

## COMUNICAÇÃO EFICAZ: UM ESTUDO DE CASO DE PADRONIZAÇÃO DE CANAL DE COMUNICAÇÃO

Ana Rita Calderaro da Costa – ana.rita.calderaro@gmail.com  
Universidade de São Paulo – Escola de Engenharia de Lorena  
EEL/USP – Campus I – Estrada Municipal do Campinho, s/n  
12602-810 – Lorena – SP

Maria Auxiliadora Motta Barreto – maribarreto@usp.br  
Universidade de São Paulo – Escola de Engenharia de Lorena  
EEL/USP – Campus I – Estrada Municipal do Campinho, s/n  
12602-810 – Lorena – SP

**Resumo:** A comunicação é um mecanismo chave para o sucesso de qualquer negócio. Indo além de transmitir informações, também promove a interação entre os envolvidos em uma organização. Com a tecnologia, têm-se, hoje, os mais diversos canais de transmissão, porém a comunicação eficaz ainda se mostra como um desafio nas grandes corporações, devido ao fluxo intenso de informação e ao número grande de colaboradores. O presente estudo buscou analisar o impacto gerado pela padronização de um canal de comunicação em um setor de engenharia, de uma grande empresa. Foi realizado um estudo de caso com a aplicação de questionários do tipo censo. Com as respostas obtidas, pode-se ilustrar e exemplificar as melhorias e aceitação da criação deste canal de informação padronizado, claro e conciso, comprovando que tal prática realmente auxilia nas atividades, atendimento dos requisitos e expectativa dos clientes, internos e externos. Assim, o presente trabalho valida a implementação da ferramenta como eficaz ao processo de transmissão das informações.

**Palavras-chave:** Comunicação eficaz, canais de transmissão, padronização, processo de comunicação.

### 1 INTRODUÇÃO

Nas corporações, grupos de pessoas formam-se com o objetivo de atingir determinados objetivos e metas planejadas. Assim, há a necessidade do estabelecimento de uma cultura de interação e organização dentro de toda instituição. De acordo com Menan (2009), é imprescindível o uso da comunicação como ferramenta de ação e interação entre os indivíduos, sendo que o estabelecimento desse vínculo viabiliza o alinhamento das expectativas e ações para atingir-se o propósito final e a soluções dos conflitos. Com o advento da tecnologia, hoje é possível se obter informações de diversas formas, mas isso não garante que a comunicação esteja ocorrendo. Com a geração rápida de informações, caso estas não sejam transmitidas de maneira correta ou não atinjam os destinatários adequados, causam um impacto profundo e nem sempre positivo na vida dos colaboradores.

A fim de resolver essa questão, surgiu a preocupação em se estabelecer uma comunicação interna eficaz nas organizações, garantindo que as informações atinjam as pessoas adequadas e que seja feita de forma correta, estimulando-se o diálogo, a troca de informações e experiências, e contando com a participação de todos os níveis hierárquicos (CLEMEN, 2005).

De acordo com Tiburcio *et al* (2014), para que ocorra um fluxo de informações claro e eficaz, é necessário estabelecer um processo eficiente, alinhando e sincronizando as ferramentas de apoio com seus colaboradores. Para estabelecer o laço de comunicação com indivíduos, é preciso definir qual mensagem será passada, qual resposta é esperada e principalmente preocupar-se se o receptor da mensagem entendeu por completo e não há dúvidas quanto ao que foi transmitidos (TIBURCIO *et al*, 2014).

Esses conceitos, quando aplicados em empresas de grande porte, é possível identificar “gaps” de transmissão de informações para os “stakeholders” do processo. Com isso, viu-se a oportunidade de se padronizar um canal de informação e avaliar qual o impacto gerado no dia a dia dos colaboradores.

Assim, o presente estudo foi realizado em uma empresa, de grande porte, do ramo da aviação localizada na cidade de São José dos Campos.

## 2 OBJETIVO

O objetivo deste trabalho foi analisar o grau de aceitação da implantação de um novo canal de transmissão de informação e se sua mensagem era relevante para os receptores, além de avaliar se a maneira escolhida para a propagação do canal foi eficaz.

## 3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo, foi desenvolvido um questionário do tipo censo, utilizando-se a escala Likert para as respostas e aplicado em toda a população referente ao estudo.

