

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA: um estudo de caso de uma  
Cooperativa de Crédito do Sistema Sicoob**

Michel Gonçalves da Silva

Belo Horizonte  
2015

**Michel Gonçalves da Silva**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA: um estudo de caso de uma  
Cooperativa de Crédito do Sistema Sicoob**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2015

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Michel Gonçalves da Silva**, sob a orientação do Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA: um estudo de caso de uma Cooperativa de Crédito do Sistema Sicoob**".

Dados da revisão:

- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 8 de junho de 2015.

Profa. Míriam de Oliveira Rondas

Assinatura: Míriam de Oliveira Rondas

## **AGRADECIMENTOS**

Muitas vezes, surgem obstáculos que mudam completamente o caminho que decidimos seguir, as pessoas com as quais encontramos e a maneira com que lidamos com as situações que se apresentam. Nesse percurso, não podemos ter certeza do que vai dar certo, mas acreditar, ter fé e esperar o melhor torna-se uma questão de escolha.

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora Aparecida, por me darem forças para chegar ao fim dessa caminhada.

Quando escrevi esse agradecimento, ela estava presente neste plano espiritual, mas seguindo a vontade de Deus, está em um outro plano, mas com certeza muito bem ao lado do Senhor, Mãe é para você que dedico essa conquista, seja aonde estiver, tenho certeza que está olhando por mim. Te amo.

Ao meu Pai, Edson, grande homem que de forma substancial me passou uma base para seguir meu caminho. Aos meus irmãos, Ricardo e Alexis, grandes companheiros.

Não poderia deixar de citar o time da Yazaki, pela compreensão relacionada a minha disponibilidade de horário e pelo apoio na realização deste projeto. Em especial a os meus amigos Luciane e Daniel.

Gostaria de citar a efetiva participação dos professores da Faculdade Novos Horizontes, em especial, a do meu orientador, Professor Doutor Gustavo Rodrigues Cunha. Obrigado pelo apoio e pela transmissão de um conhecimento valioso.

Tudo posso naquele que me fortalece

Filipenses 4:13

## RESUMO

A comunicação desempenha um papel fundamental nas atividades desenvolvidas pela humanidade. A evolução tecnológica possibilitou a satisfação de necessidades primárias de comunicação, além de criar e incentivar novas atitudes e comportamentos de usuários, moldando, dessa forma, a interação social entre indivíduos de um mesmo grupo social, como, por exemplo, os participantes de uma organização. A comunicação constitui um alicerce fundamental em organizações de todas as naturezas, sendo essencial para que os objetivos, a missão e as estratégias sejam atingidos. Nesse sentido, o presente trabalho teve por objetivo analisar a percepção dos profissionais de uma cooperativa de crédito sobre as práticas e a gestão da comunicação interna. Para tanto, desenvolveu-se um estudo descritivo, quantitativo, baseado em dados coletados por meio de um questionário elaborado especificamente para realização da *survey*. Tomou-se como unidade de análise a cooperativa de crédito Alpha, sediada na cidade de Belo Horizonte, e, como unidade de observação, as atividades e processos de comunicação interna nela realizados. Foram analisados os dados de uma amostra composta por 100 respondentes de todos os setores e departamentos que compõem a organização. Os dados obtidos foram analisados por meio de análise estatística descritiva e inferencial. Os resultados revelaram a utilização de diversos meios de comunicação interna intra e intersetorial, destacadamente, e-mail e portal intranet, este último desenvolvido pelo próprio TI da cooperativa, e portanto customizado de acordo com as necessidades percebidas pela gestão.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Cooperativa de Crédito, Rede Social.

## **ABSTRACT**

Throughout history the communication has assumed a key role in the activities undertaken by mankind. For this, the communication has evolved and is more visible these days, so it meets the man in both material and spiritual needs, and serves as controller intervening behaviors, express human feelings that approaching or leaving relationships, is also capable of identify the subject and goes beyond the limits of the presentation of information to the scope of knowledge. The general objective of this study is to analyze and describe the role of internal communication in a credit union and identify the perception of employees regarding the practices used within the organization for the exchange of information. At theoretical reference was contemplated themes that deal with internal communication and their definitions, management of internal communication, media, communication indicators, internal communication and its relation to IT and corporate performance. The study was classified as descriptive, quantitative approach and uses a survey by means of a multiple choice questionnaire. The unit of analysis was the ALPHA credit union, based in the city of Belo Horizonte. The observation unit is the internal communication as well as the practices used to make up the organization. For this study a sample was obtained from 100 respondents, the data were processed and analyzed in an attempt to investigate the perception of professionals from a credit union about the internal communication. The result revealed the use of various means of intra and inter-sectoral internal communication, notably, email and intranet portal, the latter developed by the cooperative's own IT, and therefore customized according to the needs perceived by management.

**Key Words:** Communication. Credit Union. Internal Communication.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	- Organograma da empresa	23
FIGURA 2	- Comunicação integrada	32
QUADRO 1	- Variáveis dependentes e independentes do modelo de pesquisa	89



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- Sujeitos segundo o gênero	59
TABELA 2	- Distribuição dos sujeitos por faixa etária	60
TABELA 3	- Escolaridade dos respondentes	60
TABELA 4	- Estado civil dos respondentes	61
TABELA 5	- Tempo de trabalho na empresa atual	61
TABELA 6	- Distribuição do setor de trabalho	62
TABELA 7	- Caracterização da amostra total segundo os meios de comunicação que se utiliza na comunicação com outros membros do setor	63
TABELA 8	- Avaliação dos escores referentes aos meios de comunicação na amostra total	64
TABELA 9	- Avaliação dos escores referentes aos problemas específicos ocorridos na comunicação por email com membros do setor na amostra total.	64
TABELA 10	- Distribuição da amostra segundo a frequência de reuniões do setor	65
TABELA 11	- Distribuição da amostra segundo avaliação da comunicação interna entre os funcionários do setor.	65
TABELA 12	- Distribuição da amostra segundo o volume de mensagens trocadas por e-mail no setor	66
TABELA 13	- Caracterização da amostra total segundo os meios de comunicação que se utiliza na comunicação com outros membros do setor da cooperativa.	66
TABELA 14	- Avaliação dos escores referentes aos meios de comunicação de todos os setores na amostra total	67
TABELA 15	- Avaliação dos escores referentes aos problemas encontrados na utilização do e-mail para comunicação com membros dos outros setores na amostra	68
TABELA 16	- Avaliação dos escores referentes aos problemas encontrados na utilização do e-mail para comunicação com membros dos outros setores na amostra	68
TABELA 17	- Distribuição da amostra segundo o volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros de outros setores	69
TABELA 18	- Distribuição da amostra segundo os aplicativos que podem ser mais bem utilizados na comunicação com membros de outros setores	69

TABELA 19	- Distribuição da amostra segundo as informações contidas na intranet da cooperativa.	70
TABELA 20	- Avaliação dos escores referentes aos fluxos de informações contidas na cooperativa.	71
TABELA 21	- Avaliação dos escores referentes aos fluxos de informações contidas na cooperativa.	72
TABELA 22	- Distribuição dos indicadores pertinentes ao Fluxo de informação da cooperativa.	73
TABELA 23	- Avaliação dos escores referentes à frequência de utilidade dos meios de comunicação indicados na amostra total.	74
TABELA 24	- Avaliação dos escores referentes à preferência dos meios de comunicação indicados na amostra total.	74
TABELA 25	- Níveis médio dos indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito dos funcionários pesquisados entre as duas categorias de gênero.	75
TABELA 26	- Níveis médio dos indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito dos funcionários pesquisados entre as duas categorias de escolaridade.	76
TABELA 27	- Níveis médio dos indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito dos funcionários pesquisados entre as duas categorias de estado civil.	77
TABELA 28	- Níveis médio dos indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito dos funcionários pesquisados entre as duas categorias de faixa etária.	78
TABELA 29	- Níveis médio dos indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito dos funcionários pesquisados entre as três categorias de tempo de trabalho.	79
TABELA 30	- Associação das questões 10 e 11 com as duas categorias de gênero.	80
TABELA 31	- Associação das questões 10 e 11 com as duas categorias de escolaridade.	81
TABELA 32	- Associação das questões 10 e 11 com as duas categorias de estado civil.	82
TABELA 33	- Associação das questões 10 e 11 com as duas categorias de faixa etária.	83
TABELA 34	- Associação das questões 10 e 11 com as três categorias de tempo de trabalho.	84
TABELA 35	- Associação das questões 5 e 6 do questionário.	85
TABELA 36	- Associação das questões 10 e 11 do questionário.	86

TABELA 37	Correlações de Pearson entre as variáveis independentes com as variáveis dependentes.	89
TABELA 38	- Modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da questão 5 do questionário.	91
TABELA 39	- Modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da questão 10 do questionário.	93
TABELA 40	- Modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da somatória da questão 5 e 10 do questionário.	94
TABELA 41	- Modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da somatória da questão 14 a 17 do questionário.	95
TABELA 42	- Modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da somatória da questão 18 e 20 do questionário.	96
TABELA 43	- Modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da questão 23 do questionário.	97

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- PA - Postos de Atendimento
- PMI - *Project Management Institute*
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
- TI - Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	Problema de pesquisa.....	15
1.2	Objetivos .....	16
1.3	Objetivo geral.....	16
1.4	Objetivos específicos.....	17
1.5	Justificativa .....	17
<b>2</b>	<b>AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
3.1	Comunicação interna: definições.....	24
3.2	Gestão da comunicação interna.....	27
3.3	Meios de comunicação.....	30
3.4	Indicadores de comunicação.....	35
3.5	Comunicação interna, TI e mídias sociais.....	37
3.6	Comunicação interna e a performance corporativa.....	46
3.7	Análise de Redes Sociais.....	50
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>54</b>
4.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa .....	54
4.2	Público-alvo e amostra.....	55
4.3	Técnica de coleta de dados .....	55
4.4	Técnica de análise de dados .....	56
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>98</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>108</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>116</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação desempenha um papel fundamental nas atividades desenvolvidas pela humanidade ao longo de toda sua história, podendo ser vista como um meio de sobrevivência do homem, constituindo um fator essencial capaz de auxiliar um indivíduo a alcançar os seus objetivos e as suas ambições previamente estabelecidas (ALMEIDA, 2005).

Neste sentido, a comunicação pode contribuir para a satisfação de necessidades tanto materiais quanto espirituais dos seres humanos, servindo como controladora e interventora de comportamentos, sendo capaz de identificar o sujeito e expressar seus sentimentos, indo além dos limites da fala (CURVELLO, 2012).

Segundo Mosley, Megginson e Petry Jr. (1998), a comunicação pode ser definida como um processo pelo qual ocorre a transferência de determinado significado de uma pessoa para outra na forma de ideias ou de informações. Esse processo é baseado na compreensão que liga os membros de várias unidades de uma organização de níveis e áreas diferentes. Uma troca eficaz envolve mais do que simples transmissão de dados, exigindo que o transmissor e o receptor utilizem habilidades específicas – como falar, escrever, ouvir, ler – para que a troca de significado tenha sucesso.

Notavelmente, a evolução tecnológica possibilitou a satisfação de necessidades primárias de comunicação, além de criar e incentivar novas atitudes e comportamentos de usuários, moldando dessa forma, a interação social entre indivíduos de um mesmo grupo social, como, por exemplo, os participantes de uma organização.

Neste contexto, a comunicação constitui um elemento vital no desenvolvimento das funções administrativas realizadas nas organizações, oferecendo suporte para atividades relacionadas à gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos pela organização (LIMA, 2000).

Nos dias atuais, em que o conhecimento se tornou um dos principais recursos econômicos para que uma organização permaneça ativa no setor de referência, faz-se necessária a utilização adequada da comunicação junto aos recursos de sistemas de informação, dos quais espera-se a busca, manutenção e disponibilização de informações confiáveis e acuradas (DRUCKER, 1998). A comunicação constitui, dessa forma, um alicerce fundamental em organizações de todas as naturezas, sendo essencial para que os objetivos, a missão e as estratégias organizacionais sejam atingidos.

Bueno (2005) observa que a comunicação visa desenvolver canais para promover a integração dentro da organização mediante o diálogo, a troca de informações e as experiências, sendo os profissionais que nela atuam os principais propagadores de informações.

Neste sentido, a comunicação interna possui um papel significativo para influenciar o diálogo e a troca de informações, possibilitando organizar o constante fluxo de informações presente dentro das organizações, contribuindo, dessa forma, para o aumento da produtividade dos bens e serviços praticados por empresas no mercado (BUENO, 2005).

Davenport (2008) ressalta que o processo de comunicação é uma extensão da linguagem, dependendo substancialmente da coordenação entre as unidades de trabalho de uma organização.

Nesta mesma linha, Bueno (2005) concebe a comunicação organizacional como o fluxo de informações globais dentro de uma organização, que, por sua vez, formam a estrutura dos sistemas de informação, pessoas, convivência, aprendizado e sociabilidade nas organizações.

A comunicação interna contribui também para assegurar o envolvimento dos profissionais na busca pelos objetivos organizacionais, e melhorar, dessa forma, a qualidade de vida no trabalho, uma vez que o uso eficiente da comunicação pode tornar o ambiente organizacional mais produtivo e estimulante ao trabalho (ALMEIDA, 2005).

Uma vez que a comunicação constitui um mecanismo de integração em organizações de todas as naturezas, torna-se pertinente investigar as dimensões da comunicação interna em contextos diversos, como, por exemplo, em uma organização atuante no sistema de cooperativismo de crédito.

De acordo com Pinheiro (2008) o cooperativismo está fundamentado em sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, As sociedades cooperativas são classificadas como: cooperativas singulares, ou de 1º grau, quando destinadas a prestar serviços diretamente aos associados; cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau, aquelas constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços; e confederações de cooperativas, ou de 3º grau, as constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos ultrapassa o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações.

Ainda de acordo com Pinheiro (2008) as cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

### **1.1 Problema de pesquisa**

As redes de comunicação são baseadas em amarrações que interligam todos os integrantes de uma empresa, funcionando como um sistema de cooperação no intuito de interagir e melhorar o entendimento das pessoas relacionadas às atividades presentes nos projetos de uma empresa. Neste sentido, a comunicação



deve buscar o desenvolvimento de canais para promover a integração entre os envolvidos nesse processo comunicativo, com o intuito de estabelecer o diálogo, a troca de informações, o envolvimento e a participação dentro da organização, sendo seus participantes os principais condutores, responsáveis em transmitir a comunicação de forma efetiva por meio de canais específicos (VARGAS, 2005).

Prado (2004) observa que uma boa gestão na comunicação inclui os processos necessários para assegurar que as informações de um determinado processo sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas. Contudo, embora se saiba qualitativamente os fatores contribuintes para a boa comunicação, cada empresa apresenta um contexto específico, que é determinado por variáveis como estrutura e cultura organizacional, tornando a análise da comunicação interna pertinente e interessante do ponto de vista científico.

Neste sentido, torna-se necessário investigar não apenas o nível hierárquico superior, ou apenas alguns setores de uma organização, mas todos os níveis, setores e departamentos, a fim de analisar a percepção de todos que integram a rede de comunicação organizacional.

Diante destas argumentações, emerge a pergunta que norteia o presente estudo: **qual a percepção dos profissionais de uma cooperativa de crédito a respeito da comunicação interna na organização?**

## **1.2 Objetivos**

Com a intenção de atender aos propósitos da pesquisa, os seguintes objetivos foram formulados:

### **1.3 Objetivo geral**

Analisar a comunicação interna na cooperativa Alpha, tomando como base a percepção dos profissionais que nela atuam sobre as atividades relativas à prática e à gestão da comunicação organizacional.

#### **1.4 Objetivos específicos**

- a) Analisar a comunicação interna entre os funcionários de um mesmo departamento da cooperativa de crédito;
- b) Investigar a comunicação intersetorial entre os funcionários da cooperativa de crédito;
- c) Analisar o uso das mídias sociais de informação na cooperativa de crédito;
- d) Investigar a comunicação interna e sua relação com a performance da cooperativa de crédito.

#### **1.5 Justificativa**

Diante de um cenário complexo e em constante reestruturação, as organizações precisam extrair o máximo da comunicação interna, no sentido de auxiliar o desenvolvimento das dinâmicas organizacionais. A informação contribui para a produtividade de todos os setores corporativos, sendo capaz de alterar as circunstâncias e os ambientes, e funcionar, dessa forma, como o principal mecanismo integrador de uma organização.

Neste contexto, a informação se torna fundamental para a orientação e avaliação de desempenho, exigindo da gestão organizacional o desenvolvimento e a avaliação das atividades dos empregados organizacionais e, conseqüentemente, para a eficiência organizacional.

No âmbito acadêmico, a comunicação amplia os espaços para pesquisas na área que buscam os conceitos que fundamentem as práticas de gerenciamento da comunicação presente na sociedade, configurando-se, assim, a existência de aspectos a serem explorados neste universo. Dados da coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior (CAPES) comprovam esta informação, apontando que de 2009 a 2014 foram defendidas 32 teses e 75 dissertações sobre

comunicação interna no Brasil. Apesar de diversos estudos voltados para temas como cultura organizacional e comunicação, comunicação e mudança, comunicação e qualidade e comunicação e complexidade, e de estudos epistemológicos já terem sido desenvolvidos em âmbito nacional, localmente e em uma interface com o cooperativismo, existem poucos registros sobre eles, de acordo com a CAPES, no período entre 2010 a 2014, foram defendidas 43 dissertações e 17 teses de doutorado sobre cooperativismo no Brasil.

A pesquisa acerca da comunicação interna abre novas frentes de pesquisa. Ressalta-se ainda a importância do entendimento da teoria dos conceitos da comunicação interna frente ao cooperativismo e à possibilidade de novas pesquisas neste meio, uma vez que, em pesquisas realizadas no *Google Academic*, um número reduzido de pesquisas relacionadas a essa abordagem foi encontrado.

No âmbito organizacional, a comunicação interna amplia a visão das empresas e de seus empregados sobre os processos que compõem a organização, possibilitando ainda a melhoria do clima organizacional, capaz de contribuir para o sucesso do negócio. É possível estabelecer indicadores para exibir o nível de satisfação dos funcionários referente à comunicação dentro da organização.

A comunicação interna é um tema amplo e esse fenômeno pode ser percebido por meio do investimento de empresas nessas áreas conforme vislumbrado na pesquisa de comunicação interna 2012, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE. Esta pesquisa tem como objetivo o mapeamento das práticas adotadas pelas empresas em relação ao seu processo de comunicação interna. As questões abordadas refletem o status da comunicação nas empresas, a estrutura das equipes, a formação dos gestores, os meios de comunicação mais utilizados, os investimentos na área, além de comparar aos resultados obtidos em estudos anteriores.

Registra-se também, por meio dessa pesquisa realizada pela ABERJE, que os investimentos em comunicação interna cresceram em 45% nos últimos anos, apoiados por diretorias e gerências de comunicação. Observa-se ainda que, com esse status, há maior participação da comunicação interna nos investimentos

voltados à comunicação corporativa. Esse fato se configura como um dos critérios de escolha do tema do presente estudo.

Em busca realizada no site da Abracom, constatou-se que utilizar a comunicação interna é um dos pilares do cooperativismo, pois ela permeia todos os sistemas de gestão como curadora das relações, ou seja, constitui-se no caminho estratégico para as intersecções entre os sistemas sendo, portanto, transdisciplinar.

O tema desta pesquisa é relevante, pois busca elencar as variáveis necessárias para assegurar que os indicadores de comunicação sejam identificados, a fim de medir o grau de importância e a percepção dos funcionários frente às atividades desenvolvidas na cooperativa de crédito ALPHA.

Ainda como fator que justifique o desenvolvimento do referido estudo, a Alpha, apresenta características que incentivam o desenvolvimento de um estudo sobre tal tema, destacadamente, a administração de 35 postos de atendimento, a qual exige um esforço singular na gestão da comunicação interna eficiente, e a disponibilidade de dados primários junto às áreas de TI e marketing da cooperativa.

Para tanto, este estudo se divide em seis seções, incluindo a introdução que possui a finalidade de contextualizar o tema, apresentar o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

Na segunda seção, descreve-se a caracterização do cenário em que a pesquisa está inserida e a apresentação da comunicação interna e as suas devidas características e evoluções.

Na terceira seção, desenvolve-se a fundamentação teórica que embasa a pesquisa. São trabalhados nesta seção: comunicação interna: definições, gestão da comunicação interna; meios de comunicação; indicadores de comunicação; comunicação interna, TI e mídias sociais; comunicação interna e a performance corporativa e análise de redes sociais.

Na quarta seção, apresentam-se os métodos e as técnicas de pesquisa utilizados no desenvolvimento do presente estudo.

Na quinta seção, apresentam-se os resultados obtidos por meio do desenvolvimento do estudo em referência.

A sexta seção, apresentam-se as considerações finais, seguida das referências bibliográficas, apêndices e anexos.

## **2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA**

A organização escolhida neste estudo é denominada ALPHA (nome fictício dado para a organização em estudo, a fim de preservar sua identificação) uma cooperativa de crédito que possui sede na cidade de Belo Horizonte. Há vinte e um anos no mercado, a instituição financeira, fornece crédito para estudantes e profissionais da área de saúde.

