

## **O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS REFLEXOS NO COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES: O CASO DO SETOR DE SAÚDE DO SESI SAPIRANGA**

Micheline Matei Beutler<sup>11</sup>  
Luiz Fernando Costa Neves<sup>12</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo aborda um estudo de caso aplicado ao setor de saúde do Sesi Saporanga tendo como objetivo principal analisar o processo de comunicação interna nas organizações e seus reflexos no comportamento dos colaboradores. Com relação à metodologia adotada, a mesma foi exploratória, quantitativa, qualitativa e não probabilística, envolvendo um total de vinte participantes, entre eles dentistas, médico, engenheiro, técnicas em saúde, técnica em segurança do trabalho, médico do trabalho, fonoaudiólogas, assistente e analista técnico e gestor. O instrumento de coleta de dados foi um questionário fechado tipo *Likert* e um questionário com pergunta aberta, sendo possível através dos mesmos analisar os processos e ferramentas de comunicação utilizadas pelo Sesi e como estes refletem no comportamento dos colaboradores. Dessa forma, conclui-se que a comunicação é de suma importância para as organizações e que o principal desafio do setor de saúde do Sesi é o relacionamento interpessoal. Notou-se, por fim, que a comunicação é satisfatória e compreensível, entretanto alguns aspectos necessitam aprimoramento.

**Palavras-chave:** Comunicação, organização, colaborador, comportamento.

### **ABSTRACT**

*This paper presents a case study applied to the health sector of Sesi Saporanga which the main objective is to analyze the internal communication process in organizations and its effects on the employees behavior. Concerning the methodology adopted, it was exploratory, quantitative, qualitative and non-probabilistic, involving a total of twenty participants including dentists, doctors, engineers, health technicians, occupational safety technicians, occupational doctors, phonoaudiologists, assistants, technical analysts and managers. The instrument used for data collection was a Likert type closed questionnaire and a questionnaire with open-ended question, whereby it was possible to analyze the processes and the communication tools used by Sesi and how these reflect on the employees behaviors. Thus, we may conclude that communication is extremely important for organizations and the main challenge of the Sesi health sector is the interpersonal relationship. Finally, it was noticed that the communication is satisfactory and understandable, however some points need improvement.*

**Keywords:** *Communication, organization, employee, behavior.*

---

<sup>11</sup>Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. michelinebeutler@gmail.com

<sup>12</sup> Professor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. fneves@faccat.br

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação está presente em todos os processos de qualquer empresa, juntamente com o relacionamento interpessoal levando a um bom desempenho organizacional. Não se pode imaginar uma empresa que queria ser líder de seu mercado sem pensar em comunicação. Essa ferramenta estabelece um relacionamento entre a empresa e seus funcionários, permitindo que eles verifiquem suas ações e acompanhem o impacto delas no alcance dos resultados traçados. Conseqüentemente, os colaboradores se sentem mais motivados a contribuir para o sucesso organizacional.

Vive-se num mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Diante desse paradoxo as organizações precisam estar atentas às constantes mudanças nos ambientes nas quais estão inseridas. A crise econômica instalada no país influi diretamente no dia-a-dia, ocasionando um grau de incerteza em todos os níveis hierárquicos do meio empresarial.

Dentro dessa perspectiva surge um ponto extremamente importante na gestão das organizações: o processo da comunicação interna. É através desse processo que ocorre a troca de informações e através dele que os colaboradores e gestores farão as trocas de experiências e fatos. Assim a comunicação necessita manter todos os colaboradores munidos de informação e compreensão para desempenho de suas atividades com eficiência e eficácia.

Surge assim o problema de pesquisa: O fluxo da comunicação interna é capaz de influenciar pessoas, como este pode refletir no comportamento dos colaboradores do setor da saúde do SESI<sup>13</sup> Saporanga?

A escolha do tema vem da necessidade de analisar a importância do processo comunicativo nas organizações e no contexto da Administração, bem como na empresa desse estudo de caso. A falta, excesso ou o problema de comunicação gera uma série de incertezas, de insatisfações e de erros que não precisariam ocorrer se a comunicação fosse realizada de forma efetiva e correta.

O tema se vincula totalmente à administração, pois o processo comunicacional está inserido na gestão das empresas, englobando uma série de setores que estão vinculados uns aos outros, necessitando que este fluxo seja integrante da empresa como um todo. Nessa perspectiva, a sua prática não é responsabilidade de um departamento específico, mas de todos os que compõem o quadro de colaboradores da empresa. Somente dessa forma, podem-

---

<sup>13</sup> Serviço Social da Indústria.

se evitar ruídos e conflitos que atrapalhem o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

A tecnologia das informações, hoje, modificou o estilo de vida das pessoas, reduzindo distância e fazendo com que as informações sejam alcançadas com muita rapidez. Fazer com que os colaboradores percebam a extensão e a velocidade das transformações no ambiente organizacional é uma oportunidade única para a melhoria deste processo de comunicação no mundo dos negócios.

Diante desse exposto, o objetivo geral dessa pesquisa será analisar os processos da comunicação interna da empresa do setor de saúde do SESI e como este pode refletir no comportamento dos colaboradores.

Como objetivos específicos a pesquisa irá identificar as ferramentas utilizadas para a comunicação, analisar quais são as estratégias da comunicação empresarial, verificar se os meios de comunicação são suficientes fontes de informação para os colaboradores, bem como avaliar os reflexos da comunicação interna no comportamento dos colaboradores do setor de saúde do SESI Sapiranga.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira seção apresenta-se o referencial teórico que deu embasamento para esta pesquisa. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados e por fim, os principais resultados encontrados e considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção serão apresentadas as opiniões de diversos autores em relação ao tema comunicação, comunicação nas organizações e comunicação interna e seus processos.

### **2.1 O que é comunicação**

Segundo Bordenave (2006), a comunicação não é um ato isolado da vida e da sociedade, pois é através da comunicação que se aprendem os padrões de vida e de cultura perante a sociedade. Consequentemente, a comunicação é muito mais do que os meios de comunicação social. Estes meios são tão poderosos e importantes na vida atual, que de vez em quando se esquece que eles representam apenas uma mínima parte da comunicação total.