De acordo com Gerhardt *et al* (2009), qualquer pesquisa científica pode ser classificada por fatores como abordagem, natureza, objetivos e procedimentos. Assim, aqui utilizou-se a abordagem qualitativa dos fatores, método de pesquisa que não se preocupa com a representatividade numérica, e sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, trabalhando com uma gama de significados, motivos, aspirações, crenças e valores que podem ou não ser afetados pelo engajamento do pesquisador (MINAYO, 2001).

Considerando essa definição, o presente trabalho seguiu os moldes de um estudo de caso, em decorrência da sua adaptabilidade, que permite a identificação das questões gerais e associação às situações semelhantes.

### 3.1 O método de pesquisa – estudo de caso

Tanto Yin (2001), quanto Fonseca (2002) e Ventura (2007) definem estudo de caso como aquele tipo de pesquisa que visa conhecer a fundo o modo e a razão de uma situação que acredita-se ser única em diversos aspectos, captando a visão dos participantes para complementar e confirmar o objeto de estudo do pesquisador. Os autores ainda reforçam que o sucesso de um estudo de caso dá-se pela qualidade de seus dados, seu embasamento teórico, significado e principalmente pela consideração de todos os possíveis resultados.

Para a estruturação de um estudo de caso é necessário primeiro delimitar a unidade-caso, seguido pela coleta dos dados, seleção, análise e interpretação destes e pôr fim a elaboração de relatórios que expressam as opiniões obtidas através dos questionários aplicados (YIN, 2001; VENTURA, 2007).

O quadro abaixo (quadro 1) descreve cada uma dessas fases, baseado na literatura existente:

Quadro 1 – Fases de estruturação de um estudo de caso

Fase	Descrição
Delimitação da unidade-caso	Identificação de quais dados são relevantes e necessários para o cumprimento do objetivo proposto e como obtê-los
Coleta de dados	Aqui define-se a quantidade de lugares em que se realizará a pesquisa, número de respostas esperadas. É necessário a maior atenção do pesquisador quanto a qualidade dos resultados que estão sendo obtidos
Análise dos Dados	Parte mais complexa do estudo, na qual o pesquisador precisa elaborar um plano de análise condizente com o objetivo da pesquisa. Também, deve-se manter os dados obtidos livres de qualquer julgamento ou premissa para que a pesquisa não seja enviesada.
Elaboração dos Relatórios	Expressão por escrito dos resultados obtidos, mencionando o passo a passo da coleta e análise dos dados e quais teorias os tornam válidos.

Fonte: Autoria própria

A utilização desta metodologia possui diversas vantagens visto que realça todas as diversas dimensões de um problema, permitindo uma análise mais aprofundada das relações dimensionais (CHAGAS, 2017).

### 3.2 Universo de Pesquisa

O universo de pesquisa foi composto pelos colaboradores de um time de engenharia da qualidade de um indústria aeronáutica, voltada à fabricação de jatos de pequeno e médio porte. Esse time é composto, atualmente, por 56 pessoas as quais se dividem entre as unidade do Brasil e Estados Unidos. A missão dessa equipe é garantir a qualidade nos processos e das aeronaves da montagem final até o período de um ano de operação pós entrega.

Pela grande quantidade de “*stakeholders*” e da questão geográfica que separa o time, surgiu a necessidade da criação de um canal que informasse a toda rede quais problemas estavam acontecendo em campo, quais ações e medidas estavam sendo tomadas, seus responsáveis e prazo para correção, tanto na produção como na frota. Esse canal, foi chamado de boletim mensal e contava com gráficos e tabelas que mostravam esses resultados à todos os envolvidos no processo.

### 3.3 Elaboração do questionário de pesquisa

O questionário deste estudo foi composto completamente por questões fechadas, utilizando a escala *Likert* de satisfação, indo de 1 (discordo totalmente) à 5 (concordo totalmente). Esse método é o mais confiável em medir opiniões, percepções e comportamentos, além de fornecer um feedback mais granular sobre a qualidade da reação do público, e por isso foi escolhido para o trabalho (MANZATO & SANTOS, 2012).

A fim de legitimar o questionário, uma versão piloto foi aplicada, validando se as perguntas abrangiam todo o objetivo de estudo, se não causavam nenhum tipo de dúvida ou se eram repetitivas. Com isso, este piloto foi aplicado e nele feitos os ajustes de melhoria para a versão final.

