

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLOGIA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

KÁTIA FERNANDA BENEDICTO

**Os Impactos das Falhas na Comunicação Interna nos Processos
do Departamento Financeiro da Empresa Buntech**

Trabalho de Graduação apresentado por Kátia Fernanda Benedicto como requisito para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba, elaborado sob a orientação do Prof. Esp. Rafaeli Cardozo Modolo Begalli

Indaiatuba
2023

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLOGIA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

KÁTIA FERNANDA BENEDICTO

Banca Avaliadora:

Prof. Esp. Rafaeli Cardozo Modolo Begalli	Orientador
Profa. Dr. Nome	Avaliador interno - Fatec Indaiatuba
Prof. Ms. Nome	Avaliador externo – Empresa XYZ

Data da defesa:

“Dedico este trabalho aos meus pais, pois eles são meu alicerce, minha felicidade e o motivo de eu poder viver meus sonhos.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me cuidado em todo percurso diário, agradeço a ele por ter me dado força de vontade em continuar, e, mesmo que por tantas vezes eu tenha pensado em desistir, ele me deu fé e esperança em seguir.

Sou imensamente grata aos meus pais por sempre terem me ensinado que na vida não podemos ficar estagnados e que quando desejemos muito algo, precisamos ir atrás, tentar o quanto for preciso e buscar alcançar honestamente os meus objetivos, sou muito grata por terem me dado educação e me amado tanto.

Agradeço também a minha esposa, minha companheira, que foi muito paciente em todo o processo, ajudou nas minhas diversas crises de ansiedade e no medo de não eu ser capaz, que me incentivou e me mostrou que respirar é importante.

Agradeço imensamente aos amigos que fiz na FATEC, meus parceiros de trabalhos e Projeto Integrador de Conteúdo, que me incentivaram e me impulsionaram a ir em frente, que tiveram paciência nos meus momentos mais conturbados e, que sempre me forçaram a atingir o meu melhor, ou pelo menos, tentá-lo.

Agradeço aos meus professores da FATEC, eles sempre estavam dispostos a explicar com calma e quantas vezes fossem necessárias até eu conseguir absorver e compreender o assunto. Se não fosse por eles, não teria chegado até aqui.

Por último, e de forma alguma menos importante, agradeço a meu cachorro *Milk*, que trouxe alegria durante o caminho, me deu seu amor incondicional, me mostrou que a vida é leve e que a felicidade e paz está nas pequenas coisas.

Obrigada por serem a parte mais importante do meu processo e da minha vida.

“O oposto da ganância é doação, caridade e amor. O antídoto para a raiva é compaixão e compreensão. Para a ignorância, sabedoria.”

(Monja Coen.)

RESUMO

A comunicação organizacional é muito importante para todos os processos de uma empresa, sejam eles internos ou externos. Para que esses processos funcionem adequadamente e atinjam seus objetivos, é necessário que o fluxo comunicacional ocorra de forma correta e com o mínimo de ruído e falha possível, entretanto, nem sempre isso acontece, e, com isso, os processos que dependem dessa comunicação podem ser prejudicados, acarretando sérios problemas nos resultados esperados pela organização. Assim sendo, o presente trabalho tem por finalidade identificar quais as principais falhas na comunicação organizacional e como elas impactam os processos e atividades do departamento financeiro. Para tal, foi realizado um levantamento bibliográfico utilizando como base para conceituação dos temas principais as pesquisas e referenciais teóricos já existentes. Com o intuito de afirmar a hipótese, houve uma coleta de dados, de forma que a amostra considerada na pesquisa foram os profissionais do departamento financeiro da empresa Buntech, localizada na cidade de Indaiatuba.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Processos Organizacionais Internos; Departamento Financeiro.

ABSTRACT

Organizational communication is very important for all processes of a company, whether internal or external. In order for these processes to work properly and achieve their objectives, it is necessary that the communication flow occurs correctly and with as little noise and failure as possible, however, this does not always happen, and, as a result, the processes that depend on this communication can be impaired, causing serious problems in the results expected by the organization. Therefore, the present work aims to identify the main failures in organizational communication and how they impact the processes and activities of the financial department. To this end, a bibliographic survey was carried out using as a basis for conceptualizing the main themes the existing research and theoretical references. In order to affirm the hypothesis, there was a data collection, so that the sample considered in the research were the professionals of the financial department of the company Buntech, located in the city of Indaiatuba.

Keywords: Organizational Communication; Internal Organizational Processes; Finance Department.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ilustração do Processo Comunicacional	21
Figura 2: Fluxo da Comunicação Empresarial	22
Figura 3: Tirinha O poder de um boato	24
Figura 4: Hierarquia dos processos	33
Figura 5: Departamento de Atuação.....	46
Figura 6: Tempo de atuação no Departamento Financeiro da Empresa.....	47
Figura 7: Divisão do departamento financeiro	48
Figura 8: Canais de Comunicação.....	49
Figura 9: Tipos de Canais de Comunicação da Buntech.....	50
Figura 10: Canais de Comunicação mais utilizados pelo Financeiro.....	51
Figura 11: Canais de comunicação menos eficazes	52
Figura 12: A boa utilização dos canais de comunicação.....	53
Figura 13: Principais Transmissores de Informações ao Financeiro.....	54
Figura 14: Prática Comunicação Assertiva – Financeiro Receptor.....	55
Figura 15: Prática Comunicação Assertiva – Financeiro Transmissor	55
Figura 16: As falhas na comunicação e os processos do financeiro	56
Figura 17: Principais Falhas na comunicação	57
Figura 18: Falhas mais prejudiciais aos processos do Financeiro	58
Figura 19: Impactados causados pelas Falhas na Comunicação	59
Figura 20: Processo mais impactado	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Processos Organizacionais.....	30
Quadro 2: Informações existentes no Fluxo de Caixa	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANNEE – Agência Nacional de Energia Elétrica
PCP – Planejamento e Controle de Produção
CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO I.....	18
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
1.1 Comunicação.	18
1.1.1 Tipos de Comunicação	18
1.1.2 Comunicação Organizacional.....	18
1.1.3 Componentes Essenciais para a Comunicação.....	20
1.1.4 Fluxo Comunicativo	21
1.1.5 Comunicação Formal.....	22
1.1.6 Comunicação Informal	23
1.1.7 Barreiras à Comunicação Interna	24
1.1.8 Barreiras abordagem sociológica.....	25
1.2 Processos Organizacionais.....	28
1.2.1 Abordagens teóricas dos Processos	28
1.2.2 Tipos de Processos	29
1.2.3 Vantagens das representações por processos.....	30
1.2.4 Características de processos bem definidos.....	30
1.2.5 Expectativas da definição dos processos	31
1.2.6 Classificação dos Processos	31
1.2.7 Qualidade dos processos.....	34
1.3 Departamento Financeiro.....	35
1.3.1 Gestão Financeira	35
1.3.2 Tesouraria	36
1.3.3 Caixa.....	36
1.3.4 Fluxo de Caixa.....	37

1.3.5 Contas a Receber	38
1.3.6 Contas a Pagar	40
CAPÍTULO II.....	41
2 PERCURSO METODOLÓGICO	41
2.1 Caracterização de Pesquisa.....	41
2.1.1 Quanto aos objetivos.	42
2.1.2 Quanto ao delineamento	42
2.2 Caracterização do lugar e da amostra de pesquisa.....	42
2.3 Procedimentos para coleta e análise de dados.	43
2.3.1 Ambiente de coleta de dados	43
2.3.2 Técnicas para coleta de dados	43
2.3.3 Natureza da análise de dados.....	44
CAPÍTULO III	45
3 ANÁLISE E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	45
3.1 Caracterização de Pesquisa.....	45
3.2 Departamento de atuação	46
3.3 Tempo de atuação no financeiro da Empresa	46
3.4 Divisão do Setor Financeiro	47
3.5 Canais de Comunicação da organização.....	48
3.6 Tipos de Canais de Comunicação	49
3.7 Utilização dos Canais de comunicação.....	50
3.8 Canais menos eficazes	51
3.9 Utilização do Canais	52
3.10 Principais Transmissores de Mensagens.....	53
3.11 Prática da comunicação Assertiva	54
3.12 Frequência dos impactos das Falhas na Comunicação	56
3.13 Principais falhas na comunicação	57
3.14 Falha na comunicação de maior impacto.....	58
3.15 Principais impactos das falhas na comunicação	59
3.16 Processo mais impactado	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS	64

ANEXOS	67
--------------	----

INTRODUÇÃO

Ao se falar em comunicação é impossível não se remeter no tempo, pois a comunicação está completamente ligada ao próprio processo de evolução da humanidade, mesmo antes do desenvolvimento da fala e escrita, nossos ancestrais já se comunicavam por meio da linguagem rudimentar, ou seja, por grunhidos, gestos, sons e expressões. Segundo Polônio (2013) nossos ancestrais primitivos também utilizaram de pinturas em cavernas, gravações em pequenos objetos, círculos e outros símbolos como forma de comunicação. Para Barros, Souza e Teixeira (2013), um dos maiores marcos para a evolução humana, foi a transição da era da fala e linguagem para a era da escrita que ocorreu de forma simultânea e independente, em muitas partes do mundo.

Claramente o desenvolvimento da comunicação foi um processo lento, foram necessários milhares de anos para se tornar o que é hoje, atualmente existem as mais complexas formas de comunicação, mas, como sempre, continua sendo indispensável para a sobrevivência da humanidade. Como exposto por Mello (2015), tudo o que consideremos como vida pode ser compreendido como comunicação, pois nos processos da vida, implica necessariamente na transmissão de informações, sentimentos, ideias e conceitos, de um ponto para o outro. O sangue transporta oxigênio para cada célula do corpo (organismo) e, ao fazê-lo, está a comunicar vida.

No aspecto empresarial a comunicação não tem papel muito diferente, uma organização para funcionar adequadamente e sobreviver necessita que a comunicação seja eficaz e transmita o que realmente é preciso. A comunicação que é utilizada dentro da organização, por condizer aos interesses e objetivos empresariais, é denominada de **Comunicação Organizacional**, que, de acordo Lemes (2012), pode ser considerada como uma ferramenta estratégica, que por sua vez, é uma das principais formadoras da cultura organizacional bem como a responsável por consolidar a imagem e identidade da companhia. Em complemento, Lopes (2019) aponta que a comunicação corporativa é uma ferramenta imprescindível para o avanço e melhoria de qualquer empresa, exercendo a função de junção entre a comunidade e o mercado.

Além desses aspectos, o autor ainda menciona que a comunicação organizacional existe em todas as empresas e a forma que ela é propagada pode influenciar diretamente a produtividade e motivação dos colaboradores. Com isso, as empresas necessitam ser o mais

transparente possível com o público interno e externo, sempre buscando por meios que diminuam as falhas e as barreiras na comunicação, promovendo assim, uma comunicação mais assertiva.

Porém, conforme Junior (2013), apesar das organizações tentarem sempre mitigar essas falhas, é quase que improvável extingui-las, pois, o processo de comunicação envolve pessoas com objetivos individuais, culturas diferentes e entendimentos próprios, com isso, as falhas na comunicação e ruídos sempre estarão presentes no mundo organizacional.

