrutura organizacional propriamente dita. Dada através de memorandos, atas de reuniões, e-mails, cartas, etc. O Quadro 2 apresenta assim sucintamente as vantagens e desvantagens da comunicação formal em uma organização.

**Quadro 2** – Comunicação formal: vantagens e desvantagens

VANTAGENS	DESvantagens
Estabelecer um diálogo da empresa com o seu público interno e externo.	Burocratização da informação dentro da organização.
Padroniza os processos da empresa.	Pouco trabalho em equipe.
Da credibilidade aos discursos gerenciais.	Falhas na comunicação.
Influenciar o comportamento dos colaboradores.	Dificuldade em personalizar as mensagens para os diferentes níveis de funcionários.

Fonte – Baseado em Gentina, 2011.

A comunicação informal nem sempre é bem vista nas organizações, muitas vezes é considerada maléfica para o bom desempenho dos colaboradores, mas é preciso entender como este sistema funciona de acordo com a cultura organizacional. Para alguns gestores a rádio peão é vista como um problema, por ser o principal meio de transmissão de boatos, o que pode sim criar sérios problemas não apenas para os indivíduos como também para as organizações. Provenientes algumas vezes da insegurança e da falta de informação dos colaboradores. Ela se torna onipotente, pois dependendo da importância do assunto sai dos limites da empresa e passa a atuar em outros ambientes: casas de funcionários, outras empresas, etc. Ela se adapta aos novos recursos tecnológicos que só alteram a forma e a rapidez que os boatos são veiculados, principalmente as redes sociais atualmente (Pimenta, 2006).

Uma outra perspectiva da rádio peão defende que ela seja tratada de maneira natural e utilizam-na para melhor compreender e aumentar a sua percepção sobre o que de fato acontece dentro da organização. Sendo através dessas conversas informais que coletarão valiosas informações sobre os funcionários e até da própria organização. O Quadro 3 sintetiza as principais características da comunicação informal em uma organização.

**Quadro 3** – Os dois lados da comunicação informal.

Características Positivas	Características Negativas
Gera rapidez na transmissão das informações.	Pode confundir o receptor
Motiva e integra as pessoas da empresa.	Gera boatos, ruídos e atritos entre as pessoas.
Reduz a carga de comunicações dos gestores.	Dificulta o controle.
Complementa a estrutura formal.	Pode se sobrepor a estrutura formal
Facilidade de compreensão e atualização das informações.	Provoca desconhecimento da realidade empresarial pelos gestores menos atentos.

Fonte – Baseado em Gentina, 2011.

Mesmo existindo aspectos negativos como em todos os processos, a comunicação informal faz parte da cultura organizacional, pois aponta as diversas formas do entendimento dos colaboradores. Levando os colaboradores a perceber as organizações não é somente um sistema de informação padronizado, que estas são capazes de compreender a comunicação informal como um processo coletivo de produção dos sentidos pessoais.

Para obter desempenho organizacional mais satisfatória as empresas têm buscado ser diferenciadas no mercado por meio da valorização das pessoas apostando na intensa comunicação, e não apenas a comunicação de uma via de mão única e sim, a troca de informação de todas as vias. Buscam construir relacionamentos com o público interno, harmonizando e fortalecendo as relações pessoais.

Uma perspectiva da comunicação interna valorizada ultimamente tem sido o Endomarketing, que consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing, que foca no trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização (BEKIN, 2004).

Uma vez que a empresa consegue disseminar as informações de maneira coerente e objetiva as pessoas (colaboradores) tendem a desempenhar o seu papel de modo mais eficiente e são capazes de comprar as suas ideias, produtos/serviços. A organização que promove a iniciativa de dar liberdade e responsabilidade a sua equipe terá o comprometimento e a motivação para alcançar os objetivos propostos.

