



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM PROPAGANDA E MARKETING  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
PROFESSORA: MARIA GLÁUCIA MAGALHÃES  
ÁREA: COMUNICAÇÃO INTERNA

## **A importância da comunicação interna**

Vanessa Dias de Souza  
RA 20130710

Brasília, maio de 2007

Vanessa Dias de Souza

## **A importância da comunicação interna**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Propaganda e Marketing do Centro Universitário de Brasília - UNICEUB

Brasília, maio de 2007

Vanessa Dias de Souza

## **A importância da comunicação interna**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Propaganda e Marketing do Centro Universitário de Brasília - UNICEUB

### **Banca Examinadora**

---

Professora Maria Gláucia Magalhães  
Orientadora

---

Professora Regina Célia Xavier dos Santos  
Examinador

---

Professor Bruno Assunção Nalon  
Examinador

Brasília, maio de 2007

*Aos meus pais por sempre ter acreditado na minha capacidade, e ter me dado a chance e a oportunidade de estudar;*  
*Ao meu esposo e companheiro de todas as horas, pela sua paciência, e contribuição para a realização deste trabalho e*  
*Ao meu filho João Lucas que é a razão do meu viver.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a Deus por estar sempre me guiando nas realizações das minhas conquistas.*

*Agradeço a professora e orientadora Maria Gláucia Magalhães, pela sua competência e dedicação que manteve nas horas mais difíceis, transmitindo apoio e motivação para a realização deste trabalho.*

## RESUMO

A comunicação é a troca de informações entre duas ou mais pessoas. A comunicação empresarial é a troca de informação entre a empresa e o seu público de interesse. A comunicação está presente em todas as organizações, sejam públicas ou privadas. Na organização é fundamental que a comunicação seja clara e objetiva para criar um valor organizacional. A comunicação interna tem a finalidade de ser usada como estratégia para ajudar no crescimento da empresa e da sua imagem. A comunicação interna para ser eficiente tem que ser trabalhada junto com o funcionário, mantendo integrado, informado dos assuntos relacionados com a empresa e facilitar a comunicação para ter um resultado melhor. A falta de comunicação compromete o andamento da organização por falta de informações adequadas. Conhecer o ambiente de trabalho, respeitar o próximo, motivar e reconhecer o trabalho do funcionário, é uma das formas da organização manter um bom relacionamento com seus públicos.

*Palavras-chave:*

Comunicação. Comunicação organizacional. Comunicação interna.

## **ABSTRACT**

The communication is the exchange of information between two or more people. The enterprise communication is the exchange of information between the company and its public of interest. The communication is present in all the organizations, is public or private. In the organization it is basic that the communication is clear and objective to create a organizacional value. The internal communication has the purpose of being used as strategy to help in the growth of the company and its image. The internal communication to be efficient together with has that to be worked the employee, keeping integrated, informed of the subjects related with the company and to facilitate the communication to have a better result. The communication lack compromises the course of the organization due to adequate information. To know the work environment, to respect the next one, to motivate and to recognize the work of the employee, are one of the forms of the organization to keep a good relationship with its public.

Word-key:

Communication. Organizacional communication. Internal communication.

## LISTA DE GRÁFICOS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Gráfico 1 | Função Exercida.....  | 28 |
| Gráfico 2 | Meios de Informação Interna.....                                  | 29 |
| Gráfico 3 | O colégio valoriza as opiniões e sugestões dos funcionários?..... | 30 |
| Gráfico 4 | Setores de Informação.....  | 31 |
| Gráfico 5 | Relacionamento da diretoria com o funcionário.....                | 31 |
| Gráfico 6 | Meios de Comunicação Interna.....                                 | 32 |
| Gráfico7  | Programa de Comunicação Interna.....                              | 33 |
| Gráfico 8 | Meios para ouvir o funcionário.....                               | 33 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO.....   | 9  |
| 2. REFERÊNCIAL TEÓRICO.....  | 11 |
| 2.1. Comunicação.....  | 11 |
| 2.2. Comunicação nas Organizações.....   | 12 |
| 2.2.1. Públicos.....   | 17 |
| 2.3. Comunicação Integrada.....  | 18 |
| 2.3.1. Comunicação Administrativa.....   | 19 |
| 2.3.2. Comunicação mercadológica.....  | 19 |
| 2.3.3. Comunicação Institucional.....  | 19 |
| 2.3.4. Comunicação Interna.....  | 20 |
| 2.4. A Importância da Comunicação Interna nas Organizações.....  | 20 |
| 3. CENTRO EDUCACIONAL LUDOVICO PAVONI.....   | 23 |
| 4. METODOLOGIA.....  | 26 |
| 5. PESQUISA SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DO CENTRO<br>EDUCACIONAL LUDOVICO PAVONI.....                      | 28 |
| 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DA COMUNICAÇÃO<br>INTERNA DO CENTRO EDUCACIONAL LUDOVICO PAVONI..... | 34 |
| 7. CONCLUSÃO.....  | 38 |
| REFERÊNCIA.....  | 40 |
| ÂPENDICE A - Questionários aplicados.....  | 42 |

## 1. INTRODUÇÃO

O processo da comunicação é a troca de informações entre pessoas. Nas organizações não é diferente. A comunicação interna exerce um papel fundamental para o desenvolvimento da organização, apoiando e usufruindo do poder da comunicação que é o de relacionar pessoas. Utilizando estratégias de ação para o desenvolvimento empresarial.

Este projeto de pesquisa tem como tema principal a comunicação interna, e serão abordados no estudo como é o funcionamento da comunicação interna do Centro Educacional Ludovico Pavoni. Para tanto, foi utilizado pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo, com entrevistas. Para avaliar e mostrar como é realizada a comunicação dos funcionários no primeiro semestre de 2007, foi necessário elaborar um questionário, que foi aplicado junto aos funcionários para avaliação da pesquisa de opinião.

No referencial teórico, no primeiro capítulo serão abordados aspectos referente a comunicação, e no segundo capítulo a comunicação nas organizações, mostrando a sua importância como um grande diferencial para as empresas tornando a integração, um aspecto relevante ao que se refere a comunicação interna e externa. É por meio da comunicação que as pessoas são informadas por meio mais formal ou não. No terceiro capítulo, serão abordados assuntos referente a comunicação interna, a sua principal atividade que é a integração da empresa com o público interno, mostrando como as empresas devem valorizar o funcionário, motivando e mantendo sempre informado dos assuntos da empresa, respeitando o ambiente de trabalho com responsabilidade. No quarto e último capítulo será tratado

a pesquisa de campo que foi realizada no primeiro semestre de 2007, que obteve como resultado falhas na comunicação interna. A comunicação do colégio com os funcionários é muito baixa, e foram demonstrados índice alto de uma comunicação fraca com o seu público interno.