### 3.4 Coleta de dados

O questionário final foi aplicado a população através da plataforma "survey monkey", especializada em pesquisas do estilo *survey*. A escolha por esse canal de aplicação foi por este conseguir abranger toda a população de forma uniforme.

O modelo final contou com 10 questões fechadas e um campo, no final, para comentários facultativos. Os critérios avaliados foram: o impacto ocasionado pela criação do canal, o meio de transmissão escolhido e a relevância das informações transmitidas. Para facilitar a computação dos dados, uma análise interpretativa foi realizada para averiguar se cada pergunta estava atingindo o objetivo que buscava quantificar.

### 3.5 Análise dos dados

Toda a análise dos dados foi feita através da interpretação das respostas obtidas, e na construção de gráficos e tabelas no *excel*. Vale ressaltar que o questionário foi enviado a toda a população, mas não houve obrigatoriedade nas respostas e nem de se responder a todas as perguntas, o que causou uma certa diferença numérica nas porcentagens apresentadas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a finalização da aplicação dos questionários e a compilação das respostas, foi feita a análise dos resultados a partir dos critérios pré estabelecidos de avaliação: (4.1) Impacto gerado pela criação do boletim, (4.2) aceitação do modo de divulgação do boletim e (4.3) relevância das informações do boletim.

### 4.1 Critério 1 – Impacto gerado pela criação do boletim

O primeiro critério contou com 5 das 10 perguntas presentes no questionário. As perguntas analisaram se o boletim facilitou o acesso às informações, se evitou o conflito de informações, se trazia realmente todas as informações sobre a frota, se a mensagem passada era objetiva e concisa, e, por fim, se era realmente possível acompanhar o desempenho da frota pelo boletim.

No quadro a seguir (quadro 2) temos as 5 perguntas que compõem esse critério, e a porcentagem representativa de respostas que confirmam as afirmações. Aqui, consideramos como respostas que confirmam as opções: concordo totalmente e concordo parcialmente.

Quadro 2 - % de respostas que confirmam as afirmações do primeiro critério

Pergunta	% de confirmação
A criação do "Boletim" como informativo da frota em primeiro ano facilitou a obtenção das informações.	94%
A criação do "Boletim" como informativo da frota evitou conflito de informações	90%
O "Boletim" é completo, trazendo todas as informações sobre a frota em primeiro ano.	82%

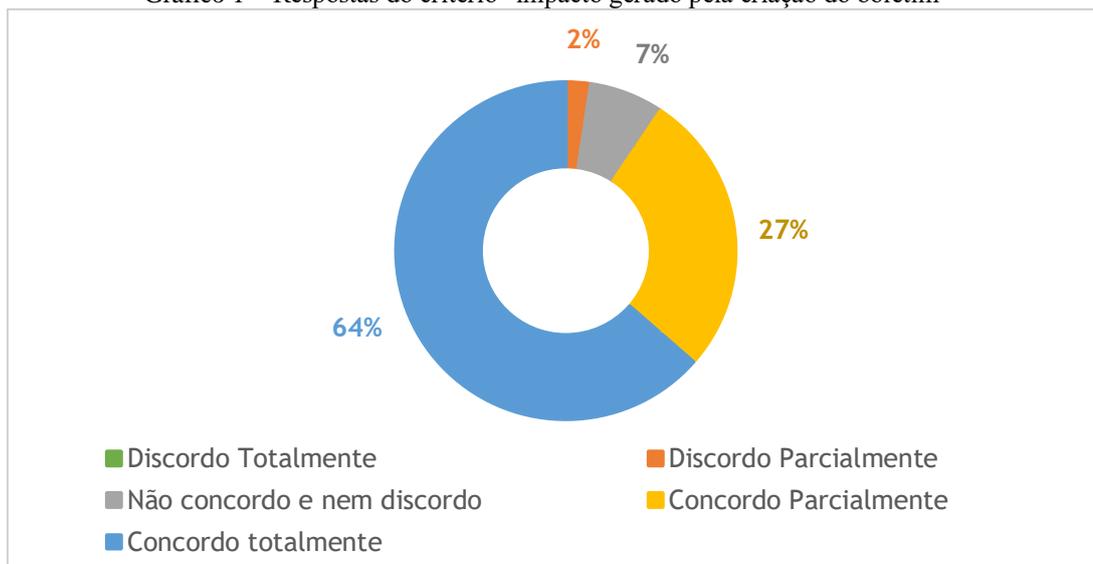
As informações passadas pelo "Boletim" são objetivas/concisas	94%
Com as informações passadas pelo "Boletim" é possível acompanhar o desempenho da frota em seu primeiro ano de operação	95%