Bekin (2004) revela que a maioria dos problemas de insatisfação e reclamações, é motivada pela falta de comunicação e informação. E para organizações que tem os seus colaboradores como clientes, ele elenca situações que as organizações devem seguir.

- A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
- A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
- O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;
- Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
- Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
- Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
- Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;
- Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
- O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;
- O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência

Levando em consideração os pontos citados, observa-se que para que as organizações obtenham êxito nos seus propósitos, elas precisam reforçar o direito que todos têm de interagir sem deixar que essa interação comprometa negativamente o outro, afetando assim sua autoestima.

Se por um lado as organizações devem cuidar do gerenciamento adequado da comunicação interna, por outro ela deve buscar ao máximo a satisfação e retenção de seus clientes, e para mantê-los em suas organizações é preciso ficar atento, pois é inevitável que alguns se tornem clientes inativos ou abandonem a organização.

Para manter clientes atuantes é necessário buscar, manter e atualizar informações sobre eles, conhecendo e analisando o seu histórico. Uma vez que conseguir novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer ou reter os já existentes, por esse motivo quanto mais as organizações têm informações sobre os clientes e parceiros de negócios, mais aumentam sua capacidade de individualizar os seus produtos e serviços atendendo assim suas necessidades e expectativas (KOTLER, 2006).

Para Oakland (1994) a qualidade como atendimento das exigências do cliente dá aos colaboradores de uma organização, uma linguagem comum, capacitando todos a se comunicarem facilmente na busca de um objetivo comum independentemente de suas habilidades e prioridades.

Silva e Zambon (2006) afirmam que a qualidade do atendimento é diretamente proporcional à qualidade de preparo das pessoas que exercem essa atividade. Não devendo ter apenas o conhecimento específico dos produtos, como também predisposição para compreender o que o cliente deseja. A organização necessita ter pessoas que colaborem e compartilhem do compromisso da empresa, percebendo que o futuro da organização dependerá totalmente da capacidade da empresa satisfazer os clientes e fazer com que estes retornem.

Uma vez que não há essa disposição por parte das pessoas que compõem a organização em compreender e atender as respostas e dar manutenção no atendimento aos seus clientes, estes se sentirão insatisfeitos e o resultado pode ser a perda da confiança e até do cliente.

É crucial para os gestores compreender a relação entre comunicação interna e prestação de serviço com qualidade, isso implica em dizer que clientes internos exercem impactos decisivos nos clientes externos e a partir dessa visão as organizações passam a ter uma nova forma de como tratá-los e mantê-los nas organizações. Nesta perspectiva, Cobra (2007) salienta a necessidade de satisfazer os clientes externos, mas também chama a atenção, dizendo que é preciso que clientes internos da área de vendas trabalhem motivados e integrados ao princípio de que a meta principal da empresa será sempre encantar seus clientes.

A satisfação dos clientes internos promove assim uma união com a organização, fortalecendo esse relacionamento. Uma vez que a organização consegue satisfazer as necessidades dos seus clientes internos, potencializa-se que estes serão capazes de transmitir tal segurança para os clientes externos.

O processo para a satisfação do cliente deve ser contínuo, onde os colaboradores são capacitados para atender as suas necessidades e expectativas. Portanto, uma vez que a satisfação é mensurada de acordo com a expectativa e a percepção do cliente. Quando o grau de percepção for maior que a expectativa, tem-se um cliente satisfeito com o processo.

## METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa básica estratégica, do tipo descritiva-exploratória e de natureza mista, considerando os dados coletados em campo, os quais foram realizados em dois momentos distintos (VERGARA, 2007; GIL, 2008; ZANELLA, 2009).

Na primeira fase da pesquisa, o universo foi composto por 10 (dez) colaboradores, incluindo a gestora da empresa. Foi realizado um censo no período de 15 a 19 de abril de 2013. Utilizou-se um formulário de entrevista com questões abertas e fechadas, dando a possibilidade de obter maior compreensão da percepção dos colaboradores e da gestora.