## 2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1. Comunicação

Segundo Pimenta (2002, p. 19), a comunicação é a transmissão de informações do emissor para o receptor. Comunicar significa tornar comum uma idéia, troca de informações. Para Martinelli e Almeida (1997, p.40), a comunicação "pode ser definida como o processo pelo qual a informação é trocada e compreendida por duas ou mais pessoas, normalmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento".

As pessoas comunicam por meio da fala, gestos, pintura, maneiras e expressões para o ato da comunicação, na qual duas pessoas trocam informações para o entendimento do assunto. Esta linguagem que é passada para o receptor, pode ser verbal ou não verbal. A verbal quando utilizam palavras e a não verbal é a comunicação passada pelos gestos e olhares. "O sentido etimológico, comunicar significa trocar idéias, informar" (MARTINS, 1997, p. 20).

A comunicação é a transmissão de estímulos e respostas que pessoas transmitem entre si, com a ajuda dos elementos no processo de comunicação que são o emissor, receptor, mensagem, canal e feedback (MARTINELLI & ALMEIDA, 1997).

- **Emissor:** é através de um canal que informação é transmitida, utilizando algum tipo de comunicação;

- **Receptor:** recebe a mensagem que foi transmitida;
- **Mensagem:** é a informação que o emissor passou para o receptor;
- **Canal :** é o veículo utilizado para transmitir uma mensagem;
- **Feedback:** é a resposta da mensagem que foi transmitida pelo o emissor.

A tecnologia vem contribuindo bastante e participando cada vez mais no desenvolvimento do processo da comunicação, principalmente a partir do século XV. A tecnologia ajudou também no desenvolvimento social. O homem passou a ter acesso a comunicação a distância, utilizando a telecomunicação para a transmissão das mensagens como o telefone e a internet rede internacional de computadores. No Século XX, desenvolveu-se a comunicação em massa, para um público heterogêneo e anônimo, por meio dos veículos de comunicação como: jornal, televisão, rádio, revista e internet, colaborando no processo da comunicação (KUNSCH, 1986).

O homem tem relação constante com o mundo, com as pessoas, com os objetos, natureza, animais, empresa, família, e esta relação tem um papel fundamental no comportamento do ser humano (AZEVEDO 1993, p. 11).

## **2.2. Comunicação nas Organizações**

Segundo Kunsch (1986), as pessoas do campo trabalhavam de maneira artesanal, com poucas ferramentas e automaticamente pouca produção. No entanto no Século XX grandes transformações ocorreram após a Revolução Industrial.

Houve o desenvolvimento da empresa favorecendo o crescimento social do país. Diante disso, os trabalhadores deixaram o campo em busca de melhores condições de vida nas grandes cidades, com objetivo de trabalhar nas grandes indústrias. A partir disso as cidades começaram a crescer desordenadamente.

A produção industrial aumentava e com isso o número de indústrias também. Os consumidores ficaram mais exigentes, provocando grandes mudanças nas indústrias, que começavam a se preocupar com o público alvo.

Para Vieira (2004, p.18), a Revolução Tecnológica:

Mais rápida e silenciosa do que a Revolução Industrial, introduz na sociedade conhecimentos, invenções e criações estéticas, todos produtos do intelecto humano, dos quais derivam outras tantas manifestações que o homem usa para diversos fins: expansão industrial, facilitação de comunicações. Sensibilização, transmissão de conhecimentos, administração, produção de bens e de serviços, e com benefícios vários, alterando radicalmente as técnicas de produção e a relação do homem com o trabalho.

A internet a rede internacional de computadores é um exemplo deste grande avanço tecnológico, no qual o homem transmite todo o seu conhecimento e, que a todo momento são bombardeadas de informações, sendo um meio de comunicação essencial para as organizações e para o relacionamento interno e externo.

Com esta mudança de comportamento, as empresas visam criar novas atitudes de comunicação com atenção voltada para o seu público interno, gerando uma nova realidade, transformando as atividades internas e externas de uma organização. Este crescimento tecnológico cada vez mais competitivo vem mostrando como a interação dentro de uma empresa é necessária para a sua sobrevivência. E com os avanços tecnológicos a internet vêm contribuindo para uma comunicação mais rápida e interativa dentro da organização.

Comunicar significa troca de informações, portanto é fundamental para o crescimento da empresa manter esta conscientização de se trabalhar com a comunicação. Trabalhando informações obtidas dos funcionários e compartilhando com grupos de interesse a organização será beneficiada.

A partir de 1985, com a mudança na política brasileira, as organizações passaram a dar maior importância a comunicação; possibilitando assim um maior relacionamento com o seu público. O mercado passou a ser cada vez mais competitivo e as organizações passaram a preocupar em manter um bom relacionamento com o público interno e externo, mantendo uma comunicação direcionada (KUNSCH, 1997).

Para Bahia (1995, p.15), comunicação empresarial “é o processo, conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios e etc, pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (seus consumidores)”.

Segundo Kunsch (1997, p.116), para as organizações em geral:

é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. É preciso incorporar a idéia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo.

A autora diz ainda que é importante a empresa adotar uma política global de comunicação, que atenda todas as necessidades almejadas pela empresa, com a finalidade de manter uma integração em grupo, todos, compartilhando com melhoria e o bem estar organizacional trabalhando com responsabilidade e eficiência.

A comunicação nas organizações trata de um conjunto de atividades, ações, estratégias, utilizadas para o desenvolvimento e sobrevivência da empresa. Estas

atividades, ações são representadas pela empresa por um valor que é criado pela comunicação (NASSAR, 2005).

Goldhaber (*apud* Kunsch, 1997, p.68):

A Comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio da qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Segundo Kunsch, a comunicação organizacional deve buscar a interação entre pessoas, funcionários, que têm o mesmo objetivo da organização, ajudando no seu desenvolvimento e na melhoria da sua imagem.

Para um perfeito desempenho das organizações, com vistas a atingir aqueles objetivos propostos a que já referimos, é imprescindível que haja um centro aglutinador que comanda diretamente os setores, em função de um sistema integrante, onde as pessoas passam a interagir de uma forma mais grupal, perseguindo mais as metas supra-individuais (KUNSCH, 1986, p. 22).

Para um bom desempenho nas organizações é necessário que as atividades sejam feitas com a interação dos grupos entre setores para o desenvolvimento da empresa, que será essencial para o sucesso, e sobrevivência da empresa.

Dentro de uma organização, a comunicação é realizada por meio de duas redes: formal ou informal. A comunicação formal é utilizada por meios e canais de informações instituídos podendo ser orais e escritas, como relatórios ou informações dadas pelas pessoas. Tem a tendência de ser menos interativa, por ser uma ordem estabelecida pelo chefe da empresa. A comunicação informal geralmente é voltada para um grupo menor, ou uma comunicação entre duas pessoas, e por não ser uma comunicação planejada, pode ser perigosa, podendo criar boatos, críticas, dentro de uma organização. (KUNSCH, 2002).