Essas falhas e ruídos na comunicação, podem atrapalhar muito os interesses organizacionais e objetivos esperados, já que com isso todo o planejamento de longo, médio e curto prazo pode ser desestruturado, além disso, a má comunicação acabou se tornando responsável por inúmeros problemas nas empresas, levando consideração a má administração das informações. O autor ainda complementa que de todas as barreiras pelas quais as empresas passam, uma que pode agravar drasticamente, tanto o ambiente interno como externo, é a falha na comunicação.

Levando em consideração que a comunicação organizacional é importante em sua totalidade para as empresas, logo ela também exerce muita influência sobre os **Processos Organizacionais**, que segundo a ANEEL (2015), pode ser considerado como um conjunto de atividades que estão relacionadas, que envolve pessoas, métodos, materiais e informações, e que quando são realizados, modificam entradas em saídas, acrescentam valor e obtêm-se resultados, diversas vezes.

Alves (2021) é enfático ao dizer que para existência de um produto ou serviço é necessário que haja um processo, ou seja, todas as empresas possuem processos internos, algumas organizações contam com processos bem definidos e padronizados, porém, outras ainda se encontram em carência de processos bem-organizados. Diante disso, Varvakis et al. (2018) aponta que quando existe uma ineficiência e uma desorganização nos processos, a tendência é gerar resultados ruins e insatisfatórios, podendo haver uma redução na produtividade, desperdícios, retrabalhos e insatisfação dos envolvidos.

Ao compreender o que é um processo, torna-se evidente que praticamente tudo e todo departamento dentro de uma organização contempla processos e atividades, e que a comunicação empresarial é essencial para o bom funcionamento desse conjunto. Com isso, evidencia-se que não é diferente para o Departamento Financeiro, que segundo Braz et al. (2015) é um dos setores mais importantes dentro de uma organização, é onde se faz possível compreender num todo a saúde financeira da empresa

Há diversas responsabilidades importantes destinadas a esse departamento, entretanto, de acordo Braz et al. (2015) um dos principais focos é a maximização dos lucros da empresa, bem como a manutenção e preservação desse capital. Praticamente todas as atividades existentes dentro de uma organização envolvem o departamento financeiro, portanto, é muito importante que a comunicação organizacional seja efetiva e chegue de forma correta ao setor, pois qualquer falha comunicacional pode ocasionar erros nos processos do financeiro e, com isso, resultar em problemas sérios no que diz respeito ao capital e saúde financeira da organização.

Como mencionado por Sousa (2013), um dos maiores desafios para as organizações é a comunicação com os seus colaboradores, de modo que a falta dessa comunicação ou a informação interpretada e até mesmo repassada de forma errada pode acarretar sérios problemas, portanto, como **justificativa** para realização deste trabalho, está, em primeira instância, a necessidade de evidenciar a importância da utilização e promoção de uma comunicação mais efetiva e buscar pela diminuição considerável das falhas e ruídos na comunicação, podendo com isso, gerar processos mais fluídos e tornando possível um planejamento financeiro mais assertivo. Outro fator a justificar esse trabalho é o de colaborar significativamente com os estudos acerca dos problemas resultantes das falhas na comunicação interna nos processos financeiros, e, também, em outros departamentos e empresas.

Diante do exposto, se faz necessário responder o problema de pesquisa que é: Quais as principais falhas na comunicação interna e como elas impactam os processos do departamento financeiro?

Por sua vez, o objetivo geral da pesquisa é o de identificar e avaliar quais as principais falhas existentes na comunicação organizacional da empresa Buntech e como elas impactam direta ou indiretamente os processos e atividades do departamento financeiro, tendo como **objetivos específicos**: descobrir quais são os canais e ferramentas de comunicação utilizados na organização; reconhecer os principais departamentos fornecedores de informações ao financeiro; demonstrar a relação causa-efeito das falhas na comunicação com as atividades do financeiro e apresentar um levantamento de dados para suporte a pesquisas futuras.

Entendendo que as falhas na comunicação exercem influência direta na estratégia e processos da empresa, logo, tem-se como hipótese, demonstrar que as falhas na comunicação são as principais ocasionadoras de problemas, erros de informações e retrabalhos no departamento financeiro da empresa Buntech.

O percurso metodológico selecionado para viabilização do trabalho é o de pesquisa exploratória com revisão bibliográfica, e para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa de

levantamento por meio de questionários distribuídos aos colaboradores do departamento financeiro da empresa foco de estudo.

Com relação a estruturação, no capítulo I é apresentado o embasamento bibliográfico sobre os três temas principais, sendo estes comunicação organizacional, processos organizacionais internos e departamento financeiro. No capítulo II é detalhado todo o percurso metodológico do trabalho executado, onde é explanado a caracterização da pesquisa. Por último, o capítulo III, demonstra e evidencia os resultados que foram coletados a partir da pesquisa aplicada com amostra escolhida, todos esse processo e estudo realizado, foi muito importante para que a afirmação da hipótese e para responder à pergunta central deste trabalho.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Comunicação.

Comunicação é uma palavra que se derivou do termo em latim *communicare*, que basicamente significa, “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar” (IFES, 2016).

A comunicação sempre foi muito importante para a humanidade, inclusive, foi essencial para a evolução do homem e da sociedade.

1.1.1 Tipos de Comunicação

De acordo com Bessa (2006), a comunicação em geral pode ser dividida em dois tipos, sendo, comunicação direta ou indireta. Mas como é possível diferenciar cada tipo?

- Comunicação direta: esse tipo de comunicação ocorre de forma imediata, ou seja, as pessoas normalmente estão frente a frente, e se relacionam principalmente por meio de gestos e da fala.
- Comunicação indireta: no caso, a comunicação indireta também pode ser compreendida como comunicação mediada, isso se dá devido as pessoas estarem distantes uma das outras, de modo que não seja possível enxergarem-se ou escutarem-se, com isso elas necessitam utilizar algum meio ou canal que permita a troca de mensagens. Esses meios podem ser telefone, carta, e-mail, entre outros.

1.1.2 Comunicação Organizacional

A comunicação voltada para o âmbito organizacional surgiu, segundo Pessoa (2010), em meados do século XX nos Estados Unidos, quando a jornalista Ivy Lee optou por se desligar da profissão a qual atuava e fez seu primeiro escritório de Relações Públicas. Já no Brasil, como exposto por Mello (2015), as ações da comunicação empresarial só começaram na década de

50 por meio das multinacionais e indústrias que foram atraídas pelas circunstâncias e benefícios ofertados pelo governo, porém, apenas nos anos 60 que começa a progredir a prática da assessoria de imprensa e as empresas. Porém, a comunicação empresarial não era conhecida como tal e, na maioria das vezes, era exercida por profissionais de outras áreas.

Segundo Pessoa (2010), apenas por volta da década de 70 a comunicação empresarial começou a tomar forma, entretanto, ainda nada muito sólido, pois as empresas não se comunicavam e quando o ocorria, era de forma fragmentada, além disso, a comunicação interna era estabelecida pelo autoritarismo, devido estar no período do regime militar, o diálogo era quase desconhecido. Cabe enfatizar que as áreas das empresas começaram a ser bem definidas apenas da década de 80, e conseqüentemente foi nesse período que a comunicação empresarial ganhou ascensão na organização.

Com essa ascensão se fez necessário analisar outros fatores que são imprescindíveis para uma comunicação efetiva, Lemes (2012) expõe isso ao dizer que a partir do momento que uma empresa desenvolve uma estratégia de comunicação, ela está disposta a examinar a si mesma, seus concorrentes e o ambiente em que está inserida. Em complemento, Silva e Júnior (2014) apontam que ao utilizar essa ferramenta como aliada, a tendência é de gerar uma modificação no comportamento das pessoas, assim como, o da própria organização.

Inicialmente, a implementação da comunicação empresarial como ferramenta de estratégia pode parecer desafiadora para a organização e para as pessoas envolvidas, contudo, após a execução, será um mecanismo essencial para aprimorar a fluidez de informações e, também, como mencionado por Trece (2013), será um meio indispensável nas tomadas de decisões consideradas assertivas. O autor ainda destaca que a comunicação permite que algumas mensagens sejam mais voltadas a motivar, empenhar, distinguir e estimular os colaboradores da organização. Portanto, por ser uma ferramenta que abrange diversos públicos e interesses, haverá uma maior agilidade em alcançar os objetivos da organização.

Podemos mencionar dois tipos de comunicação interna, a formal sendo àquela que de fato pertence à empresa e, é mostrada a partir das necessidades das mensagens, da comunicação entre os as pessoas relacionadas à organização. Essa pode ser delineada e estipulada. A informal, por sua vez, é gerada a partir da interação das pessoas na organização sem ser da forma determinadas pela organização, ou seja, fora da esfera traçada e ordenada.

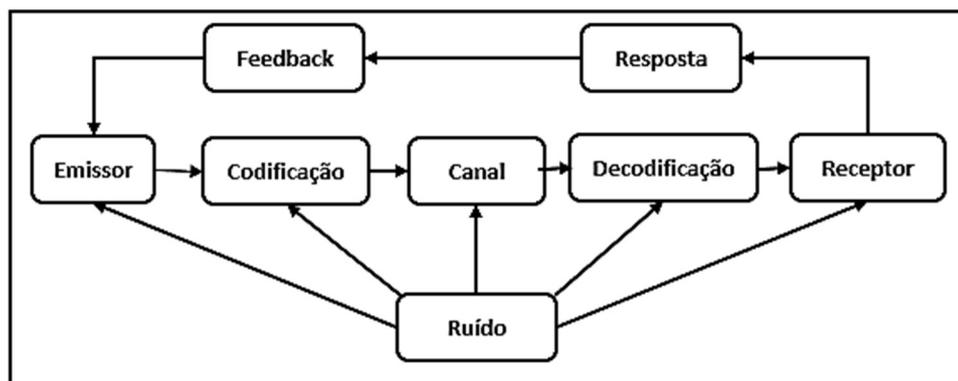
1.1.3 Componentes Essenciais para a Comunicação

Existem elementos que são muito importantes no processo da comunicação empresarial, dentre esses elementos encontram-se o emissor, o receptor, a mensagem, o código, o canal, o referente e o feedback. A seguir é possível compreender um pouco ao que corresponde cada elemento, com base em Polônio (2013).

- Emissor: É quem transmite a mensagem ao receptor, no caso, essa mensagem irá codificada.
- Receptor: Corresponde a pessoa ou público que recebe a mensagem e em seguida faz sua decodificação e interpretação. Algumas vezes pode ocorrer da mensagem não ser compreendida pelo receptor.
- Mensagem: É aquilo que é transmitido do emissor ao receptor, ou seja, ela é o instrumento da comunicação, podendo ser auditiva ou audiovisual.
- Código: Pode ser compreendido como um grupo de símbolos que possui suas combinações conforme determinadas regras. Toda mensagem é estabelecida a partir de códigos, sejam eles verbais, que são os discursos e textos, ou os não verbais, que são, por exemplo, as formas, imagens, cores, a expressão corporal, entre outros.
- Canal: É o meio pelo qual a mensagem será veiculada, meio este que pode ser oral, escrito, visual ou corporal, utilizando um meio natural ou tecnológico.
- Referente: Este se trata do assunto ao qual a mensagem condiz.
- Resposta ou *Feedback*: Diz respeito a reação que o receptor demonstra quando a mensagem é recebida, com isso o emissor identifica se o receptor compreendeu ou não a mensagem.
- Ambiente: Se refere ao contexto ao qual as mensagens são veiculadas e recebidas, seja dentro de uma empresa, em uma sala de reunião, na escola etc.
- Ruído: Corresponde a tudo que causa interferência na comunicação, o que gera perda na transmissão da mensagem. No decorrer deste trabalho, será explanado um pouco mais sobre esse elemento, pois o ruído na maioria das vezes causa um fator negativo para a transmissão da mensagem.

