

**A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO E A INTENSIDADE DE POSSÍVEIS
BARREIRAS: um estudo envolvendo as empresas do polo calçadista de Nova
Serrana – MG**

Ciro Antônio Pereira Lemos¹

Marcos Vinícius Maciel Diese²

RESUMO

Este estudo busca identificar e analisar como o processo de comunicação contribui para as micro, pequenas e médias empresas do setor calçadista de Nova Serrana, além de verificar a existência de barreiras e, em caso positivo, qual a intensidade das mesmas. Trata-se uma pesquisa de campo predominantemente descritiva e apresenta características explicativas, com coleta de dados realizada através de meios eletrônicos e de forma presencial nas empresas. Foram coletados dados diretamente com os gestores sobre os meios de comunicação mais utilizados, e a atenção em orientar os funcionários e receber retornos de informação, além de opiniões a respeito da influência da comunicação e a presença de barreiras. Os resultados mostram que a maior parte das empresas tem o hábito de utilizar os meios digitais para se comunicarem com os públicos interno e externo, além não parecerem demonstrar sinais de desleixo para com as ferramentas *feedback* e *feedforward*, entretanto, o processo de comunicação interna é considerado ineficaz em muitas delas. Sendo assim, as conclusões apontam que são necessárias algumas medidas para tornar o processo de comunicação eficaz.

Palavras-Chave: Comunicação. Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Barreiras à comunicação.

¹ Mestre em Administração. Professor na UEMG-Cláudio-MG e FANS-Faculdade de Nova Serrana-MG.

² Graduando em Administração pela Faculdade de Nova Serrana – FANS.

ABSTRACT

This study seeks to identify and analyze how the communication process contributes to the micro, small and medium enterprises of Nova Serrana's footwear sector, in addition to verifying the existence of barriers and, if so, how strong they are. It is a predominantly descriptive field research and presents explanatory characteristics, with data collection performed through electronic media and face-to-face in companies. Data were collected directly from the managers about the most used communication means, and the attention to guide the employees and receiving information returns, as well as opinions about the influence of communication and the presence of barriers. The results show that most companies have a habit of using the digital means to communicate with the internal and external public, and they don't seem to show signs of neglect with the tools feedback and feedforward, however, the internal communication process is considered ineffective in many of them. Therefore, the conclusions point out that some measures are necessary to make the communication process effective.

Key-Words: Communication. Organizational Communication. Internal Communication. Barriers.

INTRODUÇÃO

A evolução da comunicação ao longo dos séculos acompanha os avanços tecnológicos. Inicialmente, era praticada através de figuras e gestos, contudo, com a invenção da escrita, há 5 mil anos, as informações passaram a ser registradas e transportadas de um local para outro. Já a partir da invenção da tipografia, há 5 séculos, o conhecimento registrado pôde ser reproduzido em larga escala. Durante o século XIX, em decorrência do surgimento da eletricidade, foram inventados os primeiros telefones e telégrafos, enquanto no século passado, iniciou-se a utilização das ondas eletromagnéticas, por meio do rádio, televisão e telégrafo sem fio. Por

fim, no cenário atual, devido à *Internet*, as informações atravessam o planeta em poucos segundos (PIMENTA, 2006).

A pesquisa realizada tem como objetivo geral identificar e analisar como o processo de comunicação pode influenciar de maneira positiva e/ou negativa no desenvolvimento das organizações do polo calçadista de Nova Serrana. É esperado que o estudo seja importante para o mercado, pois pode auxiliar os empresários da cidade a melhorar o processo de comunicação nas empresas e antecipar e resolver possíveis falhas. Pode, também, mostrar-se relevante ao meio acadêmico, uma vez que há a possibilidade de atrair novas análises focadas na cidade e servir de objeto de estudo para futuras pesquisas sobre o mesmo tema.

O ponto de partida da pesquisa foi formulado a partir da constatação de um problema. Desta forma, surge a seguinte questão que irá orientar todo este trabalho: Qual a contribuição efetiva e a intensidade de possíveis barreiras do constructo comunicação para as indústrias e prestadoras de serviços do polo calçadista de Nova Serrana?

Acredita-se que haja contribuição para com os bons resultados financeiros, velocidade nas atividades da empresa, bom relacionamento com os públicos internos e externo e a qualidade do produto final. Pensa-se, ainda, que existem barreiras no processo de comunicação das empresas, já que, por mais dedicados que gestores e funcionários sejam, sempre podem haver falhas. Além disso, imaginam-se que as barreiras existem em baixa intensidade. Estas foram as hipóteses levantadas neste estudo.

Sendo assim, o trabalho apresenta aspectos teóricos referentes aos conceitos de comunicação em sociedade e no ambiente organizacional. Em seguida, busca explicar a metodologia adotada e a análise dos resultados, finalizando com as considerações finais dos autores.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi elaborado com a finalidade de compreender os conceitos do constructo comunicação, para, desta forma, gerar um maior conhecimento ao leitor acerca dos temas abordados na pesquisa.