A ALPHA apresenta características que incentivam o desenvolvimento de um estudo sobre tal tema, destacadamente a administração de 35 PA'S, a qual exige um esforço singular na gestão da comunicação interna eficiente e a disponibilidade de dados primários junto às áreas de TI e marketing da cooperativa.

A cooperativa adota práticas relacionadas ao uso dos meios de comunicação, utilizando canais diferentes para publicar as novidades sobre a gestão de pessoas, os investimentos realizados, as ações adotadas pela equipe de marketing.

A constante evolução da comunicação e do relacionamento com os cooperados é uma das premissas adotadas em suas práticas organizacionais, tendo a gestão comunicacional como seu principal pilar para estruturação das atividades entre a matriz e os postos de atendimento.

A referida cooperativa é administrada a partir das diretrizes e orientações dos cooperados que formam os conselhos administrativo e fiscal e a diretoria executiva. A cooperativa conta com mais de 40 mil cooperados e 35 postos de atendimentos. Para esse estudo, foram considerados todos os departamentos da sede.

O negócio da cooperativa é caracterizado pelas soluções financeiras personalizadas com cooperação e confiança.

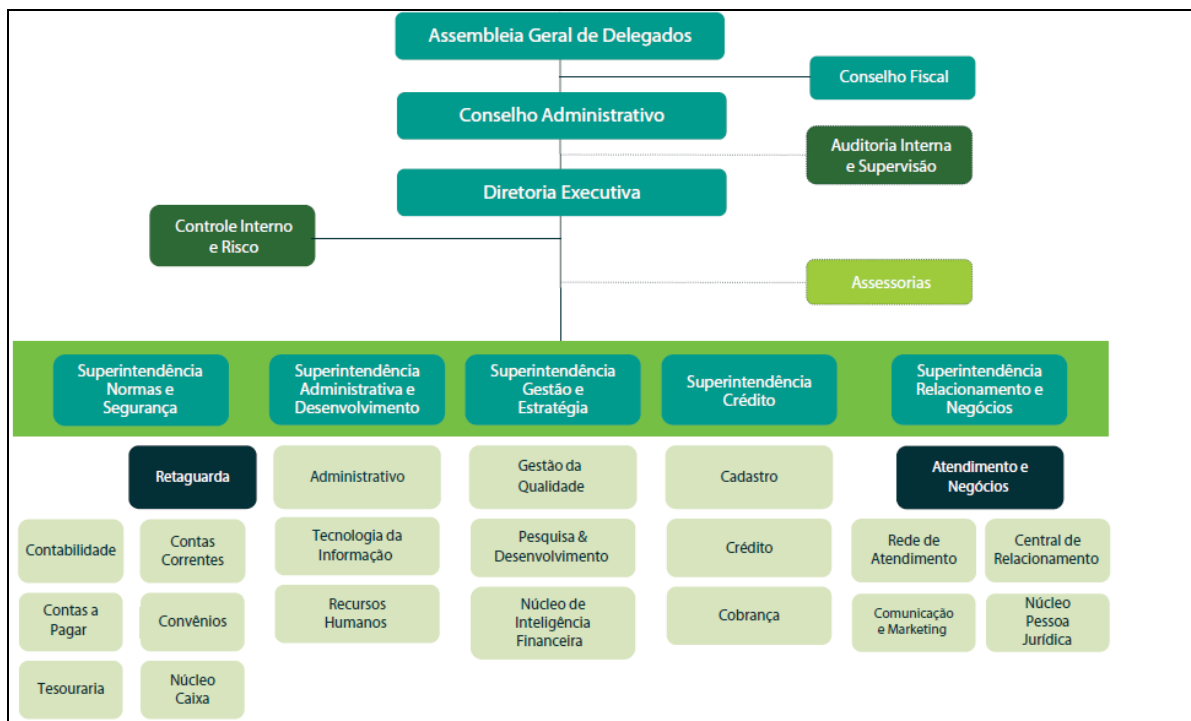
Sua missão é promover o desenvolvimento dos seus cooperados, gerando benefícios e facilidades na área financeira, por meio do cooperativismo de crédito.

A visão da cooperativa se enquadra em ser a principal opção financeira do cooperado.

Seus valores estão constituídos pelo cooperativismo, resultados, ética, profissionalismo, inovação, transparência e relacionamento com seus cooperados dentro do cenário em questão.

A ALPHA é composta por 157 funcionários, distribuídos por meio da seguinte estrutura: assembleia geral, conselhos administrativos, fiscal e diretoria executiva. A cooperativa contempla ainda em seu quadro institucional, as superintendências de normas e segurança, administrativa e de desenvolvimento, gestão estratégica, crédito e superintendência de relacionamento e negócios. Sob a supervisão das superintendências, estão presentes os departamentos de controladoria e finanças, recursos humanos, tecnologia da informação, gestão da qualidade, pesquisa e desenvolvimento, cadastro, crédito e cobrança, além da central de relacionamento com o cliente e comunicação e marketing, conforme mostra a figura 1.

Figura 1 – Organograma da empresa



**Fonte:** Manual informativo ALPHA (2014)



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção está estruturada de acordo com os seguintes temas: comunicação interna: definições, gestão da comunicação, meios de comunicação, indicadores de comunicação, comunicação interna, TI e mídias sociais, comunicação interna e a performance corporativa e análise de redes sociais.

#### 3.1 Comunicação interna: definições

A palavra comunicação é proviente do latim “*communis*”, que significa comum, no entanto, só há comunicação quando aquilo que é comunicado tem um significado e ele pode ser interpretado pelos dois polos: emissor e receptor. Para que haja significado comum a uma ideia, é necessário, antes de transmiti-la, expressá-la em termos que possam ser compreendidos e interpretados (LAMPREIA, 1984).

De acordo com Almeida (2005), a comunicação é definida como um processo que lida com dois ou vários polos (emissores e receptores), que trocam informações. Qualquer relação que envolva a comunicação exige um emissor e um receptor, e mensagens, que são enviadas de maneira codificada, sendo o receptor responsável por decodificar e interpretar a mensagem. Atualmente, com o progresso das novas tecnologias, é possível estabelecer a comunicação de forma mais rápida, contribuindo para melhorar a aproximação entre os homens.

A comunicação, ao longo dos tempos, tem sofrido várias alterações. Inicialmente, a palavra comunicação era utilizada como participação, mas, no final do século XVI, englobava a ideia de transmissão. Atualmente, comunicar se refere prioritariamente à ideia de difusão, ao ato de enviar, de fazer passar uma ideia de uma entidade para a outra. Daí, a existência de vários os enquadramentos teóricos na tentativa de explicá-la (ALMEIDA, 2005).

Para Pimenta (2009), a comunicação se caracterizou pela troca de ideias entre pessoas, possibilitando a construção e disseminação de informações, que abrangem

valores, costumes, hábitos, crenças, dentre outros aspectos sociais de uma sociedade.

A comunicação é, portanto o processo intermediário que permite a troca de informações entre pessoas, fato este que se configura não apenas pela emissão da mensagem, e, sim, como um processo contínuo, baseado na troca de informações (LE COADIC, 1996).

De acordo com Matos (2009), existe uma diferença entre comunicação e informação. A comunicação ocorre quando um receptor de dados codificados elimina uma série de indefinições e dúvidas, e a informação recebida pelo receptor é compreendida, interpretada e encaminhada de volta ao emissor. Esse retorno da informação recebida, o *feedback*, é o principal elemento que caracteriza e dinamiza o processo de comunicação.

Segundo Curvello (2012), a comunicação interna, possui um papel estratégico nas organizações, que aliado às práticas de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais no meio corporativo. Para tanto, apropria-se dos elementos construtivos, por meio de história, mitos, heróis e rituais na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares e reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente.

Ainda segundo Curvello (2012), define-se comunicação interna como um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública.

Para Kunsch (2002), a comunicação interna se refere a um processo que inclui ações voltadas para a relação entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Trata-se de um processo complexo, que sofre interferências e condicionamentos variados, devido aos diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais.

De acordo com Vigneron (2000), por comunicação interna entende-se todos os tipos de comunicação existentes em uma organização, que facilitam as relações entre seus membros. O primeiro objetivo da comunicação interna organizacional é facilitar as relações e as colaborações dentro da organização, compreende-se uma prática que se desenvolve por meio de um emissor e do envio de mensagens para um receptor que deve interpretá-las e compreendê-las.

No entendimento de Medeiros (2006), a comunicação interna constitui um meio de disseminar os interesses de uma organização. Informações são fundamentais para a tomada de decisões eficazes, pois as organizações trabalham com informações sobre si mesmas e sobre o ambiente em que estão inseridas. São estas informações que dão suporte às decisões das organizações e as fazem caminhar em direção ao cumprimento das metas e dos objetivos, dando ênfase à vantagem competitiva.

Com relação aos efeitos da comunicação interna dentro das organizações, Marchiori (2008) enfatiza que a comunicação interna pode ser amadurecida dentro das organizações por meio da repetição e pela retroalimentação. As duas principais habilidades gerenciais para melhorar a comunicação são: saber ouvir, isto é, captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente; e saber transmitir, isto é, falar ou sinalizar a mensagem para que ela seja corretamente interpretada por quem a receber.

Kunsh (2002) conceitua a comunicação interna como sendo a circulação da informação no interior da organização, por meio de quadros de avisos, jornal mural, jornal de circulação interna e eventos, de forma sistematizada, programada e constante, como uma forma de manter os funcionários informados sobre a empresa, os acontecimentos e as tomadas de decisões.

Robbins (2006) afirma que é necessário que a comunicação interna mantenha a coerência entre o discurso e a prática, utilizando os canais de circulação para expor as ideias e posições das organizações de forma assertiva, com transparência e franqueza. Esta concepção se fundamenta em ações que devem ser periódicas e sistemáticas.

Uma forma eficaz de trabalhar o comprometimento e identificação das pessoas com as organizações tem sido por meio da comunicação interna, pois a insegurança e a instabilidade são geradas pelo medo do desconhecido. Quanto mais clareza as pessoas tiverem sobre suas responsabilidades na organização e do que isso significa para o todo, melhor será a atuação delas. Por isso é que a comunicação interna deve ser entendida como um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo, e não simplesmente uma transmissão de informações (KUNSCH, 2002).

Diante dos seus elementos constituintes, é preciso atentar para a comunicação interna como um procedimento, no qual se integram etapas e sujeitos diversos. Segundo Tocolini e Pereira (2004), a qualidade da comunicação interna de uma organização é condicionante da qualidade dos processos organizacionais, uma vez que os processos são compostos por um conjunto de atividades, que, por sua vez, são compostas por um conjunto de tarefas. Desse modo, é preciso que se estabeleça uma efetiva comunicação entre os pontos inter-relacionados, e que se comunique o resultado final ao órgão incumbido do controle do processo.

### **3.2 Gestão da comunicação interna**

Reconhecidos os conceitos e demais características da comunicação organizacional, faz-se necessário ressaltar que envidar esforços no sentido de implantar ou melhorar a comunicação nos ambientes organizacionais não resultará em melhorias se esta não for pensada de uma forma estratégica para a organização, pois a falta de gerenciamento da comunicação pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos de uma organização (BAPTISTA, 2010).

De acordo com Oliveira e Paula (2007), as mudanças ocorridas na sociedade mostram a diferença entre a forma de trabalhar do século passado e o da contemporaneidade. As transformações provocaram mudanças não só nas relações de trabalho, mas, conseqüentemente, na gestão da comunicação com o público interno. Com um novo perfil de trabalhador, que saiu da alienação em que se encontrava em relação ao trabalho e passou a ser orientado pela informação e pelo

conhecimento, as organizações precisaram se adequar e valorizar habilidades e competências não consideradas anteriormente.

Desta forma, a comunicação interna deve ser entendida de forma mais ampla, não se limitando a softwares e ferramentas relacionadas aos meios de comunicação. A comunicação interna deve ser estratégica, possuir um planejamento que permita uma articulação com o processo de gestão referente às metas a curto, médio e longo prazo, e uma avaliação do processo constante de comunicação que está sendo colocado em prática (BUENO, 2005).

Ainda de acordo com Bueno (2005), as organizações necessitam de uma boa comunicação interna para suas operações, assim como necessitam de recursos que contemplem sua área financeira, tecnológica e comercial. Quando as informações são gerenciadas de forma eficiente, as ideias são compartilhadas garantindo a troca e a difusão de conhecimentos, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Pletsch (2003) afirma que os participantes de um fluxo da gestão comunicacional são as pessoas que fazem o trabalho. Assim, o processo de envio e recebimento das informações depende das competências, habilidades, do interesse e comprometimento dos participantes. Os colaboradores precisam entender a importância do fluxo comunicativo, assim como o seu papel dentro deste processo para que ele ocorra de maneira satisfatória.

A vertente estratégica da organização aflora quando ela é considerada de uma forma integrada. A convergência de todas as atividades, com base em uma política global, claramente definida, e, nos objetivos gerais da organização possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vista na eficácia (KUNSCH, 2002).

Torquato (2002) enfatiza que a maioria das empresas pecam no tocante à gestão de suas comunicações, por não observarem aspectos referentes ao segmento do negócio da empresa, ao ambiente em que está inserida e à própria cultura

organizacional. O planejamento estratégico requer uma minuciosa leitura do ambiente, por meio de programas e projetos de comunicação empresarial.

De acordo com Nassar (2004), a gestão da comunicação interna visa permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação contribua para os resultados da empresa.

Desta forma, para que uma organização divulgue de maneira ampla os resultados alcançados por meio da utilização dos seus canais de comunicação, torna-se necessário uma gestão comunicacional que aborde o desenvolvimento de um conjunto de habilidades dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados (OLIVEIRA ; PAULA, 2007).

Para Baldissera (2000), em uma organização, as pessoas precisam trabalhar em equipes e devem estar sintonizadas com os mesmos objetivos, e a comunicação interna exerce papel de grande importância, pois está presente em todas as atividades desenvolvidas na empresa.

Argenti (2006) enfatiza que, para definir uma política de gestão eficiente para a comunicação nas organizações, é necessário dar uma atenção especial para as atividades desenvolvidas pelos seus colaboradores. Para definir uma estratégia comunicacional, é necessário determinar os objetivos da comunicação, decidir o papel das pessoas, os recursos e a disponibilidade para alcançar tais objetivos dentro da empresa.

No Brasil, a gestão da comunicação ganhou um espaço considerável nos processos relacionados à tomada de decisão nas empresas. A gestão comunicacional deve ser vista de forma integrada em uma organização, envolvendo todos os departamentos por meio de uma concepção estratégica (BUENO, 2005).

Independente das estratégias definidas pela organização e dos canais de comunicação utilizados, é necessário que a gestão da comunicação esteja

fundamentada tanto no discurso como na prática, por meio da exposição de ideias e de pensamentos (ROBBINS, 2006).

Deste modo, as organizações precisam levar em consideração o público alvo e o que ele sabe e pensa sobre a organização. Os procedimentos devem ser seguidos para que a organização possa ter boas chances de construir um programa de gestão comunicacional orientado para os objetivos estratégicos da empresa (CURVELLO, 2012).

### **3.3 Meios de comunicação**

Sob a ótica organizacional, existem canais e formas de comunicação que funcionam como ecos de elementos da organização, permitindo que o processo de transformação de dados em informação ocorra. Portanto, deve-se pensar que trata-se de práticas que favorecem o processo de comunicação dentro da empresa (ALMEIDA, 2005).

De acordo com o Project Management Institute<sup>1</sup>, uma comunicação bem sucedida, tanto na forma escrita como na oral, representa 90% do sucesso de um projeto de implantação de sistemas de informação. A subjetividade nesta questão leva os colaboradores a optarem pelos canais que envolvem a comunicação oral, tais como: reuniões, entrevistas, conversas individuais, conferências.

A comunicação interna se torna eficiente por meio da prática de alguns processos fundamentais. Conhecer os meios de comunicação e de que forma podem impactar diretamente na organização são procedimentos adotados para que ocorra uma sinergia entre o emissor e o receptor (BUENO, 2005).

Os canais formais da comunicação influenciam na eficácia da comunicação de duas formas. Primeiro, pelo fato de os canais terem que cobrir uma distância cada vez maior à medida que as organizações crescem e se desenvolvem, tornando mais difícil atingir a comunicação eficaz em uma grande organização do que em uma

---

<sup>1</sup> Instituição internacional sem fins lucrativos, responsável pela associação de profissionais de gestão de projetos.

organização menor. Segundo, porque os canais de comunicação inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização. Um trabalhador do almoxarifado de uma empresa, por exemplo, comunicará problemas do seu trabalho a um supervisor e nunca ao gerente. Com relação à estrutura de autoridade, verifica-se que as diferenças hierárquicas determinam quem irá comunicar-se com quem. A exatidão da comunicação fica sempre comprometida pela diferença de autoridade (MELO, 2010).

A figura abaixo, exhibe um conjunto articulado de esforços, relacionado a comunicação integrada, baseado em ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo.



Figura 2 – Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch (2003, P. 151)

As mensagens nas organizações passam por diferentes caminhos ou canais. Tais canais podem ser formais ou informais. Os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como fonte de informação o Organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir (DU BRIN, 2001).

Os canais informais de comunicação, também chamados de boatos, não têm relação hierárquica de autoridade dentro da organização. A comunicação informal é aquela que foge dos canais formais de comunicação, constituindo também uma parte importante do fluxo de comunicação. Comunicação informal é aquela que não obedece a nenhuma regra prefixada ou formalizada, ocorrendo entre pessoas que se comunicam espontaneamente em busca da interação social e da complementação da necessidade de informações (SIMCSIK, 1992).

Além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de enviar mensagens, incluindo boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos,

correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos mais elevados (DU BRIN, 2001).

Ainda segundo Du Brin (2001), as mensagens nas organizações percorrem as quatro direções: para baixo, para cima, horizontalmente e diagonalmente. A comunicação descente, para baixo, parte do superior da empresa para os subordinados, envolvendo os relatórios administrativos, manuais de políticas e procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados, etc. O tipo de comunicação mais adequado aos subordinados é aquela que presta mais informações, não apresenta controvérsias e tem como propósito ser mais informativa que persuasiva.

A comunicação ascendente, que ocorre de baixo para cima, parte do subordinado para o superior, envolve memorandos escritos, relatórios, reuniões grupais planejadas, conversas informais com o superior, e tem um caráter informativo. Para facilitar este tipo de comunicação, as empresas desenvolvem programas e políticas tais como, políticas de portas abertas, que possibilitam que qualquer empregado receba atenção da alta administração; programas de treinamento, que atuam na avaliação dos aspectos da empresa, especialmente aqueles relacionados aos problemas relatados pelos empregados; programas de reclamações, que permite que as reclamações sejam enviadas para cima, incluindo aquelas referentes aos supervisores, às condições de trabalho, aos conflitos, ao assédio sexual, aos métodos de trabalho, etc. (DU BRIN, 2001).

Ainda segundo Du Brin (2001), a comunicação horizontal trata do envio de informações entre funcionários do mesmo nível organizacional. A comunicação diagonal aborda a transmissão de mensagem de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos, demonstrando mais dinamismo no que se refere às decisões da comunicação.

De acordo com Davenport (2008), as ferramentas da comunicação interna vêm para promover diálogo nestas quatro direções. Ainda segundo esse autor, são considerados como ferramentas da comunicação interna as publicações internas, as revistas, a intranet, as redes sociais, os e-mails, as palestras e os workshops.

Os meios de comunicação interna constituem a forma pela qual a organização estabelece sua relação de comunicação com os funcionários. Na maioria dos casos, utiliza-se de murais ou quadros de avisos, revistas, memorandos, *newsletters*, e-mails, contato pessoal, reuniões, dentre outras (TORQUATO, 2002).

As empresas devem desenvolver mecanismos de comunicação interna eficazes para manter os colaboradores bem informados sobre o que lhes diz respeito e sobre a empresa. Os canais de comunicação interna constituem a maneira pela qual a organização estabelece sua relação de comunicação com os funcionários (CLEMEN, 2008).

Ainda de acordo com Clemen (2008), um dos produtos mais comuns nas empresas são os canais de comunicação impressos, utilizados em geral, para veiculação de informação e divulgação de promoções internas exclusivas, tais como jornal interno, revista interna, boletim gerencial com assuntos exclusivos para este nível hierárquico, jornais em murais e informativos dirigidos ou especiais.

Clemen (2008) enfatiza que os canais de comunicação virtuais estão cada vez mais presentes nas organizações. Por serem ágeis, possuem utilidade para fortalecer o fluxo da comunicação interna, principalmente com o nível gerencial cada vez mais ocupado com atividades e responsabilidades. Algumas empresas optaram por substituir os canais impressos pelos virtuais. A partir de um conjunto de ações, a eficiência da comunicação é maior. Neste caso, pode-se considerar como canais virtuais a intranet, os jornais digitais e o e-mail marketing.

Segundo Almeida (2005), canais formais são os canais oficiais da organização, por onde se movimenta a comunicação. Como exemplo, citam-se os relatórios, as normas, as portarias, etc. Já os canais informais são as livres manifestações dos funcionários, manifestações estas que não são controladas pela administração, são muito ágeis e se proliferam instantaneamente. Como exemplo, evidenciam-se a rede de boatos, o “rádio corredor”, etc..