Na figura 1 é possível observar como ocorre o processo de comunicação e a sequência em que a mensagem é transmitida.

Figura 1: Ilustração do Processo Comunicacional



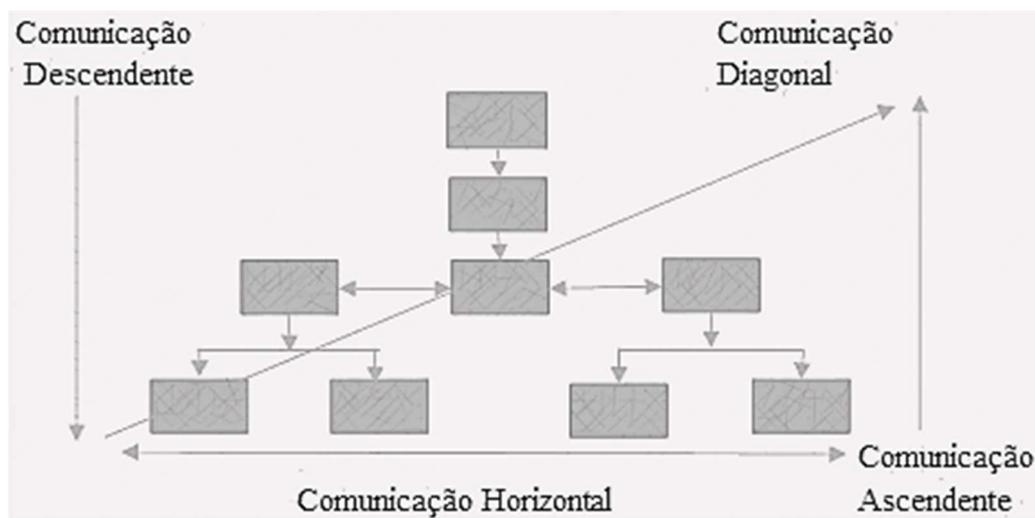
Fonte: Adaptado pela autora com base em Chiavenato (2014, p.208)

1.1.4 Fluxo Comunicativo

As mensagens nas empresas atravessam por vários canais, que segundo Tibúrcio e Santana (2013), podem ser formais ou informais, esses canais podem ser considerados como formas de se enviar mensagens e informações, sejam eles por meio de jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros, quadros de avisos tradicionais e informativos mais elevados. De acordo com Santos e Baumhardt (2013), existe também, o fluxo comunicativo que corresponde a direção em que as mensagens transitam, mais especificamente, seguindo o sentido do organograma, conforme descrito abaixo.

- **Comunicação Descendente:** A mensagem parte do superior da organização, do CEO, por exemplo, para seus funcionários. Normalmente a partir de relatórios, jornais internos, cartas, procedimentos, entre outros.
- **Comunicação Ascendente:** Trata-se do inverso da direção para baixo, neste caso, para cima é dos colaboradores para o superior. Essas mensagens transitam possivelmente por meio de memorandos, reuniões, conversas informais.
- **Diagonal:** A mensagem percorre entre os diversos níveis da empresa, além de ser transmitido em vários departamentos, o que permite uma maior interatividade dos setores, no caso há uma maior ação no que diz respeito decisões.
- **Comunicação Horizontal:** Nesse caso, a mensagem transita entre os colaboradores do mesmo nível hierárquico.

Conforme a Figura 2, é possível compreender melhor os sentidos que podem ocorrer o fluxo comunicacional.

Figura 2: Fluxo da Comunicação Empresarial

Fonte: Núcleo do Conhecimento. Disponível em:

<<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/comunicacao-interna>>. Acesso em 25 ago. 2022.

1.1.5 Comunicação Formal

Comunicação formal é aquela em que a mensagem é veiculada por meios e canais oficiais da organização, segundo Lemes (2012) todas as informações transmitidas podem ser confiáveis devido normalmente serem desenvolvidas e emitidas pelos níveis gerenciais e estratégicos da organização, ou seja, compreende-se como uma mensagem oficial.

No entanto, para que a mensagem chegue a seus destinatários de um modo que assegure a sua eficácia, é primordial utilizar canais de comunicação que proporcione fácil compreensão de todos os níveis hierárquicos.

Esse tipo de comunicação pode ser realizado por diversos canais ou veículos de comunicação, contudo, cada um terá uma função distinta. A escolha do canal a ser utilizada é muito importante, pois de acordo com Polônio (2013) as seleções de canais errados podem comprometer os resultados esperados, bem como atingir negativamente a eficácia da comunicação interna para com o próprio desenvolvimento organizacional. Ainda conforme o autor, após ser estabelecido o tipo de canal, deverá ser analisado e definido o tipo de linguagem que será utilizada para cada nível, pois dentre os níveis existem pessoas com diferentes graus de instrução. Independentemente do tipo de canal selecionado, a real importância é que a mensagem atinja seu público-alvo de forma clara e objetiva, evitando assim a falta de

compreensão ou distorções da mensagem, caso a informação não seja transmitida dessa forma, poderá ocasionar o começo da comunicação informal ou ruídos.

1.1.6 Comunicação Informal

A Comunicação do tipo Informal segundo Lopes (2019) ocorre de forma autônoma, ela não possui uma validação da organização e nem sempre a informação repassada pode ser compreendida como confiável, pois na maioria das vezes a mensagem pode estar distorcida ou ser falsa. Normalmente a comunicação informal percorre vários sentidos e níveis hierárquicos sem levar em consideração a linguagem, ou como será compreendida. Mesmo no ambiente organizacional esse tipo de comunicação é difícil de ser eliminado. Esse tipo de comunicação também é conhecido como “rádio peão” ou “rádio corredor”.

Entretanto, vale ressaltar que a comunicação informal nem sempre significa algo ruim, Mello (2015) complementa inferindo que esse tipo de comunicação não é menos importante para as empresas do que a formal, visto que o não-oficial dispõe de mais credibilidade em relação as informações conduzidas formalmente.

A autora ainda indica que as informações geradas informalmente, sendo verdadeiras ou não, são transmitidas em uma velocidade assustadora, e, que, em um curto período já chegaram a diversos departamentos da organização, diante disso, é necessário que a empresa invista em estratégias que corroborem para a diminuição dos ruídos e boatos. Barbosa (2007) aponta que muitas vezes o a mensagem oficial vem com a função de mitigar e esclarecer as distorções, boatos, ruídos e confusões, que transitam informalmente.

Normalmente as informações informais circulam por meio do “rádio peão” ou “rádio corredor”, e normalmente esse tipo de comunicação não é bem-vista pelos gestores e diretores da empresa, devido ao conteúdo poder haver informações que prejudiquem direta ou indiretamente a organização.

Para esclarecer melhor, Freire, Caminha e Silva (2015) retrata o “rádio peão” ou “rádio corredor” como canais dos quais transitam as mensagens não oficiais e que podem ser observadas nos muros das empresas, por telefone, chats internos, e-mails, entre outros. Entretanto, esses tipos de mensagens não podem ser ignorados pela organização, pois se isso ocorrer pode ocorrer um alto volume de boatos e comprometer os resultados da empresa. Por outro lado, se a organização for transparente e aberta na comunicação interna e relacionamento com seus funcionários, a comunicação informal pode ser entendida como mais uma opção de auxílio à comunicação interna.

Na Figura 3 pode ser observado como funciona a disseminação dos boatos dentro de uma organização e como a informação repassada adiante pode ser completamente distorcida da realidade.



Fonte: Max Educa. Disponível em: <<https://blog.maxieduca.com.br/discurso-tipos/poder-do-boato/>> Acesso em 26 ago. 2022.

1.1.7 Barreiras à Comunicação Interna

Qualquer ferramenta estratégica dentro de uma organização pode sofrer com as interferências de algumas barreiras que afetam o seu desenvolvimento dentro da empresa, a comunicação interna enquanto ferramenta estratégica também pode sofrer com as barreiras. Lemes (2012) destaca barreiras da Comunicação como um aglomerado de fatores que impossibilitam ou prejudicam a recepção da mensagem, no processo comunicacional, ainda segunda a autora, não há um meio de comunicação perfeita, e, sim, uma procura constante para atravessar as barreiras existentes, de forma que torne a comunicação mais eficaz. Segundo Trece (2013) essas barreiras são obstáculos à comunicação entre os indivíduos, e quando isso ocorre, a informação não chega em seu real significado e finalidade ao receptor, pois devido as barreiras e interferências a mensagem chega distorcida.

Conforme Lopes (2019), existem algumas barreiras que se formam devido à baixa compreensão do receptor ou do emissor. Dentre essas barreiras pode-se citar a motivação, as

questões emocionais, os jargões, as experiências de cada indivíduo, entre outros fatores. Chiavenato (2004) aponta que existem três tipos mais recorrentes de barreiras à comunicação, sendo estas as barreiras pessoais, as físicas e as semânticas. Entretanto os autores Abreu e Bazoni (2016) lista diversas outras barreiras que precisam de atenção, neste caso, para tratar dessas barreiras mais de perto se faz necessários dividi-las em dois vieses, na abordagem sociológica e na abordagem da administração. Desta forma, a seguir será respaldado cada tipo de barreira, conforme cada abordagem.

1.1.8 Barreiras abordagem sociológica

Na abordagem sociológica, conforme Lopes (2019), as barreiras são divididas em seis conjuntos: barreiras pessoais, sociais, fisiológicas, da personalidade, da linguagem e psicológicas.

Barreiras Pessoais:

Nível de conhecimento: este aspecto está diretamente associado aos conhecimentos que os indivíduos têm e expõem durante o processo de comunicação e com a forma a qual os receptores captam este conhecimento e o identificam. Abreu e Bazoni (2016) esclarecem que esse fator pode dar maior ou menor credibilidade ao emissor que está transmitindo a mensagem. Exemplo uma pessoa que possui domínio em algum assunto não gosta de falar sobre o tema com uma pessoa que não tem a mesma propriedade.

- Postura corporal: essa deve ser determinada com base no que se quer transmitir. A postura deve ser adequada em conformidade ao grupo que se quer comunicar.
- Aparência: Dependendo o grupo ao qual o emissor quer se comunicar, o modo ao qual está vestido e a forma que se cuida, enfaticamente pode influenciar a maneira em que as pessoas se comunicarão entre elas.
- Movimento Corporal: os gestos e movimentos utilizados podem ser bons ou ruins para o processo comunicacional. Algumas expressões corporais podem indicar ao receptor certa ansiedade, hesitação, nervosismo, assertividade, confiança, altruísmo etc.
- Contato Visual: O olhar pode evidenciar como uma pessoa está se sentindo em relação ao outra, bem como deixar evidente o nível de atenção que o receptor está dando ao locutor (emissor).

- Fluência: diz respeito a propriedade a qual pessoa que está se comunicando tem no assunto, assim como também corresponde a articulação das palavras, como o indivíduo conduz a transmissão da mensagem.

Barreiras Sociais:

- Educação: todo ensinamento, conhecimento, os valores incorporados pelos sujeitos influenciarão o processo de comunicação.
- Cultura: a comunicação difere de cultura para cultura, quando há uma diferença cultural muito grande, é bem provável que a comunicação será lesada.