Fonte: Autoria própria

Com essas respostas, podemos confirmar que a padronização de um processo realmente garante um aumento da qualidade e controle deste (TEIXEIRA *et al*, 2013), visto que mediante as respostas tornou-se mais fácil encontrar as informações. Também confirmamos o estudo de Kunsch (1997) de que a comunicação organizacional é uma ferramenta estratégica e que com o boletim garantiu-se que as informações fossem completas e objetivas, além de serem passadas de forma clara e livre de ruído.

O gráfico a seguir (gráfico 1) traz uma análise geral do critério, calculada a partir da média das respostas das 5 perguntas, e ao considerarmos as respostas "concordo totalmente" e "concordo parcialmente". Assim, temos que 91% das respostas confirmam o impacto positivo gerado pela implantação do boletim.

Gráfico 1 – Respostas do critério "impacto gerado pela criação do boletim"



Fonte: Autoria Própria

#### 4.2 Critério 2 – Aceitação do modo de divulgação do boletim

O segundo critério contou com 3 das 10 perguntas do questionário, avaliando se a divulgação do boletim ser feita via e-mail foi uma boa escolha ou não. As questões avaliaram se essa maneira de propagação evitou o extravio de informações, se facilitou o acesso e o registro dessas, bem como a comunicação com os emissores da informação para sanar eventuais dúvidas quanto a mensagem.

O quadro 3 traz as perguntas deste critério com suas respectivas porcentagens de aceitação. Assim como no primeiro critério, consideramos apenas as opções que confirmam as afirmações (concordo totalmente e concordo parcialmente).

Quadro 3 - % de respostas que confirmam as afirmações do segundo critério

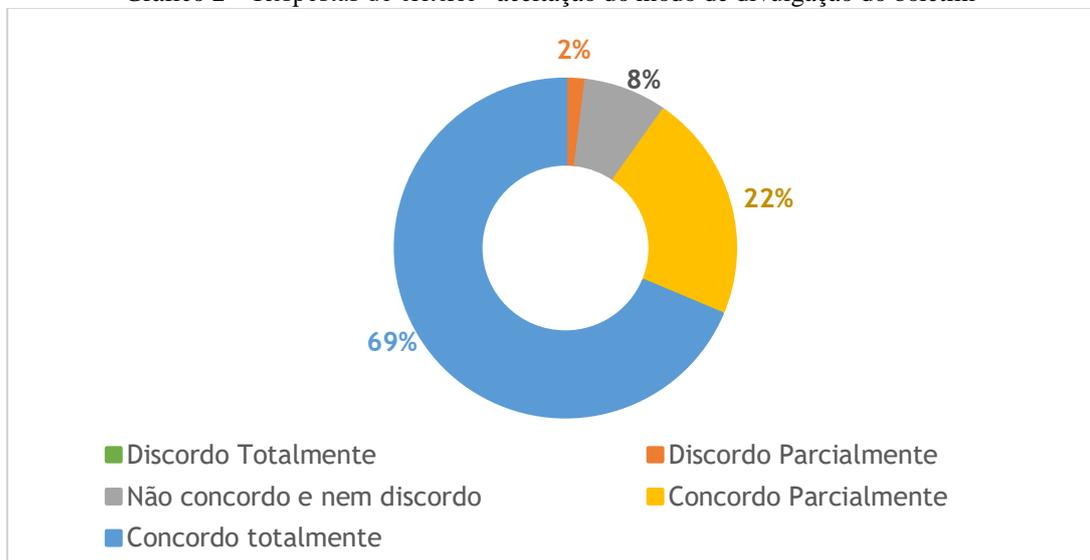
Pergunta	% de confirmação
O "Boletim" ser enviado via e-mail evitou o extravio de informações	94%
O "Boletim" ser enviado via e-mail facilitou o acesso e registro das informações	94%
O "Boletim" ser enviado via e-mail facilitou a comunicação com os responsáveis para sanar eventuais dúvidas.	82%

Fonte: Autoria própria

Dubrin (2003) e Tiburcio *et al* (2014), em suas respectivas pesquisas, afirmam que os canais de comunicação devem acompanhar os avanços tecnológicos do mundo globalizado, se reinventado para atingir totalmente os colaboradores de uma empresa. Com as respostas, pode-se confirmar a aceitação do e-mail como forma de propagação da mensagem, visto que analisou o acesso facilitado às informações, o registro e a facilidade de comunicação com os emissores da mensagem.