COMUNICAÇÃO

De acordo com Matos (2014, p. 2), o termo comunicação tem sua origem no latim *communicare*, que significa “partilhar, repartir, conferenciar, associar, trocar opiniões”. Baena (2011, p. 1) define comunicação como “qualquer processo pelo qual nós, seres humanos, trocamos informações, fazemos questionamentos, expressamos nossos sentimentos e pensamentos”. É uma atividade sempre presente no dia-a-dia das pessoas e é uma forma de alcançar os outros através da transmissão de ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores (NEWSTROM, 2008).

Teixeira (2007) afirma que, para que a comunicação ocorra, são necessários seis elementos: emissor, definido como a pessoa que elabora e envia a mensagem; receptor, sendo a pessoa que recebe e realiza o processo de decodificação; mensagem, ou seja, o próprio conteúdo da comunicação; canal, isto é, o meio que possibilita o contato entre emissor e receptor; código, visto como o sistema de signos aos quais a mensagem foi construída; e, por fim, o contexto, entendido como o ambiente no qual ocorre a comunicação e os envolvidos fazem parte.

Em contrapartida, Matos (2014) apresenta outros sete elementos da comunicação, além dos já apresentados: fonte, definida como o sistema onde se inicia a mensagem; ruído, ou seja, tudo que perturba a compreensão da mensagem; codificação, sendo a transformação da mensagem em linguagem; decodificação, caracterizada pela interpretação da mensagem por parte do receptor; signo, visto como a combinação dos conceitos de significado e significante; linguagem, isto é, um sistema de signos capaz de servir à comunicação entre indivíduos; e, finalmente, a língua, que trata-se de um conjunto de convenções necessárias para permitir o exercício da linguagem.

Os elementos devem ser adequadamente trabalhados para evitar falhas. “Cada um deles exerce um papel essencial no processo de comunicação, e qualquer falha em um desses elementos pode prejudicar ou invalidar a percepção ideal da mensagem” (TEIXEIRA, 2007, p. 10).

Os tipos de comunicação mais frequentes no cotidiano da sociedade são classificados como verbal e não verbal. Pestana (2006) defende que a comunicação verbal é aquela que faz uso de palavras ou signos. O autor ainda explica que é através dela que o homem compreende e domina o mundo que o rodeia. Esta comunicação existe em todos os ambientes nos quais o homem é inserido e é fundamental para as relações humanas, seja no trabalho, em família, na sociedade etc. (MARQUES, 2016).

Já a comunicação não verbal, por sua vez, é um meio constituído apenas de sinais não verbais, capazes de revelar as emoções dos envolvidos na comunicação face a face, através da linguagem corporal ou gestual (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013). Trata-se, essencialmente, de observar os pequenos barulhos utilizados ao falar, as pausas feitas entre as frases e as palavras, a ênfase colocada na voz. São relevantes, também, as expressões faciais e as posturas corporais, além da distância interpessoal e o toque (MATOS, 2014).

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Qualquer processo de comunicação é suscetível a falhas que são chamadas de barreiras ou ruídos. De acordo com Chiavenato (2004, p. 76), “ruído significa uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida”. “O ruído pode impedir totalmente a realização de uma comunicação, filtrá-la parcialmente ou proporcionar-lhe um sentido incorreto” (NEWSTROM, 2008, p. 50). Teixeira (2007, p. 14) complementa, afirmando que os ruídos ocorrem “quando algum dos elementos não está completamente integrado ao processo de comunicação ou ocorre algum tipo de interferência”.

Chiavenato (2004) divide as barreiras em três grupos: barreiras pessoais, que se originam a partir de limitações, emoções e valores humanos; barreiras físicas, que ocorrem no ambiente no qual acontece o processo de comunicação; e barreiras semânticas, estas são decorrentes dos símbolos aos quais a comunicação é realizada.

Natiq (2017) apresenta, além das já mencionadas, uma outra barreira à comunicação: barreira fisiológica. Esta é caracterizada por disfunções corporais, como deficiência auditiva, visual e distúrbios na fala.