Segundo Torquato (2002), dentro das organizações a comunicação administrativa é realizada por meio de fluxos de comunicação, que é a transição das informações passadas dentro de uma organização. Que são, segundo o autor os fluxos descendentes, ascendente e lateral. A comunicação descendente é a comunicação voltada de cima para baixo dentro da organização de maneira hierárquica, é aquela comunicação em que o chefe da empresa quer passar para o empregado. A comunicação ascendente, as informações chegam de baixo para cima, onde os funcionários enviam as suas mensagens. A comunicação lateral é a comunicação voltada para o mesmo setor, as informações são de igual para igual. A comunicação diagonal são mensagens trocadas entre um empregado e o chefe que se encontram em outro departamento.

A comunicação pode ser realizada de diversas maneiras e por meios de diversos instrumentos. Exemplos: cartas, quadro de avisos, telefone, reuniões, memorando, entre outros. Segundo Kunsch (2002), para que a comunicação atinja os objetivos esperados deve haver um planejamento estratégico para suas ações.

Planejamento é o ato ou processo de estabelecer metas para alcançar objetivos.

Para Kunsch (2002, p. 207) :

O planejamento é uma das funções administrativas, e das mais importantes, que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuridade das decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transforma-la.

Dentro deste contexto, o planejamento torna-se importante, porque redireciona os caminhos certos, conduz os objetivos que foram preestabelecidos por meio de estratégias que serão feitas pela organização. O planejamento ajuda na

organização e no controle das ações do plano que utiliza meios para alcançar suas metas.

Para Kunsch, (2002, p. 214):

O planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide organizacional. É responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem as organizações como um todo. Caracteriza-se como de longo prazo em constante sintonia e interação com o ambiente.

O planejamento estratégico vis buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro.

O planejamento estratégico na organização se tornou importante para o desenvolvimento da comunicação buscando atingir os objetivos propostos da empresa. Antes de fazer um planejamento estratégico, ou um plano de comunicação, ou qualquer outro tipo de plano, é necessário conhecer o ambiente de trabalho, conhecer os funcionários, sua política, sua estrutura tanto externa e interna. Conhecer o ambiente que se trabalha é fundamental para o desenvolvimento da empresa, utilizando recursos para ter um contato mais direto com a empresa, podendo utilizar os instrumentos de comunicação como folhetos, quadros de avisos, revistas, jornais, memorando, intranet, para manter um contato com o ambiente organizacional.

### 2.2.1. Públicos

Públicos são todas as pessoas que estão relacionadas com a organização direta ou indiretamente. Segundo Kunsch (2002, p. 328) uma das principais etapas do processo de comunicação é a identificação dos públicos ligados a organização.

Classificam-se públicos como internos, mistos e externos. De acordo com Kunsch (2002) são considerados:

- Públicos Internos: são os funcionários que trabalham para a organização.
- Públicos Mistos: são os fornecedores, distribuidores, acionistas, distribuidores, trabalham diretamente com a organização.
- Públicos Externos: obtém um vínculo indiretamente com a organização, comunidade, sindicatos, consumidores.

### **2.3. Comunicação Integrada**

Para Kunsch (2002, p.150), a comunicação integrada é a junção de todas as áreas que envolvem a comunicação. As grandes áreas da comunicação organizacional integrada são a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. São áreas que devem trabalhar juntas para o mesmo ideal, mesmo sendo profissionais de diferentes áreas (jornalistas, relações públicas e publicitários), mas com os mesmos objetivos em relação a empresa.

Marchesi (*apud* Nassar, 2005, p. 49):

A comunicação tem que ser vista sob o conceito de comunicação integrada, no qual profissionais multidisciplinares trabalham buscando um único objetivo: contribuir para a manutenção de boa imagem e solidificação da reputação da empresa. Cada um em sua especialidade, numa visão integrada dos públicos estratégicos da empresa.

Todos aqueles que trabalham com o mesmo público, portanto é importante unir-se. Para Soares (*apud* Nassar 2005, p. 140): “Equipe integrada produz mais e melhor”.

### 2.3.1. Comunicação Administrativa

A parte administrativa é a que envolve todo o processo de planejamento, controle e implementação dentro da organização. É a que controla todos os fluxos de informações, operam e avaliam resultados. De acordo com Kunsch (2002, p. 153) “[...] a comunicação administrativa relaciona com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional”. A ação administrativa está relacionada à tudo que envolve a organização.

### 2.3.2. Comunicação mercadológica

A comunicação mercadologia está envolvida em todo o processo de produção de divulgação, está interligada ao marketing que é o responsável por estabelecer qual será a melhor ferramenta para atingir o seu objetivo. Para Kunsch (2002, p.162) esta área “[...] é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos os serviços de uma empresa”. O marketing, promoção de vendas, exposições e propaganda fazem parte da comunicação mercadológica.

### 2.3.3. Comunicação Institucional

A função da comunicação institucional é construir e manter a imagem da organização, ela deverá ser o porta voz da comunicação. Kunsch (2002, p. 164) “[...] a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da estratégica das relações públicas, pela construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. As subáreas relacionadas à comunicação institucional são as relações públicas, assessoria de imprensa, marketing social e cultural.

#### 2.3.4. Comunicação Interna

A função da comunicação interna na comunicação integrada é voltada para a relação do público interno dentro das organizações, permitindo que o funcionário participe das ações da empresa e que mantêm sempre o informado das questões relacionadas a organização. Os instrumentos da comunicação realizada para o público são: quadro de avisos, intranet, caixa de sugestões e entre outros. A finalidade é envolver o funcionário informado de todos os acontecimentos na organização (Kunsch, 2002).

#### **2.4. A Importância da Comunicação Interna nas Organizações**

Segundo Marchesi (*apud* Nassar, 2005), A comunicação interna desempenha um papel fundamental nas organizações, por ter como finalidade ajudar o seu crescimento, fazendo o uso de estratégias e ações que serão necessárias para o seu desenvolvimento. O uso da comunicação interna é essencial para a melhoria da

imagem da empresa e para a sua própria sobrevivência, e sendo realizada com responsabilidade e mantendo um relacionamento com seus funcionários com trocas de informações para que haja uma interação dentro da organização.

A comunicação interna é a comunicação da empresa com o funcionário e tem a finalidade de manter a interação desse público para o sucesso da empresa e a do funcionário. Funcionário feliz e satisfeito com o próprio trabalho, trará satisfação e sucesso também para a empresa.

A comunicação interna para Kunsch (2002, p. 154):

Ela seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso endomarketing ou marketing interno).