A comunicação é um fato comum do dia-a-dia e ela não só ocorre no meio empresarial, como ocorre na vida pessoal. A necessidade de comunicação tem a mesma

essência do respirar, nem percebe-se que está sendo feito . Pessoas que ficaram impedidas de se comunicar por períodos longos, enlouqueceram ou ficaram perto da loucura (BORDENAVE, 2006).

Para Chiavenato (2004, p.142), comunicação é:

A troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado.

Portanto, comunicação é ter o conhecimento de informações; traduz-se em troca de informações e mensagens entre indivíduos. É um processo essencial para a vida humana e requer qualquer tipo de código, para que ela possa acontecer de forma efetiva.

A comunicação pessoal direta falada, segundo Chiavenato (2004), trata da conversação da linguagem utilizada através de sinais, gestos e símbolos. Já a comunicação interpessoal pode ocorrer também à distância, sendo expressa através da escrita, telefone ou *internet*.

Para Terciotti e Macarenco (2009, p. 2), a comunicação: “É o ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de persuadir ou de obter um entendimento comum a respeito de um assunto ou de uma situação”.

Para o êxito do ato comunicativo são essenciais alguns elementos- chave, descritos abaixo, a falta de alguns deles, pode comprometer todo o processo de comunicação, conforme citado pelas autoras Terciotti e Macarenco (2009):

- Emissor: é quem transmite a mensagem codificada ao receptor;
- Receptor: é aquela pessoa que recebe, decodifica e interpreta a mensagem enviada pelo emissor;
- Mensagem: é o objeto da comunicação, constituída de um conjunto de sinais;
- Ambiente ou contexto: é o âmbito no qual mensagens são transmitidas e recebidas. Cabe lembrar que o ambiente é um elemento extralingüístico muito importante, pois determina o comportamento comunicacional dos falantes;
- Canal ou meio de comunicação: é o meio pelo qual a mensagem é transmitida, pode ser oral, escrita, visual ou corporal;
- Código: é o conjunto de sinais lingüísticos ou não, comuns entre o emissor e o receptor, e das regras de utilização desses conjuntos e permite que o emissor verifique se o receptor entendeu sua mensagem.

Mesmo não sendo elementos-chave do processo comunicativo, por nem sempre estarem presentes, a “resposta” e o “ruído” também tendem a ser considerados. A resposta ou *feedback*: é a reação de resposta do receptor ao ato de comunicação. Já o ruído pode ser entendido como tudo aquilo que interfere no processo comunicativo, gerando perda de informação durante a transmissão da mensagem.

## 2.2 Comunicação nas organizações

É através do processo comunicativo, segundo Kunsch (2009), que as organizações conseguem exercer influência ou conseguem agir perante seus colaboradores. A comunicação permeia as tomadas de decisão e todas as demais atividades empresariais. Destaca-se como uma das mais básicas necessidades humanas, desde a pré-história os homens precisavam se comunicar para comer, se entender e interagir uns com os outros.

Para Kunsch (2003, p.150), a comunicação organizacional é:

A disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Compreende-se que comunicação organizacional é um fenômeno dentro das organizações que analisa o sistema, o funcionamento e o processo comunicacional entre as diversas partes envolvidas.

Conforme Kunsch (2009), a comunicação organizacional surgiu a partir da segunda metade da década de 1940, despertando o interesse de estudiosos da época, tais como Elton Mayo, Daniel Katz, Robert Kahn, entre outros, os quais iniciaram estudos sobre a comunicação industrial e de negócios.

O interesse desses precursores recaiu de início sobre a comunicação de negócios e industrial, bem como a habilidade das gerências se comunicarem bem. Existia uma preocupação em ver a comunicação como instrumento de um discurso corporativo.

De acordo com Marchiori (2008), a comunicação ganhou méritos no campo organizacional, porque ela possui caráter estratégico que vem sendo reconhecido em especial por empresas que estão dispostas a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com as quais se relaciona. Nesse sentido, a atitude empresarial interna é condição fundamental para o sucesso desse processo.

Não tem como falar em comunicação organizacional sem falar nas múltiplas perspectivas humanas que permeiam o ato comunicativo, uma vez que os seres humanos não vivem sem se comunicar. No ambiente organizacional as pessoas necessitam ser consideradas e valorizadas, para não serem sufocadas pelo excesso de comunicação focada apenas em resultados e nos interesses dos proprietários e nos lucros da organização, conclui a autora.

Portanto, em primeiro lugar há a necessidade de compreender a comunicação humana e seus processos, para posteriormente entender a comunicação organizacional. Nesse sentido ela não pode focar apenas nos interesses de resultados da empresa, e sim no valor que cada pessoa tem dentro dela, afirma Kunsch (2010).

Conforme Vieira (2004) é imprescindível que as organizações envolvam todos os departamentos em seus processos internos, pois quanto menos formal e mais programada com antecedência for à comunicação interna, melhores serão seus resultados.

As empresas devem estar atentas ao monitoramento das informações e abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, compreendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso olhar para a comunicação como possibilidade de reconstrução, pois só assim ela será um processo real, o qual seria uma troca efetiva de informações, gerando sentindo e compartilhando conhecimento (MARCHIORI, 2008).

O sucesso do negócio vai depender da importância que é atribuída à comunicação interna, pois a mesma desempenha um papel preponderante na formação do clima organizacional e na construção da imagem institucional perante o público interno (NASSAR, 2005).

Para o autor, toda a empresa é um sistema vivo que apresenta uma realidade de vida diária, a qual é partilhada com os outros. Esse conjunto de pessoas compartilha certo conhecimento comum que diferencia a realidade e facilita a informação necessária para a prática da vida diária. Para comunicar, é necessário verificar cada contexto, cada momento que a empresa está vivendo, como as pessoas reagem, pensam, criam ações de forma que o indivíduo entende, percebe e sente. Somente assim a comunicação ocorrerá de forma eficaz, pois este contexto gera segurança para a realização da comunicação.

Conforme Argenti (2011), os ambientes de negócios vivem em constante mudança, todas as organizações que pretendem deixar sua marca no cenário nacional ou internacional, precisam se comunicar de forma estratégica. O modo como as organizações se adaptam e alteram seu comportamento determinará o sucesso de seus negócios.

De acordo com Chiavenato (2004), as comunicações dentro das organizações são falhas e moveram os administradores a garantir a intervenção dos colaboradores de nível hierárquico inferior na solução de problemas na empresa, e também a incentivar franqueza e confiança entre colaboradores e grupos nas organizações.