No âmbito organizacional, as barreiras à comunicação também podem se apresentar. Robbins (2005) ressalta as seis barreiras mais importantes à comunicação eficaz: filtragem, sendo a manipulação da informação realizada pelo funcionário para que seja vista de forma favorável pelo gestor; percepção seletiva, onde o receptor vê e escuta seletivamente, com base em características pessoais, tais como necessidades, motivações históricas e experiências, projetando suas expectativas e interesses na decodificação da mensagem; sobrecarga de informação, ou seja, o excesso de informações que podem fazer com colaboradores e gestores ignorem ou se esqueçam de tarefas importantes; emoções, uma vez que a mesma mensagem pode ter interpretações diferentes, de acordo com o estado emocional do receptor; linguagem, visto que as palavras podem ter significados distintos, em função da cultura do receptor; e medo da comunicação, que ocorre quando os indivíduos têm medo ou ansiedade para se comunicar, de forma a dificultar o contato.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Para Azeredo (2011, p. 1), “a comunicação é, hoje, uma das principais preocupações das empresas num mundo globalizado”, ou seja, o processo de comunicação mostra-se essencial para que uma organização possa se manter viva no mercado, através da troca de informações com os funcionários, clientes e fornecedores.

Comunicação empresarial é a relação da empresa com seu público interno e externo, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre as suas atuações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviço etc. (MATOS, 2014, p. 110).

A comunicação no ambiente organizacional possui como finalidade “promover, desenvolver e manter a relação das empresas com seus públicos interno

e externo mediante um conjunto de atividades e técnicas destinadas à difusão da informação” (CHINEM, 2010, p. 31). Tomasi e Medeiros (2010, p. 64) esclarecem ainda mais, eles afirmam que a comunicação empresarial “tem por objetivo criar, manter, ou mudar para favorável, se for negativa, a imagem da empresa junto a seu público”, ou seja, ela busca maneiras para atrair e fidelizar clientes, além de melhorar a reputação da empresa.

De acordo com a São Judas Campus Unimonte (2017), o processo de comunicação no âmbito organizacional é dividido em duas vertentes: comunicação interna e externa, onde, conforme Tomasi e Medeiros (2010), a comunicação interna é caracterizada pelo relacionamento entre diretores e subordinados, isto é, pessoas diretamente vinculadas à empresa. “É a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização” (MATOS, 2014, p. 131). Ela possui a proposta de trazer consenso aos valores da empresa, bem como facilitar sua aceitação (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013).

Tão relevante quanto a comunicação interna para as organizações é a comunicação externa. Tomasi e Medeiros (2010, p. 79) afirmam que esta “é responsável pela imagem da empresa no mercado”, tendo em vista a opinião pública, ou seja, se refere à maneira pela qual as pessoas de fora veem a empresa. Está “relacionada a clientes, fornecedores, acionistas, empresas concorrentes, mídia, governo, órgãos públicos, escolas, sindicatos e à sociedade de um modo geral” (MATOS, 2014, p. 111). “Não se trata apenas de propaganda, mas sim de um conjunto maior de atividades que inclui assessoria de imprensa, *branding*³, gestão de redes sociais, campanhas institucionais e relações públicas” (SÃO JUDAS CAMPUS UNIMONTE, 2017, p. 1).

FEEDBACK E FEEDFORWARD

O processo de comunicação no ambiente organizacional pode ser bem-sucedido com as ferramentas *feedback* e *feedforward*. De acordo com Rabaça e

³ Expressão de língua inglesa que se refere à gestão de marca.

Barbosa (1987)⁴apud Matos (2014), o conceito de *feedback* tem sua origem na teoria de sistemas e significa retroalimentação, sendo o processamento e transmissão de informações ao sistema para a continuidade de seu funcionamento, ou seja, é o retorno da informação.

O *feedback* é considerado a principal ferramenta para medir o desempenho dentro e fora de uma empresa, visto que sua aplicação contribui para orientar os funcionários e proporcionar um parecer sobre seu trabalho (MARQUES, 2018). O autor ainda afirma que existem três tipos de *feedback*: positivo, que é aquele mais aguardado pelo gestor e pelo funcionário, uma vez que exalta pontos positivos, como, por exemplo, um bom comportamento e bom andamento das atividades; negativo, sendo o menos aguardado, porém necessário, visto que é importante para entender em que aspectos deve-se haver melhora; e, o construtivo, definido como a junção dos anteriores, já que aponta algo que não está adequado e sugere uma solução para a resolução do problema.

Já a respeito do *feedforward*, Ribeiro (2015) defende que trata-se de uma ferramenta cujo objetivo é orientar um profissional, tendo, como foco, o aperfeiçoamento de suas competências. Duarte (2016, p. 1) acrescenta que a ferramenta “busca identificar os erros e a partir deles verificar o que pode ser feito para mudar o futuro no curto, médio e longo prazo”. O site Mundo Carreira (2014) complementa que o *feedforward* é de crucial importância na gestão de pessoas, visto que, através dele, é possível auxiliar os funcionários no processo de aprendizado e crescimento profissional.

O *feedforward* é uma melhoria do *feedback*, considerando que este possui mecanismos limitados que se propõem a buscar melhorias por meio de perguntas que forcem as pessoas a reviver um passado que muitas vezes é negativo (BARRICHELO, 2015).