Barreiras Fisiológicas:

- Limitações: Determinadas questões fisiológicas de alguns indivíduos podem dificultar a comunicação, outro ponto é que as deficiências em aparelhos fonoaudiológicos e visuais podem trazer obstáculos à comunicação.

Barreiras da Personalidade:

- Autossuficiência: esse aspecto é quando há uma pessoa que acredita que já sabe tudo e acha que o que ela compreende já é o suficiente. Neste caso, a pessoa ou acaba julgando os outros por aquilo que ela conhece ou limita-se que o único ponto de vista certo é o seu.
- Estagnação das Avaliações: Ocorre quando os indivíduos absorvem e acreditam que as coisas e pessoas não mudam, que tudo sempre será igual. Normalmente estão incluídos nesses julgamentos o preconceito e a insegurança que algumas pessoas possuem diante de certas situações e indivíduos.
- Geografite: está voltada para a comoção das pessoas mais com as suposições, do que com a realidade, ou seja, a maior credibilidade que as pessoas dão ao que se é imaginário, daquilo que é verídico.
- Tendência à complicação: pode ser considerada uma das barreiras mais comuns devido estar diretamente ligada ao fato de que as pessoas possuem a prática de limitar e complicar as coisas e situações simples.

Barreiras da Linguagem:

- Distorção entre Fatos e Concepções: Conforme a autora, as pessoas estão constantemente falando sobre fatos como se fossem opiniões e vice-versa, porém uma coisa não necessariamente diz respeito a outra, pois fato é ação ou coisa realizada, é um acontecimento, já opinião é um ponto de vista, uma concepção de algo. Um dos grandes

problemas enfrentados no processo de comunicação é a transformação de uma teoria em fato, pois quando alguém está convicta que de que sua ideia de fato aconteceu, ela confunde a noção dos verdadeiros ocorridos e repassa para outros indivíduos, causando distorções na realidade.

- **Desencontros:** Está associada as diferentes percepções das pessoas, ou seja, cada indivíduo possui uma percepção, um entendimento diferente para uma mesma palavra. Cada sujeito tem à sua maneira de compreender e significar as palavras, as coisas, os acontecimentos. Se a mensagem repassada não for compreendida em seu real sentido, por todos, o processo comunicacional ficará prejudicado.
- **Polarização:** Essa barreira causa grandes problemas ao processo, pois ela corresponde em não se haver um meio termo nas opiniões, ideias e entendimentos, desta forma, ou determinada concepção é a favor ou totalmente contrário, são pontos extremistas.
 - **Polissemia:** Corresponde a junção de vários sentidos em uma única palavra, cada pessoa tem um conjunto de palavras e forma como as compreende, ou seja, uma mesma palavra pode possuir vários significados para um mesmo indivíduo.

Barreiras verbais:

- No caso, as barreiras Verbas dizem respeito àquelas palavras e expressões que geram antagonismo, ou seja, resultam em oposições de compreensões. Um exemplo são expressões e palavras que geram dúvida quanto a inteligência do interlocutor (Você está me compreendendo? Está acompanhando o raciocínio? Está claro?) Outro bom exemplo são as gírias (Morou? Fala sério, Falou? Fechou! Já é!)

Barreiras psicológicas:

- **Efeito de Halo:** Segundo a autora Lopes (2019), essa barreira diz respeito quando uma determinada característica é utilizada para criar a visão geral de uma pessoa. Exemplo, devido uma certa pessoa se vestir de determinada maneira ou pelas expressões faciais dela, ela é uma pessoa brava, há uma generalização da característica.
- **Tipos pré-determinados:** Corresponde quando há um agrupamento dos indivíduos em grupos profissionais ou sociais. Exemplo: Ana Maria é pediatra em clínica de saúde e leciona em uma determinada Universidade, por Joana conhecer ela desta universidade, ela a agrupou como sendo e tendo o papel de educadora.

1.2 Processos Organizacionais

Toda atividade que tenha importância e é executada em uma organização pertence a um processo. De acordo com Gonçalves (2000), não há um produto ou serviço sem que haja um processo organizacional. Existem algumas abordagens acerca do que corresponde processo, abaixo será evidenciado algumas dessas abordagens para uma melhor compreensão.

1.2.1 Abordagens teóricas dos Processos

Abordagem Harrington:

Na abordagem de Harrington conforme citado por Lima (2017), processo corresponde a toda atividade que recebe uma entrada, ou seja, um *input*, posteriormente é agregado valor a essa entrada, resultando em uma saída (*output*) para um cliente externo ou interno. Neste caso, para que seja gerado resultados efetivos, os processos utilizam dos recursos da organização. Exemplo: Uma loja de móveis planejados recebe do cliente a solicitação de um novo móvel, esse pedido do cliente é enviado para a linha de produção juntamente com a matéria prima (*input*), é realizado todo trabalho e produção naquelas matérias conforme especificações (agrega valor), resultando em um móvel pronto que irá para o cliente (*output*).

Abordagem Devenport:

Para Davenport apud Lima (2017), processo é uma sequência específica das atividades de trabalho realizados em um determinado prazo e ambiente, que possui início e fim, entradas e saídas, sendo estas nitidamente reconhecidas.

Abordagem Hammer e Champy:

Já para Hammer e Champy apud Lima (2017), processo se refere a um conjunto de tarefas que são realizadas numa cadeia lógica com intuito de gerar um bem ou serviço que tenha valor a um determinado nicho de clientes.

Abordagem Adair e Murray:

Nessa abordagem de Adair e Murray apud Lima (2017), o agrupamento de tarefas que são realizadas numa sequência e que possui o objetivo de produzir um resultado visível, é denominado de processo. Esse resultado pode ser um bem, um serviço e até mesmo uma informação, mas sempre será conduzido a um cliente (externo ou interno).

Abordagem Oliveira:

Por sua vez, conforme Oliveira apud Lima (2017), processos podem ser compreendido como sendo um grupo de atividades contínuas que possuem correlação, de forma que o principal objetivo é suprir e atender as necessidades dos clientes.

Abordagem Gonçalves:

Não muito diferente das demais abordagens já expostas, a abordagem de Gonçalves conforme citado por Lima (2017), retrata processo como sendo um aglomerado de tarefas das quais recebem uma entrada, é agregado valor a ela, resulta em uma saída que então é destinada a um determinado cliente. O autor também destaca a importância da correlação das funcionalidades dos processos para as organizações.

Em resumo, diante de todas as abordagens mencionadas acima, é possível constatar que o processo representa um grupo de atividades que são realizadas em sequência e que possui uma ligação entre si. Essas atividades acrescentam valor às entradas (input) resultando em um bem, serviço ou informação (output), sendo direcionado a um cliente, seja ele interno ou externo.

1.2.2 Tipos de Processos

Na maioria das vezes é importante distinguir os processos de produção dos bens e serviços ofertados, dos demais processos que acontecem na organização. Segundo Mattos (2013), há três classes básicas de processos organizacionais:

- Processos de cliente (ou de negócio ou produtivo): Estes são os que correspondem a operação da organização e são amparados por outros processos internos, gerando no bem ou serviço que é direcionado a um cliente.
- Processos organizacionais: São processos ligados à organização e que permitem o funcionamento organizado dos diversos subsistemas da corporação sempre em busca do seu desempenho geral, assegurando apoio aos processos de negócio.
- Processos gerenciais: Esses processos são centralizados nos gerentes e na sua interação, incluem tomada de ação e ajuste do desempenho da organização.

No Quadro 1 são demonstrados alguns dos tipos de processos que foram mencionados anteriormente.

Quadro 1: Tipos de Processos Organizacionais

Processos Produtivos (cliente/negócio)	Processos Organizacionais	Processos gerenciais
Venda	Planejamento estratégico e tático	Fixação de Metas
Desenvolvimento de produtos	Orçamento organizacional	Avaliação do resultado da organização
Distribuição	Recrutamento e seleção	Gestão integrada
Cobrança	Compras	Destinação de recursos
Atendimento de pedidos	Treinamento operacional	-
Atendimento de garantia	Armazenamento	-
Fabricação	-	-
Manutenção de Máquinas	-	-

Fonte: Adaptado pelo autor de LIMA (2013)

1.2.3 Vantagens das representações por processos

Para Lima (2013), a organização ser representada por um grupo de processos é a forma mais instintiva e originária de compreendê-la. Quando a organização é conduzida por processos ela estará operando de forma mais integrada e com isso será possível considerar toda a extensão do seu negócio, podendo assim, utilizar de forma mais abrangente, todo o seu empenho para obter diferenciais e vantagens competitivas de mercado. O autor ainda retrata alguns potenciais benefícios de a organização adotar a orientação por processos, que são destacados a seguir.

- a organização começa a ser mais focada ao cliente;
- as atividades e tarefas começam a ser mais ordenadas e integradas;
- o tempo de retorno da resposta tende a diminuir;
- possibilita a organização gerir de forma mais integrada;
- há uma maior visibilidade sistêmica com relação as atividades da instituição;
- permite uma maior prevenção, identificação e correção dos erros;
- promove um aumento na satisfação dos colaboradores com o trabalho.

1.2.4 Características de processos bem definidos

Os processos quando são bem definidos e gerenciados de forma correta possuem alguns atributos em comum, que segundo Lima (2013), são:

- Sempre há um responsável pelos processos (respondendo pelo resultado);
- O começo e o fim dos processos estão bem definidos;
- As tarefas e procedimentos a serem seguidos estão compreendidos;

- Existem sistemas de controles e alimentação de dados e das atividades realizadas, sempre direcionado a atender as necessidades dos clientes;
- Prazos de efetivação alinhado entre todos os envolvidos;
- Cultura da melhoria contínua.

1.2.5 Expectativas da definição dos processos

Lima (2013) infere que quando há a definição dos processos, alguns resultados são esperados pela organização, sendo estes a eficácia, eficiência e flexibilidade.

- Eficácia: contempla quando a necessidades dos clientes são atendidas, ou seja, é eficaz quando realiza exatamente aquilo que o cliente esperava e se obtém os resultados esperados.
- Eficiência: corresponde quando há um maior aproveitamento dos recursos para conseguir alcançar os resultados desejados. Portanto, ser eficiente é realizar o que o cliente espera da melhor forma para a organização. São tratados como tipo de eficiência a redução do ciclo-processo, dos recursos gastos por unidade produzida, refugos, falta de qualidade, entre outros.
- Flexibilidade: compreende-se como o nível de adaptabilidade dos processos para suprir às solicitações especiais e específicas de seus clientes, ou seja, conseguir realizar uma personalização do processo com base na necessidade de um cliente específico.

1.2.6 Classificação dos Processos

Segundo o ENAP (2014), determinar classificação normalmente é uma tarefa de redução, desta forma, é necessário elucidar que a categorização dos processos é proporcional. Caso seja feito o uso prático da classificação que será exposto a seguir, é importante se atentar para a dimensão e a complexidade da organização e dos processos. Dito isso, é possível classificar os processos conforme abaixo, a partir do que foi exposto pelo ENAP (2014).

Classificação por níveis:

- Macroprocessos: Vem a ser um grupo de processos da empresa, com uma dimensão mais ampla, que é direcionado ao cumprimento dos objetivos da organização, neste caso, há uma relação direta com a missão da instituição.