Os funcionários da organização têm que ser vistos como cidadãos, como aquele que passa o maior tempo da vida dentro da empresa, e para onde vai, levará o nome da empresa, sendo boa ou ruim. A empresa será influenciada pela a imagem que será vista pelo o funcionário e, se tiver desmotivado, chateado, mal informado, por não conhecer a empresa, poderá sofrer com grandes problemas. Para Kunsch (1997, p. 129), "O público interno é um público multiplicador. Em sua família e em seu convívio profissional e social, o colaborador será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa".

Para Torquato (2002, p. 54):

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços a à expansão de suas linhas de produtos.

Mas para a empresa valorizar o seu funcionário como profissional, não basta apenas passar informações e ditar as regras da empresa, tem que conhecer o

funcionário, reconhecer o trabalho que está sendo realizado, motivá-lo, e mostrar que a empresa é séria e tem responsabilidade naquilo que conquista. Criar mecanismos para facilitar a comunicação, interagir de maneira produtiva e essencial para o crescimento da empresa. Facilitar a comunicação entre colaboradores e funcionários também é papel fundamental da empresa. Trabalhar para que a comunicação seja clara e objetiva e sempre cumprir com autenticidade, confiança, respeito pelo ambiente de trabalho. É importante para o objetivo que a empresa deseja alcançar (TORQUATO, 2002).

As empresas têm que se conscientizar da importância de se trabalhar com o público interno. Kunsch diz que muitas vezes algumas empresas não dão importância aos profissionais que trabalham para a comunicação interna, e não valorizam pelo serviço especializado e com decorrência disso a comunicação pode ou não ser bem sucedida. Muitas profissionais que cuidam da área não tem formação específica e nem conhecimento básico de comunicação (KUNSCH, 1986).

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações pela autenticidade, usando-se a verdade como princípio, pelo respeito às diferenças individuais, pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização de novas tecnologias; e por um gerenciamento feito por pessoas especializadas é competentes, que ensejam efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores (KUNSCH, 1997, p. 130).

Para obter uma qualidade na comunicação interna é necessário construir um eficiente canal de comunicação, manter um ambiente agradável com respeito e seriedade, motivando e treinando seus funcionários e conhecer e obter novas tecnologias para alcançar resultados eficientes.

### 3. CENTRO EDUCACIONAL LUDOVICO PAVONI

O colégio que está em estudo é a Cooperativa Educacional Ludovico Pavoni (COOELP), onde foi observada a comunicação interna e como é realizada o processo de comunicação.

Segundo Padre Wilson Costa Reis, diretor do colégio e presidente da cooperativa, trata-se de uma Instituição Educacional, que foi constituída em 1999, com o seu nome fantasia Centro Educacional Ludovico Pavoni (CELP). Tem como sua principal atividade a educação, desde a educação infantil ao ensino médio, dando também atenção aos cursos técnicos, básicos, supletivo e os cursos livres.

O Centro Educacional Ludovico Pavoni, está localizado na QI, Lote 500 Setor Industrial situado no Gama-DF.

A Cooperativa e de sociedade educacional de natureza civil e responsabilidade limitada sem fins lucrativos.

O CELP é mantida pela Cooperativa Educacional Ludovico Pavoni (COOELP), sociedade civil por quotas de responsabilidade contam com 63 associados/cooperados com 46 ativos e 17 inativos.

O Centro Educacional Ludovico Pavoni destina-se à prestação de serviços educacionais, registrado na junta comercial do Distrito Federal, tendo como público interno seus funcionários que são 51 funcionários sendo 46 associados/ cooperados ativos e 5 empregados. As distribuições das ocupações são:

- 35 da área da educação;
- 2 profissionais da área técnica;

- 4 profissionais da área operacional;
- 5 profissionais de serviços gerais, e
- 5 administração/ diretor

O seu público misto é composto por 645 alunos, fornecedores, bancos, gráficas e o transporte escolar. O público externo são todos aqueles que fazem parte do colégio indiretamente como exemplo, a comunidade, governo e etc.

A Cooperativa é de fácil acesso, tanto para pedestres, como carros e transporte coletivo (ônibus, vans). O Gama tem aproximadamente 200 mil habitantes, no qual obtém escolas espalhadas por todos os lados. Seus principais concorrentes são os colégios JK, Compact, Objetivo, Vitória.

O objetivo da pesquisa é compreender como acontece a comunicação interna da instituição citada, observando e concluindo como é o funcionamento da comunicação e a integração com os funcionários e cooperados.

De acordo com Pe Wilson Costa Reis, os diretores administrativos têm toda autonomia nas decisões diárias do colégio. Estes diretores são escolhidos para administrar o colégio por meio de votos pelos associados/ cooperados.

A comunicação dentro do colégio funciona por meio da administração que ocupam cargos de chefia no qual ditam regras, normas a serem estabelecidas para os cooperados ativos e empregados do colégio como um todo. Os meios de comunicação utilizados no colégio são: quadro de avisos, que contém informações sobre eventos, datas comemorativas, recados e informações do próprio colégio, e as reuniões que são feitas com frequência. A assembléia é convocada para prestação de contas, informações sobre algumas regras, ou fazer algum tipo de informação para os seus cooperados. Além desses, o colégio utiliza do correio eletrônico.

Informações do colégio, eventos, comemorações e o manual, com o regimento interno do colégio.

O colégio faz o uso da rede formal e informal. No entanto foi observado que a rede informal é mais utilizada, visto que a comunicação se dá com maior frequência nas conversas, no bate papo, apresentação, no lúdico entre professores e alunos. A comunicação informal se dá espontaneamente sem o uso tão convencional de determinadas regras. Segundo diretor do colégio, a rede formal também é utilizada embora este tipo de comunicação não seja feita com tanta frequência, sendo usada apenas pela direção e administração, e pela coordenação da instituição em reuniões administrativas e de pais e mestres.

## 4. METODOLOGIA

Por meio de um estudo de caso realizado no colégio Ludovico Pavoni com o objetivo de avaliar o funcionamento da comunicação interna, utilizando fontes primárias e secundárias.

- **Pesquisa Bibliográfica**

Pesquisa exploratória, que faz um levantamento de fontes secundárias.

De acordo com Mattar (2001, p. 20):

Um das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através de conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos. Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais sindicatos, associações de classes, concessionárias de serviços públicos etc.

Para a realização de estudos de conceitos é de extrema importância fazer um levantamento de fontes secundárias, para que se obtenha várias informações com idéias diversificadas a fim de ter idéias criativas e também ter um conhecimento da área mais aprofundado.