METODOLOGIA

⁴ RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. **Dicionário de Comunicação**. São Paulo: Ática, 1987.

Foi realizada uma pesquisa de campo junto à comunidade de Nova Serrana, por meio de um questionário, aplicado a gestores de nível administrativo das indústrias e prestadores de serviços do polo calçadista da cidade, buscando-se alcançar todas as categorias existentes: microempresa, empresa de pequeno porte e empresa de médio porte.

Os dados foram coletados e analisados por meio de gráficos e comparações, para identificar a contribuição da comunicação para as empresas do setor calçadista de Nova Serrana, bem como verificar a existência de possíveis barreiras e, em caso positivo, qual a intensidade das mesmas.

As amostras para a aplicação do questionário foram coletadas ao longo do período de 3 de julho a 29 de agosto de 2018. Entre elas, 6 são classificadas como microempresas, 20 empresas de pequeno porte, além de 16 empresas de médio porte, e, foram selecionadas com base na disponibilidade e interesse dos gestores em responder à pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Situado na região do alto São Francisco, no Centro Oeste mineiro, o município de Nova Serrana, outrora conhecido como Distrito de Cercado, surgiu em meados do século XVIII, no início da colonização de Minas Gerais, época em que os portugueses buscavam minas de metais preciosos. Cercado era um tradicional produtor de artefatos de couro que, inicialmente, foi apenas uma paragem que continha um curral e uma hospedaria para viajantes, e, ao longo do século XIX, tornou-se um arraial (IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2018).

Conforme dados do IBGE (2018), a cidade apresenta, atualmente, uma população estimada de 99.770 habitantes, um aumento de aproximadamente 35% em comparação ao último censo, realizado em 2010, que constatava 73.699 pessoas, e uma média de crescimento pouco inferior a 4,5% ao ano.

Nova Serrana é uma das principais cidades do país na fabricação de calçados, possuindo o terceiro lugar nacional no quesito e a primeira posição em vendas de calçados esportivos populares, além de gerar, de maneira direta e

indireta, aproximadamente 50 mil empregos para a população (G1 CENTRO OESTE DE MINAS, 2016).

O polo é composto de 848 indústrias, 84 fornecedores de matérias primas, além de 15 empresas que realizam atividades produtivas, 35 empresas de comércio de produtos e 15 fornecedores de equipamentos (SINDINOVA, 2017). A mesma fonte afirma também que 90% das indústrias têm uma capacidade média de produção diária de pouco menos que 1.200 pares, e, juntas, somam 177 mil pares por dia.

RESULTADOS DA PESQUISA

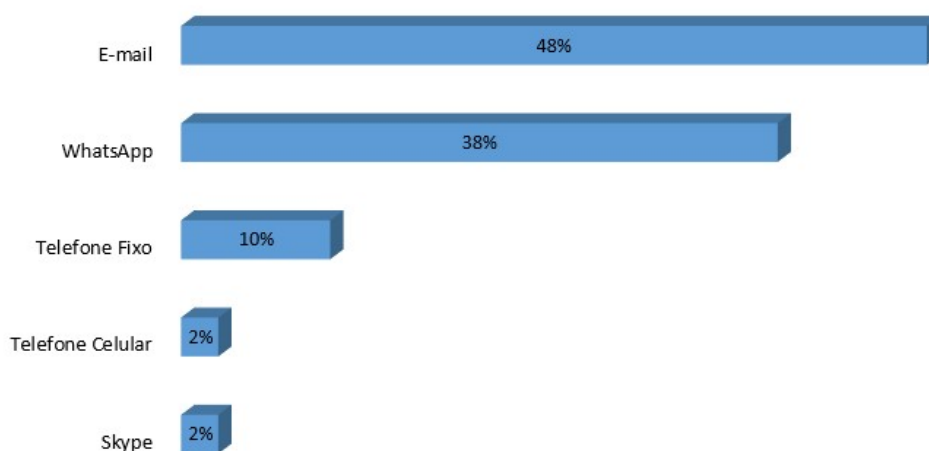
A pesquisa elaborada pelos autores buscou coletar dados com o propósito de identificar a contribuição do constructo comunicação para as empresas do polo calçadista de Nova Serrana, bem como verificar se o processo de comunicação das mesmas apresenta barreiras, e, em caso positivo, qual a intensidade das mesmas.

Para sua realização, foram pesquisadas um total de 42 empresas, divididas em 28 indústrias e 14 prestadoras de serviços, representando, respectivamente, 67% e 33%.

A primeira questão aplicada buscou identificar o porte das empresas pesquisadas. Através dos resultados obtidos, pôde-se verificar que 6 delas classificam-se como microempresas, enquanto 20 são classificadas como pequenas, além de outras 16 médias, que representam 14%, 48% e 38%, respectivamente.