De acordo com França *et al.* (1999), para que se possa realizar a comunicação interna dentro de uma organização, é necessário que se utilizem ferramentas que

auxiliem este processo. São contempladas ferramentas pertencentes a quatro segmentos: oral, escrita, auxiliar e aproximativa.

Ainda para França *et al.* (1999), as ferramentas utilizadas para a comunicação dirigida auxiliar são aquelas que utilizam todos os tipos de materiais virtuais, dentre elas a intranet, as reuniões em videoconferência, os newsletters, os e-mails, etc. A comunicação de caráter próximo pode ser entendida como as que permitem qualquer aproximação física entre os públicos e a organização, tais como as reuniões, as visitas, os treinamentos, as entrevistas, etc.

De acordo com Kendzerski (2009), a capacidade de inovar e transmitir a informação de forma ágil, eficiente e utilizando todos os meios disponíveis é predominante para que as empresas possam trabalhar suas campanhas de marketing por meio deste canal e estão atentas aos bons resultados.

Torquato (2002) aponta como principais canais de comunicação interna os jornais, as revistas, os murais, os boletins, os programas de rádio e TV, e enfatiza que as escolhas dos melhores canais devem estar diretamente relacionadas ao porte da organização e aos tipos de público.

Deste modo, pode-se afirmar que a escolha da ferramenta ou do meio de comunicação interna de uma organização é muito importante. Escolher a ferramenta mais compatível com o ramo do negócio da empresa ou a que se apresenta mais efetiva para a organização garante que a comunicação seja mais eficaz e melhor aplicada por todos os envolvidos no processo organizacional (ALMEIDA, 2005).

### **3.4 Indicadores de comunicação**

Segundo Parmenter (2002), os indicadores de desempenho são dados obtidos para medir a gestão e o nível de evolução de uma determinada atividade, quando se pretende apresentar os resultados de uma organização, permitindo que seus objetivos sejam alcançados.

Ainda de acordo com Parmenter (2002), são exemplos de indicadores de desempenho: a participação de uma empresa no mercado, o grau de satisfação dos serviços prestados pelos seus funcionários, o lucro líquido presente no ano e o retorno de capital aplicado.

Para Armistead (1999), as práticas relacionadas à gestão comunicacional compreendem as etapas de criação, transferência e adequação do conhecimento, para medir a qualidade da comunicação. Existem indicadores de avaliação por meio do qual se consegue medir a transferência do conhecimento e o papel associado aos diversos atores organizacionais que facilitam o acesso à informação. Os indicadores de comunicação sustentam a eficiência organizacional por meio das melhores práticas, garantindo, dessa forma, que o conhecimento criado seja adotado nos processos organizacionais.

De acordo com Martins e Marini (2010), os indicadores de comunicação permitem avaliar o desempenho de uma empresa contemplando três características principais: inovação, controle e melhoria.

As variáveis baseadas em um sistema de mensuração de desempenho devem contemplar todos os níveis organizacionais, e consistem em uma combinação de indicadores de tarefas individuais e de gerenciamento do processo. Os indicadores devem mostrar as áreas que oferecem oportunidades de melhoria (DRUCKER, 1998).

Ainda segundo Drucker (1998), as organizações adotam estratégias que visam avaliar os resultados do negócio que são impactados pela comunicação. Além disso, essas estratégias fazem com que os indicadores criados estejam sempre relacionados com os objetivos de negócio da organização.

O desenvolvimento de indicadores facilita o acesso às informações mais estruturadas, de natureza operacional e administrativa, as quais compõem as etapas do processo de comunicação interna (ALMEIDA, 2005).

Neste contexto, o adequado gerenciamento de desempenho dos indicadores de comunicação é algo que deve ser tratado com atenção dentro das organizações. De uma forma geral, é possível medir o desempenho, monitorar e controlar os processos, confrontando o que foi planejado com o que está sendo executado (VARGAS, 2005).

A organização deve elaborar seu próprio plano de comunicação interno, tendo sempre como base o seu contexto. Os alvos são as pessoas ou grupos homogêneos de indivíduos aos quais se dirigem as mensagens definidas estrategicamente. Para possibilitar um conhecimento sobre a evolução destas informações e adaptar a estratégia das mesmas, é necessário considerar os indicadores de comunicação (ALMEIDA, 2005).

Destaca-se a importância do escritório de projetos para medir a eficácia da comunicação por meio de seus indicadores. É possível constatar que as condições organizacionais que satisfazem as necessidades pessoais e profissionais dos membros de uma equipe de projetos geram fortes efeitos na evolução da comunicação e nas práticas presentes nos setores de uma organização (VARGAS, 2005).

Existem diversas formas de se mensurar ações voltadas para a comunicação interna. Para tanto, deve-se contabilizar a relevância, que é a capacidade de influência do canal ou da pessoa; a repercussão, por meio dos comentários associados a uma dada publicação, e a popularidade, por meio da quantidade de pessoas que estão engajadas na leitura ou na visualização dos conteúdos, textos e vídeos. É possível afirmar que, nesses ambientes, surgem indicadores de valoração das contribuições dos usuários na qual predominam itens como autoridade, reputação digital e valoração dos influenciadores (MELO, 2010).

### **3.5 Comunicação interna, TI e mídias sociais**

A evolução da tecnologia da informação nas organizações é, em parte, a evolução das comunicações internas, porque faz evoluir a informação. Assim, compreende-se, implicitamente, que tendo a tecnologia da informação como fator integrado às

estratégias e delas integrador, também a comunicação adquire papel estratégico nas modernas organizações, justificando a atenção voltada para os recursos capazes de promover melhorias. Em face de tamanho desenvolvimento, vale ressaltar que a TI se apresenta sob forma instrumental, em função da informação, e não como princípio desta (PRADO JUNIOR, 2004).

A troca de posição é favorecida pela atual conjuntura, em que as tecnologias digitais, a cada dia, se superam e surpreendem pela capacidade de promoção de melhorias. Daí a importância do correto entendimento, que estabelece uma ordem ativa: o foco da TI deve ser a informação, porque esse é o propósito para o qual ela existe. Na medida em que o foco é deslocado para a tecnologia, o desenvolvimento da TI é comprometido. A informação justifica a tecnologia que, isoladamente, refere-se apenas à técnica, conferindo a esta razão, ao servir como norte e orientação para o seu desenvolvimento (MOURA, 2004).

Lima (2000) afirma que a utilização de computadores no suporte a processos de negócios empresariais teve início na década de 1980, com custo elevado de equipamentos, capacidade de processamento e armazenamento limitados, além de haver problemas relacionados à oferta de *software*. A partir da década de 1990, houve um ganho no desempenho dos equipamentos, proporcionando o surgimento de sistemas focados na preocupação das empresas em trabalhar com informações centralizadas, ou seja, na unificação das informações.

De acordo com Eskilsson (2003), a informação é um recurso que contribui para a produtividade dos setores nas organizações. Por ela ter condições de alterar circunstâncias e ambientes, torna-se necessária a correta disseminação da comunicação interna nos vários níveis de gerenciamento, já que quando utilizada de modo estratégico, ela pode auxiliar neste ambiente globalizado.

Desse modo, torna-se necessária uma gestão comunicacional eficiente alinhada ao uso dos sistemas de informação para apoiar na liderança, no planejamento e nas tomadas de decisões, com o objetivo de atingir melhores resultados e alcançar vantagem competitiva (LIMA, 2000).

Os diversos recursos de TI possuem o potencial para aprimorar os processos comunicativos. Moura (2004) afirma que a evolução e o uso cada vez mais intenso da tecnologia da informação têm causado uma melhora na comunicação organizacional.

Os sistemas de informação são conceituados por Kalbasi (2007) como um sistema que usa procedimentos formalizados para oferecer gerenciamento sobre os processos organizacionais, fornecendo informações de qualidade, apoio ao planejamento, controle e direcionamento em tomadas de decisões.

Já para Laudon e Laudon (2007), um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações para apoiar a tomada de decisão em uma organização.

Em conformidade com Laudon e Laudon (2007), considera-se como comunicação interna aquela que faz elo entre todos os departamentos de uma empresa, com a intenção de informar e integrar os diversos segmentos aos objetivos e interesses de uma organização.

Segundo Nassar (2004), a tecnologia tem um dos principais papéis na transformação das atividades e no negócio da comunicação. Além de representar, para muitos, uma verdadeira revolução cultural, ela significa investimentos e até mesmo a definição de novos objetivos e rumos. A internet está se tornando imprescindível nos planos de comunicação das grandes corporações, cujos sites foram criados como centros de informação para consumidores. Em vez de vendas, muitas empresas estabelecem objetivos de comunicação e realizam on-line uma verdadeira estratégia de administração dos seus contatos e do relacionamento com os diferentes públicos que com elas se relacionam e interagem.

A velocidade na troca das informações no mundo empresarial passa por evoluções constantes. Fatores como a concorrência entre empresas, surgimento de novos produtos e a melhoria contínua na prestação de serviços são decisivos nas tomadas



de decisões, tornando a comunicação necessária nesse meio (LAUDON e LAUDON 2007).

A TI aprimora a comunicação por meio de seus processos. Para Tocolini e Pereira (2004), o atual cenário do ambiente organizacional pode ser caracterizado por grandes transformações e pela velocidade das informações. Nesse sentido, dispõem que o grande desafio da presente década do conhecimento é a disponibilidade de informação em tempo real, em qualquer lugar e em qualquer dispositivo de comunicação. Incidem aí as práticas relacionadas à TI, como um arsenal excelente para a consecução da rapidez procedimental.

Stoner e Freeman (1999) constataam que o principal efeito da utilização maciça dos computadores nas organizações tem sido a capacidade de processar a documentação com precisão e velocidade cada vez maiores. Enfim, em se considerando a inovação elemento de sobrevivência de muitas das atuais organizações, a gestão da informação, gênero do qual emerge a TI, ganha dimensão estratégica, no sentido de que redefine e, até mesmo, condiciona os negócios. Sendo o aumento da velocidade dos fluxos informacionais um dos principais atributos da TI, a correta utilização do espaço temporal passa a ser, indubitavelmente, qualidade imprescindível para as organizações que atuam em mercados dinâmicos e competitivos. A velocidade das comunicações é tida, então, como eficaz quando é capaz de ensejar práticas inovadoras, em atuações rápidas, conferindo vantagem competitiva para a organização.

A vídeo-conferência também faz parte dos avanços de tecnologia e tem tido aceitação cada vez maior no mundo dos negócios. Por meio desse recurso, o funcionário de uma organização em diferentes locais mantém um diálogo vendo as imagens na tela da televisão, realizando uma reunião em diversos lugares ao mesmo tempo. Esta tecnologia traz a vantagem da diminuição de gastos para a empresa, além do aumento da produtividade, pois os funcionários precisam ir apenas ao centro de vídeo-conferência próxima à empresa. Decorrencia disso, a comunicação eletrônica veio para facilitar a vida das organizações, trazendo agilidade, comodidade e baixo custo para as empresas (NASSAR, 2004).

Desta forma, Barbosa e Paim (2003) enfatizam que a visão da comunicação está baseada em três grandes campos de conhecimento: o da administração (por meio da aprendizagem, desenvolvimento e cultura organizacional e gestão de pessoas); o da tecnologia da informação (computadores pessoais, softwares, redes e bases de dados) e o da ciência da informação (usuários, organização e tratamento da informação).

Com a expansão do número de usuários da internet no Brasil, as mídias sociais se tornaram ferramentas indispensáveis às organizações. As empresas as utilizam em suas campanhas de marketing, a fim de obter bons resultados. Os meios de comunicação *on-line* têm cada vez mais expressão na sociedade, e as empresas, como parte integrante da sociedade, não devem ignorar estas inovações. Os meios de comunicação como as redes sociais são cada vez mais utilizados, não só por pessoas singulares, como também por organizações. As empresas utilizam cada vez mais estas plataformas para manter ligações entre os colaboradores e para oferecer informações aos clientes e aos públicos-alvo em geral (ALMEIDA, 2008).

Para Ramalho (2010), dizer que se vivencia a era da informação, pura e simplesmente, é chavão. A informação sempre existiu e sempre foi valiosa para o ser humano, seja para vencer guerras, estabelecer rotas comerciais, seja para dar um presente para alguém. A novidade está no jeito como essas informações circulam atualmente. A tecnologia da informação e da comunicação está transformando nossa sociedade e criando hábitos e atitudes que definem épocas.

Ainda segundo Ramalho (2010), um desses fenômenos é o que se convencionou chamar de mídias sociais, a interação completa via internet. Os avanços da tecnologia permitiram que a milenar prática de socializar, formar grupos e trocar informações ocorresse em escala e velocidades antes inimagináveis. O meio físico deixou de ser uma barreira.

Deste modo, Aquino (2009) afirma que a mídia social deve ser considerada como um modelo baseado na transmissão de conteúdo em que o usuário não fica limitado a navegar pelas páginas sem interferir na criação e na disposição de links. Ocorre, então, um modelo de comunicação bilateral, em que os papéis de emissor e receptor

de informação se fundem por meio da utilização de ferramentas como os *blogs*, que permitem a representação e a recuperação coletivas de conteúdo.

Para Primo (2006), a mídia social está relacionada à segunda geração de serviços *on-line* e se caracteriza por potencializar as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações, além de ampliar os espaços para as interações entre os participantes do processo.

De acordo com Terra (2010), a mídia social permite que os usuários tenham um comportamento ativo, participando, compartilhando conteúdos, expondo opiniões, colaborando com outros internautas da rede. As definições quase sempre não possuem uma base acadêmica formalizada, ocorrendo por meio da prática e da experimentação dos próprios usuários.

Para Aquino (2009), a evolução da internet contribuiu para a criação de novas formas de comunidades. O trabalho de criação e de edição de conteúdo escrito foi bastante facilitado pelos sites de compartilhamento, permitindo que usuários comentassem imagens e vídeos uns com os outros. As ferramentas de mídia social, tais como o Orkut, MySpace e Facebook, foram sendo incorporadas, e a funcionalidade delas permitiu o compartilhamento de conteúdo com as redes de contato. Por fim, com o mundo virtual, tornou-se possível interagir com a sociedade por meio de interfaces gráficas mais avançadas e mais interativas, tornando a comunicação mais eficiente.

Para Terra (2010), a diferença entre esses sites e as outras formas de comunicação mediadas pelo computador é o modo como eles permitem a visibilidade e a articulação das redes sociais e a manutenção dos laços sociais estabelecidos no mundo *off-line*.

Ainda segundo Terra (2010), mídias sociais, redes sociais *on-line*, conteúdo gerado pelo consumidor, *mídia* gerada pelo consumidor ou ainda *social media* são termos tratados genericamente como sinônimos no cotidiano para afirmar que o consumidor está na internet, com capacidade de tornar públicos seus conteúdos. No entanto, faz-se necessária a distinção entre os termos. A mídia social pode ser compreendida

como o ambiente e suas ferramentas, isto é, um site de relacionamentos, uma ferramenta de microblog, ao passo que as redes sociais (que podem ser *on-line* ou não) constituem o conjunto de pessoas e a relação entre elas. O conteúdo gerado pelo consumidor ou a mídia produzida pelo usuário são os dados e as informações que o internauta gera com seus *posts* em blogs e microblogs e com o conteúdo dos seus perfis nos sites em que participa.

Segundo Lon e Brake (2009), a mídia social é formada por incontáveis sites que promovem a comunicação e conversações entre milhões de pessoas, mas que também é usada para atingir audiências focadas. Os conteúdos nas mídias sociais incluem palavras, imagens, vídeos e áudio.

Para Recuero (2009), mídia social é aquela ferramenta de comunicação que permite a emergência das redes sociais. Para permitir que estas emergjam, é preciso subverter a lógica da mídia de massa (um para todos) para a lógica da participação (todos para todos, poucos para todos e assim por diante).

Segundo Kiso (2007), mídia social é uma expressão que descreve as tecnologias e as práticas *on-line* usadas por pessoas para compartilhar opiniões, ideias, experiências e perspectivas, ou seja, usam ferramentas da web, interagem e disseminam conteúdo. O autor aponta as seguintes características como sendo particulares das mídias sociais: comunicação na forma de conversação, e não um monólogo; protagonistas, que são pessoas e não empresas ou marcas; honestidade e transparência como valores intrínsecos; distribuição ao invés de centralização.

Em suma, trata-se do uso de ferramentas de internet com o propósito de compartilhar e discutir informações e experiências com outras pessoas. O termo se refere a atividades que integram tecnologia, interação social e construção de palavras, imagens, vídeos e áudio. Um site de rede social permite a personalização do perfil, a apresentação de cada ator de forma pública e a construção de interações (TERRA, 2010).

Para Recuero (2009), os sites por si só não são redes sociais, mas, sim, suporte para as interações que constituem as redes sociais. Os sites são apenas sistemas,

um método de manutenção dos laços, embora não sejam os únicos, nem exclusivos da internet. Outras formas de socialização também constituem redes sociais, como escola, clube, igreja e quaisquer outros ambientes que permitem com que as pessoas se unam ou se juntem por interesses afins.

De acordo com Terra (2010), o que torna os sites de redes sociais únicos é que permitem conhecer estranhos, mas, mais do que isso, faz com que os usuários se articulem e tornem visíveis suas redes sociais, transformando a comunicação em algo mais abrangente. O trabalho exercido pelos veículos de comunicação passa a ser compartilhado entre profissionais e amadores, produtores e consumidores, em seus diversos papéis de originadores, agregadores, moderadores, distribuidores e editores das mensagens da mídia.

Lon e Brake (2009) afirmam que as categorias mais comuns dos sites, as ferramentas e os aplicativos de mídia social, podem ser agregadas em alguns tópicos, tomando como ponto de vista o uso para a comunicação organizacional. As redes sociais são usadas pelas organizações para promover produtos ou serviços por meio do boca a boca *on-line*, enquanto os sites de publicação servem para disseminar informações sobre organizações e produtos. Já o compartilhamento de fotos são idealizados para distribuir imagens das organizações, sites de áudio, sites de *microblog*.

Terra (2010) afirma que os *blogs* são uma maneira de empoderar usuários com o “faça-você-mesmo”. Os sites de redes sociais *on-line* oferecem formas diferentes de conhecer e trocar informações. Os conectores sociais estão mudando a dinâmica das organizações mundo afora, pela exposição e vulnerabilidade, tornando a comunicação mais ágil.

Vargas (2005) enfatiza a criação de uma mídia social que sirva de elo entre colaboradores e parceiros do negócio de uma organização. Este tipo de plataforma é utilizado por várias empresas nacionais e internacionais. A existência de uma plataforma *on-line* ajudaria a manter contatos, troca de experiências, e seria também uma forma de circular informação.

Segundo o Instituto de Gerenciamento de Projetos no Brasil, a criação de uma plataforma *on-line* para a comunicação entre funcionários e ex-funcionários é uma porta de entrada para o mundo das redes sociais, permitindo a comunicação com clientes e públicos-alvo. Ela não apresenta custos e é uma forma eficaz de chegar aos públicos-alvo.

A expressão “redes sociais na internet” vem sendo utilizada, tanto na mídia quanto em estudos acadêmicos, para se referir indistintamente a tipos de relações sociais e de sociabilidade virtuais que se diferenciam em dinâmicas e propósitos. Há uma ampla variedade de “comunidades virtuais” e os chamados sites de redes sociais (Social Network Sites – SNSes, em inglês), cuja existência e desenvolvimento são contingenciados pelo ambiente tecnológico em que são construídos (AQUINO, 2009).

As relações sociais desenhadas na Internet são constituídas por elementos diversos e interconectados por interfaces de interligação. As novas relações se constituem a partir da troca, simbólica ou não, e da velocidade imediata do conhecimento, real ou imaginário. Por ele, trafegam inúmeras informações e possibilidades de troca, sejam elas associadas ao poder, à economia, à cultura, ao social e, até mesmo, ao sexo ou ao psicológico emocional, entre tantas possibilidades de troca (TERRA, 2010).

É certo que as tecnologias para informação e comunicação incidem sobre as relações sociais de uma maneira muito particular, sobrepondo-se às relações sociais concretas, tais como se desenrolam no seio das comunidades tradicionais. No entanto, as condições já vividas pelo homem o remetem às condições de assimilação e de entrosamento permanentes em redes sociais dinâmicas e participativas (RODRIGUES, 2010).

A construção desse modelo de ciberespaço do conhecimento depende, portanto, de uma arquitetura própria, cujos personagens são provenientes dos meios tradicionais, tais como engenheiros, criadores de redes ou interfaces, inventores de *softwares*, enfim, um domínio em que as escolhas aparentemente mais técnicas têm e terão sólidas incidências políticas, econômicas e culturais. Para a solidificação, será necessária a produção de uma inteligência ou de uma imaginação coletiva, uma vez

que todos contribuem para produzir os ambientes do pensamento, de percepção, de ação e de comunicação (LÉVY, 1998).