Segundo Marchiori (2008), criar valor para a comunicação significa um avanço para seu campo estratégico, pois atualmente não basta só imaginar que apenas a produção de veículos de comunicação em uma organização, dará a ela o status de empresa que coloca em prática a comunicação organizacional. Há um novo paradigma nessa área, a interação interpessoal é adotada como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos e almejar um consenso em relação a uma prática, compreendendo assim que a comunicação vai além da racionalidade técnica.

Chiavenato (2004), afirma que a comunicação tem dois propósitos como atividade administrativa: ser fonte suficiente de informação e compreensão necessárias para que as pessoas executem suas tarefas, promovendo motivação, satisfação e cooperação nos cargos. Esses dois propósitos promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um desempenho melhor nas tarefas diárias.

Os colaboradores têm que receber continuamente um fluxo de comunicações de seus superiores capaz de suprir todas as suas necessidades. Do lado contrário faz-se necessário que os superiores também recebam dos seus colaboradores um panorama do que está acontecendo dentro da empresa.

Existem várias fontes alternativas de redes ou canais de comunicação, cada um com características diferentes de eficiência, agilidade, ligação, etc. Não existe uma maneira universal de se comunicar dentro das empresas, pois os dados e informações são trocados dentro de uma variedade de propósitos, conclui Chiavenato (2004).

### **2.3 Comunicação interna e seus processos**

De acordo com Argenti (2011), em primeiro lugar é necessário que as empresas pensem como vão se comunicar com seus funcionários internamente, para depois exercer mudanças necessárias para manter uma força de trabalho satisfeita e que esteja em constante mudança.

Conforme o autor, a comunicação interna é um esforço colaborativo entre os setores de comunicação empresarial e de recursos humanos. Crescentemente, as organizações se asseguram de que seus funcionários entendem as novas iniciativas de marketing comunicadas

externamente e as unem à força de trabalho em volta de metas e estratégias comuns institucionais. Para este tipo de comunicação se requer o aperfeiçoamento de profissionais experientes em sintonia com a alta gerência e com o processo de estratégia empresarial.

Além do mais, para Argenti (2011), existem situações em que se deve ter muita comunicação com os funcionários por parte da alta gerência, tais como períodos de dificuldade econômica, demissões e incertezas. Devido à confidencialidade de algumas mensagens, deve requerer todo o envolvimento de profissionais de comunicação e, mais importante, dos executivos, que são aqueles que comunicam as mensagens a públicos internos e externos com maior regularidade.

Para o autor, é imprescindível que as empresas reconheçam que os funcionários podem representar investidores e membros de grupos de ações comunitários, devido à indefinição das fronteiras frente a diferentes públicos, o que torna a comunicação ainda mais fundamental.

Com o decorrer da história, as organizações se concentravam no setor do atendimento ao cliente, mas recentemente começaram a dedicar maior atenção a seus próprios colaboradores, reconhecendo que eles estão diretamente ligados ao sucesso da empresa do que qualquer outro tipo de público. Com isso, conclui-se que a comunicação envolve muito mais do que memorandos, publicações e respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura institucional e ter a capacidade de motivar a mudança organizacional, conforme o autor.

O ambiente de negócios mudou radicalmente nos últimos 50 anos, de acordo com o autor, as necessidades e valores dos colaboradores de hoje são bem diferentes daquelas décadas anteriores. A maioria de hoje, tem mais acesso aos estudos e mais expectativas em relação a sua ascensão profissional. Podem-se citar os locais de trabalho que hoje também são diferentes com equipes menores, longas jornadas, maior volume de trabalho e mais foco no desempenho, essa é a regra. Os colaboradores vêm trabalhando com maior grau de desconfiança em relação a sua organização e seus gestores. Todos estes elementos fazem com que os funcionários analisem mais profundamente a forma com a qual vem ocorrendo a comunicação da alta gerência, o que está sendo comunicado e se eles se sentem envolvidos ou não, alinhados com o direcionamento da empresa.

A área de comunicação interna tem demandado mais esforço e mais concentração dos funcionários, visto que a natureza dos ambientes de trabalho vem sendo mais competitiva e complexa nos dias de hoje, conclui Argenti (2011). Além disso, afirma que os colaboradores hoje em dia exigem maior participação nos processos que impulsionam a mudança



organizacional, sendo a mesma vital para mantê-los em todos os níveis da organização, independentemente da função em que estão conectados. Assim, a comunicação deve ser um processo de duas vias, os colaboradores esperam que quando suas opiniões são solicitadas e quando se empenha para dar um retorno, a gerência os ouça e aja para atendê-los.

Para Nassar (2005), o momento atual é de transformação, a comunicação tem de ser vista como Comunicação Integrada, na qual diversos profissionais trabalham em busca de um único objetivo: contribuir para manter a boa imagem e reputação da empresa.

Conforme Silva Neto (2010), o papel crucial da comunicação interna está em engajar pessoas, sendo este um processo contínuo que vai muito além de somente um momento pontual de alinhamento de mensagens e expectativas, ele deve ser uma construção da própria percepção do colaborador sobre a empresa, com base em fatos reais e foco no auto comprometimento.

Para Curvello (2012), a comunicação interna pode ser definida como um conjunto de ações onde a organização toma a frente, com a finalidade de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores, que precisam ser reconhecidos e compartilhados com todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública.

Para o autor, ela engloba a área administrativa (através de memorandos, cartas circulares e instruções), a comunicação social (uso de boletins, jornais, revistas, intranet) e a comunicação interpessoal (comunicação olho no olho).

De acordo com Argenti (2011), muitos colaboradores se sentem alienados e sem disposição para o trabalho, pois não são envolvidos na maioria das tomadas de decisões. Dessa forma, é necessário que os gestores reconheçam que devem repassar as informações para os funcionários e se souberem ouvi-los, estes se envolverão no trabalho sendo capazes de levar a meta da empresa em frente.

Para Argenti (2011), a gerência tem que se colocar no lugar de seus colaboradores, procurar saber tudo aquilo que eles sentem para ver se o que está sendo comunicado é bem entendido pelo funcionário, a fim de que futuramente seja introduzida uma comunicação que possa atender as necessidades faltantes.

“O ambiente interno é cada vez mais marcado por contradições que afetam os processos interativos e de relacionamento” (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 223).