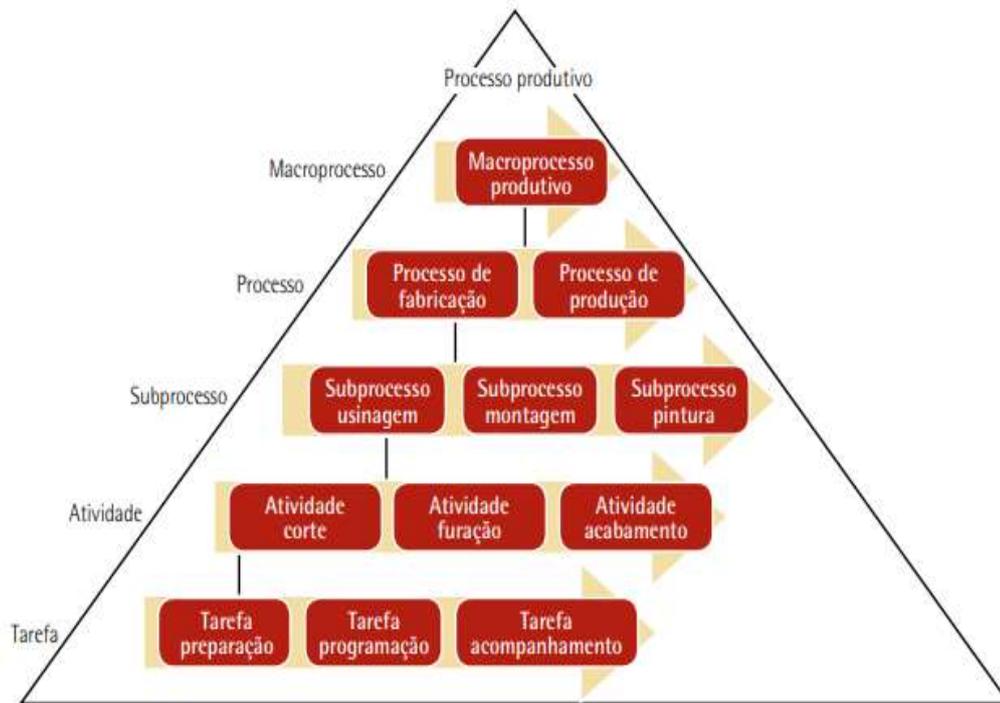
- **Processos:** Caracteriza-se por ser um grupo de atividades que são efetivadas com a intenção de atingir resultados que são impostos pela organização, nesse caso, se tem um início e um fim, pré-estabelecidos. Normalmente correspondem a atividades rotineiras e possuem uma entrada, transformação e saída, geralmente visa o alcance dos resultados.
- **Subprocessos:** Neste caso, refere-se a uma parte dos processos, de modo que se há um maior detalhamento dessa parte. Podemos definir também como sendo uma subdivisão de um determinado processo. Ou seja, o processo é discriminado em partes menores, conforme a seguir.
- **Atividades:** Refere-se as práticas exercidas tanto em um processo quanto em subprocesso. Nesse caso, essas atividades contêm a discriminação do que é realizado para atingir alguma finalidade do processo.
 - **Tarefas:** Trata-se de uma maior descrição das atividades, evidenciando como as atividades devem ser realizadas, ou a forma que tendem a ser efetuadas. É um passo a passo explanado para a realização da atividade, desta maneira, as tarefas encontram-se em última instância na cadeia de processos (mapeamento).

Ordem dos processos:

Basicamente, a ordem dos processos de acordo como o CNMP (2016), são segmentadas da seguinte forma:

- 1º Macroprocessos;
- 2º Processos;
- 3º Subprocessos;
- 4º Atividades;
- 5º Tarefas.

Para uma melhor visualização e compreensão, pode ser observado na Figura 4 as ordens dos processos.

Figura 4: Hierarquia dos processos

Fonte: Lima (2013)

Classificação por tipo:

- **Processos finalísticos:** Segundo o Ferreira (2013), processos finalísticos podem ser considerados como aqueles que contemplam as atividades-fim da organização, e que de certa forma estão completamente ligados a atender as necessidades dos clientes. Os processos pertencentes a essa categoria estão correlacionados com a missão, visão e objetivos da organização.
- **Processos de apoio:** Como o próprio nome da categoria evidência, esses processos correspondem aqueles que dão suporte, mais especificamente dão apoio as atividades finalísticas. Para Soares (2013), essa categoria está mais ligada a gestão de recursos. Dentre essa categoria é possível citar as atividades de gestão de pessoas, financeiras, orçamentárias e até mesmo de desenvolvimento de novas tecnologias da informação.
- **Processos Críticos:** Já os processos enquadrados nessa categoria, de acordo com Ferreira (2013), são os de origem estratégica para o êxito da organização. Podem ser considerados como os essenciais processos finalísticos, porém alguns processos de apoio também podem ser compreendidos como críticos, isso vai depender diretamente da importância ou nível de impacto que ele possui. Essa categoria de processo quando não gerido de forma correta pode dificultar o sucesso dos objetivos da corporação.

1.2.7 Qualidade dos processos

Conforme exposto nos tópicos anteriores, em geral os processos possuem uma finalidade e visa alcançar um resultado, desta forma os processos se organizam em função de objetivos. Segundo o autor citado anteriormente, para atingir esses resultados será necessário que os processos tenham qualidade. Com isso, se conduzidos corretamente, os produtos e serviços efetivados serão capazes de:

- atender a qualquer necessidade definida;
- suprir completamente as necessidades e expectativas dos clientes;
- responder a normas e especificações;
- comportar custos viáveis e preços compatíveis.

Para garantir a eficiência dos processos, bem como sua qualidade, alguns pontos e procedimentos precisam ser considerados. Abaixo será possível compreender alguns desses aspectos importantes.

Padrão: Em complemento, Soares (2013) explica que o padrão pode ser considerado como a parâmetro de comparação e grau de performance esperada e em correlação a qual processo pode ser avaliado. Ainda conforme o autor, esse aspecto pode envolver alguns tópicos, como:

- registros de critérios;
- métodos;
- procedimentos;
- tecnologias;
- competências escolhidas como espelho de comparação.

Exigências (pré-requisitos): Neste aspecto se refere as exigências que devem ser atendidas para o sucesso do processo ou produto.

Exigências do cliente: Corresponde as exigências demandadas pelo cliente, é a forma que ele deseja receber o serviço ou produto.

Normalização: Para CNMP (2016), normalização diz respeito a atividade de sistematização para determinar e aplicar padrões. Pode ser entendida como o processo de elaboração e execução de normas e regras para alcançar o desenvolvimento direcionado de uma atividade particular, com o auxílio de todos envolvidos.

Indicadores: Se refere a representações quantitativas de características dos produtos e processos que são usados para conduzir e melhorar os resultados.

Indicadores dos processos: É o acompanhamento dos processos, é quando há a medição do esforço empregado na realização dos processos, seu principal objetivo é melhorar o desempenho do processo.

Problema: Neste caso corresponde a diferença do que se esperava para o resultado em si, a desigualdade entre o que se queria com o que se obteve. Isso envolve resultados indesejados de um processo, que pode ser entendido como um erro, falha ou não-conformidade.

1.3 Departamento Financeiro

1.3.1 Gestão Financeira

De acordo com Bittencourt e Palmeira (2012), gestão financeira é um grupo de atividades que abrangem as bases da administração, planejamento, análise e controle, com o propósito de melhorar e potencializar os resultados econômicos e financeiros resultantes das negociações empresariais.

O objetivo central da gestão financeira segundo os autores, é melhorar os resultados e índices financeiros declarados pela empresa, bem como aumentar o patrimônio por meio da geração do lucro líquido originários das atividades operacionais.

Quando a gestão ocorre da maneira exata, ela possibilitará a visualização da situação atual da organização e registros corretos permitem uma melhor análise e cooperam com o planejamento para otimizar e melhorar resultados.

Além das responsabilidades da gestão financeira mencionadas acima, existem algumas outras atividades importantes que são atribuídas a área, como:

- aquisição, operação e controle dos recursos financeiros;
- planejamento, destinação e inventário dos recursos dispostos;
- captação de recursos com instituições externas, sempre buscando uma negociação efetiva e favorável para a organização, como prazos maiores, custos e juros menores;
- identificar as melhores aplicações para o capital, de forma que proporcione uma maior rentabilidade e menor risco.

Em síntese, Sá (2021) retrata gestão financeira como sendo um grupo de atividades e controles da organização, que se dividem em contas a pagar, contas a receber e tesouraria. Normalmente dentro de uma organização, esse conjunto de atividades e controles é realizado pelo departamento financeiro.

1.3.2 Tesouraria

Para Vasconcellos (2013), Tesouraria é considerada uma das áreas mais importantes de uma organização, pois por ela transita todas as movimentações de recursos financeiros. Seu principal objetivo é preservar o capital financeiro, assumindo assim uma função muito importante dentro da empresa em sua condição mais gerencial, onde suas atividades tornam-se mais importantes, aumentando a demanda de controles e que esses controles estejam projetados os mais próximos da realidade. Por sua vez, Sá (2021) aponta que o foco principal da tesouraria é o planejamento financeiro e a elaboração, manutenção e controle diário do fluxo de caixa, sendo este um elemento indispensável para a empresa se manter no mercado.

Em resumo, é possível compreender que as principais atividades da tesouraria são:

- planejamento financeiro;
- elaboração e administração do fluxo de caixa;
- controle de aplicações financeiras;
- administração de riscos referentes a flutuação das taxas e preços;
- operações de câmbio

A autora Vasconcellos (2013) discorre que a tesouraria pode ser ordenada de forma que acrescente valor à organização e que contribua para produção e obtenção de lucro, pelo meio da viabilização econômica de projetos, captação de recursos a custos apropriados e buscando pela melhoria da rentabilidade das aplicações financeiras.

Em geral, todos os setores da empresa possuem alguma relação com a tesouraria, sendo esses, fornecedores de informações e dados essenciais para o desenvolvimento do fluxo de caixa. É imprescindível que todas as entradas e saídas de dinheiro passem pela tesouraria.

1.3.3 Caixa

De acordo com Silva (2012), o caixa se trata da disponibilidade financeira da organização, ou seja, é o recurso financeiro que está disponível para uso no exato momento em que a empresa necessita. Ainda segundo o autor, caixa representa liquidez imediata, ou seja, não depende de ações de terceiros e nem de outras ações que não a de uso próprio.

1.3.4 Fluxo de Caixa

A organização ter um controle de fluxo de caixa é primordial, pois essa ferramenta permite que a empresa se sustente no mercado. Segundo Sá (2021), é por meio do fluxo de caixa que se tem os registros das variações monetárias e garante a obtenção de resultados reais atrelados ao monitoramento do controle financeiro da empresa. Em síntese, o objetivo do fluxo de caixa é servir de suporte aos gestores para que mantenham o equilíbrio do balanço patrimonial, ou seja, ele é um instrumento da gestão financeira.

Em complemento, Bittencourt e Palmeira (2012) contextualiza que o fluxo caixa faz projeções futuras de todas as entradas e saídas de capital da empresa e indica como será o saldo para o período previsto. Quando a organização possui controles financeiros bem ordenados, geralmente o desenvolvimento desse instrumento é simples.

Vasconcellos (2013) aponta que esse instrumento tem de ser usado como controle e, sobretudo, como ferramenta de tomada de decisões, além disso, é necessário que ele seja flexível para inclusão de entradas e saídas de recursos, de acordo com as necessidades da organização, que vão surgindo ao longo do período.