Segundo Vargas (2005), rede social é interação, troca social, e envolve um grupo de pessoas compreendido por meio de uma metáfora de estrutura: a estrutura de rede. Os nós da rede representam cada indivíduo e suas conexões, os laços sociais que compõem os grupos. Esses laços são ampliados, complexificados e modificados a cada nova pessoa que se conhece e com a qual passa-se a interagir. Para tanto, a internet se apoia em uma comunicação digital que se baseia na interatividade com pessoas, culturas e tipos diferentes.

O desenvolvimento da comunicação assistida por computador e das redes digitais planetárias aparece como a realização de um projeto mais ou menos bem formulado, o da constituição deliberada de novas formas de inteligência coletiva, mais flexíveis, mais democráticas, fundadas sobre a reciprocidade e o respeito das singularidades. Neste sentido, poder-se-ia definir a inteligência coletiva como uma inteligência distribuída em toda parte, continuamente valorizada e sinergizada em tempo real (LÉVY, 1998).

### **3.6 Comunicação interna e a performance corporativa**

No âmbito de uma sociedade cada vez mais complexa, reserva-se a comunicação interna um papel de crescente importância. Ela já atingiu um estágio avançado nas organizações em todos os segmentos que procuram trilhar o caminho da modernidade. Isto pode ser percebido nos investimentos feitos nessa área, na produção sofisticada de peças institucionais e no desenvolvimento de programas de relações públicas tanto no âmbito interno quanto no externo dentro das empresas, com o intuito de avaliar o rendimento das atividades realizadas pelos seus setores (KUNSCH, 2003).

Para tanto, Nassar (2006) afirma que não há como mensurar aquilo que não se conhece, nem mesmo se responsabilizar por resultados que são meramente institucionais. Neste sentido, o autor enfatiza que o ser humano tem uma necessidade natural de pertencer a algo maior do que ele. Assim, quanto mais o

indivíduo se identifica com a instituição em que trabalha, mais comprometido ele se mostra com o resultado alcançado pela instituição.

Segundo Mosley, Megginson e Petry Júnior (1998), a comunicação interna é o processo pelo qual se transfere significado de uma pessoa para outra na forma de ideias ou informações. Esse processo usa a cadeia de compreensão que liga os membros de várias unidades de uma organização em níveis e áreas diferentes. Uma troca eficaz envolve mais do que a simples transmissão de dados.

Não há como responder às demandas do mercado sem que os funcionários estejam bem informados, tenham conhecimento das metas, valores e desempenhos organizacionais, estejam fortemente comprometidos a desempenhar suas funções e que seus interesses estejam em sintonia com os interesses da organização. Muitos instrumentos utilizados para informar às pessoas são decorrentes de um bom trabalho de comunicação interna, cuja função é obter resultado nos processos, aumentar o grau de comprometimento, o apoio e melhoria das relações interpessoais (KUNSCH, 2002).

Para Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças com outro quadro de referência, nível de experiência, amplitude de interesses, grau de motivação de pessoa para pessoa.

As comunicações feitas para a “média” do público acabam gerando mais problemas do que benefícios, sem falar no fato da pasteurização tornar as mensagens sem impacto. Para que haja eficiência na comunicação interna, é de fundamental importância conhecer em profundidade o público interno da empresa. É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, permitindo transmitir as suas expectativas, ansiedades e seus interesses entre a organização e o seu público interno. É importante que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do receptor sobre o assunto a ser abordado. O seu nível de linguagem e o seu grau de interesse são itens relevantes para que ocorra a sintonia entre eles (MELO, 2010).



Essa comunicação interna é essencial na disseminação e significação de informações no ambiente de trabalho, onde todas as ações devem ser desenvolvidas no intuito de obter o comprometimento dos funcionários. Segundo KUNSCH (2001), é muito difícil tornar uma empresa eficiente e competitiva se ela possui uma comunicação interna precária. A comunicação interna é uma das principais maneiras de comunicar ao funcionário o que a organização espera dele e, por consequência, é uma forma de conscientizar este funcionário de seus deveres e fazer com que ele se comprometa para o sucesso da organização.

A comunicação não pode simplesmente ser um conjunto de métodos e técnicas dirigido ao público interno e externo. A comunicação deve ser uma estratégia de gerenciamento, buscando alcançar resultados positivos. Para isso, as instituições devem se comunicar de forma eficaz com seus funcionários, fornecendo-lhes um nível de informação satisfatório. Para BRUM (1994), isso significa trabalhar com a verdade e com transparência de todas as ações, e os questionamentos vindos dos funcionários devem ser vistos como merecedores de uma resposta rápida e de uma explicação corrente.

A comunicação interna é um fator estratégico no sucesso dos negócios, pois gera resultados, é um agente que humaniza as relações de trabalho e ajuda a consolidar a imagem da organização junto a seus clientes (KUNSCH, 2002).

Vale ressaltar que os elementos para uma transmissão de mensagem eficiente são a comunicação assertiva, assegurando que a mensagem será mais bem recebida se os funcionários expuserem suas ideias diretamente; o uso de canais múltiplos, que lidam com o uso dos cinco sentidos para recepção; e o uso da comunicação bidirecional, que envolve a mensagem dos receptores na conversação. Todas essas variáveis são fundamentais no tocante à performance das atividades desenvolvidas pelo colaboradores de uma organização (MELO, 2010).

Almeida (2005) afirma que com a revolução digital, que mudou a realidade mundial e fez emergir novas maneiras de se comunicar, o público interno adquiriu papel de destaque no sucesso dos negócios. É dele que depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização.

Drucker (1998) enfatiza que para que uma empresa se torne competitiva é necessário que ela se atualize constantemente, aprimorando processos e modelos de gestão. Neste sentido, a comunicação de duas vias entre a organização e seu público interno é fundamental. A percepção da comunicação como fator estratégico tem sido uma tendência cada vez mais forte nas organizações.

Para Vargas (2005), a empresa tem que ter clareza do rumo que está tomando e do que está tentando construir. Os tomadores de decisão devem demonstrar postura e vontade prática de melhorar a variável comunicação em seus projetos.

A comunicação explícita para os funcionários por que determinadas decisões são tomadas e, ao mesmo tempo, estimula a participação dos colaboradores, ouvindo suas opiniões e contribuições, fazendo com que o público interno se sinta responsável pelo sucesso da organização (ALMEIDA, 2005).

A crescente valorização do ser humano e da participação do empregado defendida pelas modernas teorias administrativas dirigiu as organizações para as pessoas e conferiu maior importância à comunicação organizacional. Quanto maior a circulação de informações de qualidade, maior a oportunidade de participação, de conscientização, de comprometimento do empregado e de utilização dessas informações de forma útil para o negócio, produzindo melhores resultados (DRUCKER, 1998).

Para Berlo (2003), a constituição de uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação, e é a comunicação entre os elementos que faz desse conjunto uma organização. O autor transcende o que se entende como processo de comunicação mecanicista. Em contrapartida, ao observar as organizações, considerando suas abordagens administrativas, percebe-se que afloram questões como formalização, descentralização, qualificação do trabalhador, amplitude de controle e, naturalmente, comunicação e coordenação. É importante considerar que a dimensão comunicativa é tratada como troca de informações, sendo ainda mais crítica a visão de comunicação vinculada única e exclusivamente ao desempenho de atividades e tarefas.

Segundo Grando (2006), a participação no processo de comunicação gera em cada indivíduo uma reação, um sentimento, um mito ou uma fantasia, que vai direcionar seus atos e atitudes em relação à empresa. Participação é o reconhecimento e a criação de oportunidades para o empregado se envolver nas decisões dos processos e resultados e influenciar no desempenho da organização.

Maximiano (2007) traz duas preocupações básicas em relação à comunicação. A primeira delas é a comunicação entre pessoas, e a segunda, o mecanismo de integração nas organizações. Desta forma, a comunicação passa a ser vista como fator determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho, o que, para a administração, exige um alto nível de capacidade em se comunicar.

### **3.7 Análise de Redes Sociais**

Análise de Redes Sociais tem sido crescentemente utilizada em estudos de fenômenos sociais, como alternativa às abordagens atômicas e centradas nos sujeitos. Seu foco são os relacionamentos sociais, espelhando a percepção de indissociabilidade entre ações econômicas e a busca por aprovação, por status, por socialização e por poder. As redes sociais estruturam os campos de diversas dimensões do social (MARQUES, 2006).

Redes sociais constituem a estrutura invisível do tecido social. A Análise de Redes Sociais é uma abordagem com características interdisciplinar de leitura dinâmica das interações sociais, com um vocabulário especializado que expressa a complexidade das distintas dimensões das relações sociais (LATOURET, 2011).

Ainda segundo Latour (2011), as características estruturais de uma rede são formadas por atores, que ao compartilharem alguma categoria comum, estabelecem ligação. Dessa forma, nas redes é possível identificar diferentes atores, com diferentes ligações. A análise da posição dos atores na rede de relacionamentos econômicos e sociais é útil na compreensão dos seus comportamentos.

Segundo Friedkin (1998), a análise da rede social é caracterizada pela relação entre atores baseada na idade, raças, religiões ocupações ou demais variáveis que compõe a estrutura da rede e seus atores para descrever a diferenciação de grupos comunidades e organizações. Na abordagem de rede para a estrutura social, as posições dos atores são reveladas pelos padrões deles de relações com outros atores e a estrutura social diferenciada é definida pela existência de atores que ocupam posições deferentes em redes sociais de relacionamento.

Para Friedkin (1993), existe uma extensa literatura no qual indica que a centralidade de um respectivo ator na rede de comunicações contribui para um fator predominante. Um padrão consiste de um subconjunto de atores centrais que são conectados por canais de comunicação curto, diretos ou indiretos , e um subconjunto de atores periféricos que estão mais diretamente ligados aos atores centrais do que para outros atores periféricos.

Ainda segundo Friedkin (1993) existem características estruturais constituídas por meio de uma rede histórica de comunicações interpessoais (ou seja, passados, elações, discussão, conselhos e amizade dos atores) essas características estruturais são antecedentes de comunicações e influências relacionadas com o problema específico .

Paiva (2008) conceitua redes sociais como sendo o reflexo digital das interações sociais que as pessoas já têm no mundo *off-line* sem as limitações de tempo e espaço. Como características, Paiva enumera: conectividade; “always on” (quem lê também escreve, publica, opina e compartilha); conteúdos em diversos formatos; multimeios e multiplataformas; proliferação de perfis (“eu” digital); mensuração (possibilidade de entender o hábito do indivíduo porque ele interage), desta forma contribuindo para a comunicação.

Vargas (2005) afirma que as redes sociais ampliaram as possibilidades de conexões, de novos negócios e ampliaram a capacidade de difusão da comunicação em um espaço onde a informação só se propaga por meios de conversas e de pessoas. Nas redes sociais, essas informações são muito mais amplificadas, discutidas e repassadas. Assim, essas teias de conexões que espalharam

informações dão voz às pessoas, constroem valores e multiplicam a participação das empresas no mercado e fortalecem a comunicação.

De acordo com Freitas (2010) as medidas de centralidade surgiram da análise em redes sociais, que são um tipo específico de rede que se referem ao conjunto de pessoas conectadas por relacionamentos sociais. Toda rede, social ou não, pode ser representada por um grafo. Cada posição na rede corresponde a um vértice no grafo e cada possível relação entre as posições corresponde a uma aresta que conecta um par de vértices.

Em conformidade com Oliveira (2011), rede social é um exemplo de rede complexa, a qual é uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos em comum. Estas redes podem operar em diferentes níveis, como, por exemplo, redes de relacionamento, redes profissionais, redes comunitárias, redes políticas, dentre outras, e permitem analisar a forma como as organizações desenvolvem a sua atividade, como os indivíduos alcançam os seus objetivos ou medir o capital social. A compreensão de suas estruturas, funções e propriedades são fundamentais para se pensar como é possível manter a funcionalidade dessas redes. Por isso, observa-se um maior interesse da comunidade científica com relação ao estudo e à modelagem de redes sociais.

Para Freitas (2010), o conceito de centralidade pode ainda ser então formalizado para que se possa aplicar a qualquer rede. Logo, é muito importante que saibamos medir a centralidade de cada componente de uma dada rede, o que equivale a medir a centralidade de cada vértice no grafo que a modela. A partir do resultado de cada medida, é possível ordenar os vértices da rede em função de sua importância relativa, que está associada ao significado que cada medida considera ser um vértice, mais central que outros.

Ainda segundo Freitas (2010), a noção de centralidade em redes sociais foi introduzida em 1948, quando num grupo de pessoas, um particular indivíduo que se encontra estrategicamente localizado num caminho mais curto de comunicação entre pares de indivíduos, está numa posição mais central da rede. Ele será

responsável por transmitir, modificar, ou reter a informação entre membros do grupo e será tão mais influente quanto mais central estiver posicionado na rede. A centralidade tem sido usada para investigar a influência dos vértices em redes inter organizacionais.

Para Freeman (1979), o conceito de centralidade foi abordado revisando um grande número de medidas até então publicadas e reduziu-as a três definições clássicas, a *centralidade de grau (Degree Centrality)*, *centralidade de proximidade (Closeness Centrality)* e *centralidade de intermediação (Betweenness Centrality)*. O grau é uma medida da influência direta que um vértice tem em relação a seus contatos, a proximidade está relacionada com o tempo que uma informação leva para ser compartilhada por todos os vértices na rede, e a intermediação de um vértice pode ser considerada como o controle da comunicação entre todos os demais pares de vértices da rede. As medidas de centralidade de proximidade e centralidade de intermediação são baseadas na suposição que a informação (ou qualquer conteúdo da ligação) é transmitida somente ao longo dos possíveis caminhos mais curtos, denominados *geodésicas*.

A próxima seção tem por objetivo apresentar os métodos utilizados para a realização da pesquisa.

## 4 MÉTODOS DE PESQUISA

Nesta seção, são apresentados os métodos e as técnicas de pesquisa utilizados no desenvolvimento do presente estudo, assim como, a classificação da pesquisa quanto à abordagem, aos fins e aos meios.

### 4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

O presente trabalho constitui um estudo descritivo, ao direcionar esforços para a descrição das características de um determinado fenômeno (GIL, 2002; COOPER ; SCHINDLER, 2003; COLLINS ; RUSSEY, 2005), especificamente, a percepção dos profissionais da cooperativa Alpha relacionada à prática e à gestão da comunicação externa. Além do caráter descritivo, o presente estudo apresenta natureza explicativa, ao buscar relações de causa entre indicadores de comunicação interna e posições dos atores na rede de comunicação organizacional presente na cooperativa de crédito.

Quanto à abordagem, a presente pesquisa se classifica como quantitativa, ao utilizar instrumentos da estatística inferencial como a análise de correlação e regressão na análise dos dados (COOPER ; SCHINDLER, 2003), procurando desenvolver indicadores numéricos a partir dos dados coletados (VERGARA, 2005).

Quanto aos meios, o presente trabalho se classifica como um estudo de caso, um método de pesquisa empírico baseado na investigação de fenômenos contemporâneos em um contexto real, em situações em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são nitidamente definidos, utilizando múltiplas fontes de evidências (YIN, 2005).

O método de pesquisa empregado constitui uma *survey*, geralmente utilizada para a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, representantes da população-alvo da pesquisa, utilizando-se, para tanto, um questionário como instrumento de coleta de dados (MALHOTRA, 2006).

## **4.2 Público-alvo e amostra**

A definição da unidade de análise depende do que interessa ao estudo proposto, podendo ser uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade ou determinados indivíduos (ALVES-MAZZOTTI ; GEWANDSZNAJDER, 2004).

Collis e Hussey (2005) observam que a unidade de análise deve compreender as variáveis sobre as quais se coletam e analisam os dados, assumindo a forma de uma empresa ou de apenas um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até mesmo um indivíduo.

Desse modo, a unidade de análise definida refere-se à cooperativa de crédito Alpha, com sede na cidade de Belo Horizonte, sendo a unidade de observação as práticas e a gestão da comunicação interna feitas na cooperativa.

A matriz da cooperativa Alpha possui 157 funcionários distribuídos em vários setores e departamentos, e, não obstante o questionário tenha sido enviado a todos, obtiveram-se 100 questionários respondidos, sendo que nenhum deles precisou ser eliminado por problemas no preenchimento dos questionários, dados ausentes ou resposta dupla a uma mesma pergunta. Embora não tenha sido atingida a totalidade de funcionários, observou-se que a amostra era composta por funcionários de todos os setores e departamentos.

## **3.1 Técnica de coleta de dados**

Collis e Hussey (2005) observam que, em geral, quando se está analisando uma grande quantidade de indivíduos, opta-se pelo questionário. Este é um instrumento de pesquisa composto por uma série de perguntas ordenadas e construídas com base no problema de pesquisa e nas dimensões que se busca configurar.

Segundo Vargas (2005), o questionário em geral se caracteriza por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital.



A coleta de dados compreendeu duas etapas. Na primeira utilizou-se um questionário composto por questões fechadas, com o objetivo de identificar as práticas e a gestão da comunicação interna na cooperativa Alpha. Os dados foram coletados por meio do aplicativo *Google Forms*.

Na segunda etapa, aplicou-se um segundo questionário composto por questões abertas estruturadas, com o objetivo de levantar informações pertinentes à rede social colaborativa entre os funcionários do mesmo setor e os membros de outros setores e departamentos.

### **4.3 Técnica de análise de dados**

Os dados coletados por meio dos questionários foram tabulados e submetidos, em um primeiro momento, à análise estatística univariada via tabela de frequência para variáveis qualitativas e medidas descritivas para variáveis do tipo *Likert*, por meio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Science (SPSS 22)*.

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes às questões do questionário relacionadas com a gestão comunicacional na cooperativa de crédito, foi utilizado o teste não paramétrico de Friedman, tendo por objetivo verificar se algum dos escores mensurados demonstrava maiores níveis entre os entrevistados.

Para a avaliação de diferenças entre as variáveis demográfico-ocupacionais dos funcionários e as questões relacionadas com a gestão comunicacional na cooperativa de crédito, utilizaram-se o teste qui-quadrado e testes paramétricos para dados ordinais de escala Likert, considerando-se o Teorema Central do Limite que, para amostras superiores a 5 ou 10 por grupo, as médias apresentam, aproximadamente, distribuição normal, independentemente da distribuição de dados ordinais. Logo, para as variáveis sexo, faixa etária, escolaridade e estado civil, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste paramétrico t-Student para amostras independentes para a comparação das médias entre as categorias. Já para o tempo de trabalho na empresa, que possuem três categorias, foi adotado o teste paramétrico ANOVA, que permite a comparação múltipla de três ou mais categorias. No teste ANOVA, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as

médias das três ou mais categorias; e a hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias estudadas.

A fim de verificar-se a percepção da comunicação interna dos funcionários da cooperativa Alpha, existe uma relação da posição dos mesmos na rede social. Decidiu-se desenvolver inicialmente a análise de correlação e subsequentemente a análise de regressão buscando-se a relação entre as variáveis relativas a percepção dos funcionários e medidas estruturais da rede colaborativa, mais especificamente medidas de centralidade.

As medidas de centralidade foram utilizadas para verificar o quanto um vértice de uma rede é mais importante em relação aos demais. A partir do resultado de cada medida de centralidade, torna-se possível ordenar os vértices da rede em função de sua importância relativa. Entretanto um vértice não está obrigatoriamente na mesma posição de acordo com a análise de todas as medidas.

As medidas de centralidade aplicadas foram: Degree (centralidade de grau), OutDegree, InDegree, NrmOutDeg, NrmInDeg, Betweenness, Eigenvector, OutBonP, InBonPw, Out2Ste, In2Step, OutARD, InARD, Between. As respectivas medidas representam um importante aspecto da posição estrutural do vértice e atribui relevância ao vértice em função do número de ligações diretas que o mesmo estabelece com os demais vértices da rede. Seu valor é calculado pelo grau do vértice em questão.

Busca-se examinar as correlações de Pearson das variáveis independentes, obtidas por meio do software UCINET com as variáveis dependentes relacionadas a gestão comunicacional.

O Software UCINET disponibiliza um recurso que desenha a rede possibilitando uma melhor visualização da centralidade chamado de NetDraw; no qual exibe um desenho de rede do tipo centro – periferia onde aparecem os elementos centrais ou aqueles que têm o maior número de ligações ou contatos e os que se encontram na periferia e têm o menor número de ligações.

Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado um nível de significância de 5%. Dessa forma, foram consideradas associações estatisticamente significativas, ou seja, aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05.

Após descrição dos métodos e técnicas de pesquisa empregada, apresenta-se, a seguir, a análise dos resultados obtidos.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar e analisar os resultados obtidos por meio da pesquisa com base nos procedimentos citados na metodologia, buscando atender aos objetivos propostos e ao problema de pesquisa.

Inicialmente, será realizada a caracterização da amostra segundo os critérios sociodemográficos. Posteriormente, a amostra será analisada segundo as dimensões de confiança contidas no questionário.

### 5.1 Caracterização da Amostra

Com o objetivo de caracterizar a amostra, foram coletados dados relacionados ao gênero, à faixa etária, ao grau de escolaridade, ao estado civil e às informações sobre o tempo de trabalho na empresa atual.

Na amostra obtida, pôde-se perceber um equilíbrio entre os gêneros dos respondentes (ver TAB. 1), com um percentual maior para os homens. Dos 100 questionários recebidos, 60 foram respondidos por homens, o que representou 60,0% do total da amostra.