- **Pesquisa de Campo**

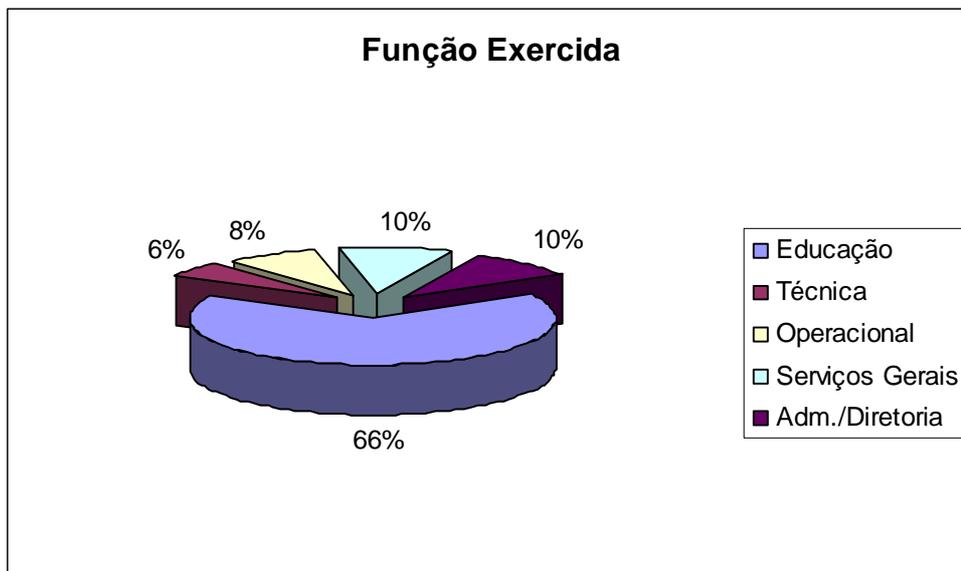
Pesquisa conclusiva descritiva foram feitos por meio de um questionário. Para Mattar (2001, p.23) as pesquisas conclusivas “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação”.

O objetivo da pesquisa foi coletar dados para saber como é o funcionamento da comunicação interna e o grau de satisfação dos funcionários do Centro Educacional Ludovico Pavoni no primeiro semestre de 2007. Para a pesquisa de campo foi elaborado um questionário estruturado com perguntas fechadas. Foram aplicados cinquenta questionários para todos os funcionários do colégio Ludovico Pavoni.

## 5. PESQUISA SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DO CENTRO EDUCACIONAL LUDOVICO PAVONI

Foram aplicados 50 questionários com os funcionários do colégio Ludovico Pavoni. O questionário era composto por 8 perguntas e 29 itens no total, no qual os funcionários responderam perguntas referente ao funcionamento da comunicação interna. Na primeira questão, foi perguntada qual função exercida no colégio. Como resposta com 66% a área da educação, 6% a área técnica, 8% a área operacional e 10% a área de serviços gerais e a administração foram respondidas. A área da educação foi a mais respondida por representar em maior quantidade no colégio.

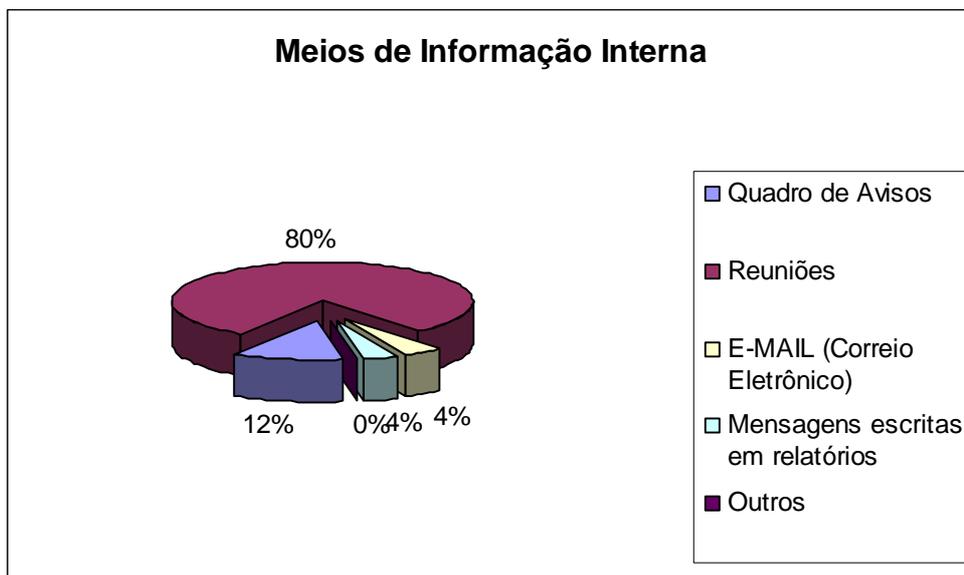
**Gráfico 1 - Função Exercida.**



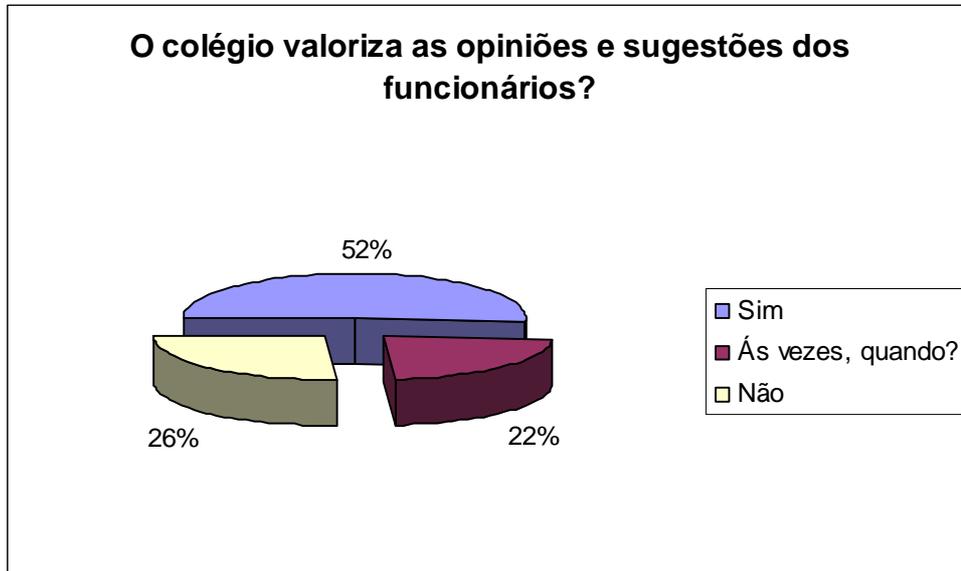
A questão 2 representada pelo (Gráfico 2) foi perguntada a maneira que o profissional fica sabendo das informações do colégio. Foram respondidas que 80%

ficam sabendo das informações através das reuniões, 12% pelos quadro de avisos, 4% pelo correio eletrônico (e-mail) e pelos relatórios, outros não obteve resposta. As informações sobre o colégio, as tomadas de decisões são reveladas por meio das reuniões que também é onde acontecem as assembléias.