A próxima questão aplicada aos gestores serviu para identificar o meio de comunicação mais utilizado atualmente pelas empresas. Neste quesito, foi possível perceber a grande relevância dos recursos digitais (GRAF. 1).

Gráfico 1 – Meios de Comunicação mais Utilizados



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Dentre as alternativas disponíveis, 48% dos gestores responderam que o *e-mail* é o meio de comunicação mais utilizado, seguido pela ferramenta *WhatsApp*, com 38% das respostas e o telefone fixo, com 10%. Os 4% restantes foram divididos igualmente entre telefone celular e *Skype*.

Sendo assim, entende-se que os recursos digitais são, em sua maioria, prioridade para o processo de comunicação nas empresas de Nova Serrana, visto que são mais utilizados por 88% das mesmas, enquanto apenas 12% priorizam chamadas por telefone.

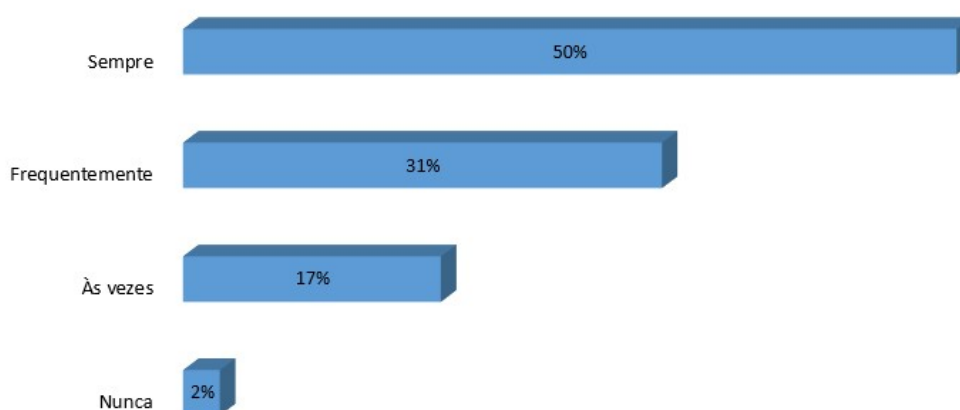
Esta grande diferença pode ter sido ocasionada pela facilidade em enviar *e-mails* e mensagens instantâneas nos dias de hoje, afinal, diferentemente das chamadas telefônicas, a utilização de *e-mail*, *WhatsApp* e *Skype* (em sua versão padrão) é gratuita.

Ainda com relação aos meios de comunicação mais utilizados, a pergunta seguinte teve a finalidade de verificar se o gestor o considera adequado ou inadequado para a empresa, e, a grande maioria dos gestores (93%) classificou como adequado o meio de comunicação mais utilizado pela sua empresa, independentemente de qual seja, enquanto apenas 7% consideraram como inadequado. Este é um resultado muito positivo, considerando que meios inadequados de comunicação podem proporcionar barreiras aos bons resultados de uma empresa, como, por exemplo, mau relacionamento com os públicos internos e externos e perda de produtividade, além de colaboradores desmotivados, falta de

clareza dos altos níveis hierárquicos e dificuldade em fornecer e receber *feedback* e *feedforward*.

Ainda a respeito de *feedback* e *feedforward*, foi feito um questionamento cuja finalidade era verificar a frequência com a qual o gestor utiliza as ferramentas de desempenho no ambiente organizacional e incentiva os funcionários a praticá-los (GRAF. 2).

Gráfico 2 – Frequência de Utilização do *Feedback* e *Feedforward*



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

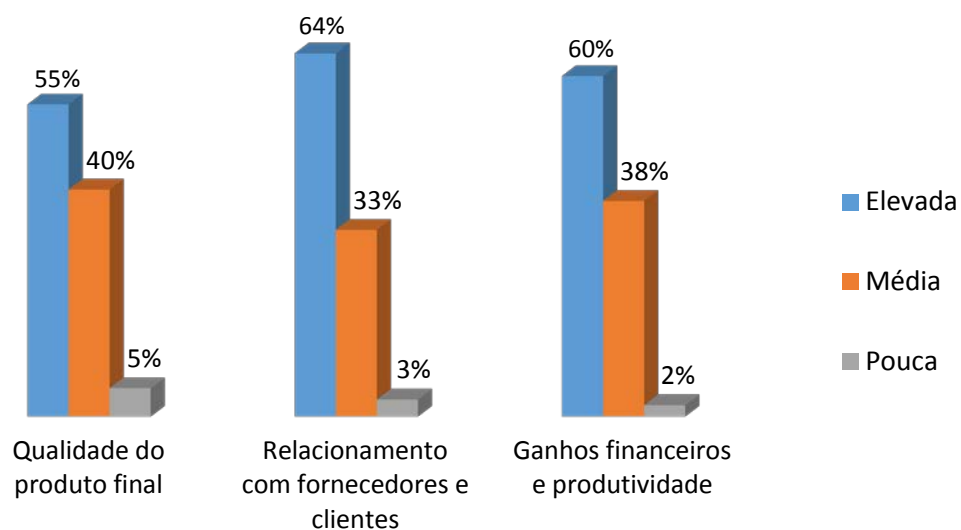
Metade dos gestores afirmou que sempre há a preocupação em fornecer um bom *feedback* e um bom *feedforward*, enquanto 31% responderam que a atenção às ferramentas é frequente. Entretanto, 17% utilizam com pouca frequência e 2% dos gestores afirmaram que não se preocupam com as ferramentas.