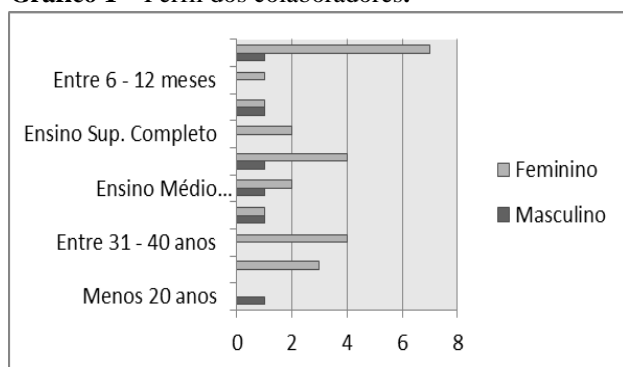
Para a segunda fase da pesquisa, o universo foi composto pelos clientes da organização, definiu-se o período de 24 a 28 de junho de 2013, no qual utilizando uma amostra não probabilística por acessibilidade, foi possível aplicar o questionário com 173 (cento e setenta e três) clientes que estiveram na empresa e se dispuseram a participar da pesquisa.

Os dados foram tratados por meio de planilhas eletrônicas, onde buscou-se descrever e avaliar um certo grupo sem tirar quaisquer conclusões ou deduções sobre um grupo maior. Para as questões abertas também foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para melhor compreender e descrever o que foi manifestado nas respostas obtidas junto aos colaboradores e gestora.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização estudada é uma empresa de pequeno porte e possui um quadro composto por 9 colaboradores, o Gráfico 1 apresenta o perfil destas pessoas de acordo com o gênero, ao mesmo tempo em que apresenta informações sobre período de atuação na organização, nível de escolaridade e faixa etária.

Gráfico 1 – Perfil dos colaboradores.



Fonte – Dados da pesquisa, 2013

Pode-se constatar que 80% dos colaboradores são mulheres e estas em sua maioria são as que lidam diretamente com o público. A organização conta com apenas 20% dos colaboradores do sexo masculino.

Nota-se também que a maioria tem mais de 03 (três) anos na organização. O que leva ao entendimento de que estes já contribuem com a empresa a tempo suficiente de conhecerem as normas e sistemas da empresa.

Em seguida perguntou-se o que acham do processo comunicativo e quais os melhores métodos utilizados, as respostas revelaram que 60% acham a comunicação boa e 40% considera regular. Levando em consideração a escala apresentada, a maioria disse que a comunicação era boa, porém chama mais a atenção a resposta de 40% que considera regular. Revelando que apesar de a resposta ser positiva, essa comunicação tem falhas.

Os colaboradores confirmam em sua maioria que a maneira como as informações são repassadas é boa com 50%, já para 20% a maneira utilizada é excelente e 30% considera regular. Mantendo a mesma escala, nessa questão a avaliação feita pelos colaboradores foi em sua maioria positiva. Pois apesar de haver um número significativo que diz ser de maneira regular, a maioria confirma que a organização repassa as informações de maneira positiva.

Sobre os temas que os colaboradores mais apreciam receber informações, verificou-se que 35% prefere ser informado sobre as novidades do ramo óptico, seguido de 22% sobre moda, 17% preferem ser informados sobre atualidades e também querem ser informados sobre a empresa. Apenas 9% disse ter interesse em eventos.

Os resultados confirmam o que diz a teoria sobre endomarketing onde deve haver um permanente processo de informação e comunicação para os funcionários, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos (BEKIN, 2004). Devendo portanto a organização estar atenta aos interesses dos seus colaboradores buscando informar, incentivar e treinar sobre o que querem para que exerçam as suas funções de maneira mais eficiente, já que demonstrarão conhecimento sobre aquilo que acham pertinente aos seus cargos.