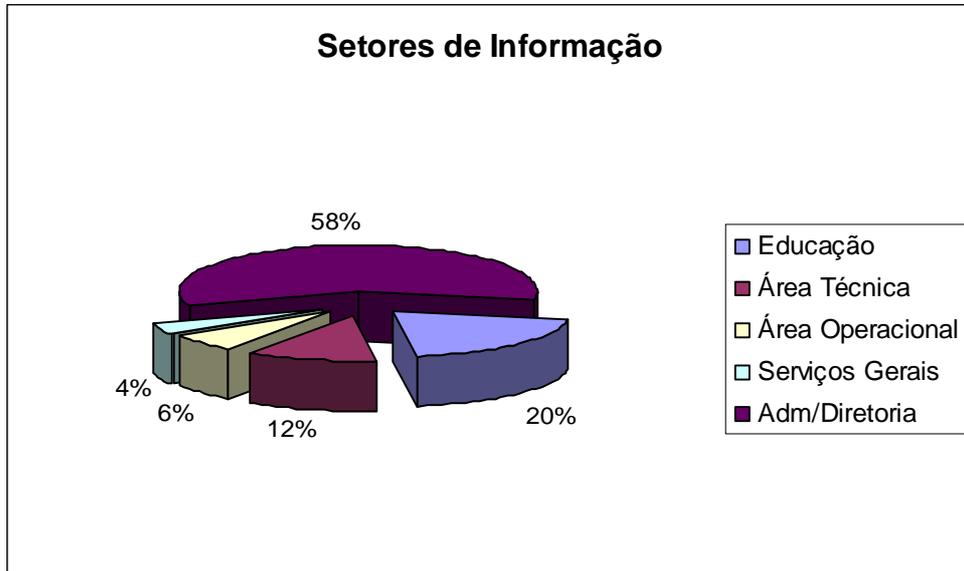
**Gráfico 2 - Meios de Informação Interna.**



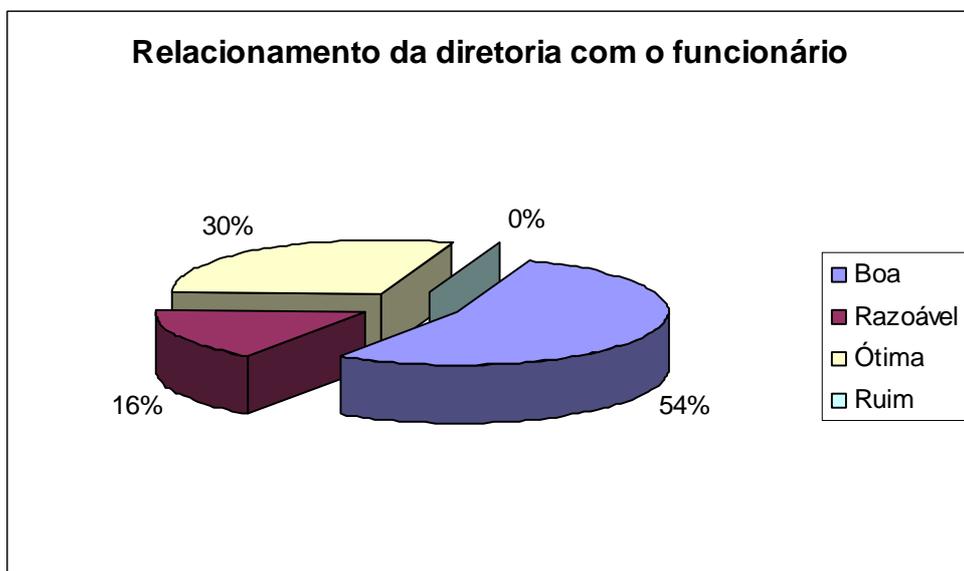
A terceira questão representada pelo (Gráfico 3) o questionário perguntava se o colégio valoriza quando o funcionário manifesta alguma sugestão, críticas, com 52% foram respondidas que sim que o colégio valoriza o funcionário, 22% disseram que as vezes, quando há muita insistência e 26% disseram que não, não valorizam o funcionário quando manifesta alguma idéia ou critica.

**Gráfico 3 - O colégio valoriza as opiniões e sugestões dos funcionários?**

Na quarta questão perguntava em que setor o funcionário fica sabendo das informações do colégio representadas no (Gráfico 4), 58% responderam que ficam sabendo por meio da administração/diretoria, que é o setor que administra todo o colégio e que tem toda autonomia, mesmo se tratando de uma cooperativa, 20% responderam que ficam sabendo das informações por meio do setor de educação, 12% da área técnica, 6% da área operacional e com 4% os serviços gerais, os dados respondidos devem fazer parte do setor do qual trabalha a sua função exercida dentro do colégio.

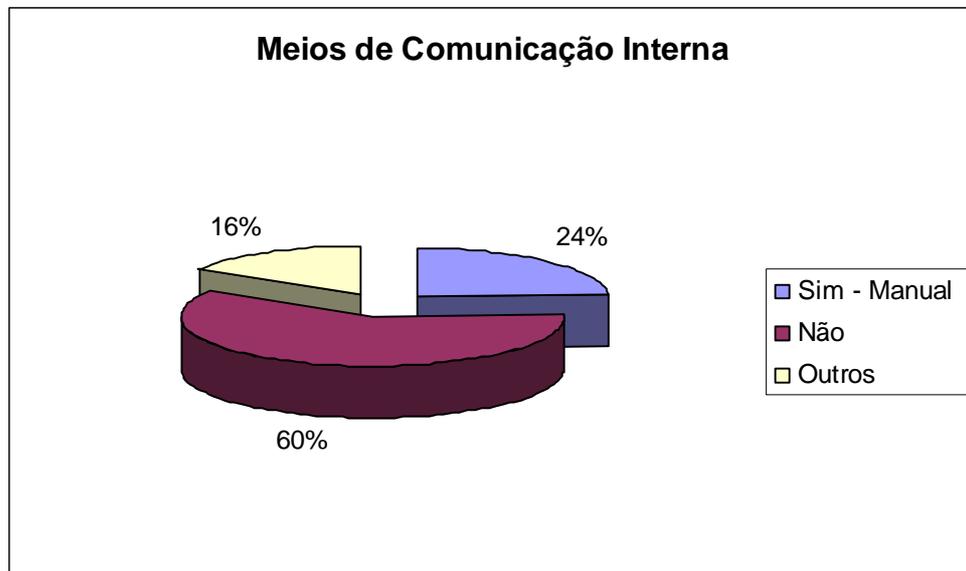
**Gráfico 4 - Setores de Informação.**

Na questão 5, representada pelo (Gráfico 5), foi perguntada como era o relacionamento do colégio com o funcionário. 54% responderam que é boa a relação do funcionário com o colégio, 30% responderam que é ótima, 16% disseram que é razoável e ruim não obteve resultado 0%.