Um exemplo que se deve levar em conta, conforme citado pelas autoras, diz respeito às notícias que chegam e se espalham sobre uma determinada empresa na mídia, é de extrema importância que anteriormente a esse acontecimento os colaboradores já tenham sido

informados com uma versão da própria história. Essa estratégia proporciona às organizações um melhor controle de sua comunicação interna.

Mudanças na sociedade, cultura, contexto externo, mídia entre outros, refletem no ambiente interno das organizações mudando discursos, conceitos, vínculos e lógicas. As empresas cobram novas competências dos colaboradores para atuação num ambiente de aparente coletividade, adotam práticas e outros mecanismos de abranger as relações de trabalho para amenizar a imposição e a vigilância, visando à identificação dos colaboradores com os valores, objetivos e estratégias institucionais. Essas mudanças, conseqüentemente geram sentimentos contraditórios tanto internamente (empregados, liderança), quanto nos que possuem indiretamente um vínculo com a organização (terceirizados e prestadores de serviços) (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010).

Uma pesquisa realizada por Grates (2006), sobre o ambiente interno, revela que a maioria dos colaboradores dá valor a sua organização e ao fato de pertencer a uma organização reconhecida, mas quando a questão é o cotidiano de seu trabalho, revela incômodo com diversas pressões e formas de controle. Além do mais, os colaboradores demonstram cautela e uma falta de crença em relação às políticas e práticas de gestão internas. Conseqüentes a isso, esses sentimentos se propagam em forma de atitudes de silêncio e cinismo como forma de defesa.

Sendo assim, as organizações se deparam com situações em que o papel ativo dos atores internos interfere nos processos e nas estratégias organizacionais, o que manifesta os limites do controle e amplia a complexidade e a incerteza (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010).

Segundo Tavares (2010), no momento em que a comunicação interna flui bem em todo o ambiente interno, todos os colaboradores se sentem motivados e satisfeitos com suas funções, pois dessa maneira a empresa consegue repassar informações relacionadas ao seu negócio e ter um *feedback* desse público, para que isso se torne uma oportunidade de melhoria na organização.

No ambiente organizacional três aspectos tornam-se importantes, conforme citado pelas autoras OLIVEIRA; DE PAULA (2010) o primeiro refere-se à importância de se considerar os fluxos comunicacionais formais e informais que se processam no ambiente organizacional. Não existem fronteiras nos ambientes externo e interno. É praticamente impossível que uma pessoa não troque informações e opiniões sobre seu ambiente de trabalho, com alguma pessoa de fora. O ruído informal não pode ser desconsiderado como parte necessária nos processos interativos, isso seria negar a comunicação como processo de muitas referências.

Um segundo aspecto diz respeito à mudança na forma como as organizações lidam com os conflitos. Há uma manifestação de divergências de diferentes formas nas organizações, como crítica, resistência, rejeição e mesmo silêncio. Essas manifestações são ligadas aos processos de interação social, à diversidade de percepções e decisões, posicionamentos e inovações de ambas as partes, de acordo com as autoras.

O terceiro aspecto refere-se à complexidade que impõe a busca de estratégias comunicacionais, que analisem as diferenças e contradições presentes nos diálogos, bem como as perspectivas da organização e dos atores internos. Ou seja, a ação de três dinâmicas: contexto, discursos e interlocutores envolvidos. Nesse sentido, a compreensão da comunicação não pode estreitar-se a processos planejados e controláveis, nem se argumentar no paradigma informacional, pois essas atitudes eliminam as possibilidades de criação nas/das organizações (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010).

A gestão das organizações vai muito além dos conceitos tradicionais, há um envolvimento de diversas características peculiares: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; uso extensivo da informação e da automação; gerenciamento em equipe; trabalho desvinculado do espaço físico; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contratos com fornecedores e clientes; informação e treinamento de funcionários em todos os níveis (CASTELLS, 1999).

As gestões dos relacionamentos institucionais se concentram nos contratos e nos controles, na comunicação intensiva e nas ligações sociais. O controle interorganizacional possibilita a um parceiro exercer influência sobre os demais e a evolução do relacionamento por meio de interesses individuais do colega. Os contratos formam o relacionamento, aumentando a previsibilidade de comportamento dos colegas. Já a comunicação e as ligações sociais permitem compreender melhor o ambiente em que se dão os relacionamentos, exercendo papel de destaque na construção de arranjos colaborativos (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010).

Nos relacionamentos organizacionais ocorre continuamente a plena conexão entre os parceiros, sendo esta o resultado da interação contínua, autorizando que cada membro da aliança compreenda os demais. O nível de compreensão aumenta na medida em que o relacionamento se desenvolve e se amplia, tornando-se mais confortável lidar com incertezas que surgem na aliança.

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam (KUNSCH, 2010, p.48).

Constata-se que a comunicação é a raiz de qualquer organização, sem ela o sistema não funcionaria e os objetivos institucionais não seriam alcançados.

Vale lembrar, conforme Tomasi e Medeiros (2007), que a eficácia de uma comunicação depende da escolha de objetivos, da capacidade de comunicar, de ter empatia e de compreender o ambiente, pois quanto maior for o grau de entrosamento entre gestores e subordinados, maior a possibilidade de eficácia na comunicação.

Conforme Nassar (2005), o fator chave para o sucesso da comunicação nas organizações, tem sido a comunicação clara, verdadeira e direta, salientando objetivos e rumos demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Essa adoção de postura atrai os funcionários, comprometendo-os e tornando a empresa conhecida e transparente. Isso tudo é possível pela visão e disposição das gerências em transformar seus relacionamentos com os colaboradores, via comunicação interna, carregada de sentimentos, entendimentos, visão, compreensão, dedicação, conhecimento, valorização e criação de vínculos e valores que retratem a cultura organizacional.

Portanto, uma organização é formada por pessoas que trocam informações, ou seja, se comunicam formando um sistema de sobrevivência empresarial, inserida em um ambiente de diversidades e atrocidades. Por fim, sem se comunicar nenhuma organização existiria.

### **3 METODOLOGIA**

Com o fim de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, o método de abordagem utilizado foi dedutivo, que de acordo com Collis e Hussey (2005), é um estudo pelo qual se utiliza uma estrutura conceitual e teórica, para posteriormente testá-la, neste caso saindo do geral para o particular.