Revelando que por se tratar de um grupo relativamente pequeno as informações transmitidas nas reuniões além de chegarem mais rápido são melhores interpretadas, em contrapartida mostra a inutilidade de determinados métodos. Levando a organização a percepção de aperfeiçoar esses métodos ou abolir do seu processo comunicativo.

Sendo questionados sobre as suas preferências da maneira como recebem estas mensagens, 61% dos colaboradores preferem que as informações sejam transmitidas por conversas informais, porém destes, 23% também assinalaram o e-mail como outra opção de canal de comunicação. Murais e outras opções, obtiveram apenas 8% das respostas.

Como pode-se ver na literatura sobre comunicação informal, as conversas informais apesar de ser um meio para a transmissão de boatos, pode também servir de medidor sobre o que acontece na realidade na organização, cabendo à empresa filtrar as conversas e perceber quais delas poderão ser utilizadas para ajudar na obtenção dos resultados propostos por ela.

Os colaboradores também foram questionados sobre o que acham da liberdade de expressão e o que acham da forma como são informados sobre assuntos ligados à organização. Os colaboradores informaram que consideram excelente a liberdade com que abordam os assuntos na organização, 20% disseram que é boa e 30% consideram a liberdade de expressão muito boa. Os resultados demonstraram que a organização dá importância para as opiniões dos seus colaboradores, já que todos avaliaram de forma positiva neste quesito.

A empresa neste quesito demonstra está atenta as opiniões dos seus colaboradores uma vez que comprova querer suas opiniões, aumentando assim a confiança e motivação dos colaboradores. Fazendo com que estes se sintam parte do processo da empresa e não apenas meros instrumentos.

Considerando que o processo comunicativo deve ser claro e objetivo para as informações chegarem de maneira concisa, é necessário que a organização abandone determinados métodos e aperfeiçoe os que são utilizados e mencionados pelos colaboradores.

Levando em consideração o processo comunicativo e que esse processo nem sempre é eficaz, foi perguntado se há conflitos de opiniões entre os colaboradores. Pôde-se perceber que em algum momento a comunicação na organização está sendo falha. E uma vez que há fatores que impedem que o processo comunicativo flua da maneira desejada, as opiniões divergem e acabam gerando conflitos. A maioria dos participantes, 70% disse existir conflitos com bastante frequência e 30% disse que quase nunca acontecem conflitos. Foi perguntado ainda, sobre quais os motivos que na opinião dos colaboradores

dificultam a comunicação e geram mais conflitos, com opiniões divergentes, a maioria apontou o relacionamento entre os setores como um dos fatores com maior índice de conflitos. Porém vale destacar que dos 47% dos que responderam que há essa divergência entre os setores da organização, são funcionários que trabalham há mais de 03 anos na empresa, enquanto que para os funcionários com menos tempo de empresa essa situação não é perceptível.

Os colaboradores ainda responderam como eles classificam a comunicação da empresa nos últimos 02 (dois) anos. A maioria, 60% considera que a comunicação nesses 02 (dois) últimos anos foi boa

De acordo com as informações obtidas com os colaboradores foi possível visualizar os meios de comunicação mais utilizados pela empresa, como eles percebem esses instrumentos utilizados, além de identificar os meios de comunicação que não estão sendo utilizados de maneira eficiente.

A partir dos dados coletados com os clientes buscou-se levantar o seu perfil, sendo 57% do gênero feminino, a maioria com mais de 40 anos. Sobre o tempo em que os clientes compram na empresa, observou-se que a maioria que se mantém fiel à organização, são também mulheres e essa fidelidade é percebida através dos 44% que compram na organização entre 5 e 7 anos. Há também um número significativo de homens que se mantêm fiéis e percebe-se isso com 44% que estão divididos entre os que compram entre 2 e 4 anos e os que compram entre 5 e 7 anos, sendo 50% para cada grupo.