Como explanado por Sá (2021), com a utilização do fluxo de caixa e das informações derivadas dessa ferramenta, a organização pode:

- elaborar a estrutura gerencial de resultados;
- identificar as sobras e faltas no caixa da empresa
- analisar a sensibilidade do negócio;
- melhorar o ciclo financeiro;
- determinar a rentabilidade;
- identificar a lucratividade;
- encontrar o ponto de equilíbrio e o prazo de retorno do investimento;
- realizar um planejamento mais assertivo;
- diminuir a necessidade de capital de giro;
- evitar desembolsos irrelevantes;

Embora o fluxo de caixa seja de extrema importância, sua má gestão pode significar o fracasso do negócio e, em alguns casos, levar a falência da organização. Assim sendo, o mais correto é que o acompanhamento do fluxo de caixa seja realizado diariamente, contudo, isso não é uma regra, esse monitoramento pode ser feito semanalmente ou mesmo mensalmente, o que determina a frequência é a necessidade da empresa.

No Quadro 2, seguem explanados os dados mais comuns considerados em uma projeção de fluxo caixa.

Quadro 2: Informações existentes no Fluxo de Caixa

Entradas (ingressos)	Vendas à vista
	vendas à prazo (cheques à prazo, duplicatas, cartões de crédito)
	venda de imobilizados (se não indicar prejuízo à empresa)
	empréstimos e financiamentos através de bancos
	juros e multas recebidas de clientes
	rendimentos de aplicações financeiras
	ampliação do capital
Saídas (desembolsos)	Despesas operacionais
	distribuição dos lucros
	pró-labore
	pagamento à fornecedores
	pagamento de juros e multas
	aquisição de equipamentos
	compras à vista
	impostos
despesas operacionais (aluguel, folha de pagamento, energia, telefone, honorários)	

Fonte: Adaptado pelo autor com base em SILVA (2015)

Além do fluxo de caixa, as empresas normalmente utilizam como apoio uma outra planilha que contém entradas futuras, ou seja, a partir dela é possível visualizar os recursos que ainda irão entrar no caixa, geralmente esses valores a entrar futuramente são as vendas a prazo.

1.3.5 Contas a Receber

Conforme Sá (2021) o setor de contas a receber é responsável por controlar os recebimentos da empresa, em decorrência das vendas a prazo (duplicatas e Cheques), acompanhando o crédito concedido aos clientes. A manutenção e controle do contas a receber é importante pois ele abastece e oferece dados para o desenvolvimento e preparo do fluxo caixa, assim como ajuda a identificar os clientes que efetuam os pagamentos com pontualidade daqueles que indicam algum risco de inadimplência para a organização. De forma resumida, o setor contas a receber é responsável pelo monitoramento de todos os recebíveis da empresa e pelo entendimento do ciclo financeiro. Os vencimentos das duplicatas podem ser considerados como uma das informações mais importantes a ser enviada a Tesouraria, pois a partir da data de vencimento das duplicatas e títulos, é possível fazer uma previsão dos recebíveis de determinada data e período.

Segundo o autor, o que contempla a conta patrimonial de receitas a receber de clientes, são:

- Duplicatas em carteira: Correspondem àquelas notas faturadas e que o emissor aguarda recebimento na data de vencimento, essas duplicatas não são enviadas a nenhum banco para cobrança, nesse modelo, normalmente os clientes efetuam o pagamento via transferências bancárias e depósitos;
- Duplicatas em cobrança simples: Neste caso, as notas emitidas são registradas no banco em que a organização possui uma conta, com isso, é gerado um boleto ao qual o cliente utilizará para fazer o pagamento;
- Duplicatas negociadas com terceiros: Esse tipo é bem usual, porém menos que as duas citadas anteriormente, nesse tipo, a empresa emitente das duplicatas cede (vende) seus títulos a fundos de investimentos, o fundo em que está sendo negociado, pagará o valor da duplicata antecipadamente ao emitente, ou seja, antes do vencimento, e descontará do pagamento um valor, que será com base no percentual da taxa de operação, no vencimento e valor da duplicata. Desta forma, o título passa a ser do fundo, isto é, quando o cliente efetuar o pagamento do boleto, o valor entrará para o fundo, e não para o emitente da nota.

Os processos e atividades do contas a receber mudam de organização para organização, porém, abaixo, foi resumido as atividades mais comuns efetuadas pelo setor de contas a receber, da empresa pesquisada.

- verificar os extratos bancários e todos os recebimentos do dia;
- salvar os documentos bancários necessários para comprovação;
- realizar as baixas dos títulos pagos pelos clientes conforme movimentos do extrato bancário;
- analisar e liberar pedidos bloqueados para o faturamento;
- realizar análise de crédito para clientes novos e antigos, tentando identificar os riscos que representam para a organização;
- cobranças a clientes que possuem duplicatas em atraso, tentando sempre mitigar as inadimplências.
- fornecer à tesouraria informações sobre os recebimentos efetivos e as previsões de recebíveis;
- conciliações bancárias
- cotação e negociação de câmbio;

- fechamento financeiro.

1.3.6 Contas a pagar

Vasconcellos (2013) retrata o setor de contas a pagar como sendo extremamente necessário para a organização, além de desempenhar um papel de relevância na estratégia empresarial. Dentre as atividades de responsabilidade do setor, a principal é a de manter e cumprir com os compromissos e obrigações da organização, obedecendo sempre os vencimentos e evitando atrasos nos pagamentos, bem como inadimplências junto aos fornecedores e parceiros, para que assim o desempenho empresarial não venha ser atingido pelo descontrole de gastos. Portanto, contas a pagar é a área que controla e movimenta as saídas de caixa para fins de pagamento, de uma forma mais clara, o setor organiza, gerencia e analisa todas as saídas.

Com base na empresa pesquisada, a seguir, foram listadas resumidamente as atividades do contas a pagar.

- verificar e monitorar se todos os compromissos estão de acordo com a política de pagamento da empresa;
- analisar se há divergências nos documentos de pagamento e se estão lançados em sistema;
- verificar os extratos bancários e todos os pagamentos do dia;
- salvar os documentos bancários necessários para comprovação;
- realizar arquivos e transmissões bancárias;
- efetuar as baixas em sistema dos títulos pagos;
- efetuar montagem de lotes de pagamento e envio a banco;
- elaborar e analisar relatórios de obrigações a pagar
- cotação e negociação de câmbio;
- conciliação bancária
- fechamento financeiro

CAPÍTULO II

2 PERCURSO METODOLÓGICO

Com o propósito de chegar à hipótese do estudo e alcançar os objetivos, a metodologia da pesquisa corresponde na utilização dos recursos que servem de base na teoria apresentada no primeiro capítulo e relacionar os dados coletados para confirmação ou para averiguar se a hipótese da pesquisa será contrariada.

2.1 Caracterização de Pesquisa.

Como intuito de responder o problema da pesquisa, a análise orientou-se por meio de um levantamento de dados sob a experiência e óptica dos indivíduos entrevistados, que foi exposto ao longo do capítulo três, utilizando o método monográfico, que segundo LAKATOS e MARCONI (2004) constitui-se na investigação de certos indivíduos, profissões, grupos, organizações, situações, com a intenção de alcançar generalizações. Resumindo, GIL (2008) infere que esse método parte da ideia de que quando se estuda um caso em profundidade é tendencioso a representar diversos outros casos semelhantes.

Para o trabalho foi desenvolvida uma pesquisa com o intuito de identificar os principais impactos das falhas na comunicação interna no departamento financeiro da empresa Buntech, visando como alvos de pesquisa os analistas, assistentes e gerente do departamento financeiro da empresa estudada. Esse estudo foi estruturado em duas etapas:

A primeira etapa, apresentada no capítulo um e dois, constituiu-se na realização de um levantamento bibliográfico, que segundo SOUSA; OLIVEIRA e ALVES (2021) corresponde na busca de artigos e obras já publicadas e que são essenciais para compreender e analisar o assunto e problema da pesquisa. Com isso há uma busca por ferramentas de apoio para pesquisa de informações secundárias, exploratórias e quantitativas, com a finalidade de entender o problema apresentado na introdução e mostrar as referências selecionadas no tema do trabalho.

A segunda etapa se estendeu em uma pesquisa de levantamento e coleta de dados a partir das experiências e rotinas dos profissionais que atuam no departamento financeiro da empresa

Buntech, que ocorreu por meio de um questionário. Posteriormente, houve a execução da análise dos resultados que foram demonstrados em uma sucinta interpretação de dados.

2.1.1 Quanto aos objetivos

Para o estudo, o tipo de pesquisa utilizada foi a do tipo exploratória, que de acordo com Marconi e Lakatos (2010), é uma pesquisa que busca encontrar ideias e suposições, a fim de se obter uma maior familiarização com o tema a ser estudado. Esse tipo de pesquisa viabiliza a ampliar o entendimento do pesquisador sobre a realidade, permite uma elaboração mais definida de problemas, também favorece a criação de hipóteses novas e colabora para a realização de pesquisas mais estruturadas. Já Gil (2008) infere que a pesquisa exploratória é elaborada com a finalidade de possibilitar uma visão geral a respeito de determinado fato.

2.1.2 Quanto ao delineamento

Quanto ao delineamento, optou-se por utilizar inicialmente a pesquisa bibliográfica, que segundo Sousa et al. (2021), é quando se utiliza de obras e estudos já existentes e confiáveis, que nortearão o pesquisador em sua pesquisa. Foi utilizado também, a pesquisa de levantamento, que conforme Gil (2008), é aquela em que há uma realização de questionamentos e solicitações a um grupo considerável de pessoas, das quais tem-se interesse em conhecer o comportamento ou o fenômeno estudado e, posteriormente, mediante a uma análise quantitativa, se obtém conclusões referentes aos dados coletados. Considerou-se também, a pesquisa participante, visto que o pesquisador do presente estudo, faz parte do quadro de colaboradores do departamento financeiro da empresa alvo de estudo.

2.2 Caracterização do lugar e da amostra de pesquisa

Os alvos de pesquisa e coleta de dados foram os analistas, assistentes e gerente do departamento financeiro da empresa Buntech, que está localizada no Distrito Industrial na cidade de Indaiatuba. A empresa foco de estudo iniciou suas atividades em 1965, no nordeste do Brasil, mais precisamente na cidade de Campina Grande no estado da Paraíba. Atualmente a empresa conta com várias filiais e em diversos estados do Brasil e em outros países, além de fazer parte de um grupo de empresas próprias as quais atuam em vários segmentos, como minérios, nutrição animal, fundição, agropecuária, produtos de higiene, pet, entre outros.

Apesar de uma atuação tão ampla de negócio e a empresa de modo geral contar com aproximadamente 1.000 colaboradores, o departamento financeiro está integralmente centralizado na planta de Indaiatuba e conta com onze pessoas. Dentre esses profissionais atuantes no departamento financeiro, cada um é responsável por determinadas atividades dentro do setor, dos quais são divididos em quatro analistas e uma assistente para o contas a receber, três analistas e uma assistente para o contas a pagar, uma analista responsável pela tesouraria, uma gerente financeira e um diretor financeiro.

Esse local e amostra de pesquisa foram escolhidos devido o pesquisador pertencer a organização e estar inserido no departamento financeiro dela, o que tornou mais propício e viável a coleta de dados e análise.