O método de procedimento adotado foi monográfico, que conforme Marconi e Lakatos (2010) consiste em estudar determinados indivíduos, grupos, instituições ou comunidades com a finalidade de obter generalizações. Deve-se examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram analisando-os em todos os seus aspectos.

A natureza da pesquisa foi exploratória, que é aquela na qual se pretende, conforme Collis e Hussey (2005), ir além das características, analisar e caracterizar a importância da

comunicação interna empresarial. A pesquisa exploratória, portanto, realiza-se sobre um problema ou uma questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior, pois geralmente os temas são emergentes, tendo como objetivo procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar hipóteses.

O método de procedimento técnico delineou-se por um estudo de caso. Conforme Jung (2004, p. 158):

Pode-se definir um estudo de caso como sendo um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa reuniu dados quantitativos e qualitativos. A pesquisa quantitativa é focada na mensuração de fenômenos, envolvendo a coleta e análise de dados. Além disso, esse tipo de pesquisa pretende estudar a medida exata de fenômenos humanos, trabalhando com a objetividade e com a validade dos saberes construídos, devendo se escolher com precisão o que será medido. Já a pesquisa qualitativa caracteriza-se por uma abrangência mais subjetiva e envolve examinar e analisar sobre as percepções para, obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

Utilizando o método conjugado quantitativo qualitativo foi possível obter, quantitativamente, dados numéricos e, qualitativamente, conceitos, atitudes e opiniões dos entrevistados sobre o problema pesquisado (Collis e Hussey 2005). Para Creswell e Clark (2013), o uso desse método de pesquisa é prático, pois o pesquisador está livre para usar todos os métodos possíveis ao analisar um problema. Além disso, pode resolver questionamentos fazendo uso de números e também de palavras, facilitando assim o entendimento da pesquisa.

Os procedimentos de pesquisa abrangem o universo e a amostra, a coleta e análise dos dados. Para Marconi e Lakatos (2010), o universo de uma pesquisa é a população, já a amostra é uma parcela dessa população, ou seja, um subconjunto do universo.

O universo da pesquisa foram os 20 colaboradores do setor de saúde do SESI Sapiroanga. A técnica de amostragem foi não probabilística e feita de forma intencional. De acordo com Marconi e Lakatos (2009), nesta forma de amostragem o pesquisador está interessado na opinião, na ação ou na intenção de determinados elementos pesquisados. O pesquisador se direciona, de forma intencional àqueles que realmente lhe interessam na pesquisa, o que neste caso serão os 20 funcionários do setor da saúde devido à acessibilidade da pesquisadora. Para Gil (1996), é possível aproximar-se bastante dos resultados que seriam

obtidos ao serem analisados todos os elementos do universo, quando a amostra é rigorosamente selecionada.

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário fechado, contendo 25 (vinte e cinco) afirmativas de escala de concordância (*Likert*). A pontuação utiliza a escala de 1 (um) a 5 (cinco), apresentada da seguinte forma: 1=Discordo plenamente, 2 = Discordo parcialmente, 3 = Não concordo, nem discordo, 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo plenamente. NO questionário fechado segundo Vergara (2009, p. 52), “[...] o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas”.

Além disso, aplicou-se um questionário aberto, que conforme Roesch (2005, p.169): “As perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos”. O autor afirma que o propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes.

A aplicação dos questionários ocorreu da seguinte forma: foram impressos e entregues aos 20 (vinte) colaboradores do setor de saúde da empresa em estudo, de ambos os sexos, com idades entre 24 e 45 anos, todos com mais de um ano na empresa. A acadêmica explicou para cada respondente como funcionava o questionário e como deveriam proceder com as respostas, salientando claramente qual o objetivo da pesquisa. Esclareceu ainda ser de total liberdade por parte do respondente não querer participar da mesma. Juntamente com o questionário, foi entregue a cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) devidamente preenchido, para que pudesse ser avaliado e assinado pelos respondentes, garantindo o sigilo e a integridade da pesquisa.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados e interpretados de forma breve e clara, buscando identificar os processos de comunicação interna e quais seus reflexos no comportamento dos colaboradores dentro da organização. Além disso, foi realizada uma comparação entre os resultados encontrados.

A análise dos dados qualitativos, conforme Roesch (2005) teve uma enorme quantidade de depoimentos na forma de textos, os quais tiveram que ser organizados e posteriormente interpretados. Sendo assim, a análise dos dados deste trabalho foi interpretativa. Creswell e Clark (2013) mencionam que a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação, onde os pesquisadores fazem uma interpretação envolvendo todos os dados para desenvolver um entendimento geral dos mesmos.

Já na análise quantitativa utilizou-se a escala *Likert*, método este escolhido para lidar com as hipóteses do questionário. Conforme Creswell e Clark (2013), esse procedimento prossegue da análise descritiva para a análise inferencial e esta gera uma análise refinada

maior. Além disso, a análise dos dados foi feita utilizando ferramentas estatísticas: Média e Desvio padrão.

### 3.1 O caso SESI

O Serviço Social da Indústria- SESI é uma organização de direito privado sem fins lucrativos, fundada no ano de 1946. O principal objetivo do SESI é estudar, planejar e executar medidas que contribuam diretamente para o bem-estar dos trabalhadores na indústria e nas atividades assemelhadas, concorrendo para a melhoria do padrão de vida do país (SESI, 2016).

Missão: Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial.

Visão: Ser o melhor provedor em soluções sociais adequadas às necessidades da Indústria do Rio Grande do Sul.

Seus valores: ética, transparência, excelência em produtos e serviços, formação e valorização das pessoas, compromisso com resultados, sustentabilidade social, econômica e ambiental.

Política da Qualidade: É compromisso do SESI-RS trabalhar com base na inovação e na melhoria contínua de processos e produtos, no aperfeiçoamento de sistemas de gestão e na disseminação da cultura da excelência, buscando a satisfação do público-alvo e dos colaboradores e o alcance dos objetivos propostos.

O SESI está presente em cerca de 300 municípios, operando com uma estrutura de 14 regiões operacionais e administrativas. Atualmente a empresa possui 1.652 (mil seiscentos e cinquenta e dois) colaboradores e tem setores de gestão de pessoas (GEDPE), gestão de compras (GESUP), gestão do patrimônio (GESAD) e gestão da controladoria (GECON) distribuída por regiões para melhor atendimento das demandas.