Para a empresa pode ser um dado significativo já que demonstra que ela está desempenhando o seu trabalho de maneira eficaz uma vez que tem conseguido manter seus clientes ao longo do tempo fiéis à organização. Atrair um número considerável de novos clientes e reter os que já são clientes, constitui um bom indicativo para o capital de relacionamento da empresa.

Em seguida os clientes foram questionados sobre o quanto consideram os funcionários bem informados, se são aptos a responderem as suas dúvidas. E a maioria considerou que os funcionários são bem informados. E repassam as informações desejadas. O que para empresa também é um ponto positivo, uma vez que 79% demonstra estar satisfeitos com o nível de informação das pessoas que compõem a empresa.

Isso demonstra a importância das pessoas se manterem bem informadas e demonstrar conhecimento sobre os produtos/serviços oferecidos pela organização como também sobre o ramo de atuação no qual a empresa está inserida. Por outro lado torna-se imprescindível que os colaboradores saibam otimizar o processo comunicativo, fazendo com que mensagens enviadas não sofram os efeitos dos ruídos e as distorções, gerando reclamações e insatisfações por parte dos clientes. resposta positiva onde elas variam entre os quesitos ótimo e bom, mas 51% responderam entre regular e ruim.

Os clientes também demonstraram as suas percepções sobre os funcionários analisando a forma como estes se comportam entre si. E as suas opiniões sobre o clima organizacional foi disposto da seguinte maneira: 49% deram

Ainda foram questionados sobre a qualidade no atendimento prestado pela organização, se eles têm

preferências com relação a quem os atende e ainda se estes indicariam os serviços da empresa em estudo a algum amigo.

Analisando as informações anteriores, observa-se que mesmo que haja conflito entre os colaboradores, o impacto na qualidade não é percebido pelo cliente, já que a maioria responde positivamente e são clientes que se mantêm fiéis na organização.

Um dado chama atenção, os clientes em sua maioria preferem ser atendidos por uma pessoa especificamente, onde 83% das pessoas preferem esse atendimento e 17% das pessoas não se importam em quem os atenda.

Há pessoas que são preteridas por outras ou por seu carisma, empatia e até pelas informações que detém do assunto a ser abordado, mas como o percentual diverge muito é necessário que a empresa atente-se para essa questão uma vez que restringe as informações a uma ou outra pessoa especificamente, as informações devem ser compartilhadas e deve haver treinamentos para que todos detenham do mesmo conhecimento.

E depois disto feito, a empresa não sofrerá tanto com a ausência de determinados funcionários já que todos poderão resolver as determinadas situações que surgirem. Pois uma organização não se faz com uma ou outra pessoa e sim com a equipe, como afirma Silva e Zambon (2006).

Reforçando a opinião das pessoas sobre a qualidade que a empresa oferece quando são perguntadas se elas indicam a empresa em questão a outras pessoas. E estas demonstraram com 92% a sua satisfação com a organização a ponto de indicarem a empresa. Já 8% demonstraram as suas insatisfações e não indicam a empresa para outras pessoas.

De acordo com as respostas obtidas pelos clientes, é possível perceber que apesar das falhas no processo comunicativo, os clientes em sua maioria dizem que a comunicação na organização é trabalhada de forma eficaz e veem com qualidade os produtos/serviços oferecidos pela empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante o exposto, fica evidente a importância da comunicação interna, na medida em que a mesma é capaz de equilibrar o trabalho na organização, melhorando o clima e a cultura organizacional da empresa, contribuindo diretamente para influenciar e promover a motivação, a produtividade e a qualidade da organização, e assim oferecer alicerce na consolidação da competitividade.

Na empresa em estudo foi percebido que os colaboradores utilizam os meios de comunicação adotados por ela, apesar de alguns estarem defasados e outros inutilizados. Os funcionários percebem os seus pontos falhos e opinaram através das suas respostas sobre o que pode ser aperfeiçoado para atingir o seu objetivo que é vender mais e com qualidade.