Embora haja um elevado índice de entrevistados que utilizam a ferramenta *feedback*, é necessário que o mesmo seja bem trabalhado para que seja fornecido da maneira adequada, sobretudo quando negativo, pois, apesar de ser benéfico, por demonstrar aspectos onde é necessário haver melhora, pode ser mal interpretado e gerar constrangimentos e mal-entendidos.

Ao mesmo tempo, a ausência de ambas as ferramentas por parte de 19% das empresas pode ser responsável por complicações ao sucesso da comunicação, e, conseqüentemente, prejudicar o relacionamento duradouro entre as partes envolvidas.

As três próximas perguntas aplicadas aos gestores buscaram medir a influência do processo de comunicação em relação à qualidade do produto final, ao bom relacionamento com os fornecedores e clientes e aos bons resultados financeiros e produtividade. Ao serem questionados, os entrevistados puderam avaliar entre quatro categorias: elevada, média, pouca e desprezível, sendo que não houve respostas com a última opção (GRAF. 3).

Gráfico 3 – Influência do Processo de Comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

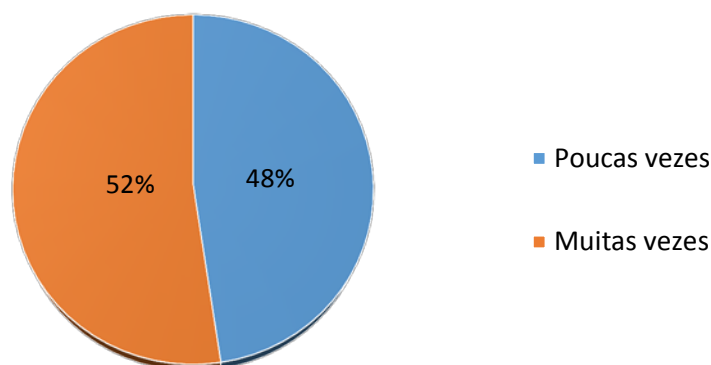
Considerando os resultados obtidos, observa-se que os entrevistados acreditam que o processo de comunicação exerce maior influência para o bom relacionamento da empresa com os fornecedores e clientes (64%) do que com os bons resultados financeiros e produtividade (60%) e a qualidade do produto final, com 55%.

Este maior índice pode ter sido ocasionado pelo fato de a maioria das empresas se preocupar em construir um vínculo com o cliente, tendo em vista que é mais vantajoso fidelizar um cliente do que conquistar novos.

O questionamento seguinte teve como propósito entender se alguma atividade da empresa já foi prejudicada devido a falhas no processo de comunicação. Para esta avaliação, os gestores puderam atribuir entre quatro alternativas: nunca, poucas vezes, muitas vezes e o aspecto nunca foi considerado.

Nenhum dos entrevistados assinalou a primeira, tampouco a última opção, tornando possível supor, portanto, que todas as empresas do polo calçadista de Nova Serrana já foram prejudicadas por barreiras à comunicação (GRAF. 4).

Gráfico 4 – Atividades Prejudicadas Devido às Barreiras à Comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Todas as empresas pesquisadas já tiveram atividades prejudicadas em função de falhas no processo de comunicação, sendo que 48% delas tiveram poucas atividades prejudicadas, enquanto 52% tiveram muitas atividades prejudicadas. Trata-se de um resultado preocupante, visto que para uma empresa prosperar e alcançar seus objetivos são necessários processos eficientes de comunicação. Mostra-se importante, portanto, identificar os fatores que favorecem as falhas e buscar maneiras para corrigi-las.

A penúltima questão aplicada aos empresários objetivou descobrir, na opinião do entrevistado, qual o maior benefício que uma comunicação adequada proporciona ao desenvolvimento da empresa. Foram disponibilizadas quatro alternativas: a qualidade do produto oferecido pela empresa, o bom relacionamento com fornecedores, clientes e colaboradores, além de velocidade nas atividades da empresa. A última opção continha um espaço para que o gestor pudesse dar sua opinião, caso discordasse das alternativas (GRAF. 5).