2.3 Procedimentos para coleta e análise de dados

A coleta de dados foi efetuada por meio de questionários, que foram distribuídos a todos os profissionais do departamento financeiro da empresa Buntech. As perguntas do questionário são fechadas de resposta única ou de múltipla seleção. A análise de dados, por sua vez, foi realizada por meio de gráficos que possibilitaram uma melhor compreensão e visualização dos resultados obtidos.

2.3.1 Ambiente de coleta de dados

O ambiente de coleta de dados foi no departamento financeiro da empresa Buntech, ou seja, *in loco*. Como alvo de pesquisa foram considerados todos os profissionais do departamento, exceto o diretor financeiro, portanto, o total de participantes da pesquisa somaram-se em onze pessoas.

2.3.2 Técnicas para coleta de dados

A primeiro processo ocorreu a partir de um questionário com dezesseis perguntas fechadas, de resposta única e de múltiplas seleções. Essas perguntas foram realizadas com auxílio da ferramenta *google forms* e enviadas aos indivíduos participantes por meio do *whatsapp*. A escolha desses tipos de perguntas se deu por elas permitirem que as respostas fossem mais objetivas, o que proporcionou uma maior clareza e otimização à análise de dados da pesquisa.

Com base na amostra, foram coletadas um total de onze respostas, recolhidas em um período médio de cinco dias. Posteriormente a essa coleta de informações, houve a análise dos dados, dos quais evidenciaram os maiores impactos gerados às atividades e processos do departamento financeiro, decorrentes das falhas na comunicação interna da organização, com isso, possibilitou dimensionar os pontos indicados à melhoria.

2.3.3 Natureza da análise de dados

O presente estudo corresponde a caráter de pesquisa quantitativa, que de acordo com Gil (2008), é quando se realiza a transformação de informações e dados, em números, e que normalmente são representados em gráficos, outro ponto é que esse tipo de pesquisa busca gerar medidas mais exatas e fidedignas, das quais possibilitam uma análise estatística. De forma mais resumida, em uma pesquisa quantitativa, os resultados podem ser quantificados.

Diante do exposto, a presente pesquisa pode ser considerada como quantitativa, visto que os dados coletados a partir das respostas dos indivíduos participantes, foram transformados em números estatísticos e gráficos.

Com os resultados obtidos por meio da coleta de dados do departamento financeiro da empresa Buntech, não se pode afirmar que os resultados serão condizentes com a realidade em todos os departamentos financeiros existente nas organizações, entretanto, auxilia em uma reflexão mais generalizada, entendendo que essa realidade e resultados podem sim ser iguais ou muito semelhantes em grande parcela das empresas.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISE E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base nos objetivos demonstrados na introdução, o questionário foi realizado para identificar e evidenciar com maior clareza, as principais falhas na comunicação e quais os impactos que elas causam nos processos do departamento financeiro da empresa Buntech.

Os dados compõem apenas uma perspectiva dos colaboradores do departamento financeiro a partir de suas experiências e processos, porém, pode servir como base para compreender as principais falhas de comunicação encontradas em outros departamentos administrativos da organização.

3.1 Caracterização de Pesquisa

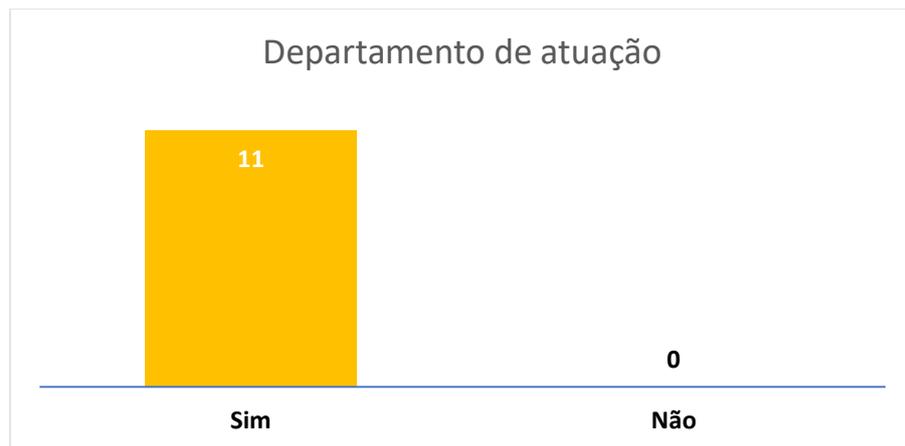
Com relação ao questionário distribuído, foram formuladas e aplicadas 16 perguntas, sendo todas fechadas e obrigatórias, de forma que doze dessas perguntas possibilitava apenas uma seleção, e quatro, permitia múltipla seleção. Ao todo a pesquisa contou 11 participantes e obteve 176 respostas, todas as respostas foram consideradas relevantes para a análise e demonstração dos resultados.

A pesquisa de modo geral foi subdividida em três partes, sendo a primeira para compreender um pouco sobre o colaborador participante, a segunda para conhecer os principais canais de comunicação e fluxo comunicacional, já a terceira, para identificar as falhas na comunicação da organização e os impactos gerados nos processos do departamento foco de estudo.

3.2 Departamento de atuação

A primeira pergunta visa identificar se todos os participantes da pesquisa estão inseridos e atuando como colaborador do departamento financeiro.

Figura 5: Departamento de Atuação



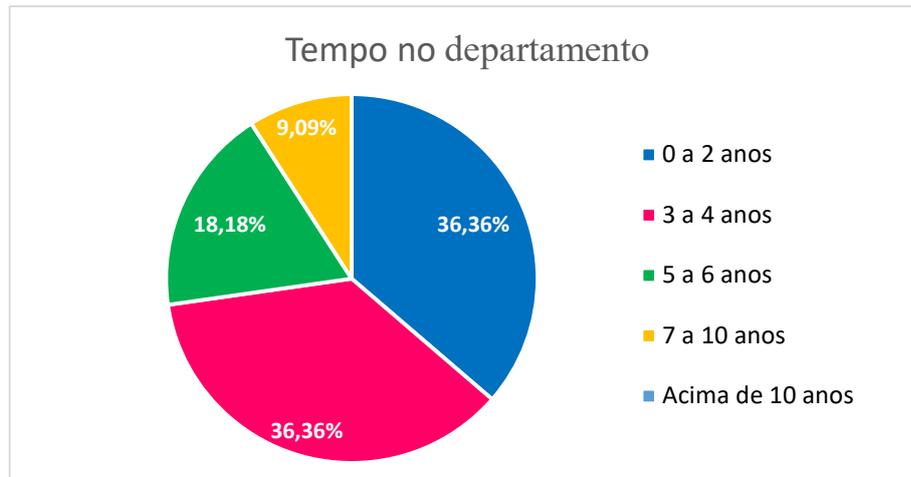
Fonte: Autoria Própria

Os dados levantados demonstram que as 11 pessoas participantes da pesquisa são funcionários que trabalham no departamento financeiro da empresa Buntech, ou seja, 100% das respostas foram respondidas pelo alvo de pesquisa.

3.3 Tempo de atuação no financeiro da Empresa

O tempo em que uma pessoa desenvolve alguma atividade e está inserida em um determinado ambiente, reflete diretamente na propriedade e percepção que ela possui sobre algumas situações. Portanto, considerando essa importância, essa questão teve como intuito o de conhecer o tempo em que os sujeitos participantes desenvolvem as atividades e processos do departamento financeiro da Buntech.

Figura 6: Tempo de atuação no Departamento Financeiro da Empresa



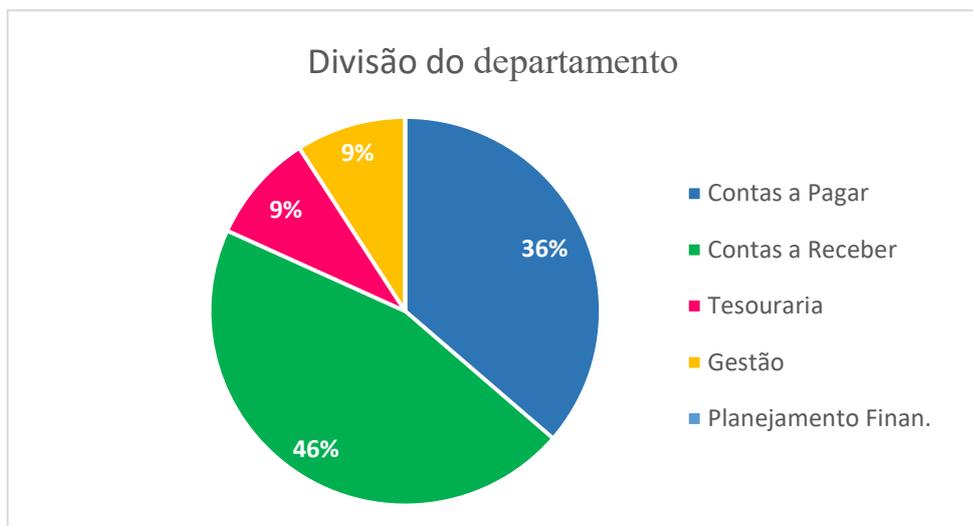
Fonte: Autoria Própria

Das respostas recolhidas, foi possível verificar que 4 pessoas (36,36%) trabalham no departamento financeiro da empresa de 0 anos a 2 anos, por sua vez, aqueles colaboradores que se enquadram no tempo de 3 a 4 anos, também é composto por 4 pessoas (36,36%), em seguida, há 2 pessoas (18,18%) que trabalham no financeiro da Buntech de 5 a 6 anos e apenas 1 funcionário (9,09%) compõe de 7 a 10 anos. Não foram computados colaboradores com tempo acima de 10 anos.

3.4 Divisão do Setor Financeiro

O departamento financeiro normalmente é dividido em áreas específicas, com base nas atividades em que são realizadas, seguindo essa lógica, o financeiro da empresa Buntech também é segmentado desta maneira. Com base nos levantamentos realizados, o setor é dividido em contas a pagar, contas a receber, gestão e tesouraria, conforme ilustrado abaixo.

Figura 7: Divisão do departamento financeiro



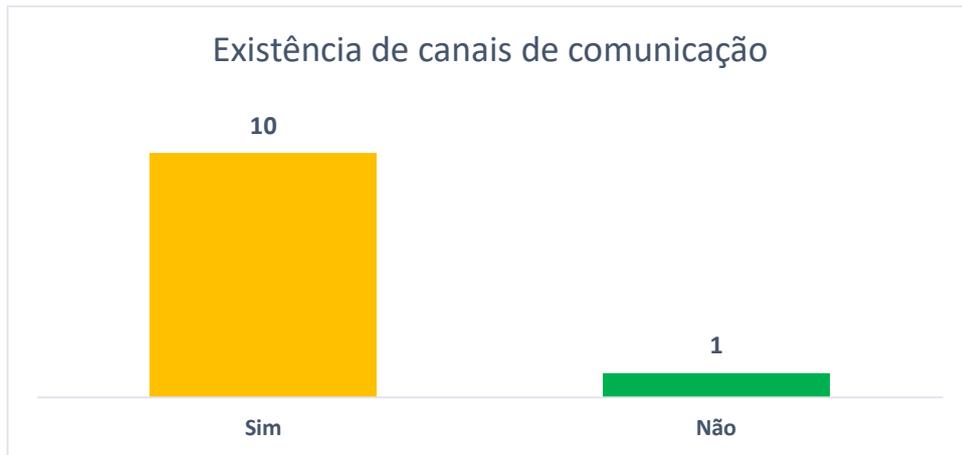
Fonte: Autoria Própria

Os resultados apresentados no gráfico, demonstram que 1 pessoa (9%) exerce as funções de gestão, seguido da tesouraria que também é composto por 1 pessoa (9%), o setor de contas a pagar, por sua vez, é formado por 4 colaboradores, que corresponde a 36%, já os funcionários que atuam em contas a receber são formados por 5 pessoas, representando um total de 46%.