Tabela 1 - Sujeitos segundo o gênero

<b>Gênero</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	60	60,0
Feminino	40	40,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No entanto ressalta-se aqui a predominância do gênero masculino, presente na organização, e sua influência nos respectivos papéis desenvolvidos dentro das empresas, sendo este um fator relevante nas práticas envolvendo a utilização dos meios de comunicação. Considera-se que os homens possuem mais habilidades na condução de reuniões e práticas relacionadas a liderança organizacional (ALMEIDA, 2005).

Quando tratou-se da faixa etária dos indivíduos, percebeu-se que a maior parte está concentrada entre “25 anos e 35 anos”, conforme tabela 2, com as faixas etárias “entre 25 anos e 35 anos”, representando 50,0% do total da amostra, sendo 19,0% pertencente à faixa etária “entre 31 e 35 anos”.

Tabela 2 - Distribuição dos sujeitos por faixa etária

<b>Faixa Etária</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Até 25 anos	13	13,0
Entre 25 e 30 anos	50	50,0
Entre 31 e 35 anos	19	19,0
Entre 36 e 40 anos	11	11,0
Entre 41 e 45 anos	03	3,0
Entre 46 e 50 anos	02	2,0
Acima de 50 anos	02	2,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados coletados percebemos que há predominância entre pessoas de 25 a 35 anos. Este fator pode ser importante, pois as ferramentas de comunicação interna avaliadas na pesquisa contemplam um formato digital. Este pode ser um aspecto facilitador se considerarmos que esta faixa etária tem maior conhecimento e facilidade de acessar os meios digitais (VARGAS, 2005).

A tabela 3 mostra o grau de escolaridade dos respondentes. De acordo com os dados, a maior parte dos entrevistados possui ensino superior completo, representando 65,0%; 14,0% possuem ensino superior incompleto; 20,0% possuem pós-graduação completa e 1,0% possui pós-graduação incompleta.

Tabela 3 - Escolaridade dos respondentes

<b>Escolaridade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Superior completo	65	65,0
Superior incompleto	14	14,0
Pós-graduação completa	20	20,0
Pós-graduação incompleta	01	1,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se por meio dos dados coletados que a maioria dos entrevistados possui ensino superior completo, o que facilita a gestão da comunicação interna, Empregados com formação acadêmica, possui um melhor índice de entendimento e disseminação dos processos organizacionais (BUENO, 2005).

Em relação ao estado civil dos indivíduos, pôde-se perceber que a grande maioria, 58,0%, se enquadra no estado civil “casado”; 39,0% são solteiros; 1,0% se enquadra no estado civil “divorciado” e 2,0% se enquadram no estado civil “união estável” conforme visualizado na tabela 4.

Tabela 4 – Estado civil dos respondentes

<b>Estado civil</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Casado	58	58,0
Solteiro	39	39,0
Divorciado	01	1,0
União estável	02	2,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 5 mostra o tempo de trabalho na empresa atual. De acordo com os dados, a maior parte dos entrevistados possui entre 1 e 5 anos de trabalho na empresa, representando 52,0%; 12,0% possuem menos de 1 ano na empresa; 25,0% possuem entre 6 e 10 anos na empresa; 8,0% possuem entre 11 e 15 anos na empresa e 3,0% dos funcionários possuem entre 16 e 20 anos de trabalho na empresa.

Tabela 5 – Tempo de trabalho na empresa atual

<b>Tempo de trabalho</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 1 ano	12	12,0
Entre 1 e 5 anos	52	52,0
Entre 6 e 10 anos	25	25,0
Entre 11 e 15 anos	08	8,0
Entre 16 e 20 anos	03	3,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Outro dado importante nesta primeira parte das pesquisas é o tempo de empresa dos entrevistados, a maior parte dos entrevistados possui entre 1 e 5 anos de

trabalho na empresa, representando 52,%. Isso sugere que já existe um conhecimento dos processos adquiridos com o passar do tempo e isso por consequência pode levar a uma melhor utilização das ferramentas de comunicação interna (KUNSCH, 2003).

Integra esta pesquisa, em termos de tamanho, uma amostra de 23 funcionários que atuam na gerência, por 15 funcionários que atuam no atendimento, por 14 funcionários que atuam no setor de crédito e por 10 funcionários que atuam no setor de retaguarda. Os demais setores da empresa de crédito podem ser visualizados na tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição do setor de trabalho

<b>Selecione o setor que você trabalha</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Administrativo	8	8,0
Atendimento	15	15,0
Cadastro	8	8,0
Contabilidade	5	5,0
Controles Internos	2	2,0
Crédito	14	14,0
Gerência	23	23,0
Marketing	2	2,0
NIF-Qualidade	2	2,0
Retaguarda	10	10,0
RH	2	2,0
Tesouraria	3	3,0
TI	6	6,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Uma vez conhecidas as características gerais da amostra, será analisado a seguir, na seção II do questionário, o comportamento destes indivíduos relacionados às atividades da comunicação interna na cooperativa de crédito Alpha. As respostas do questionário para estas perguntas foram do tipo *LIKERT* de cinco pontos na maioria das perguntas. Para sintetizar as informações de cada pergunta na escala de *LIKERT*, utilizou-se a média e a mediana como medida de tendência central, e, para a medida de dispersão, utilizou-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ). Em outras perguntas do questionário, foi utilizada a tabela de frequência para variáveis qualitativas.

A tabela 7 mostra os resultados da opinião dos funcionários em relação aos meios de comunicação que são utilizados na comunicação com outros membros do setor. Conforme é observado, os meios mais utilizados foram: e-mail (97%), reunião (76%) e telefone (75%).

Tabela 7: Caracterização da amostra total segundo os meios de comunicação que se utiliza na comunicação com outros membros do setor

1-Meios de Comunicação que se utiliza na comunicação com outros membros do setor/PA onde trabalha	Sim		Não	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
E-mail	97	97,0	3	3,0
Porta Intranet	26	26,0	74	74,0
Telefone	75	75,0	25	25,0
Reunião	76	76,0	24	24,0
Murais	16	16,0	84	84,0
Redes sociais	61	61,0	39	39,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se predominância do uso do e-mail na organização no qual se deve a evolução tecnológica. A facilidade de uso encontrada pelos empregados de uma organização no uso dos veículos digitais de comunicação, impacta positivamente na transferência da informação (VARGAS, 2005).

Entre os entrevistados, em uma análise comparativa aos escores referentes aos meios de comunicação entre os funcionários do setor, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos meios, pois o teste apresentou um valor-p de 0,001\*\*, o contato pessoal foi o mais eficiente (4,37), seguido pelo e-mail (4,19) conforme tabela 8.



Tabela 8: Avaliação dos escores referentes aos meios de comunicação na amostra total

2 - Na comunicação entre os funcionários do seu setor/PA, você considera os seguintes meios de comunicação:	Medidas Descritivas					P-valor	Conclusão
	Média	D.P	1Q	Mediana	3Q		
1º [Informativos]	3,68	0,99	3,00	4,00	4,00	<b>p&lt;0,001**</b>	5º > 4º > 2º > 3º = 1º > 6º
2º [Telefone]	3,96	0,85	4,00	4,00	4,00		
3º [Intranet]	3,78	0,91	4,00	4,00	4,00		
4º [E-mail]	4,19	0,53	4,00	4,00	4,75		
5º [Contato pessoal]	4,37	0,58	4,00	4,00	5,00		
6º [Redes sociais (Facebook, WhatsApp)]	2,69	1,28	1,00	3,00	4,00		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

- O resultado da conclusão foi obtido por meio do teste t realizado múltiplas vezes.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se uma facilidade pertinente ao entendimento e conseqüentemente uma qualidade da redação presente nos e-mails enviados e recebidos na empresa.

Os problemas específicos ocorridos na comunicação por e-mail com membros do setor apresentaram média aproximada de 2,00 em boa parte da tabela 9, evidenciando uma situação de pouca frequência de problemas na comunicação por e-mail por parte dos informantes. O teste estatístico de Friedman revelou que os problemas de formatação e de e-mails desnecessários foram os menos importantes.

Tabela 9: Avaliação dos escores referentes aos problemas específicos ocorridos na comunicação por e-mail com membros do setor na amostra total

3 – Os problemas específicos ocorridos na comunicação por e-mail com membros do setor/PA onde você trabalha:	Medidas Descritivas					P-valor	Conclusão
	Média	D.P	1Q	Mediana	3Q		
1º [Falta de clareza no texto do e-mail]	2,33	1,06	1,00	2,00	3,00	<b>p&lt;0,001**</b>	1º = 2º = 3º = 6º > 4º = 5º
2º [Falta de objetividade]	2,29	1,08	1,00	2,00	3,00		
3º [Excesso de respostas, as quais, muitas vezes, não acrescentam tanto a discussão]	2,25	1,01	1,00	2,00	3,00		
4º [Problemas de formatação que dificultam a compreensão]	2,16	1,00	1,00	2,00	3,00		
5º [E-mails desnecessários, muitas vezes não relacionados a trabalho.]	2,06	1,09	1,00	2,00	3,00		
6º [Tempo de resposta demorado]	2,22	0,97	1,00	2,00	3,00		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

- O resultado da conclusão foi obtido por meio do teste t realizado múltiplas vezes.

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 10, o maior percentual dos funcionários, 43%, se reúne diariamente; 40% se reúnem semanalmente e 13% se reúnem quinzenalmente.

Tabela 10: Distribuição da amostra segundo a frequência de reuniões do setor

<b>4 - Qual a frequência de reuniões do setor/PA onde você trabalha?</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Diariamente	43	43,0
Semanalmente	40	40,0
Quinzenalmente	13	13,0
Mensalmente	4	4,0
Total	100	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se a importância das reuniões como mecanismo na gestão comunicacional. Pode-se afirmar que, encontros promovidos com frequência nas empresas, se tornam um grande aliado na difusão das informações entre os setores de uma empresa (BUENO, 2005).

Quanto à avaliação da comunicação interna entre os funcionários do setor, a maior parte, 61%, a considera mediana, e 35% a consideram ruim de acordo com a tabela 11.

Tabela 11: Distribuição da amostra segundo avaliação da comunicação interna entre os funcionários do setor

<b>5 - De modo geral, como você avalia a comunicação interna entre os funcionários do seu setor/PA:</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Ótima	1	1,0
Boa	3	3,0
Mediana	61	61,0
Ruim	35	35,0
Total	100	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros do setor, na opinião dos respondentes, o maior percentual, 45%, foi considerado baixo; 22% da amostra considera o volume de mensagens trocadas por e-mail médio e 18% da amostra considera alto a troca de mensagens por e-mail conforme tabela 12.

Tabela 12: Distribuição da amostra segundo o volume de mensagens trocadas por e-mail no setor

<b>6 – O volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros do seu setor/PA: pode ser considerado</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Extremamente Alto	1	1,0
Alto	18	18,0
Médio	22	22,0
Baixo	45	45,0
Muito Baixo	14	14,0
Total	100	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 13 mostra os resultados da opinião dos funcionários em relação aos meios de comunicação que são utilizados na comunicação com outros membros do setor da cooperativa. Conforme é observado, os meios mais utilizados foram: e-mail (97%); reunião (60%); telefone (86%).

No entanto ressalta-se que a aplicação do correio eletrônico, ainda é predominante entre os funcionários da organização. A utilização do serviço de e-mail é considerado o principal veículo de comunicação para a troca de informações nas organizações (VARGAS, 2005).

Tabela 13: Caracterização da amostra total segundo os meios de comunicação que se utiliza na comunicação com outros membros do setor da cooperativa

<b>7-Meios de Comunicação utilizados na comunicação com outros membros do setor/PA da cooperativa</b>	<b>Sim</b>		<b>Não</b>	
	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
E-mail	97	97,0	3	3,0
Portal intranet	41	41,0	59	59,0
Telefone	86	86,0	14	14,0
Reunião	60	60,0	40	40,0
Murais	23	23,0	77	77,0
Redes sociais	45	45,0	55	55,0

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os entrevistados, em uma análise comparativa aos escores referentes aos meios de comunicação entre os funcionários de todos os setores, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos meios, pois o teste apresentou um valor-p de 0,001\*\*. O telefone (4,13) e o e-mail (4,08) foram os mais eficientes conforme tabela 14.

Tabela 14: Avaliação dos escores referentes aos meios de comunicação de todos os setores na amostra total

8 - Na comunicação com os membros de outros setores/PA, você considera os seguintes meios de comunicação:	Medidas Descritivas					P-valor	Conclusão
	Média	D.P	1Q	Mediana	3Q		
1º [Informativos]	3,59	0,88	3,00	4,00	4,00	<b>p&lt;0,001**</b>	2º = 4º > 3º = 5º > 1º > 6º
2º [Telefone]	4,13	0,60	4,00	4,00	4,00		
3º [Intranet]	3,87	0,71	4,00	4,00	4,00		
4º [E-mail]	4,08	0,63	4,00	4,00	4,00		
5º [Contato pessoal]	3,89	0,85	4,00	4,00	4,00		
6º [Redes sociais (WhatsApp, Facebook)]	2,58	1,20	1,00	3,00	4,00		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

- O resultado da conclusão foi obtido por meio do teste t realizado múltiplas vezes.

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que, o uso do telefone é considerado o meio mais eficiente presente entre os empregados da cooperativa, pois permite a interação entre as pessoas. Ressalta-se que mesmo com a presença de novas tecnologias, o telefone permanece como um dos principais meios de comunicação, a escolha se deve ao fato do tempo da sua existência e facilidade no uso deste canal de comunicação. (VARGAS, 2005).

Os problemas encontrados na utilização do e-mail para comunicação com membros dos outros setores apresentaram média aproximada de 2,40 em boa parte da tabela 15, evidenciando uma situação de pouca frequência de problemas encontrados no e-mail por parte dos informantes. O teste estatístico de Friedman revelou que os problemas de formatação e e-mails desnecessários foram os menos importantes.

Tabela 15: Avaliação dos escores referentes aos problemas encontrados na utilização do e-mail para comunicação com membros dos outros setores na amostra total

9 – Assinale a frequência dos problemas encontrados na utilização do e-mail para comunicação com os membros dos outros setores/PA:	Medidas Descritivas					P-valor	Conclusão
	Média	D.P	1Q	Mediana	3Q		
1º [Falta de clareza no texto do e-mail]	2,57	1,00	2,00	3,00	3,00	<b>p&lt;0,001**</b>	1º = 6º = 2º = 3º > 4º > 5º
2º [Falta de objetividade]	2,45	1,01	2,00	2,00	3,00		
3º [Excesso de respostas, as quais, muitas vezes, não acrescentam tanto a discussão]	2,42	1,01	2,00	2,50	3,00		
4º [Problemas de formatação que dificultam a compreensão]	2,33	1,03	1,00	2,00	3,00		
5º [E-mails desnecessários, muitas vezes não relacionados a trabalho]	2,14	1,15	1,00	2,00	3,00		
6º [Tempo de resposta demorado]	2,46	0,88	2,00	2,00	3,00		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

- O resultado da conclusão foi obtido por meio do teste t realizado múltiplas vezes.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à avaliação da comunicação com os funcionários dos demais setores, a maior parte considerou mediana a comunicação com os demais setores, totalizando um percentual de 60%, e 31% consideraram a comunicação ruim conforme tabela 16.

Tabela 16: Distribuição da amostra segundo avaliação da comunicação com os funcionários dos demais setores

10 – De modo geral, como você avalia a comunicação com os funcionários dos demais setores/PA:	Quantidade	Percentual
Boa	9	9,0
Mediana	60	60,0
Ruim	31	31,0
Total	100	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a qualidade da comunicação é insuficiente, de acordo com os dados fornecidos. O processo pelo qual se transfere significado de uma pessoa para outra na forma de ideias ou informações não se apresenta consistente. Afirma-se que

Uma troca eficaz envolve mais do que a simples transmissão de dados (KUNSCH, 2003).

No que se refere ao volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros de outros setores na opinião dos respondentes, o maior percentual (60%) foi considerado baixo; 23% da amostra considerou o volume de mensagens trocadas por e-mail como médio e 12% da amostra considera como muito baixo a troca de mensagens por e-mail conforme tabela 17.

Tabela 17: Distribuição da amostra segundo o volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros de outros setores.

<b>11 – O volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros de outros departamentos/setores pode ser considerado:</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Extremamente Alto	1	1,0
Alto	4	4,0
Médio	23	23,0
Baixo	60	60,0
Muito Baixo	12	12,0
Total	100	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da pesquisa apontaram que a maioria dos entrevistados acredita que o aplicativo WhatsApp (72%) e o aplicativo Skype (62%) poderiam ser melhor utilizados na comunicação com membros de outros setores conforme tabela 18.

Tabela 18: Distribuição da amostra segundo os aplicativos que podem ser mais bem utilizados na comunicação com membros de outros setores.

<b>12-Quais aplicativos poderiam ser mais bem utilizados na comunicação com membros de outros setores /PA da cooperativa</b>	<b>Sim</b>		<b>Não</b>	
	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
WhatsApp	72	72,0	28	28,0
Viber	42	42,0	58	58,0
Google Talk	28	28,0	72	72,0
Skype	62	62,0	38	38,0
Facebook chat	31	31,0	69	69,0

Fonte: Dados da pesquisa

A evolução da tecnologia da informação nas organizações é, em parte, a evolução das comunicações internas, porque faz evoluir a informação. Assim, percebe-se,

implicitamente, que tendo as redes sociais como fator integrado às estratégias e delas integrador, também a comunicação adquire papel estratégico nas modernas organizações (PRADO JUNIOR, 2004).

Em termos das informações contidas na intranet da cooperativa, conforme visualizado na tabela 19, o maior percentual dos funcionários pesquisados considera o conteúdo razoável (56 %); 37% dos funcionários que compõem o percentual restante consideram o conteúdo pouco útil e 6% da mostra acha útil.

Tabela 19: Distribuição da amostra segundo as informações contidas na intranet da cooperativa

<b>13 – Sobre as informações disponibilizadas na intranet da cooperativa, considera-se o conteúdo:</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Muito útil	1	1,0
Útil	6	6,0
Razoável	56	56,0
Pouco útil	37	37,0
Total	100	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se que as informações disponibilizadas na Intranet, apresenta um conteúdo razoável. A utilização de recursos como: portais corporativos maximizam o acesso por parte dos seus empregados, no entanto depende diretamente da qualidade de dados inseridos no site e respectivamente disponibilizados no ambiente corporativo (MOURA, 2004).

Entre os entrevistados, em uma análise comparativa aos escores referentes aos fluxos de informações contidas na cooperativa, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos fluxos de informações, pois o teste apresentou um valor-p de 0,004\*\*. Portanto, a troca de informação para exercer as atividades com maior dinamismo foi a menos eficiente conforme tabela 20.

Tabela 20: Avaliação dos escores referentes aos fluxos de informações contidas na cooperativa

Questões	Medidas Descritivas					P-valor	Conclusão
	Média	D.P	1Q	Mediana	3Q		
14 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação de forma rápida.	4,39	0,65	4,00	4,00	5,00		
15 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação confiável.	4,45	0,54	4,00	4,00	5,00	<b>0,004**</b>	Q 14 = Q 15 = Q 17 > Q 16
16 – A troca de informações no meio corporativo é fluida de forma que posso exercer minhas atividades com maior dinamismo.	4,24	0,70	4,00	4,00	5,00		
17 – Na Alpha, as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam.	4,38	0,74	4,00	4,00	5,00		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

- O resultado da conclusão foi obtido por meio do teste t realizado múltiplas vezes.

**Fonte:** Dados da pesquisa

Percebe-se por meio das informações apresentadas, que os empregados conseguem obter as informações de forma rápida e que as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo. Um bom fluxo na gestão comunicacional é fator determinante, no que diz respeito a qualidade e disponibilidade da informação presente nas empresas (KUNSCH, 2003).

Comparando as médias referentes aos fluxos de informações contidas na cooperativa das questões 18 a 20 do questionário, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos fluxos de informações, pois o teste apresentou um valor-p de 0,001\*\*, portanto a comunicação dentro e entre os setores foi a mais eficiente conforme se observa na tabela 21.



Tabela 21: Avaliação dos escores referentes aos fluxos de informações contidas na cooperativa

Questões	Medidas Descritivas					P-valor	Conclusão
	Média	D.P	1Q	Mediana	3Q		
18 – Alguns problemas na comunicação organizacional comprometem o meu desempenho pessoal na cooperativa.	3,55	1,31	3,00	4,00	4,75		
19 – A performance da cooperativa depende essencialmente da comunicação eficiente dentro e entre setores/PA.	4,47	0,66	4,00	5,00	5,00	<b>p&lt;0,001**</b>	Q 19 > Q 20 > Q 18
20 – O meu desempenho pessoal poderia ser melhorado caso algumas mudanças fossem realizadas na comunicação organizacional.	3,93	1,03	3,00	4,00	5,00		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

- O resultado da conclusão foi obtido por meio do teste t realizado múltiplas vezes.