Gráfico 5 – Benefícios da Comunicação ao Desenvolvimento da Empresa



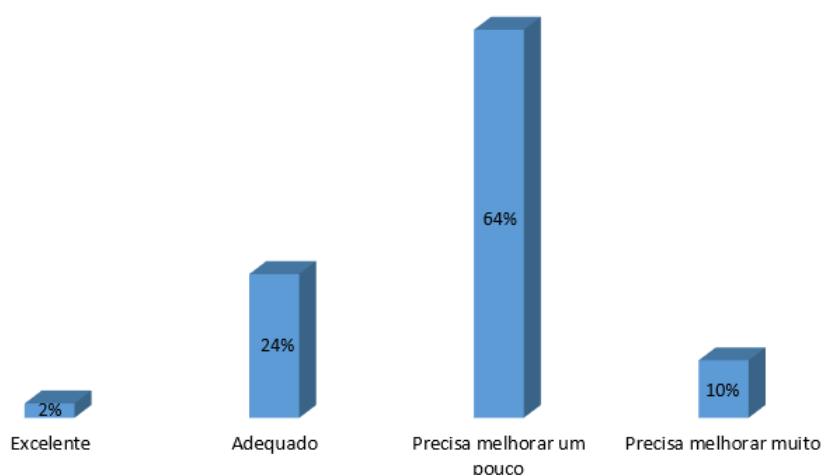
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A maioria dos gestores (59%) assinalou o bom relacionamento com os fornecedores, clientes e colaboradores. Em segundo lugar, estão aqueles que marcaram a qualidade do produto oferecido pela empresa, com 24%, representando o dobro dos que escolheram a velocidade nas atividades exercidas. Por fim, 5% optaram pela última opção e escreveram que a qualidade do trabalho é o maior benefício proporcionado pelo processo de comunicação na empresa.

Este resultado pode ter sido ocasionado pelo fato de, segundo Chiavenato (2014), lidar com pessoas deixou de ser um desafio e passou ser visto como uma vantagem competitiva para as empresas. Ao mesmo tempo, entende-se que a qualidade do trabalho pode ser alcançada quando os demais fatores forem bem-sucedidos.

Finalmente, o último questionamento pediu para que os empresários classificassem o processo geral de comunicação interna na empresa. Neste quesito, foi possível perceber que quase todos os entrevistados acreditam que a comunicação interna precisa de melhorias (GRAF. 6).

Gráfico 6 – Classificação do Processo Geral de Comunicação Interna



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A maior parte dos entrevistados (64%) afirmou que o processo geral de comunicação interna na empresa precisa melhorar um pouco, seguido dos 24% que o classificaram como adequado. Em terceiro lugar, está o grupo de gestores que acredita que o processo de comunicação deve melhorar muito, representando 10%, e, por fim, apenas 2% o atribuíram como excelente.

Assim, 74% das empresas precisam de melhorias. Supõe-se que este índice elevado esteja relacionado ao fato de todas as empresas terem vivenciado atividades sendo prejudicadas por falhas à comunicação. Visando reduzir a grande proporção de falhas, Martins (2015) afirma que os gestores podem adotar medidas para melhorar a comunicação nas empresas, como incentivar os funcionários a compartilharem entre si informações úteis e aderir plataformas de vídeos e mensagens instantâneas, além de utilizar agendas *on-line* e evitar realizar reuniões muito longas.

CONCLUSÕES

A elaboração deste artigo trouxe conceitos voltados à área de comunicação, como a própria comunicação na sociedade e nas empresas, seus elementos, suas barreiras e tipos, e a importância de fornecer e receber *feedback* e *feedforward*.

É possível dizer que todas as hipóteses levantadas no início do estudo foram totalmente confirmadas. Na visão dos gestores, a comunicação exerce uma influência elevada nos quesitos qualidade do produto, relacionamento com os públicos internos e externos e bons resultados financeiros. Pode-se afirmar, ainda, que, de acordo com a pesquisa, as indústrias e prestadores de serviços do polo calçadista de Nova Serrana, em geral, apresentam barreiras no processo de comunicação. Entretanto, estas apresentam baixa intensidade, uma vez que, embora o processo de comunicação necessite de melhorias, grande parte dos gestores classificou como adequado o meio de comunicação mais utilizado pela empresa, além de se preocupar em fornecer boas orientações e receber bons retornos de informação.

Com relação ao problema, considera-se que foi resolvido parcialmente, uma vez que a quantidade de empresas estudadas é muito baixa em comparação ao total de empresas existentes em Nova Serrana. É possível afirmar que o processo de comunicação contribui significativamente para as empresas pesquisadas e as mesmas apresentam barreiras em baixa intensidade, visto que, embora a maioria delas classifique o meio de comunicação mais utilizado como adequado e haja uma preocupação com as ferramentas *feedback* e *feedforward*, a maior parte das empresas já teve muitas atividades prejudicadas por barreiras.