Os clientes também foram alvo da pesquisa, e através dos instrumentos utilizados foi observado que 92% desses clientes revelaram que a empresa presta os seus serviços com qualidade e que gostam do atendimento ao ponto de indicarem os serviços aos amigos. Mas houve também uma parcela que percebeu que há falhas e às

vezes esses serviços oferecidos não atendem as suas necessidades e expectativas.

E apesar da maior parte dos clientes estarem satisfeitos com o atendimento prestado pela empresa, comprovou-se, com o estudo de campo, que a A Graciosa deve buscar continuamente a melhoria da qualidade em seus diferentes setores de atendimento ao cliente e desenvolver seus recursos humanos para ser possível alcançar a visão da empresa.

Como confirma Kotler (1999) quando diz que a qualidade do atendimento é um fator que pode determinar o sucesso ou fracasso de negócio, se a relação entre os funcionários e clientes for satisfatória a empresa será bem sucedida.

O que dá um suporte a empresa uma vez que através dos instrumentos utilizado neste trabalho a empresa pôde ter um *feedback* da forma como atua no mercado, e ampliar os seus padrões de qualidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person, 2004.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORRAR e THEÓPHILO, Luiz J. e Carlos Renato. **Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração: contabilometria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2011. Disponível em [www.monografias.brasilecola.com](http://www.monografias.brasilecola.com). Acesso em 19/03/2013.
- FÍGARO, Roseli. **Gestão da comunicação - No Mundo do Trabalho, Educação Terceiro Setor e Cooperativismo**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2006.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Thompson, 2006.
- MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna**. 2004. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html>. Acesso 19/02/2013.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Disponível em [http://www.endomarketing.com/diversos/artigo\\_publico\\_interno.pdf](http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_publico_interno.pdf). Acesso em 25/07/2013.
- OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.
- OLIVEIRA e DIAS, Karla Cardoso e Roberta Moreira. **Comunicação Interna na Organização: sua importância**. Disponível em [www.administradores.com.br/.../academics\\_3611\\_201012011510194436](http://www.administradores.com.br/.../academics_3611_201012011510194436). Doc. Acesso 31/01/2013.
- PAIVA, Maria Monalisa do Nascimento. **Endomarketing: O caso da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – AGES em Paripiranga – BA**. Disponível em [http://www.cidademarketing.com.br/2009/sysfotos/tesesmono/tesem\\_24a9b4229ed2217618abc0de2835c9ca85.pdf](http://www.cidademarketing.com.br/2009/sysfotos/tesesmono/tesem_24a9b4229ed2217618abc0de2835c9ca85.pdf). Acesso em 25/07/2013.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. Campinas. São Paulo: Alinea, 2006.
- SILVA E ZAMBON, Fábio Gomes Bá e Marcelo Socorro. **Gestão de Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Thompson Learning, 2006.
- SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de Lima. **Endomarketing: Fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto**. Disponível em <ftp://ftp.sp.gov.br/ftppesca/endomarketing.pdf>. Acesso em 25/07/2013.
- SOARES, Camila Schuchter. **As Ferramentas de Comunicação Interna na Gestão para a Qualidade**. Disponível em [www.facom.ufjf.br/documentos/downloads/projetos/2sem2004/PDF/CSOares.pdf](http://www.facom.ufjf.br/documentos/downloads/projetos/2sem2004/PDF/CSOares.pdf). Acesso em 14/02/2013.
- SOUZA, Valdenice Cardoso de. **A Comunicação Interna em uma gestão Voltada para a Qualidade**. Disponível em [www.unic-roo.com.br/2011/anaismostra/marketing/comunicacao\\_interna\\_valdenice.polf](http://www.unic-roo.com.br/2011/anaismostra/marketing/comunicacao_interna_valdenice.polf). Acesso 20/02/2013.
- TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Capes: UBA, 2009.