**Fonte:** Dados da pesquisa

Percebe-se que a performance corporativa, está diretamente relacionada a gestão comunicacional. Afirma-se que a comunicação interna é uma das principais maneiras de comunicar ao funcionário o que a organização espera dele e, por consequência, é uma forma de conscientizar este funcionário de seus deveres e fazer com que ele se comprometa para o sucesso da organização (KUNCH, 2003)

Os resultados da tabela 22 evidenciam que os indicadores das questões 21 a 23 da parte dois do questionário foram apontados como uma situação de discordância parcial, pois os escores obtidos apresentaram uma mediana igual a 4,0 nas três questões.

Tabela 22 – Distribuição dos indicadores pertinentes ao Fluxo de informação da cooperativa

Questões	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	1Q	Mediana	3Q
21 – A comunicação organizacional melhorou substancialmente nos últimos anos.	4,14	0,84	4,00	4,00	5,00
22 – Existem colegas de serviço com dificuldades expressivas de comunicação, o que compromete as dinâmicas organizacionais.	3,60	1,15	3,00	4,00	4,00
23 – Gostaria de fazer treinamentos e cursos sobre comunicação pessoal e organizacional.	4,29	0,80	4,00	4,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se um interesse por parte dos empregados em evoluir na aquisição de conhecimentos referente a gestão comunicacional, que incentiva a empresa a procurar por medidas adequadas ao desenvolvimento da comunicação interna na cooperativa. Treinamentos e qualificação no capital humano das empresas são fatores primordiais na evolução de seus processos (CURVELLO, 2012).

Entre os sujeitos da pesquisa, em uma análise comparativa aos escores referentes à frequência de utilidade dos meios de comunicação indicados, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos meios, pois o teste apresentou um valor-p de 0,001\*\*. O e-mail foi o mais eficiente (4,40), seguido pelo telefone (4,20) conforme tabela 23.

Tabela 23: Avaliação dos escores referentes à frequência de utilidade dos meios de comunicação indicados na amostra total

24 – Indique com que frequência você utiliza cada um dos meios de comunicação indicados a:	Medidas Descritivas					P-valor	Conclusão
	Média	D.P	1Q	Mediana	3Q		
1º [Telefone]	4,20	0,77	4,00	4,00	5,00	<b>p&lt;0,001**</b>	3º > 1º > 2º = 4º > 5º
2º [Intranet]	4,04	0,79	4,00	4,00	4,00		
3º [E-mail]	4,40	0,57	4,00	4,00	5,00		
4º [Contato pessoal]	3,90	0,98	4,00	4,00	4,00		
5º [Redes sociais (Whatsapp, facebook)]	2,19	1,24	1,00	2,00	3,00		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

- O resultado da conclusão foi obtido por meio do teste t realizado múltiplas vezes.

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os sujeitos da pesquisa, em uma análise comparativa aos escores referentes à preferência dos meios de comunicação indicados, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos meios, pois o teste apresentou um valor-p de 0,001\*\*. Os três meios preferidos, de forma homogênea, foram: e-mail (4,25), telefone (4,14) e contato pessoal (4,09) conforme tabela 24.

Tabela 24: Avaliação dos escores referentes à preferência dos meios de comunicação indicados na amostra total

25 – Indique qual a sua preferência em relação a cada um dos meios de comunicação indicados:	Medidas Descritivas					P-valor	Conclusão
	Média	D.P	1Q	Mediana	3Q		
1º [Telefone]	4,14	0,78	4,00	4,00	5,00	<b>p&lt;0,001**</b>	3º = 1º = 4º > 2º > 5º
2º [Intranet]	4,00	0,83	4,00	4,00	4,00		
3º [E-mail]	4,25	0,69	4,00	4,00	5,00		
4º [Contato pessoal]	4,09	0,88	4,00	4,00	5,00		
5º [Redes sociais (WhatsApp, facebook)]	2,33	1,23	1,00	2,00	3,75		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

- O resultado da conclusão foi obtido por meio do teste t realizado múltiplas vezes.

Fonte: Dados da pesquisa

## 5.2 Análise de Associação

Comparando os grupos de gênero quanto aos indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito dos funcionários pesquisados, conforme se observa na Tabela 25, pode-se dizer que os homens discordam mais do que as mulheres nas questões 18, 20 e 22 do questionário aplicado.

Tabela 25: Níveis médio dos indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito dos funcionários pesquisados entre as duas categorias de gênero

Questões	Gênero	Média	D.P	Estatística T	P-valor
14 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação de forma rápida.	Masculino	4,33	0,66	-1,069	0,288
	Feminino	4,48	0,64		
15 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação confiável.	Masculino	4,42	0,53	-,756	0,452
	Feminino	4,50	0,55		
16 – A troca de informações no meio corporativo é fluida de forma que posso exercer minhas atividades com maior dinamismo.	Masculino	4,25	0,77	,175	0,862
	Feminino	4,23	0,58		
17 – Na Alpha, as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam.	Masculino	4,30	0,81	-1,337	0,184
	Feminino	4,50	0,60		
18 – Alguns problemas na comunicação organizacional comprometem o meu desempenho pessoal na cooperativa.	Masculino	3,87	1,20	3,097	<b>0,003**</b>
	Feminino	3,08	1,33		
19 – A performance da cooperativa depende essencialmente da comunicação eficiente dentro e entre setores/PA.	Masculino	4,40	0,69	-1,307	0,194
	Feminino	4,58	0,59		
20 – O meu desempenho pessoal poderia ser melhorado caso algumas mudanças fossem realizadas na comunicação organizacional.	Masculino	4,17	0,83	2,927	<b>0,004**</b>
	Feminino	3,58	1,20		
21 – A comunicação organizacional melhorou substancialmente nos últimos anos.	Masculino	4,15	0,86	,145	0,885
	Feminino	4,13	0,82		
22 – Existem colegas de serviço com dificuldades expressivas de comunicação, o que compromete as dinâmicas organizacionais.	Masculino	3,92	1,00	3,581	<b>0,001**</b>
	Feminino	3,13	1,20		
23 – Gostaria de fazer treinamentos e cursos sobre comunicação pessoal e organizacional.	Masculino	4,20	0,78	-1,393	0,167
	Feminino	4,43	0,81		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste *t-Student* para amostras independentes.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

**Fonte:** Dados da pesquisa

Percebe-se que o gênero masculino discorda de maneira predominante no que tange ao desempenho organizacional e a facilidade de comunicação dentro da cooperativa. Considera-se que a maior parte dos papéis de liderança presente nas empresas são ocupados por homens (AQUINO, 2009).

Quanto à relação entre os indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito dos funcionários pesquisados e a escolaridade, não foi identificado nenhum tipo de associação, pois o teste estatístico apresentou um p-valor maior que 5% conforme tabela 26.

Tabela 26: Níveis médio dos indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito dos funcionários pesquisados entre as duas categorias de escolaridade.

Questões	Grau de Escolaridade	Média	D.P	Estatística T	P-valor
14 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação de forma rápida.	Superior	4,43	0,57	1,208	0,230
	Pós-graduação Lato Sensu	4,24	0,89		
15 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação confiável.	Superior	4,46	0,53	0,204	0,839
	Pós-graduação Lato Sensu	4,43	0,60		
16 – A troca de informações no meio corporativo é fluida de forma que posso exercer minhas atividades com maior dinamismo.	Superior	4,28	0,62	1,070	0,287
	Pós-graduação Lato Sensu	4,10	0,94		
17 – Na Alpha, as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam.	Superior	4,34	0,77	-1,008	0,316
	Pós-graduação Lato Sensu	4,52	0,60		
18 – Alguns problemas na comunicação organizacional comprometem o meu desempenho pessoal na cooperativa.	Superior	3,56	1,33	0,103	0,918
	Pós-graduação Lato Sensu	3,52	1,25		
19 – A performance da cooperativa depende essencialmente da comunicação eficiente dentro e entre setores/PA.	Superior	4,44	0,69	-0,793	0,430
	Pós-graduação Lato Sensu	4,57	0,51		
20 – O meu desempenho pessoal poderia ser melhorado caso algumas mudanças fossem realizadas na comunicação organizacional.	Superior	3,96	1,04	0,603	0,548
	Pós-graduação Lato Sensu	3,81	0,98		
21 – A comunicação organizacional melhorou substancialmente nos últimos anos.	Superior	4,13	0,90	-0,308	0,759
	Pós-graduação Lato Sensu	4,19	0,60		
22 – Existem colegas de serviço com dificuldades expressivas de comunicação, o que compromete as dinâmicas organizacionais.	Superior	3,58	1,15	-0,299	0,766
	Pós-graduação Lato Sensu	3,67	1,15		
23 – Gostaria de fazer treinamentos e cursos sobre comunicação pessoal e organizacional.	Superior	4,29	0,79	0,028	0,978
	Pós-graduação Lato Sensu	4,29	0,85		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste *t-Student* para amostras independentes.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

**Fonte:** Dados da pesquisa

Ao relacionar os grupos de estado civil e os indicadores sobre o fluxo de informação na cooperativa, conforme se observa na tabela 27, constatou-se que os casados discordaram mais do que os solteiros no que diz respeito à dificuldade expressiva de comunicação (questão 22), pois o valor-p encontrado foi inferior que 5%.

Tabela 27: Níveis médio dos indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito dos funcionários pesquisados entre as duas categorias de estado civil.

Questões	Estado Civil	Média	D.P	Estatística T	P-valor
14 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação de forma rápida.	Casado	4,41	0,68	0,028	0,978
	Solteiro	4,41	0,50		
15 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação confiável.	Casado	4,48	0,54	0,416	0,678
	Solteiro	4,44	0,55		
16 – A troca de informações no meio corporativo é fluida de forma que posso exercer minhas atividades com maior dinamismo.	Casado	4,22	0,75	-0,220	0,826
	Solteiro	4,26	0,64		
17 – Na Alpha, as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam.	Casado	4,38	0,75	0,299	0,765
	Solteiro	4,33	0,74		
18 – Alguns problemas na comunicação organizacional comprometem o meu desempenho pessoal na cooperativa.	Casado	3,79	1,10	1,842	0,069
	Solteiro	3,31	1,49		
19 – A performance da cooperativa depende essencialmente da comunicação eficiente dentro e entre setores/PA.	Casado	4,45	0,60	-0,468	0,641
	Solteiro	4,51	0,76		
20 – O meu desempenho pessoal poderia ser melhorado caso algumas mudanças fossem realizadas na comunicação organizacional.	Casado	4,00	0,96	0,720	0,473
	Solteiro	3,85	1,14		
21 – A comunicação organizacional melhorou substancialmente nos últimos anos.	Casado	4,26	0,76	1,486	0,141
	Solteiro	4,00	0,95		
22 – Existem colegas de serviço com dificuldades expressivas de comunicação, o que compromete as dinâmicas organizacionais.	Casado	3,81	0,95	2,244	<b>0,027*</b>
	Solteiro	3,28	1,38		
23 – Gostaria de fazer treinamentos e cursos sobre comunicação pessoal e organizacional.	Casado	4,28	0,79	-0,037	0,970
	Solteiro	4,28	0,83		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste *t-Student* para amostras independentes.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Ao relacionar os grupos de faixa etária e os indicadores sobre o fluxo de informação na cooperativa, conforme se observa na tabela 28, constatou-se que os funcionários com idade acima de 31 anos discordaram mais do que os funcionários com idade de

até 30 anos no que diz respeito à disposição ao diálogo (questão 17), pois o valor-p encontrado foi inferior que 5%.

Tabela 28: Níveis médio dos indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito dos funcionários pesquisados entre as duas categorias de faixa etária.

Questões	Faixa Etária	Média	D.P	Estatística T	P-valor
14 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação de forma rápida.	Até 30 anos	4,38	0,73	-0,181	0,857
	Acima de 31 anos	4,41	0,50		
15 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação confiável.	Até 30 anos	4,46	0,56	0,249	0,804
	Acima de 31 anos	4,43	0,50		
16 – A troca de informações no meio corporativo é fluida de forma que posso exercer minhas atividades com maior dinamismo.	Até 30 anos	4,29	0,77	0,853	0,396
	Acima de 31 anos	4,16	0,55		
17 – Na Alpha, as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam.	Até 30 anos	4,25	0,80	-2,283	<b>0,025*</b>
	Acima de 31 anos	4,59	0,55		
18 – Alguns problemas na comunicação organizacional comprometem o meu desempenho pessoal na cooperativa.	Até 30 anos	3,60	1,33	0,530	0,598
	Acima de 31 anos	3,46	1,28		
19 – A performance da cooperativa depende essencialmente da comunicação eficiente dentro e entre setores/PA.	Até 30 anos	4,48	0,69	0,122	0,903
	Acima de 31 anos	4,46	0,61		
20 – O meu desempenho pessoal poderia ser melhorado caso algumas mudanças fossem realizadas na comunicação organizacional.	Até 30 anos	3,95	1,05	0,283	0,778
	Acima de 31 anos	3,89	0,99		
21 – A comunicação organizacional melhorou substancialmente nos últimos anos.	Até 30 anos	4,10	0,86	-0,693	0,490
	Acima de 31 anos	4,22	0,82		
22 – Existem colegas de serviço com dificuldades expressivas de comunicação, o que compromete as dinâmicas organizacionais.	Até 30 anos	3,65	1,15	0,576	0,566
	Acima de 31 anos	3,51	1,15		
23 – Gostaria de fazer treinamentos e cursos sobre comunicação pessoal e organizacional.	Até 30 anos	4,25	0,80	-0,589	0,557
	Acima de 31 anos	4,35	0,79		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste *t-Student* para amostras independentes.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se um maior interesse pelo diálogo por parte dos funcionários com mais de 31 anos de idade. É necessário que os empregados reconheçam o poder da linguagem falada, pois torna-se um instrumento para a gestão comunicacional nas organizações (GUERRA, 2006).

No que se refere à associação entre os grupos de tempo de trabalho e os indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito, conforme se observa na tabela 29, os funcionários com menos de 1 ano de trabalho apresentaram maior índice de concordância nas questões 18, 20 e 22 em comparação com os outros grupos de tempo de trabalho. Em contra partida, na questão 16, o grupo com menos de 1 ano apresentou maior discordância em relação aos demais grupos de trabalho.

Tabela 29: Níveis médio dos indicadores sobre o fluxo de informações na cooperativa de crédito dos funcionários pesquisados entre as três categorias de tempo de trabalho.

Questões	Tempo de Trabalho	Média	D.P	Estatística F	P-valor
14 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação de forma rápida.	Menos de 1 ano	4,75	0,45	2,451	0,092
	De 1 a 5 anos	4,38	0,77		
	Acima de 6 anos	4,28	0,45		
15 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação confiável.	Menos de 1 ano	4,67	0,49	1,486	0,231
	De 1 a 5 anos	4,46	0,54		
	Acima de 6 anos	4,36	0,54		
16 – A troca de informações no meio corporativo é fluida de forma que posso exercer minhas atividades com maior dinamismo.	Menos de 1 ano	4,58	0,51	3,532	<b>0,033*</b>
	De 1 a 5 anos	4,31	0,78		
	Acima de 6 anos	4,03	0,56		
17 – Na Alpha, as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam.	Menos de 1 ano	4,67	0,65	1,169	0,315
	De 1 a 5 anos	4,31	0,83		
	Acima de 6 anos	4,39	0,60		
18 – Alguns problemas na comunicação organizacional comprometem o meu desempenho pessoal na cooperativa.	Menos de 1 ano	2,25	1,42	8,162	<b>0,001**</b>
	De 1 a 5 anos	3,83	1,17		
	Acima de 6 anos	3,58	1,23		
19 – A performance da cooperativa depende essencialmente da comunicação eficiente dentro e entre setores/PA.	Menos de 1 ano	4,67	0,65	0,663	0,518
	De 1 a 5 anos	4,42	0,70		
	Acima de 6 anos	4,47	0,61		
20 – O meu desempenho pessoal poderia ser melhorado caso algumas mudanças fossem realizadas na comunicação organizacional.	Menos de 1 ano	3,08	1,00	5,358	<b>0,006**</b>
	De 1 a 5 anos	4,12	0,94		
	Acima de 6 anos	3,94	1,04		
21 – A comunicação organizacional melhorou substancialmente nos últimos anos.	Menos de 1 ano	3,67	0,89	2,226	0,113
	De 1 a 5 anos	4,19	0,82		
	Acima de 6 anos	4,22	0,83		
22 – Existem colegas de serviço com dificuldades expressivas de comunicação, o que compromete as dinâmicas organizacionais.	Menos de 1 ano	2,58	1,38	5,942	<b>0,004**</b>
	De 1 a 5 anos	3,71	1,11		
	Acima de 6 anos	3,78	0,96		
23 – Gostaria de fazer treinamentos e cursos sobre comunicação pessoal e organizacional.	Menos de 1 ano	4,08	0,90	0,467	0,629
	De 1 a 5 anos	4,31	0,76		
	Acima de 6 anos	4,33	0,83		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste ANOVA para amostras independentes.



- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que os empregados com um maior tempo de participação na empresa, apresenta uma maior aceitabilidade em enxergar a comunicação interna como um fator de impacto no desempenho organizacional. A comunicação interna é vista como uma ferramenta fundamental para as empresas no que se refere ao aumento da produtividade e ganhos financeiros (BARBOSA ; PAIM, 2004).

Comparando os grupos de gênero quanto aos indicadores 10 e 11, conforme se observa na tabela 30, pode-se dizer que os homens consideram o volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros de outros setores (questão 11) mais baixo do que as mulheres.

Tabela 30: Associação das questões 10 e 11 com as duas categorias de gênero

Questões			Gênero		P-valor
			Masculino	Feminino	
10 – De modo geral, como você avalia a comunicação com os funcionários dos demais setores/PA:	ótimo/boa	N	7	2	0,503
		%	11,7%	5,0%	
	Mediana	N	34	26	
		%	56,7%	65,0%	
	ruim/péssima	N	19	12	
		%	31,7%	30,0%	
11 – O volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros de outros departamentos/setores pode ser considerado:	Alto	N	4	1	0,048*
		%	6,7%	2,5%	
	Médio	N	9	14	
		%	15,0%	35,0%	
	Baixo	N	47	25	
		%	78,3%	62,5%	
Total	N	60	40		
	%	100,0%	100,0%		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Qui-quadrado de Pearson.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao relacionamento entre os indicadores 10 e 11 do questionário e a escolaridade, não foi identificado nenhum tipo de associação, pois o teste estatístico qui-quadrado apresentou um p-valor maior que 5% conforme visualizado na tabela 31.

Tabela 31: Associação das questões 10 e 11 com as duas categorias de escolaridade

Questões			Grau de Escolaridade		P-valor
			Superior	Pós-graduação Lato Sensu	
10 – De modo geral, como você avalia a comunicação com os funcionários dos demais setores/PA:	ótimo/boa	N	6	3	0,071
		%	7,6%	14,3%	
	Mediana	N	52	8	
		%	65,8%	38,1%	
	ruim/péssima	N	21	10	
		%	26,6%	47,6%	
11 – O volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros de outros departamentos/setores pode ser considerado:	Alto	N	4	1	0,816
		%	5,1%	4,8%	
	Médio	N	17	6	
		%	21,5%	28,6%	
	Baixo	N	58	14	
		%	73,4%	66,7%	
Total	N	79	21		
	%	100,0%	100,0%		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Qui-quadrado de Pearson.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao relacionamento entre os indicadores 10 e 11 do questionário e o estado civil, não foi identificado nenhum tipo de associação, pois o teste estatístico qui-quadrado apresentou um p-valor maior que 5% conforme mostrado na tabela 32.

Tabela 32: Associação das questões 10 e 11 com as duas categorias de estado civil

Questões			Estado Civil		Total
			Casado	Solteiro	
10 – De modo geral, como você avalia a comunicação com os funcionários dos demais setores/PA:	ótimo/boa	N	4	4	0,186
		%	6,9%	10,3%	
	Mediana	N	32	27	
		%	55,2%	69,2%	
	ruim/péssima	N	22	8	
		%	37,9%	20,5%	
11 – O volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros de outros departamentos/setores pode ser considerado:	Alto	N	3	2	1,000
		%	5,2%	5,1%	
	Médio	N	13	9	
		%	22,4%	23,1%	
	Baixo	N	42	28	
		%	72,4%	71,8%	
Total	N	58	39		
	%	100,0%	100,0%		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Qui-quadrado de Pearson.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%).

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando-se os grupos de faixa etária quanto aos indicadores 10 e 11 do questionário, conforme se observa na tabela 33, não existe diferença, significativa, de escores destes indicadores entre as faixas etárias, pois o valor-p encontrado foi superior que 5% em todas as situações.

**Tabela 33: Associação das questões 10 e 11 com as duas categorias de faixa etária**

Questões			Faixa Etária		P-valor
			Até 30 anos	Acima de 31 anos	
10 – De modo geral, como você avalia a comunicação com os funcionários dos demais setores/PA:	ótimo/boa	n	6	3	0,139
		%	9,5%	8,1%	
	Mediana	n	42	18	
		%	66,7%	48,6%	
	ruim/péssima	n	15	16	
		%	23,8%	43,2%	
11 – O volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros de outros departamentos/setores pode ser considerado:	Alto	n	4	1	0,761
		%	6,3%	2,7%	
	Médio	n	14	9	
		%	22,2%	24,3%	
	Baixo	n	45	27	
		%	71,4%	73,0%	
	Total	n	63	37	
		%	100,0%	100,0%	

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Qui-quadrado de Pearson.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%).