Recomenda-se, para futuros trabalhos relacionados à comunicação organizacional, um maior aprofundamento a respeito do conceito de *feedforward*, que ainda é um tema recente e não dispõe de muitos estudos científicos. Outra sugestão relevante é a continuidade da pesquisa, tendo sua realização feita periodicamente, para que seja possível verificar, por exemplo, a influência da tecnologia da informação para o processo de comunicação empresarial.

REFERÊNCIAS

AZEREDO, T. A. C. **O processo de comunicação dentro da empresa.** 5 jul. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412/>> Acesso em: 16 abr. 2018.

BAENA, A. **A Importância de uma boa Comunicação.** 04 mai. 2011. Disponível em: <<http://douranews.com.br/opiniao/item/16152-a-importancia-de-uma-boa-comunicacao>> Acesso em: 02 abr. 2018.

BARRICHELO, F. **Pratique o feedforward, não o feedback.** 2015. Disponível em: <<http://www.barrichelo.com.br/blog/trechos.asp?id=153>> Acesso em: 20 jul. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 4ª ed. Barueri: Manole, 2014. 494 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

CHINEM, R. **Introdução à Comunicação Empresarial.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 108 p.

DUARTE, T. **A Gestão da Comunicação Organizacional e o Feedforward.** 13 mai. 2016. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2016/05/13/gestao-da-comunicacao-organizacional-e-o-feedforward/>> Acesso em: 22 jul. 2018.

G1 CENTRO OESTE DE MINAS. **Criação do polo calçadista de Nova Serrana passa em nova comissão.** 09 nov. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mg/centro-oeste/noticia/2016/11/criacao-de-polo-calcadista-de-nova-serrana-passa-em-nova-comissao.html>> Acesso em: 02 set. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE –. **Nova Serrana.** 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/nova-serrana/panorama>> Acesso em: 04 set. 2018.

MARQUES, J. R. **A Importância do Feedback Positivo e Negativo na Empresa.** 27 fev. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante/>> Acesso em: 09 mai. 2018.

MARQUES, J. R. **Comunicação verbal e não verbal.** 22 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/comunicacao-verbal-e-nao-verbal>> Acesso em: 13 abr. 2018.

MARTINS, R. **Como melhorar a comunicação no ambiente corporativo?** 30 mar. 2015. Disponível em: <<https://www.qinetwork.com.br/como-melhorar-a-comunicacao-no-ambiente-corporativo/>> Acesso em: 13 set. 2018.

MATOS, G. G. **Comunicação Empresarial sem Complicação: Como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo.** 3ª ed. Barueri: Manole, 2014. 207 p.

MUNDO CARREIRA. **Entenda o que é Feedforward.** 12 set. 2014. Disponível em: <<http://www.mundocarreira.com.br/gestao-de-pessoas/entenda-o-que-e-feedforward>> Acesso em: 04 jul. 2018.

NATIQ, Z. **Barreiras pessoais, físicas e semânticas para uma comunicação efetiva.** 20 jul. 2017. Disponível em: <http://www.ehow.com.br/barreiras-pessoais-fisicas-semanticas-comunicacao-efetiva-info_48891/> Acesso em: 06 mai. 2018.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho.** 12ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 508 p.

PESTANA, G. D. M. **A Comunicação Verbal.** 15 mai. 2006. Disponível em: <<http://www.apagina.pt/?aba=7&cat=156&doc=11595>> Acesso em: 18 abr. 2018.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial.** 5ª ed. Campinas: Alínea, 2006. 182 p.

RIBEIRO, H. **Feedforward – Uma Ferramenta do Coaching de Equipe.** 02 set. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/feedforward-uma-ferramenta-do-coaching-de-equipe/>> Acesso em: 02 jul. 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 463 p.

SÃO JUDAS CAMPUS UNIMONTE. **Comunicação externa e interna: você sabe qual é a diferença?** 2 jan. 2017. Disponível em: <<http://blog.unimonte.br/comunicacao-externa-e-interna-voce-sabe-qual-e-a-diferenca/>> Acesso em: 23 abr. 2018.

SINDICATO INTERMUNICIPAL DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE NOVA SERRANA – SINDINOVA –. **Perfil Industrial – Polo Calçadista Nova Serrana – MG e Região.** 2017. 142 p. Disponível em: <<http://www.sindinova.com.br/novo/wp-content/uploads/2017/12/Perfil-Industrial-Nova-Serrana-home.pdf>> Acesso em: 24 jul. 2018.

TEIXEIRA, L. **Comunicação na Empresa.** 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 196 p.

TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. **Comunicação Empresarial na Prática.** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 234 p.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J.B. **Comunicação Empresarial.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. 445 p.