Assim como para o primeiro critério, o gráfico 2 representa uma análise global do parâmetro, o qual novamente foi validado com 91% das respostas positivas.

Gráfico 2 – Respostas do critério “aceitação do modo de divulgação do boletim”



Fonte: Autoria Própria

#### 4.3 Critério 3 – Relevância das informações do boletim

O terceiro critério contou com as 2 questões finais, avaliando se as informações contidas no boletim são importantes para o trabalho da lista de distribuição, e se realmente tem atingido os envolvidos do processo.

A seguir temos o quadro que contém a representação das respostas de confirmação do parâmetro:

Gráfico 3 – Respostas do critério “relevância das informações do boletim”

Pergunta	% de confirmação
A informação do “Boletim” é importante para o meu trabalho.	82%
Com o “Boletim” houve maior abrangência na distribuição das informações corretas.	88%

Fonte: Autoria Própria

Apesar das respostas validarem o critério, este foi o único que ficou com respostas abaixo de 90%. Assim, cabe um trabalho de reavaliação da lista de distribuição ou até um acréscimo/decréscimo de informações no montante da mensagem e para garantir uma abrangência correta de divulgação.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo analisou a implantação de um canal de informações padronizado dentro de um time, quais os impactos gerados ao trabalho e a eficiência dessa nova ferramenta de comunicação. Os resultados obtidos foram bastante positivos, visto que grande parte das respostas do questionário de avaliação confirmam que a implementação do canal de comunicação foi efetivo, tornando o processo claro e sintetizado.

Porém, foi constatado, na aplicação dos questionários, uma porcentagem de respostas que ilustram indivíduos sem opinião formada (não concordo e nem discordo), ou que discordaram de algumas informações. Assim, ainda há melhorias que precisam ser feitas como uma reestruturação da lista de distribuição e informações passadas ou, até mesmo, um novo estudo sobre a forma de estreitar o caminho de retorno das eventuais críticas e dúvidas perante a informação transmitida.

## REFERÊNCIAS

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna:** Nós, as pessoas, fazemos a diferença. São Paulo: Mauad Editora Ltda. 2005;

CHAGAS, K. F. P. **Reprovação e evasão na disciplina Cálculo I e estratégias para reduzi-las:** Estudo em uma Escola de Engenharias. São Paulo. 2017;

DUBRIN, A. J. **Princípios da Administração.** Tradução Roberto Miradeo. Rio de Janeiro. 2003;

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC. 2002;

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo Resultados com as Relações Públicas.** São Paulo: Pioneira. 1997;

MANZATO, A. J. & SANTOS, A. B. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa.** Departamento de Ciência de Computação e Estatística. Ibilce: Unesp. 2012;

- MENAN, M. G. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Londrina. 2009;
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes. 2001;
- TEIXEIRA, *et al.* **Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos**. 2013;
- TIBURCIO, J. S. *et al.* **A comunicação Interna como estratégia organizacional**. 2014. Disponível em: <[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2\\_COMUNICACAO\\_INTERNA ESTRATEGIA.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf)> Acesso em: 30 abr. 2018;
- VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro. 2007;
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Rio de Janeiro: Bookman. 2001.

## EFFECTIVE COMMUNICATION: A CASE STUDY OF THE STANDARDIZATION OF COMMUNICATION CHANNELS

**Abstract:** *Communication is a key mechanism for the success of any business. Going beyond transmitting information, it also promotes interaction among those involved in an organization. With technology, we now have the most diverse transmission channels, but effective communication still proves to be a challenge in large corporations due to the intense flow of information and the large number of employees. The present study sought to analyze the impact generated by the standardization of a communication channel in an engineering sector of a large company. A case study was carried out with the application of census type questionnaires. With the answers obtained, it is possible to illustrate and exemplify the improvements and acceptance of the creation of this standardized, clear and concise information channel, proving that this practice really assists in the activities, fulfillment of the requirements and expectations of the internal and external clients. Thus, the present work validates the implementation of the tool as effective to the information transmission process.*

**Key-words:** *Effective communication, transmission channels, standardization, communication process.*