Fonte: Dados da pesquisa

Ao estabelecer o cruzamento entre os grupos de tempo de trabalho na empresa atual e os indicadores 10 e 11 do questionário, conforme se observa na tabela 34, não existe diferença, significativa, de escores dos indicadores 10 e 11 entre os grupos analisados, pois o valor-p encontrado foi superior que 5% em todas as situações.

Tabela 34: Associação das questões 10 e 11 com as três categorias de tempo de trabalho

Questões			Tempo de trabalho na empresa atual			P-valor
			Menos de 1 ano	1 a 5 anos	Mais de 6 anos	
10 – De modo geral, como você avalia a comunicação com os funcionários dos demais setores/PA:	ótimo/boa	n	0	5	4	0,343
		%	,0%	9,6%	11,1%	
	Mediana	n	7	35	18	
		%	58,3%	67,3%	50,0%	
	ruim/péssima	n	5	12	14	
		%	41,7%	23,1%	38,9%	
11 – O volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros de outros departamentos/setores pode ser considerado:	Alto	n	1	3	1	0,383
		%	8,3%	5,8%	2,8%	
	Médio	n	5	9	9	
		%	41,7%	17,3%	25,0%	
	Baixo	n	6	40	26	
		%	50,0%	76,9%	72,2%	
Total	n	12	52	36		
	%	100,0%	100,0%	100,0%		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Qui-quadrado de Pearson.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%).

Fonte: Dados da pesquisa

Para o cruzamento entre as questões 5 e 6 da amostra total, não foi detectada diferença estatística conforme tabela 35.

Tabela 35: Associação das questões 5 e 6 do questionário

5 – De modo geral, como você avalia a comunicação interna entre os funcionários do seu setor/PA:		6 – O volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros do seu setor/PA pode ser considerado:			P-valor
		Alto	Médio	Baixo	
Ótima/boa	n	0	0	4	0,354
	%	,0%	,0%	4,0%	
Mediana	n	10	14	37	
	%	10,0%	14,0%	37,0%	
Ruim/péssima	n	9	8	18	
	%	9,0%	8,0%	18,0%	
Total	n	19	22	59	
	%	19,0%	22,0%	59,0%	

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Qui-quadrado de Pearson.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%).

Fonte: Dados da pesquisa

Para o cruzamento entre as questões 10 e 11 da amostra total não foi detectada diferença estatística conforme tabela 36.

Tabela 36: Associação das questões 10 e 11 do questionário

10 – De modo geral, como você avalia a comunicação com os funcionários dos demais setores/PA:		11 – O volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros de outros departamentos/setores pode ser considerado:			P-valor
		Alto	Médio	Baixo	
Ótima/boa	n	2	3	4	0,064
	%	2,0%	3,0%	4,0%	
Mediana	n	3	14	43	
	%	3,0%	14,0%	43,0%	
Ruim/péssima	n	0	6	25	
	%	,0%	6,0%	25,0%	
Total	n	5	23	72	
	%	5,0%	23,0%	72,0%	

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Qui-quadrado de Pearson.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%).

Fonte: Dados da pesquisa

### **5.3 Análise de Correlação e Regressão**

A análise de regressão múltipla empregada na pesquisa teve por objetivo examinar as variáveis de centralidade obtidas pelo software UCINET e demográficas que influenciariam questões do questionário relacionadas com a gestão comunicacional na cooperativa de crédito. Antes de iniciar a discussão dos resultados, é necessário esclarecer alguns procedimentos aplicados na análise de regressão. A princípio, buscou-se examinar as correlações de Pearson das variáveis independentes – variáveis de centralidade - obtidas pelo software UCINET com as variáveis dependentes de escala ordinais da pesquisa relacionadas à gestão comunicacional para decidir quais delas seriam selecionadas para fazer parte da análise de regressão. O Quadro 1 contém as variáveis dependentes e independentes utilizadas na regressão .



**QUADRO 1**

Variáveis dependentes e independentes do modelo de pesquisa

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes
		Tradução
Questão 5 - De modo geral, como você avalia a comunicação interna entre os funcionários do seu departamento/setor:	Degree	Centralidade de Grau
	OutDegree	Centralidade fora de Grau
Questão 10 - De modo geral, como você avalia a comunicação com os funcionários dos demais departamentos/setores:	InDegree	Em Conformidade
	NrmOutDeg	Grau normal (saída)
Somatório dos escores das questões 5 e 10	NrmInDeg	Grau normal (entrada)
	Betweenness	Intermediação
Somatório dos escores das questões 14 a 17	Eigenvector	Autovetor
	OutBonP	OutBonP
Somatório dos escores das questões 18 e 20	InBonPw	InBonPw
	Out2Ste	Out2Ste
	In2Step	In2Step
Questão 23 - Gostaria de fazer treinamentos e cursos sobre comunicação pessoal e organizacional.	OutARD	OutARD
	InARD	InARD
	Between	Entre Graus

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 37 apresenta a matriz de correlação entre elas. As variáveis *independentes* correspondem às variáveis da segunda coluna do quadro 1, enquanto que as variáveis *dependentes* são representadas pelas variáveis da coluna um do quadro 1.

Tabela 37: Correlações de Pearson entre as variáveis independentes com as variáveis dependentes

Correlação de Pearson		Q5 do questionário	Q10 do questionário	Somatório da Q5 e Q10 do questionário	Somatório da Q14 a Q17 do questionário	Somatório da Q18 e Q20 do questionário	Q23 do questionário
Degree	Correlação	-0,081	-0,008	-0,052	-0,078	0,032	-0,039
	P-valor	0,436	0,938	0,617	0,454	0,757	0,709
OutDegree	Correlação	0,056	<b>0,204*</b>	0,155	-0,004	0,046	-0,040
	P-valor	0,591	0,047	0,134	0,969	0,661	0,704
InDegree	Correlação	-0,114	-0,099	-0,126	-0,084	0,019	-0,008
	P-valor	0,271	0,342	0,225	0,417	0,852	0,938
NrmOutDeg	Correlação	0,056	<b>0,204*</b>	0,155	-0,004	0,046	-0,040
	P-valor	0,591	0,047	0,134	0,969	0,661	0,704
NrmInDeg	Correlação	-0,114	-0,099	-0,126	-0,084	0,019	-0,008
	P-valor	0,271	0,342	0,225	0,417	0,852	0,938
Betweenness	Correlação	-0,125	-0,079	-0,120	-0,042	0,039	-0,022
	P-valor	0,226	0,447	0,245	0,686	0,711	0,832
Eigenvector	Correlação	-0,093	-0,002	-0,055	-0,046	0,043	-0,059
	P-valor	0,372	0,984	0,595	0,656	0,682	0,567
OutBonP	Correlação	0,146	0,064	0,124	-0,099	0,029	-0,048
	P-valor	0,157	0,535	0,231	0,338	0,781	0,644
InBonPw	Correlação	-0,169	-0,179	<b>-0,206*</b>	-0,059	0,007	0,022
	P-valor	0,102	0,083	0,045	0,573	0,947	0,831
Out2Ste	Correlação	0,103	0,151	0,151	-0,055	0,003	-0,038
	P-valor	0,320	0,144	0,145	0,596	0,976	0,717
In2Step	Correlação	-0,094	-0,137	-0,136	-0,113	0,022	-0,019
	P-valor	0,367	0,187	0,187	0,274	0,833	0,854
OutARD	Correlação	0,159	0,109	0,158	-0,113	-0,001	-0,100
	P-valor	0,124	0,295	0,127	0,277	0,992	0,337
InARD	Correlação	-0,094	-0,096	-0,112	-0,169	0,032	-0,010
	P-valor	0,367	0,356	0,280	0,102	0,761	0,923
Between	Correlação	0,080	0,035	0,067	<b>-0,241*</b>	-0,002	-0,018
	P-valor	0,443	0,736	0,516	0,018	0,988	0,865

Nota: - Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Fonte: Dados da pesquisa

A correlação bivariada utilizada para as escalas com as variáveis dependentes relacionadas à gestão comunicacional e as variáveis independentes de centralidade mostrou que a maior parte das medidas de centralidade não exercem influência nas

variáveis de gestão comunicacional, visto que obteve-se um p-valor  $> 0,05$  em grande parte das correlações conforme se observa na tabela 37.

Ressalta-se que por meio da aplicação das medidas de centralidade, não ocorreram impactos relevantes nas práticas utilizadas na organização, pertinente a gestão comunicacional. As medidas de centralidade podem ser utilizadas para verificar o quanto um vértice de uma rede é mais importante em relação aos demais, observando a importância de um indivíduo na organização (OLIVEIRA, 2011).

A questão 10 do questionário (*De modo geral, como você avalia a comunicação com os funcionários dos demais departamentos/setores*) apresentou uma correlação positiva significativa, no entanto fraca, com duas variáveis independentes de centralidade – *Outdegree* e *NrmOutDeg* - sendo a correlação para estas duas variáveis de 0,204 conforme se observa na tabela 37.

Conquanto essas observações sejam verdadeiras, torna-se evidente que todas as variáveis de centralidade investigadas não influenciam as questões 5, 23 e o somatório das questões 18 e 20 conforme se observa na tabela 37.

As duas correlações mais elevadas presentes no somatório das questões 5 e 10 e no somatório das questões 14 a 17 foram *InBonPw* e *Between*, respectivamente. As correlações encontradas foram negativas, todavia classificada como fraca conforme se observa na tabela 37.

Percebe-se que após a análise de correlação, cada uma das variáveis dependentes correspondentes às questões do questionário relacionadas com a gestão comunicacional na cooperativa de crédito e os respectivos preditores demográficos e de centralidade foram regredidos concomitantemente. Verificar a centralidade de um ator significa identificar a posição em que ele se encontra em relação às trocas e à comunicação na rede; a centralidade em uma rede traz a ideia de poder, isto é,

quanto mais central é o indivíduo, mais bem posicionado ele está em relação às trocas e a comunicação, o que aumenta seu poder na rede (MARTELLETO, 2001).

As próximas tabelas mostram os resultados do modelo encontrado para as variáveis dependentes, em que adotando o princípio da parcimônia, utilizou-se o critério de inclusão da variável preditora com significância de 5% e o critério de exclusão de variável acima de 10% de significância.

A tabela 38 mostra o resultado do modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da questão 5 do questionário.

Tabela 38: Modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da questão 5 do questionário.

Preditores demográficos e de centralidade	Beta Padronizado	Estatística t	P-valor	VIF
Faixa Etária	,059	,462	,645	1,523
Gênero	-,015	-,134	,894	1,104
Estado civil	,104	,845	,400	1,418
Grau de escolaridade	,213	1,854	,067	1,239
Tempo de trabalho na empresa atual	-,262	-2,167	<b>,033*</b>	1,369
OutBonP	,072	,313	,755	4,944
InBonPw	-,052	-,476	,635	1,109
OutARD	,069	,302	,764	4,910
R2	,117			
R2 ajustado	,032			
Estatística F	1,370			
P-valor	0,222			

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta*

calculados em níveis de significância  $p < .05^*$  e  $p < .01^{**}$ . A

sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis

independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa

situação (HAIR, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da

associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme se observa na tabela 38, apenas um preditor demográfico (Tempo de trabalho na empresa) mostrou relacionamento com a questão 5. Nesta associação, o poder de explicação da equação de regressão foi muito fraco, como se verifica nos valores dos coeficientes de regressão ajustado ( $R^2$ ) que foram próximos de zero. Os valores VIF encontrados sugerem que o impacto da multicolinearidade entre as variáveis independentes foi grande, uma vez que os valores encontrados se distanciam de 1 em alguns casos.

Observa-se que quanto maior o tempo de um empregado dentro de uma empresa, as possibilidades que ele tem de avaliar a qualidade da comunicação, aumenta consideravelmente. Pode-se afirmar a importância da participação de um indivíduo, nos processos, distribuição de informações e colaboração dos resultados (BUENO, 2005).

A tabela 39 mostra o resultado do modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da questão 10 do questionário.

Tabela 39: Modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da questão 10 do questionário.

Preditores demográficos e de centralidade	Beta Padronizado	Estatística t	P-valor	VIF
Faixa etária	,137	1,087	,280	1,513
Gênero	,139	1,332	,186	1,046
Estado civil	-,099	-,810	,420	1,436
Grau de escolaridade	,032	,281	,779	1,227
Tempo de trabalho na empresa atual	-,070	-,599	,551	1,313
NrmOutDeg	,199	1,889	,062	1,061
R2	,113			
R2 ajustado	,050			
Estatística F	1,800			
P-valor	,109			

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta*

calculados em níveis de significância  $p < .05^*$  e  $p < .01^{**}$ . A

sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis

independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa

situação (HAIR, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da

associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao se examinar detidamente a tabela 39, verifica-se que o preditor de centralidade – *NrmOutDeg* - manteve relacionamento, praticamente, significativo com a questão 10 do questionário. Este relacionamento evidencia o coeficiente de regressão ( $R^2$  ajustado) no valor de 5%, sendo um poder de explicação fraco. Os valores VIF encontrados sugerem que o impacto da multicolinearidade entre as variáveis independentes foi grande, uma vez que os valores encontrados se distanciam de 1.

A tabela 40 mostra o resultado do modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da somatória da questão 5 e 10 do questionário.

Tabela 40: Modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da somatória da questão 5 e 10 do questionário.

Preditores demográficos e de centralidade	Beta Padronizado	Estatística t	P-valor	VIF
Faixa etária	,100	,787	,434	1,508
Gênero	,088	,814	,418	1,088
Estado civil	-,029	-,234	,815	1,418
Grau de escolaridade	,153	1,335	,185	1,224
Tempo de trabalho na empresa atual	-,204	-1,718	,089	1,301
InBonPw	-,002	-,018	,985	1,109
OutARD	,143	1,373	,173	1,008
R2	,094			
R2 ajustado	,018			
Estatística F	1,242			
P-valor	,289			

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* calculados em níveis de significância  $p < .05^*$  e  $p < .01^{**}$ . A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da tabela 40 mostram que os preditores demográficos e de centralidade não demonstraram relacionamento estatístico significativo com a somatória das questões 5 e 10 do questionário, ( $p > .05$ ). A equação de regressão para estes relacionamentos exibiu um poder de explicação baixo, com o  $R^2$  ajustado atingindo o valor de 0.018.

A tabela 41 mostra o resultado do modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da somatória da questão 14 a 17 do questionário.

Tabela 41: Modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da somatória da questão 14 a 17 do questionário.

Preditores demográficos e de centralidade	Beta Padronizado	Estatística t	P-valor	VIF
Faixa etária	-,148	-1,158	,250	1,572
Gênero	-,151	-1,384	,170	1,146
Estado civil	-,139	-1,147	,254	1,415
Grau de escolaridade	-,011	-,098	,922	1,244
Tempo de trabalho na empresa atual	,262	2,248	,027*	1,306
InARD	,100	,765	,447	1,649
Between	-,119	-,915	,363	1,632
R2	,126			
R2 ajustado	,054			
Estatística F	1,737			
P-valor	,111			

**Fonte:** Dados da pesquisa

**Nota:** Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* calculados em níveis de significância  $p < .05^*$  e  $p < .01^{**}$ . A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Conforme se observa na tabela 41, apenas um preditor demográfico (Tempo de trabalho na empresa) mostrou relacionamento com a somatória das questão 14 a 17. Nesta associação, o poder de explicação da equação de regressão foi muito fraco, segundo se verifica pelos valores dos coeficientes de regressão ajustado ( $R^2$ ) que foram próximos de zero. Os valores VIF encontrados sugerem que o impacto da multicolinearidade entre as variáveis independentes foi grande, uma vez que os valores encontrados se distanciam de 1 em alguns casos.

Ressalta-se a importância por parte dos empregados em relação ao tempo de empresa. Todo o fluxo de comunicação pode ser melhor observado por profissionais com um maior tempo de empresa, pois impacta em uma melhor utilização dos veículos de comunicação a fim de se obter a informação no momento necessário e da forma adequada (VARGAS, 2005).



A tabela 42 mostra o resultado do modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da somatória da questão 18 e 20 do questionário.

Tabela 42: Modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da somatória da questão 18 e 20 do questionário.

Preditores demográficos e de centralidade	Beta Padronizado	Estatística t	P-valor	VIF
Faixa Etária	-,164	-1,324	,189	1,494
Gênero	-,138	-1,333	,186	1,041
Estado civil	-,147	-1,229	,222	1,388
Grau de escolaridade	-,019	-,172	,864	1,222
Tempo de trabalho na empresa atual	,269	2,332	<b>,022*</b>	1,295
R2	,117			
R2 ajustado	,065			
Estatística F	2,272			
P-valor	,054			

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* calculados em níveis de significância  $p < .05^*$  e  $p < .01^{**}$ . A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme se observa na tabela 42, apenas um preditor demográfico (Tempo de trabalho na empresa) mostrou relacionamento com a somatória das questão 18 e 20. Nesta associação, o poder de explicação da equação de regressão foi muito fraco, segundo se verifica pelos valores dos coeficientes de regressão ajustado ( $R^2$ ) que foram próximos de zero. Os valores VIF encontrados sugerem que o impacto da multicolinearidade entre as variáveis independentes foi grande, uma vez que os valores encontrados se distanciam de 1 em alguns casos.

Percebe-se que, uma boa qualidade da informação, impacta diretamente na performance dos empregados da empresa, conseqüentemente existe uma melhora

no fluxo dos processos tratados pelo departamento. Uma comunicação bem definida, torna-se o principal mecanismo para alcançar melhores resultados dentro de uma empresa (CURVELLO, 2012).

Tabela 43: Modelo de regressão para os preditores demográficos e de centralidade em relação à variável dependente da questão 23 do questionário

Preditores demográficos e de centralidade	Beta Padronizado	Estatística t	P-valor	VIF
Faixa etária	-,009	-,065	,948	1,494
Gênero	,053	,483	,630	1,041
Estado civil	,017	,133	,895	1,388
Grau de escolaridade	-,023	-,195	,846	1,222
Tempo de trabalho na empresa atual	,106	,867	,388	1,295
R2	,012			
R2 ajustado	-,046			
Estatística F	,201			
P-valor	0,961			

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta*

calculados em níveis de significância  $p < .05^*$  e  $p < .01^{**}$ . A

sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis

independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa

situação (HAIR, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da

associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o tempo de trabalho de um empregado, foi considerado significativo em relação a questão sobre dificuldade de se comunicar dentro da empresa. Afirma-se que pessoas com um maior tempo de atividade dentro da organização, possuem uma menor dificuldade de se relacionar com os demais empregados (CURVELLO, 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo geral analisar a comunicação interna na cooperativa ALPHA com base na percepção dos profissionais que nela atuam sobre as atividades relativas à prática e à gestão da comunicação organizacional, por meio de uma abordagem quantitativa, foram utilizados instrumentos da estatística inferencial como: análise e regressão na análise dos dados.

Os objetivos específicos propostos compreenderam analisar a comunicação interna entre os funcionários de um mesmo departamento da cooperativa de crédito, investigar a comunicação com membros de todos os departamentos, analisar o uso das mídias sociais de informação e investigar a comunicação interna e sua relação com a performance da cooperativa de crédito.

Ao analisar a comunicação interna entre os funcionários de um mesmo departamento, no que tange aos canais de comunicação, os resultados revelaram que os funcionários consideraram todos meios de comunicação como eficientes, ressalta-se um uso predominante do contato pessoal e correio eletrônico.

Pode-se afirmar que um dos grandes problemas das empresas relacionado as práticas da gestão comunicacional, é conhecer os meios de comunicação e saber utilizá-los, com o intuito de promover o diálogo entre os funcionários e mantê-los bem informados no que diz respeito a empresa (PRADO, 2004).

Foi evidenciado por meio deste estudo que os funcionários de um mesmo departamento se reúnem com frequência para discussões de assuntos relacionados as atividades desenvolvidas no departamento que estão atuando.

Ressalta-se que, um dos grandes problemas para a comunicação interna é a elaboração de reuniões eficazes, mesmo com um número significativo de reuniões por dia, é importante que esses encontros mantenham um índice de qualidade condizente com os objetivos propostos do departamento (VARGAS, 2005).

Ao analisar a comunicação interna intersetorial, a utilização do e-mail como veículo de comunicação, foi considerada predominante para a comunicação entre os funcionários de outros departamentos. Foi verificado também que esses funcionários utilizam de encontros semanais para discussões e troca de informações entre os departamentos da cooperativa, acredita-se, que seja um diferencial desta cooperativa, por meio dessas reuniões torna-se capaz discutir soluções a fim de reduzir problemas de indeterminação de metas, objetivos e prioridades, além de outras falhas danosas que a comunicação interna pode gerar, como conflitos e ineficiência organizacional.

Os resultados também indicaram a utilização por esses funcionários do Portal Intranet, este último desenvolvido pelo próprio TI da cooperativa, e, portanto, customizado de acordo com as necessidades percebidas pela gestão.