**Gráfico 5 - Relacionamento da diretoria com o funcionário.**

Na questão 6 foi perguntada para os funcionários se o colégio utiliza de algum meio para a comunicação com o público interno. 60% responderam que o colégio não utiliza nenhum meio para comunicar-se com o público interno, 24% responderam que sim, que comunicam através de um manual que contém o regimento interno e instruções do colégio e 16% disseram que utilizam de outros meios, como as reuniões.

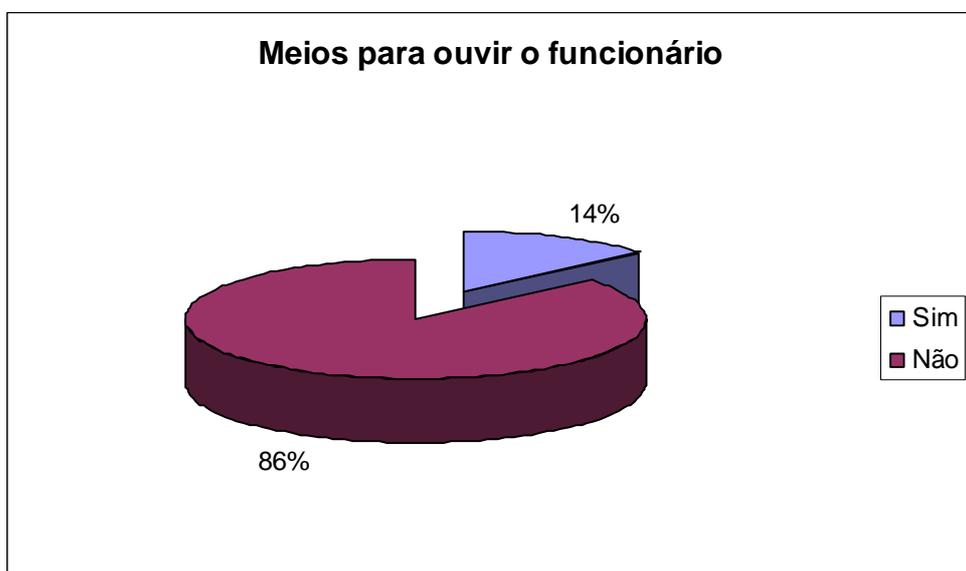
**Gráfico 6 - Meios de Comunicação Interna.**



Na questão 7 foi perguntada se no colégio existe algum tipo de programa de comunicação interna, 90% responderam que não e 10% disseram que sim.

**Gráfico7 - Programa de Comunicação Interna**

Na questão 8 foi perguntada se o colégio utiliza de algum meio para ouvir o funcionário, 86% disseram que não utilizam nenhum meio e 14% disseram que sim, usam as reuniões para ouvir os funcionários.

**Gráfico 8 - Meios para ouvir o funcionário.**

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO CENTRO EDUCACIONAL LUDOVICO PAVONI**

Os resultados tiveram a finalidade de demonstrar como é o funcionamento da comunicação interna do colégio Ludovico Pavoni.

Após a realização da pesquisa, foram constatadas que as afirmações dos autores citados neste projeto em relação a comunicação interna do Centro Educacional Ludovico Pavoni, não está perto da realidade do colégio, no qual não fazem o uso adequado da comunicação para a realização dos seus objetivos. Torquato (2002, p. 54) “A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo [...]”. A empresa tem que relacionar com o funcionário, reconhecer o seu trabalho, criar mecanismos para uma boa comunicação, fazer o uso do ambiente de trabalho a integração como uma política global.

Dados foram mostrados (Gráfico 1) que, como se trata de um colégio, o público de maior quantidade foi o da área educacional composta por professores, coordenadores pedagógicos e diretor. A função da comunicação interna é tornar o funcionário influente e informado dos acontecimentos dentro do colégio, possibilitando todo um conhecimento do ambiente que trabalha. O colégio faz parte de uma cooperativa em que acontecem assembléias que são reuniões que são discutidas assuntos do interesse do colégio. O resultado da pesquisa, vistas no (Gráfico 2), teve as reuniões como o seu principal meio de informação. O colégio conta com 46 cooperados ativos e 5 empregados, estes empregados não participam

das assembléias (não fazem parte da cooperativa). Contam com as informações de outros meios como o quadro de avisos. Podemos observar a falha na comunicação, por excluir funcionários, que também fazem parte do colégio e não fazer do uso de reuniões integrando todos. Na maioria das vezes as reuniões são realizadas nas assembléias que são obrigatórias com todos os cooperados. Nassar (2005), a necessidade de comunicar com seus funcionários é uma questão de sobrevivência.

Criar mecanismos para facilitar a comunicação de uma organização com o seu público interno é uma função da comunicação interna, que utilizando meios e recursos, valorizando o funcionário como profissional respeitando as suas opiniões e idéias. É uma das maneiras de obter uma integração no ambiente de trabalho estabelecendo um clima de verdade e respeito. Os dados da pesquisa, vistas no (Gráfico 3), demonstraram que o colégio não leva em consideração a opinião e a crítica do funcionário, não dando importância para a opinião do funcionário que dividiram em 48% entre as vezes e não. Falhas de comunicação. Manter um relacionamento no ambiente de trabalho e com o funcionário também é função da comunicação interna, utilizando dos meios e canais que possibilitam a comunicação eficiente. Kunsch (2002), afirma que a função da comunicação interna e permitir que o funcionário participe das ações da empresa e o mantendo sempre informado das questões relacionadas com a empresa.

Na quarta questão representada pelo (Gráfico 4), a pesquisa mostrou que 58% dos funcionários ficam sabendo das informações por meio da administração/diretoria, que é o setor que administra todo o colégio.

Na quinta questão representada pelo (Gráfico 5) a pesquisa mostrou que o relacionamento entre o colégio é boa 54%, demonstrando que mantém uma relação cordial com os seus funcionários, 30% diz que é ótima e 16% disseram que é

razoável, ou seja 16% disseram que não estão muito satisfeitos com o colégio. Podemos observar que alguns funcionários não têm um relacionamento tão bom com o colégio, um número preocupante, porque afirma mais falhas na comunicação. Para Kunsch (1997) com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas passaram a preocupar em manter um bom relacionamento com o seu público.

Na sexta questão mostrada pelo (Gráfico 6), 60% responderam que o colégio não utiliza nenhum meio para comunicar com os funcionários. Índice alto demonstrando mais uma vez falhas na comunicação e integração. Mostrando 24% que dizem que sim respondendo que o colégio utiliza o manual (que é onde contém o regimento interno do colégio) e 16% disseram outros, dando exemplos como reuniões e agenda que contém toda a programação do colégio.