Para que todas as informações circulem e cheguem aos colaboradores na hora e de forma certa, a empresa possui diversas ferramentas de comunicação tais como *e-mail*, telefone, intranet, emissão de documentos, instruções de trabalho, mural, jornal de notícias, reuniões mensais com o gestor, café com o gestor, vídeo conferências, redes sociais e até mesmo *WhatsApp*.

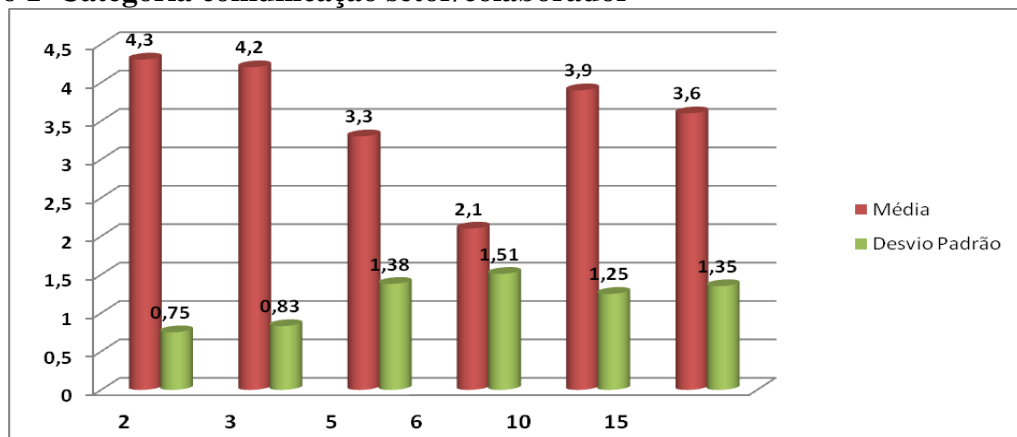
A região VI, compreende as cidades de Sapiranga, Nova Hartz, Parobé, Igrejinha e Canela. A unidade de Sapiranga possui um centro de atividades e um SESI Saúde, centro de saúde totalizando um número de 20 funcionários.

O SESI Saúde de Sapiranga possui 20 colaboradores entre dentistas, auxiliares em saúde bucal, assistentes técnicos, engenheiro de segurança no trabalho, técnico em segurança no trabalho, médico do trabalho, técnicas em saúde e gestor, oferecendo os serviços de odontologia para os trabalhadores da indústria e seus dependentes e também serviços em saúde ocupacional para as empresas industriais. São envolvidos diversos profissionais para a execução destes trabalhos e para isso há uma grande necessidade de comunicação entre a equipe. O setor de atendimento ao cliente é um setor chave para a disseminação de informações entre o SESI e os clientes externos e também os internos, que são os próprios colegas.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados quantitativos foram coletados através de um questionário tipo *Likert* e posteriormente compilados através dos cálculos estatísticos: média e desvio padrão e a partir daí classificados conforme categoria em comum, sendo as seguintes:

**Gráfico 1–Categoria comunicação setor/colaborador**



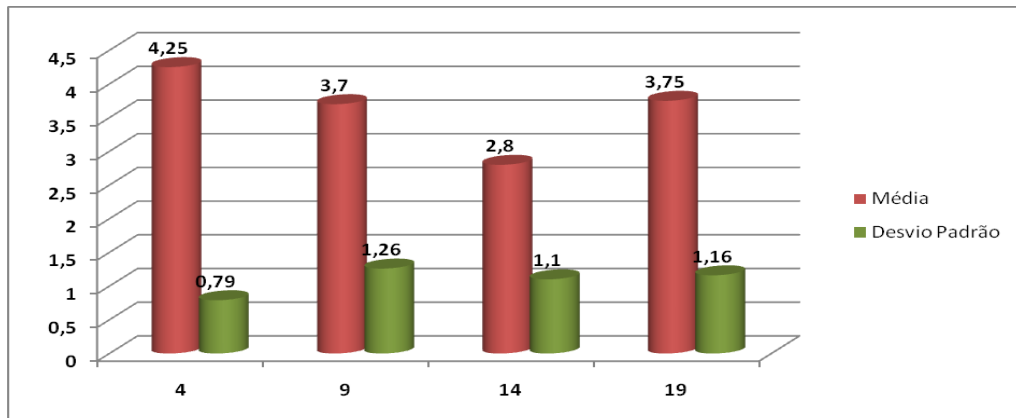
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Na afirmativa 2: no meu setor tenho conhecimento dos processos internos, obteve-se média 4,30. Já na 3: sinto-me informado sobre os assuntos correntes no meu setor e da empresa em geral, a média foi de 4,20.



A média de 3,30 da afirmativa 5, corresponde ao excesso de informações, que neste caso ficou entre não concordo nem discordo. Já na afirmativa 6, que se obteve a média de 2,10 diz respeito à deficiência de informações no setor, se discorda parcialmente. Sobre serem informados do que é preciso para desenvolverem suas tarefas, afirmativa 10, e serem informados de toda e qualquer mudança que acontece no seu setor, afirmativa 15, obtiveram-se as médias 3,90 e 3,60 respectivamente, ficando entre o grau de não concordo nem discordo.