Afirma-se que um dos grandes desafios em gerir uma boa comunicação entre os membros de outros departamentos, é integrar todo o quadro funcional, conhecer o público interno e deixar claro os objetivos propostos pela empresa. Pois comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. Quanto maior for o envolvimento das pessoas com a organização, maior será o seu comprometimento (KUNSCH, 2003).

Apesar da variedade dos meios de comunicação e da boa avaliação recebida pelos mesmos, a avaliação geral da comunicação interna intrasetorial é considerada pela grande maioria dos funcionários da cooperativa como mediana, e ainda, deficiente por quase todo o restante. Tal ocorrência foi observada também na comunicação intersetorial, indicando a necessidade da análise e desenvolvimento das medidas necessárias para a melhora da comunicação interna na cooperativa.

No que tange a análise do uso das mídias sociais, a grande maioria dos pesquisados acredita que mídias sociais como o aplicativo WhatsApp e o aplicativo Skype poderiam ser melhor utilizados na comunicação interna com membros de outros setores.

Dentre as análises realizadas sobre a relação entre a comunicação interna e a performance da cooperativa de crédito, foi verificado que a troca de informações na

cooperativa é fluída de forma que as atividades possam ser exercidas com maior dinamismo, também foi verificado que, um número substancial de colaboradores afirmaram que o respectivo desempenho destes poderia ser melhorado, caso algumas mudanças fossem realizadas na gestão comunicacional.

Quanto as análises da regressão múltipla empregada na referida pesquisa, foi possível examinar as variáveis de centralidade e sua respectiva influência nas questões apontadas pelos empregados no que tange a gestão comunicacional. Percebe-se que quanto mais as pessoas se comunicam, maior é o número de laços. A análise de rede permitiu investigar isso de forma objetiva e comparar as medidas e estrutura de rede de hoje com aquela de amanhã.

Na pesquisa foi identificado um grupo de indivíduos que se encontra estrategicamente localizados em um caminho mais curto de comunicação, no qual está numa posição mais central da rede. Foi constatado que esses empregados são responsáveis por transmitir, modificar ou reter a informação entre membros do grupo.

O grau é uma medida da influência direta que um vértice tem em relação a seus contatos, a proximidade está relacionada com o tempo que uma informação leva para ser compartilhada por todos os vértices na rede, e a intermediação de um vértice pode ser considerada como o controle da comunicação entre todos os demais pares de vértices da rede (OLIVEIRA, 2011).

Em suma o presente estudo apresentou explicações, ao buscar relações de causa entre indicadores de comunicação interna e posições dos atores na rede de comunicação organizacional presente na cooperativa de crédito.

Não obstante as deficiências indicadas e a avaliação apenas mediana da qualidade da comunicação interna da cooperativa percebida por seus funcionários, o fluxo de comunicação foi relativamente bem avaliado pelos mesmos, os quais a disposição ao diálogo independente do cargo ocupado e a possibilidade de obter informações de forma rápida e confiável na resolução de problemas.

Oportunamente, os problemas alegados na comunicação interna foram ressaltados pelos funcionários da cooperativa ao associar a solução dos mesmos a melhora do próprio desempenho pessoal, o que incentiva a gestão a procurar de forma mais determinada por medidas adequadas ao desenvolvimento da comunicação interna na cooperativa.

Cientes dos problemas com a comunicação interna, os funcionários da cooperativa apresentaram o franco interesse em fazer treinamentos e cursos sobre comunicação pessoal e organizacional, reconhecendo que dificuldades de comunicação tem comprometido parcialmente o desenvolvimento das dinâmicas organizacionais.

Os resultados de pesquisa indicaram diferenças estatisticamente significantes na percepção dos funcionários sobre a comunicação interna ao considerar grupos formados com base nas variáveis sócio-demográficas, destacadamente gênero, faixa etária e faixa de renda. Tais indícios constituem um alerta para a gestão organizacional, sugerindo que o planejamento e controle da comunicação interna precisa considerar tal diversidade afim de desenvolver as melhores soluções.

Além da relação com as variáveis sócio-demográficas, observou-se que tanto tempo de trabalho na organização, assim como o índice de centralidade na rede de comunicação, são fatores capazes de interferir na percepção sobre os aspectos da comunicação interna aqui investigados.

No que concerne as limitações do presente trabalho cita-se à impossibilidade de contar-se com todos os funcionários da cooperativa. Espera-se, contudo, em um futuro próximo, atingir a população pretendida a fim de obter-se a rede completa de comunicação interna e a percepção de todos os funcionários da cooperativa.

Em suma, apesar de todos os problemas evidenciados na comunicação interna da organização e da avaliação apenas mediana da mesma, destaca-se a percepção dos funcionários sobre a evolução expressiva apresentada nos últimos anos e o reconhecimento da gestão da necessidade de melhorar.

## REFERÊNCIAS

- ARMISTEAD, C. Knowledge management and process performance, **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, p.143 – 157,1999.
- ALMEIDA, S. **Metodologia para avaliação de desempenho organizacional**, 2005. Disponível<[http://www.administracaovirtual.com/financas/downloads/apostilas/2/BSC\\_2.pdf](http://www.administracaovirtual.com/financas/downloads/apostilas/2/BSC_2.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2014.
- ALMEIDA, A. L. C.; ALMEIDA, L. H. G. **A imagem organizacional da PUC Minas: um estudo de caso nas unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel**, 2008. Disponível em: <<http://www.fca.pucminas.br/saogabriel/comorganizacional/A%20Imagem%20Organizacional%20da%20PUC%20Minas.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2014.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- AQUINO, M. C. Os *blogs* na web 2.0: representação e recuperação coletivas de informação. In: AMARAL, A. *et al.* **Sobre Blogs**. Estudos sobre *blogs* e comunicação. São Paulo: Momento editorial, 2009.
- BARBOSA, R. R.; PAIM, I. **Da gerência de recursos informacionais à gestão do conhecimento: a gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003. p. 07-31.
- BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.
- BAPTISTA, R. D. **A comunicação empresarial e a gestão da mudança**, 2010. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.html>>. Acesso em: 25 jun. 2010.
- BERLO, D. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print, 2005.
- BRUM, A. M. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 2.ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**, 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2008.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUBRIN, A. J. **Princípios da administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

ESKISSON, H. **ERP System Effects: a Comparison of Theory and Practice**. Gothenburg, 2003. Master Thesis in Business Administration. Disponível em: <[http://www. http://www.handels.gu.se/epc/archive/00002854/](http://www.handels.gu.se/epc/archive/00002854/)>. Acesso em: 04 mar. 2014.

FREEMAN, L. C. **A Set of measures centrality based on Betweenness**. Disponível: <[http://www.jstor.org/stable/3033543?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/3033543?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 10 jun. 2015.

FREITAS, L. **Medidas de centralidade em grafos**. Disponível em: <[http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe\\_m/LeandroQuintanilhaDeFreitas.pdf](http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_m/LeandroQuintanilhaDeFreitas.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2015.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, F. *et al.* **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FRIEDKIN, N. **A Structural Theory of Social Influence**. New York: Cambridge, 1998.

FRIEDKIN, N. **Structural Bases of Interpersonal Influence in Groups: A Longitudinal Case Study**. American Sociological Association, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.



GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa - RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRANDO, G. B. **Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz**. São Paulo: Difusora Editora, 2006.

KALBASI, H. **Accessing ERP implementation: critical success factors**. Master Thesis in Marketing, Iran, 2007. Disponível em: <http://www.http://www.handels.gu.se/epc/archive/00002854>>. Acesso em: 04 mar. 2014.

KENDZERSKI, P. R. **Web marketing e comunicação digital**. Copyright. 2009.

KISO, R. **Ascensão da plataforma do consumidor como mídia**. Disponível em: <<http://jumpexec.uol.com.br/print.php?sub=5&land=ler&idArtigo=1236>>. Acesso em: 05 mar. 2014.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e Modernidade: novos paradigmas da comunicação organizacional**. 2.ed. São Paulo: Summus, 2001.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**, 17. ed. São Paulo: Summus, 2002.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LATOUR, B. **Network theory - networks, societies, spheres: reflections of an actor-network theorist**. *International Journal of Communication*, v. 5, 2011.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Makron, 2007.

LEVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo: Editora 34, 1998.

LON, S.; BRAKE, D. K. **The Social Media Bible**. John Wiley e Sons Inc, 2009.

LIMA, A. D. A. *et al.* **Implantação de pacote de gestão empresarial em médias empresas**. 2000. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br>>. Acesso em: 4 mar. 2014.

MARCHIORI, M. **Comunicação Interna: organização como um sistema de significados compartilhados**. São Paulo: Difusora Editora, 2008.

MARQUES, C. **Redes Sociais e Poder no Estado Brasileiro – Aprendizados a partir das políticas urbanas**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais (RBCS)*, v. 21, n. 60, p.15-42, fev. 2006.

MARTINS, H.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publíx, 2010.

MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

MEDEIROS, R. **A comunicação interna numa organização pública**. 2006. 136 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PETRI JUNIOR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. (Coord.). **Administração, metodologia, organização, estratégia**. São Paulo: Juruá, 2007. p. 67-79.

MELO, V. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Disponível em: < <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAqIsAJ/a-comunicacao-interna-sua-importancia-nas-organizacoes>>. Acesso em: 04 mar. 2014.

MOURA, R. M. O Papel da Tecnologia de Informação. In: ALBERTIN, L. A. MOURA, R. M. (Org.). **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 13-23.

NASSAR, P. **Comunicação interna**: a força nas empresas, graduação e pós-graduação. São Paulo: Lazuli, 2004.

LAMPREIA, J. M. **Técnicas de comunicação**: publicidade, propaganda, relações Públicas. 4. Ed. Lisboa: Coleção Saber, Publicações Europa-América, 1984.

OLIVEIRA, C. **Um estudo sobre confiabilidade de redes e medidas de centralidade em uma rede de co-autoria**. Disponível em: < <http://www.podesenvolvimento.org.br/inicio/index.php?journal=podesenvolvimento&page=article&op=view&path%5B%5D=98> >. Acesso em: 10 jun. 2015.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PAIVA, J. **Monitoramento da performance da marca em redes sociais**: para que fazer e como avaliar resultados. Oficina de capacitação Estratégias de comunicação com redes sociais. Jump Education, 2008.

PARMENTER, D. Winning KPIs revisited. **New Zealand Management**, v. 49, n. 9, p. 49-51, out. 2002.

PINHEIRO, M. **Cooperativas de Crédito**: história da evolução normativa no Brasil. Brasília: BCB, 2008.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**, 4.ed. Campinas: Alínea, 2009.

PRIMO, A. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2006.

PRADO, D. **Planejamento e Controle de Projetos**. Nova Lima: INDG, 2004.

PRADO JUNIOR, S. T. A evolução dos conceitos associados ao alinhamento entre a gestão de TI e a estratégia de negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

PLETSCH, M. **A formação inicial e continuada de recursos humanos para a prática docente frente à educação inclusiva**. Rio de Janeiro: Livre Expressão, 2003.

RAMALHO, J. A. **Mídias sociais na prática**. 2. ed. São Paulo: Elsevier. 2010.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REIS, L. G. **Produção de monografia da teoria a prática**. Brasília: Senac, 2008.

RICARDO, C. **Comunicação organizacional e gestão de Recursos Humanos**, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, G. N. **Comunicação interna e cultura organizacional: contribuições das relações públicas**. São Paulo. 2010.

RUGGIERO, A. P. **Qualidade da comunicação interna**, 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 22 out. 2014

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SIMCSIK, T. **O.M.I.S. Organização e métodos**. São Paulo: Makron Books, 1992.

TAVARES, E. M. **Comunicação interna como agente de motivação dos colaboradores: estudo de caso**. Agência Nacional das Comunicações, 2011.

TERRA, C. **A relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais**. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144/pt-br.php>>. Acesso em: 05 Jan. 2015.

TOCOLINI, G. P. S.; PEREIRA, H. J. A Institucionalização de ambiente virtual de aprendizagem colaborativa via *web* em instituições de ensino superior. In:

ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba.

**Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

TORQUATO, F. G. R. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIGNERON, J. **Comunicação interna**: além das mídias. 2000. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Comunicacao\\_nas\\_organizacoes/006%20-%20Comunica%E7%E3o%20interna%20-%20al%E9m%20das%20m%EEdias.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comunicacao_nas_organizacoes/006%20-%20Comunica%E7%E3o%20interna%20-%20al%E9m%20das%20m%EEdias.pdf)>. Acesso em:

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

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário sobre Comunicação Interna

Esta pesquisa de caráter acadêmico compõe o processo de coleta de dados para a minha dissertação de mestrado da Faculdade Novos Horizontes, e refere-se à gestão da comunicação interna na Sicoob Alpha. Informa-se que os resultados serão mantidos em sigilo, sendo sua participação de grande valia para o sucesso desta pesquisa. Desde já agradecemos sua importante participação.

Michel Gonçalves da Silva  
Mestrando

<p><b>1. Faixa etária:</b>            1.1 ( ) até 25 anos            1.2 ( ) de 25 a 30 anos            1.3 ( ) de 31 a 35 anos            1.4 ( ) de 36 a 40 anos            1.5 ( ) de 41 a 45 anos            1.6 ( ) de 46 anos a 50 anos            1.7 ( ) acima de 50 anos</p> <p><b>2. Gênero</b>            2.1 ( ) Masculino            2.2 ( ) Feminino</p> <p><b>3. Estado civil:</b>            3.1 ( ) Solteiro(a)            3.2 ( ) União estável            3.3 ( ) Casado(a)            3.4 ( ) Divorciado(a)            3.5 ( ) Viúvo(a)            3.6 ( ) Outros _____</p>	<p><b>4. Grau de escolaridade:</b>            4.1 ( ) Superior incompleto            4.2 ( ) Superior completo            4.3 ( ) Especialização completa            4.4 ( ) Especialização incompleta            4.5 ( ) Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> Completa            4.6 ( ) Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> Incompleta            4.7 ( ) Pós-graduação <i>Strictu Sensu</i> Completa            4.8 ( ) Pós-graduação <i>Strictu Sensu</i> Completa</p> <p><b>5. Regime de trabalho:</b>            5.1 ( ) Integral            5.2 ( ) Parcial</p> <p><b>6. Tempo de trabalho na empresa atual</b>            6.1 ( ) Menos de 1 ano            6.2 ( ) De 1 a 5 anos            6.3 ( ) De 6 a 10 anos            6.4 ( ) De 11 a 15 anos            6.5 ( ) De 16 a 20 anos            6.6 ( ) Mais de 20 anos</p>
---	--

**As perguntas de 1 a 6 se referem à comunicação APENAS com os membros do setor em que você trabalha.**

1 - Assinale abaixo quais são os meios de comunicação que você utiliza na comunicação com os outros membros do setor onde você trabalha:

- ( ) E-mail                      ( ) Portal intranet                      ( ) Telefone  
 ( ) Reunião                      ( ) Murais                      ( ) Redes sociais

2 - Na comunicação entre os funcionários do seu setor, você considera os seguintes meios de comunicação:

INSTRUMENTOS	1 ineficiente	2 pouco eficiente	3 razoável	4 eficiente	5 muito eficiente
<i>Informativos</i>					
<i>Telefone</i>					
<i>Intranet</i>					
<i>E-mail</i>					
<i>Contato pessoal</i>					
<i>Redes sociais</i>					

3 – Os problemas específicos ocorridos na comunicação por e-mail com membros do setor onde você trabalha ocorrem:

PROBLEMAS	1 muito raramente	2 algumas vezes	3 razoavelmente	4 frequentemente	5 Muito frequentemente
<i>Falta de clareza no texto do e-mail</i>					
<i>Falta de objetividade</i>					
<i>Excesso de respostas, as quais, muitas vezes, não acrescentam tanto à discussão</i>					
<i>Problemas de formatação que dificultam a compreensão</i>					
<i>E-mails desnecessários, muitas vezes não relacionados ao trabalho.</i>					
<i>Tempo de resposta demorado</i>					

4 - Qual a frequência de reuniões do departamento/setor onde você trabalha?

- ( ) Diariamente      ( ) Semanalmente      ( ) Quinzenalmente  
 ( ) Mensalmente      ( ) Eventualmente

5 - De modo geral, como você avalia a comunicação interna entre os funcionários do seu departamento/setor:

Ótima  Boa  Mediana  Ruim  Péssima

6 – O volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros do seu departamento/setor pode ser considerado:

Extremamente Alto  Alto  Médio  Baixo  Muito Baixo

**As perguntas de 7 a 13 referem-se à comunicação com os membros de TODOS departamentos/setores da Cooperativa.**

7 - Assinale abaixo quais são os meios de comunicação que você utiliza na comunicação com membros dos demais setores da cooperativa:

E-mail  Portal intranet  Telefone  
 Reunião  Murais  Redes sociais

8 - Na comunicação com os membros de outros departamentos/setores, você considera os seguintes meios de comunicação:

INSTRUMENTOS	1 ineficiente	2 pouco eficiente	3 razoável	4 eficiente	5 muito eficiente
Informativos					
Telefone					
Intranet					
E-mail					
Contato pessoal					
Redes sociais					

9 – Assinale a frequência dos problemas encontrados na utilização do e-mail para comunicação com os membros dos outros setores:

PROBLEMA	1 muito raramente	2 algumas vezes	3 razoavelmente	4 frequentemente	5 Muito frequentemente
<i>Falta de clareza no texto do e-mail</i>					
<i>Falta de objetividade</i>					

<i>Excesso de respostas, as quais, muitas vezes, não acrescentam tanto a discussão</i>					
<i>Problemas de formatação que dificultam a compreensão</i>					
<i>E-mails desnecessários, muitas vezes, não relacionados a trabalho.</i>					
<i>Tempo de resposta demorado</i>					

10 – De modo geral, como você avalia a comunicação com os funcionários dos demais departamentos/setores:

Ótima  Boa  Mediana  Ruim  Péssima

11 – O volume de mensagens trocadas por e-mail com os membros de outros departamentos/setores pode ser considerado:

Extremamente alto  Alto  Médio  Baixo  Muito baixo

12 – Quais aplicativos, você acredita, poderiam ser mais bem utilizados na comunicação com membros de outros departamentos/setores da cooperativa (caso necessário, marque mais de um):

WhatsApp  Viber  Google Talk  Skype  Facebook chat

13 – Sobre as informações disponibilizadas na intranet da cooperativa, considera-se o conteúdo:

Muito útil  Útil  Razoável  Pouco útil  Nenhuma utilidade

**Por favor, avalie as seguintes afirmações sobre o fluxo de informações na cooperativa, com base na escala:**

14 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação de forma rápida.



- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Neutro
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

15 – Quando necessito de alguma informação para solucionar algum problema, consigo obter informação confiável.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Neutro
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

16 – A troca informações no meio corporativo é fluida de forma que posso exercer minhas atividades com maior dinamismo.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Neutro
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

17 – Na Alpha, as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Neutro
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

18 – Alguns problemas na comunicação organizacional comprometem o meu desempenho pessoal na cooperativa.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Neutro
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

19 – A performance da cooperativa depende essencialmente da comunicação eficiente dentro e entre departamentos/setores.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte

- Neutro
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

20 – O meu desempenho pessoal poderia ser melhorado caso algumas mudanças fossem realizadas na comunicação organizacional.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Neutro
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

21 – A comunicação organizacional melhorou substancialmente nos últimos anos.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Neutro
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

22 – O meu desempenho pessoal poderia ser melhorado caso algumas mudanças fossem realizadas na comunicação organizacional.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Neutro
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

23 – Existem colegas de serviço com dificuldades expressivas de comunicação, o que compromete as dinâmicas organizacionais.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Neutro
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

24 – Gostaria de fazer treinamentos e cursos sobre comunicação pessoal e organizacional.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Neutro

- ( ) Discordo em parte  
 ( ) Discordo totalmente

25 – Indique com que frequência você utiliza cada um dos meios de comunicação indicados abaixo:

INSTRUMENTOS	1 muito raramente	2 algumas vezes	3 razoavelmente	4 frequentemente	5 Muito frequentemente
<i>Telefone</i>					
<i>Intranet</i>					
<i>E-mail</i>					
<i>Contato pessoal</i>					
<i>Redes sociais (Facebook, WhatsApp, etc).</i>					

26 – Indique qual a sua preferência em relação a cada um dos meios de comunicação indicados abaixo:

INSTRUMENTOS	1 muita baixa	2 baixa	3 razoável	4 alta	5 Muito alta
<i>Telefone</i>					
<i>Intranet</i>					
<i>E-mail</i>					
<i>Contato pessoal</i>					
<i>Redes sociais (Facebook, WhatsApp, etc).</i>					

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

01 – Quando você precisa obter alguma informação com membros da sua área de atuação, a quem você recorre?

*Pode ser qualquer tipo de informação, desde apoio a alguma atividade, esclarecimentos, etc. Inserir nome e setor/PA do funcionário(a). Ex.: João Silva – Informática.*

02 – Quando você precisa obter alguma informação com membros de outras áreas da cooperativa, a quem você recorre?

*Pode ser qualquer tipo de informação, desde apoio a alguma atividade, esclarecimentos, etc. Inserir nome e setor/PA do funcionário(a). Ex.: João Silva – Informática.*

# ANEXO

## ANEXO A – Rede Social Colaborativa