Na sétima questão mostrada pelo (Gráfico 7), o resultado da pesquisa demonstrou que o colégio não tem nenhum programa de comunicação interna, 90% disseram que não, apenas 10% disseram que sim.

90% disseram que não fazem nenhum uso de programa de comunicação interna, que demonstra que o colégio não dá oportunidade aos funcionários em opinar, criticar, ou seja ele não tem autonomia nenhuma. Kunsch (2002) cita a importância de todos que trabalham na mesma empresa se juntarem para que possam trabalhar com a mesma finalidade e manter um bem estar organizacional. O colégio com poucos funcionários fica muito mais fácil de interagir, reconhecendo o trabalho do colega, ajudando e compartilhando para o seu crescimento e desenvolvimento.

Na oitava questão a pesquisa demonstrou com 86% que o colégio não se preocupa em ouvir o funcionário, não dando importância para as suas opiniões. 14% disseram que sim usam as reuniões, que geralmente são nas assembleias onde

apenas participam os cooperados, ou seja, os funcionários que não são cooperados não têm voz ativa no colégio. Não existe uma política de comunicação interna no colégio.

Com os resultados da pesquisa pode-se constatar várias falhas na comunicação do colégio, onde o seu público interno estão insatisfeitos por não conseguir expressar suas opiniões, não dando uma abertura para ter um relacionamento com o seus funcionários, não tem nenhum programa de comunicação interna, não utiliza bem os instrumentos de comunicação. Concluí-se então que o colégio Ludovico Pavoni, não faz o uso adequado de comunicação interna, acontece de forma informal.

Kunsch (1997, p. 129) afirma que "O público interno é um público multiplicador. Em sua família e em seu convívio profissional e social, o colaborador será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa". O funcionário de um colégio é uma peça importante, que depende de um bom professor, coordenador, diretor e com a valorização do profissional independente de cargo ou função que exerce, a qualidade e a imagem do colégio aumentam.

## 7. CONCLUSÃO

A comunicação interna é importante para ser usado pelas empresas como estratégias de ação, mantendo o funcionário informado e integrando com todo o ambiente de trabalho. Essa estratégia poderá ser usado para ser um diferencial no mercado exercendo fatores essenciais para o crescimento organizacional. Um diferencial no qual as empresas visam criar novas atitudes de comunicação com atenção voltadas para o seu público interno, transformando as atividades internas e externas de uma organização. Com a ajuda dos avanços tecnológicos cada vez mais competitivo vem mostrando que a interação dentro de uma empresa é um dos caminhos para a eficácia de uma organização.

A realização e a conclusão deste projeto de pesquisa atenderam as expectativas, mostrando e relatando como é realizado o funcionamento da comunicação interna do colégio Ludovico Pavoni, abordando aspectos importantes para uma comunicação que atenda todos da empresa de maneira global .

Foram apresentados e discutidos assuntos importantes para um bom funcionamento da comunicação interna. Foram abordados o processo desta comunicação, de que forma é utilizada as redes formais e informais, porque usar, e quando utilizar a comunicação com o público interno. Por meio de pesquisa de campo realizada no Centro Educacional Ludovico Pavoni com a aplicação de questionários para 50 funcionários do colégio, obtive os resultados vistos pela

pesquisa, em que o colégio não utiliza de uma comunicação adequada com o seu público interno.

E concluindo que o colégio não faz o uso de uma boa comunicação, não utilizando de programas de integração com o seu público interno.

## REFERÊNCIA

AZEVEDO, Murilo Nunes. *O outro lado da comunicação de massas*. São Paulo: Cultrix, 1987.

BAHIA, Juarez. *Introdução á comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BUENO, Wilson. *Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

CURVELLO, João. *Comunicação interna e cultura organizacional*. São Paulo: Scortecci, 2002.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Nova edição revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2002.

\_\_\_\_\_. *Obtendo resultados com relações públicas*. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

MARTINELLI, Dante, ALMEIDA, Ana Paula. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, Jorge S. *Redação Publicitária*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, Fauzer Najib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

NASSAR, Paulo. *A força da comunicação*. vol. II. São Paulo: Brasiliense, 2005.

\_\_\_\_\_. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 2003.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*. São Paulo: Alínea, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial/institucional conceitos, estratégias, sistemas, estruturas planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Learning, 2002.

VIEIRA, Roberto. *Comunicação organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

## ÂPENDICE A - Questionários aplicados

A aluna Vanessa Dias de Souza, do curso de Comunicação Social com Habilitação em Propaganda e Marketing, visa coletar dados deste questionário para uma análise relacionada com a comunicação interna do Centro Educacional Ludovico Pavoni.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de uma monografia de conclusão de curso, exclusivamente para uso acadêmico.

### QUESTIONÁRIO

1 ) Qual função que você exerce no Centro Educacional Ludovico Pavoni?

- a) ( ) Profissional da área da educação
- b) ( ) Profissional da área técnica
- c) ( ) Profissional da área operacional
- d) ( ) Profissional de serviços gerais
- e) ( ) Administração/ Diretoria

2) De que maneira você fica sabendo das informações relacionadas com o colégio?

- a) ( ) Quadro de avisos
- b) ( ) Reuniões
- c) ( ) E-mail – correio eletrônico
- d) ( ) Mensagens escritas em relatórios
- e) ( ) Outros, quais? \_\_\_\_\_

3) O colégio leva em conta e valoriza quando o funcionário manifesta alguma idéia, crítica?

- a) ( ) Sim
- b) ( ) Às vezes, quando? \_\_\_\_\_
- c) ( ) Não

4) O funcionário fica sabendo das informações do colégio através de qual setor?

- a)  Profissional da área da educação
- b)  Profissional da área técnica
- c)  Profissional da área operacional
- d)  Profissional de serviços gerais
- e)  Administração/ Diretoria

5) Como é o relacionamento entre a diretoria do colégio e o funcionário?

- a)  Boa
- b)  Razoável
- c)  Ótima
- d)  Ruim

6) O colégio utiliza algum meio para a comunicação com o público interno?

- a)  Sim. Qual?  Jornal  Revista  Manual  Correio Eletrônico
- b)  Não
- c)  Outros. Quais? \_\_\_\_\_

7) Existe algum tipo de programa de comunicação interna?

- a)  Sim. Qual? \_\_\_\_\_
- b)  Não

8) O colégio possui caixa de sugestões, fazem encontros especiais, reuniões com frequência ou utiliza outros meios para ouvir o que o funcionário tem a dizer?

- a)  Sim. Qual? \_\_\_\_\_
- b)  Não