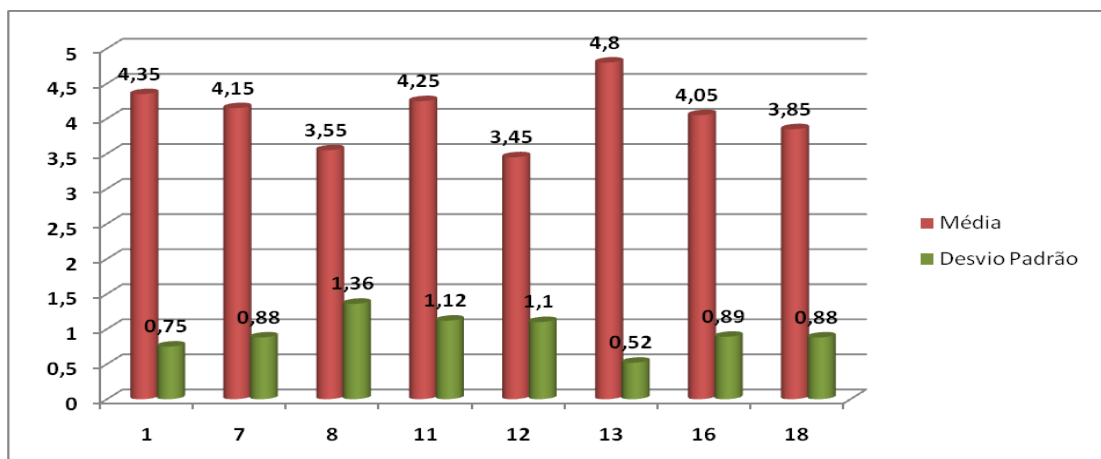
**Gráfico 2 – Categoria conflitos/tensões**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Na questão 4, média de 4,25 afirma-se que os eventuais conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam em falhas na comunicação, concordo parcialmente. A média de 3,70 afirmativa 9: o diálogo entre colegas é capaz de resolver conflitos, ficou entre não concordo nem discordo. Já na questão 14, obteve-se média de 2,80, discordando parcialmente, afirmativa: os conflitos são resolvidos imediatamente quando ocorrem, sem gerar tensões.

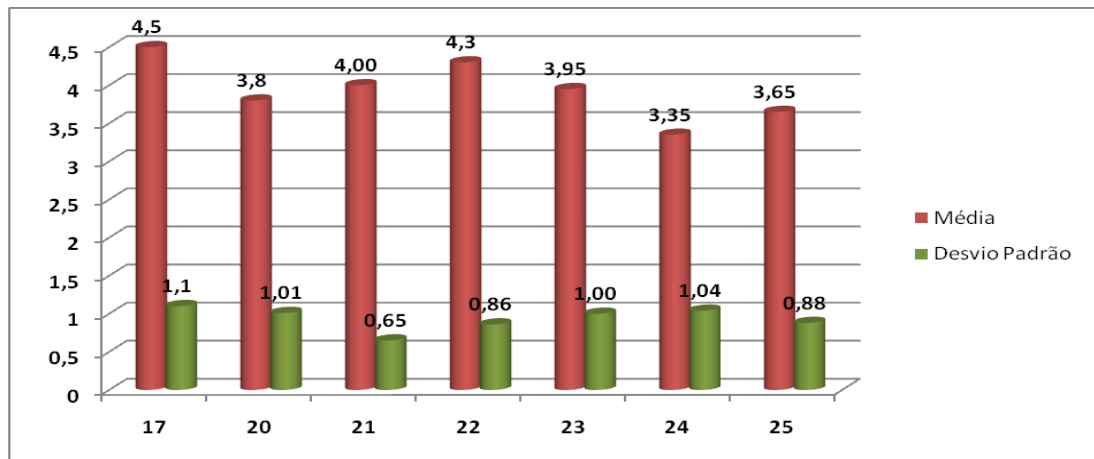
**Gráfico 3 – Categoria Comunicação FIERGS/gestor/colaborador**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As médias de 4,15 afirmativa 7: a organização tem um olhar atento sobre o que comunica; 4,25 afirmativa 11: eu compreendo as metas da minha empresa; 4,80 afirmativa 13: o meu gestor sabe me ouvir e 4,05 afirmativa 16: a comunicação do SESI é suficiente para que eu compreenda minhas tarefas, ficaram no patamar concordo parcialmente. A média mais baixa ficou em 3,55 afirmativa 8: o gestor me envolve nas tomadas de decisões alcançando o grau entre não concordo nem discordo.

**Gráfico 4 – Categoria ferramentas de comunicação**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A média mais alta desta categoria 4,50 da afirmativa 17: fazer o uso do aplicativo *WhatsApp* facilita na hora de se comunicar com meus colegas e gestor, é mesmo uma ferramenta eficiente de comunicação. As demais questões, 20, 21, 22, 23, 24, e 25 que ficaram com média entre concordo parcialmente e não concordo nem discordo, apresentam as ferramentas que o Sesi utiliza para se comunicar, reunião do comitê do gestor, reuniões via *link*, jornal online “Semana FIERGS”<sup>14</sup>, *e-mail*, memorandos e instruções de trabalho.

Na pergunta qualitativa, foi possível analisar a opinião dos colaboradores, em relação à comunicação no seu setor de trabalho e as pessoas que fazem parte dele, verificando quais os reflexos que a mesma tem em seu comportamento diário. Em suma, obtiveram-se os seguintes resultados:

Todos os 20 (vinte) colaboradores consideram que a comunicação é um meio muito importante e fundamental para o sucesso dos processos e do negócio. Acreditam em sua maioria que a comunicação do setor está boa, que a mesma é suficiente e atende às suas necessidades. Uma boa comunicação e uma boa escuta, tanto com o cliente interno, quanto

<sup>14</sup> Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul.

com o externo, podem mudar o panorama das coisas, ouvir aquilo que o outro precisa abre portas, conforme afirmado por Kunsch (2010).

Um dos maiores desafios da organização é manter a boa comunicação entre colegas. Por mais que os processos sejam bem desenhados em sua maioria, conforme citado acima, a falta de diálogo das equipes é a grande responsável pela ineficácia das atividades. Além disso, os ruídos, interpretações errôneas e equivocadas, dificultam as atividades diárias dos colaboradores, ocasionando falhas no processo e até mesmo retrabalhos, no sentido de que muitos colegas têm resistência em passar e receber informações, Terciotti e Macareno (2009), afirmaram isso.

Existem muitas ferramentas comunicacionais na organização, tais como, *e-mail*, telefone, *WhatsApp*, *link*, emissão de documentos, procedimentos e instruções. Algumas dessas instruções padronizadas que são recebidas da FIERGS deixam dúvidas quanto ao desenvolver de processos por serem muito complexas, pois existem muitas questões locais que interferem na execução de tarefas, conforme afirmado por Chiavenato (2004).

A comunicação quando eficaz, bem distribuída, dialogada e organizada, permite integração e interação no ambiente de trabalho, sendo dessa forma a única maneira de evitar ruídos e conflitos que interferem no bom relacionamento entre colegas. Argenti (2011) e Marchiori (2008) têm o mesmo ponto de vista.

Constataram-se opiniões de que o excesso de informações, como textos muito grandes, atrapalha o desempenho pessoal e os colaboradores acabam criando uma intolerância a esse tipo de comunicação exagerada. Além disso, o repasse de informações de forma distorcida ou incompleta, por parte de pessoas com má vontade e más intenções, acarreta na má execução do trabalho e afeta o bem-estar dos colaboradores. Pode ocorrer que no ato de comunicar, o interlocutor não seja suficientemente claro, não garantindo assim que a outra parte tenha entendido a mensagem. Oliveira; de Paula (2010), defendem esse ponto de vista.

Por fim, nem tudo que é óbvio para um, é óbvio para outro, por isso a informação precisa estar bem dita.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em relação à comunicação recebida no setor obteve-se um resultado bastante positivo no sentido de que os colaboradores se sentem bem informados e têm conhecimento dos processos. Conseqüentemente esse resultado demonstra que a comunicação é suficientemente

favorável. Além disso, a grande maioria acredita que não existe falta de informação e sim problemas interpessoais.

Na categoria conflitos e tensões, um item a ser avaliado que obteve uma média de 3,63, é o que tange à resolução dos conflitos, pois os mesmos não são imediatamente resolvidos no momento em que acontecem. A consequência disso é a falha na comunicação e a melhor maneira de resolvê-los é através do diálogo.

A comunicação como um todo obteve uma média de 4,05, qual seja, bastante satisfatória, pois corresponde aos meios de comunicação utilizados pela organização, sejam vindos através da FIERGS, do gestor ou dos próprios colaboradores, levando em conta que o que é comunicado, é bem entendido e compreendido para que possam executar as tarefas diárias, assim como buscar e atingir os objetivos da organização.

Em relação ao envolvimento do colaborador nos processos comunicacionais que possam impulsionar a mudança organizacional, obteve-se uma média de 3,55, não concordo, nem discordo. Isso significa que os colaboradores acreditam que com ou sem eles inseridos no processo, nada poderia ser alterado, acrescentado ou rejeitado.

No que representa as ferramentas comunicacionais utilizadas pelo SESI, tais como *e-mails*, *WhatsApp*, instruções de trabalho, memorandos, reuniões via link e comitê do gestor e jornal online, ficou sugestivo de que nem tudo o que se compreende e utiliza como ferramenta de comunicação é o ideal para a gestão do setor e da organização como um todo. Fica bem visível na afirmativa 24: no momento em que recebo uma instrução de trabalho, via memorando ou e-mail compreendo-a facilmente, sem necessitar de nenhum questionamento que ficou com uma média baixa 3,35, ou seja o colaborador acredita que ela não seja uma fonte de comunicação suficiente para execução de tal tarefa, ocasionando dúvidas e até mesmo falha nos processos.

Os objetivos propostos neste estudo foram atingidos, pôde-se identificar as principais ferramentas utilizadas para a comunicação nas organizações, bem como na empresa estudada e foi possível também analisar quais são as estratégias da comunicação empresarial, tais como memorandos, reuniões via link e *WhatsApp*, já citados anteriormente. Além disso, foi verificado que os meios de comunicação são satisfatórias fontes de informação para os colaboradores. Além disso, foram avaliados os reflexos da comunicação interna no comportamento dos colaboradores do SESI.

Portanto ao final deste artigo, pôde-se responder o problema proposto nesta pesquisa, concluindo-se que a comunicação é importante e essencial na organização estudada e que seus colaboradores sentem diversos reflexos com a maneira pela qual ela é transmitida, conforme

as opiniões coletadas na pesquisa qualitativa: satisfação com a comunicação que a organização utiliza algumas dificuldades em relação ao relacionamento interpessoal e até mesmo resistência em disseminar informações por parte de alguns colegas. A organização possui diversas ferramentas comunicacionais e a forma como as mesmas são recebidas e interpretadas é que vai definir o sucesso dos processos que irão atingir os objetivos da empresa. Nesse sentido, é imprescindível não falar dos diversos *e-mails* que são recebidos com uma enorme quantidade de informação, que ao invés de ajudar, acabam atrapalhando o fazer diário das tarefas do empregado.

O principal desafio da organização é sem dúvida as pessoas e suas relações interpessoais, pois como se pôde constatar, a resistência em passar informações e o diálogo entre colegas se destaca como o maior reflexo no comportamento dos colaboradores, ele ocasiona picuinhas, tensões e erros no processo.

Por fim, sugere-se uma pesquisa em relação às ferramentas de comunicação utilizadas para execução do trabalho e de que maneira elas estão sendo utilizadas e sentidas pelos colaboradores. A pesquisadora deste estudo percebeu que as ferramentas comunicacionais hoje existentes estão em sua maioria ligadas à tecnologia e muitas coisas que poderiam ser ditas de uma forma simples ao telefone ou em um *e-mail* formal, ou até mesmo pessoalmente são engessadas em extensos memorandos.

O tema estudado é de fundamental importância para a Administração e agrega informações aos processos de gestão das organizações. A comunicação hoje não pode ser vista como um simples ato de disseminar informações e sim como um processo chave que almeje o sucesso dos negócios.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial*. 2.ed. RJ: Elsevier, 2011.

BORDENAVE, Juan Diaz. *O que é comunicação*. SP: Brasiliense, 2006.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede aera da informação: economia, sociedade e cultura*. Porto Alegre: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

CRESWELL, John W; CLARK, Vicki L. *Plano. Pesquisa de métodos mistos*. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2 ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

GIL, Antônio Carlos Gil. *Como elaborar um projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas S.A., 1996.

GRATES, G.F. *Guess who's got na idea? How engaged employees can be na organization's greatest competitive weapon*. Palestra na Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), São Paulo: 26 out. 2006.

JUNG, Carlos Fernando. *Metodologia para pesquisa e desenvolvimento*. Aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. RJ:Axcel Books do Brasil, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. *A comunicação como fator de humanização das organizações*. 1. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. 2. ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASSAR, Paulo. *Comunicação interna a força das empresas*. São Paulo: Aberje, 2005.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Maria Aparecida. *Interações no ambiente interno das organizações: Implicações da complexidade*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2005.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA - SESI RS. Disponível em: <<http://www.sesirs.org.br>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro. *Comunicação corporativa e reputação: construção da defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010.

TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*/ Maurício Tavares. -3. Ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. *Comunicação empresarial na prática*. São Paulo: Saraiva, 2009.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. *Comunicação empresarial*. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Roberto Fonseca, 1946. *Comunicação organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.