3.5 Canais de Comunicação da organização

A partir deste tópico, os dados apontados estão demonstrando mais especificamente sobre os canais de comunicação da organização alvo de pesquisa, já que os canais são muito importantes para a disseminação de informações e mensagens. A fim de investigar se a companhia em questão possui canais de comunicação internos e externos, foi questionado aos colaboradores do departamento financeiro.

Figura 8: Canais de Comunicação



Fonte: Autoria Própria

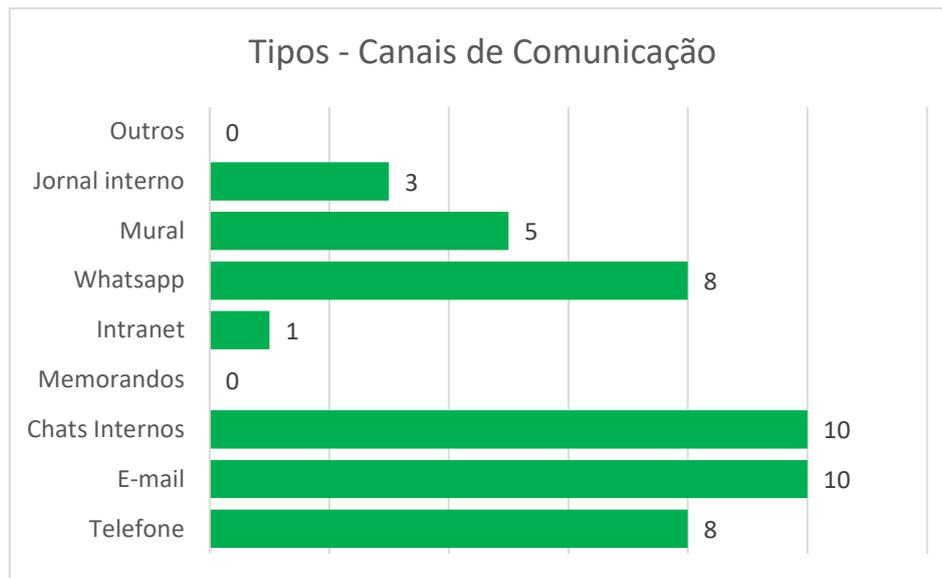
Como resultado, 10 pessoas (91%) confirmaram que a empresa possui sim canais de comunicação interna e externa, e 1 pessoa (9%) informou que a empresa não possui canais de comunicação, porém, é possível que essa informação de que a empresa não possua canais de comunicação, seja pela falta de entendimento do participante referente a pergunta realizada, ou pela seleção errônea da resposta, entretanto, foi decidido deixar a resposta selecionada, para manter a integridade da pesquisa.

3.6 Tipos de Canais de Comunicação

Após a identificação se há ou não canais de comunicação, é necessário compreender quais os tipos de canais de comunicação, a empresa disponibiliza, pois é partir desses dados que será possível compreender se são meios atualizados ou desatualizados.

Diante disso, foi questionado aos funcionários do departamento financeiro, quais os meios de comunicação a Buntech disponibiliza, para que possam se comunicarem internamente e externamente.

Figura 9: Tipos de Canais de Comunicação da Buntech



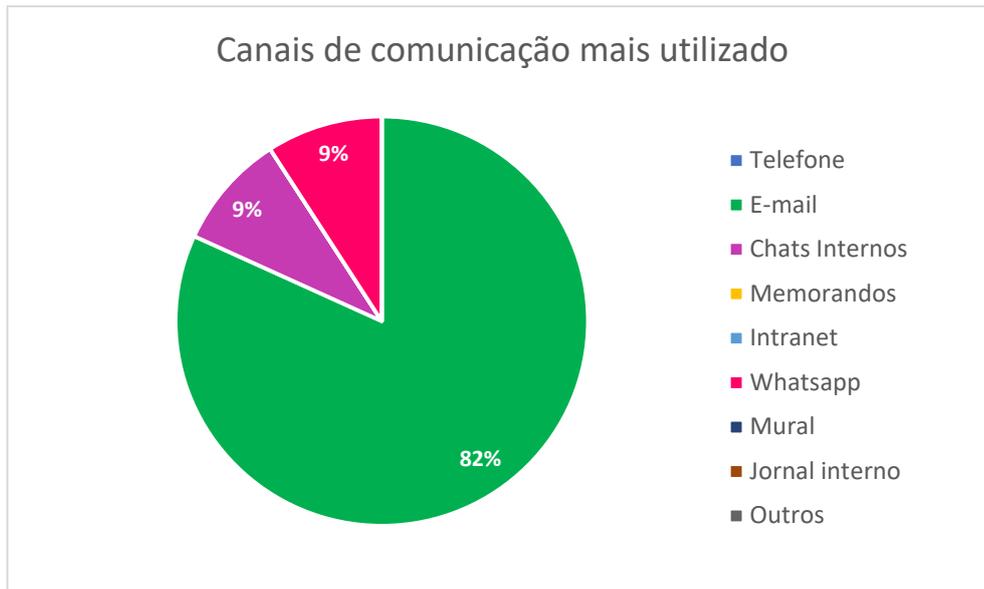
Fonte: Autoria Própria

Do resultado apurado, 10 respostas esclarecem que há *Chats internos* e *E-mail*, 8 respostas indicam que são disponibilizados também *whatsapp* e telefone para a comunicação, 5 pessoas mencionaram a existência de mural de avisos, já 3 pessoas informaram que a comunicação também ocorre por meio de jornal interno, houve também a seleção da existência do intranet na empresa, porém, neste caso, apenas 1 pessoa a mencionou.

3.7 Utilização dos Canais de comunicação

Considerando que no resultado anterior foi possível identificar os principais canais de comunicação disponibilizados pela organização e a compreensão da existência deles, por parte dos entrevistados, posteriormente realizou-se a investigação para o entendimento de qual dos canais concedidos pela empresa, o departamento financeiro mais utiliza para se comunicar.

Figura 10: Canais de Comunicação mais utilizados pelo Financeiro



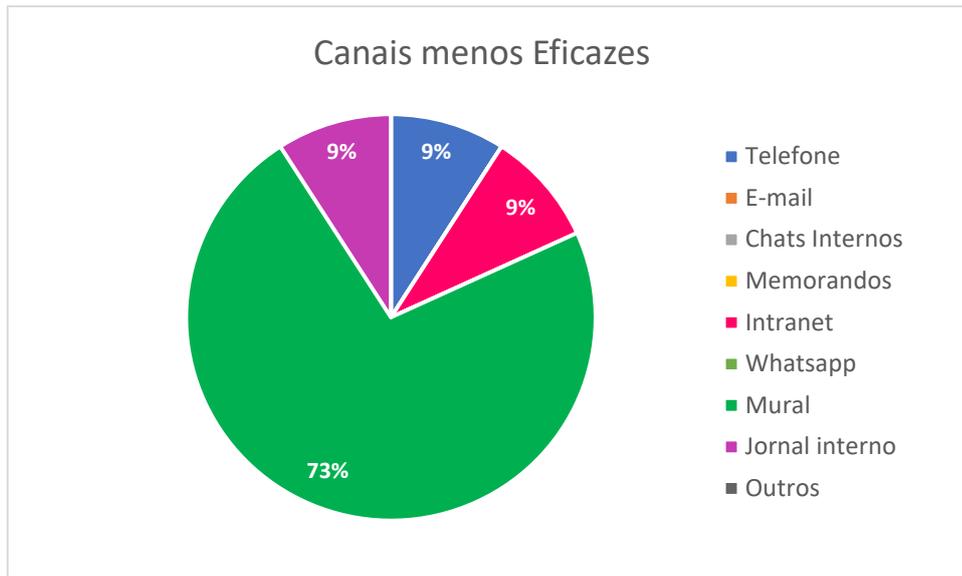
Fonte: Autoria Própria

Na apuração, apenas 3 canais de comunicação apareceram como mais utilizados, sendo o E-mail como o canal mais utilizado por ter recebido 9 (82%) de respostas, seguido pelo *chat* interno e *whatsapp*, ambos com 1 (9%). Os demais canais de comunicação não foram selecionados por nenhum dos participantes da pesquisa.

3.8 Canais menos eficazes

Após a identificação que o canal de comunicação mais utilizado é o e-mail, é importante também, compreender qual é considerado como pouco eficaz e menos utilizado pelo departamento financeiro, para isso, foi solicitado para que os pesquisados selecionassem o canal de comunicação que eles julgam como menos eficaz, dentro das opções que são disponibilizadas pela empresa. Com esse questionamento, foi obtido os dados a seguir.

Figura 11: Canais de comunicação menos eficazes



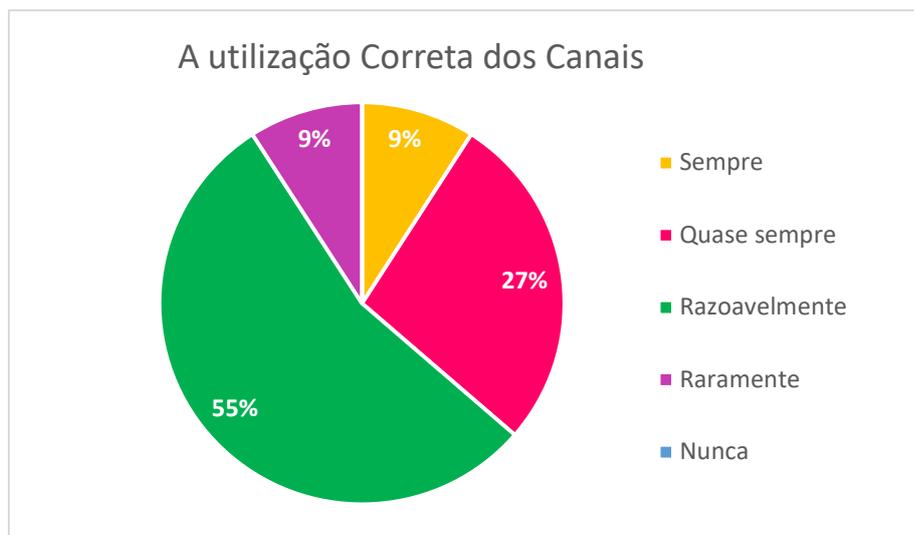
Fonte: Autoria Própria

Conforme figura acima, quatro canais de comunicação foram mencionados como menos eficazes, porém, o que representa uma menor eficácia com base nos colaboradores, foi o mural de avisos, que correspondeu a um total de 8 votos (73%). Na sequência, o telefone recebeu 1 resposta (9%), o intranet com 1 (9%) e o jornal interno, com também 1 seleção (9%).

3.9 Utilização do Canais

Diante de todo levantamento realizado até aqui, é entendível que a empresa Buntech disponibiliza canais de comunicação para que a comunicação possa ocorrer de forma fluída, mas em geral, será que esses canais existentes na organização, são utilizados de forma correta pelos colaboradores?

Figura 12: A boa utilização dos canais de comunicação



Fonte: Autoria Própria

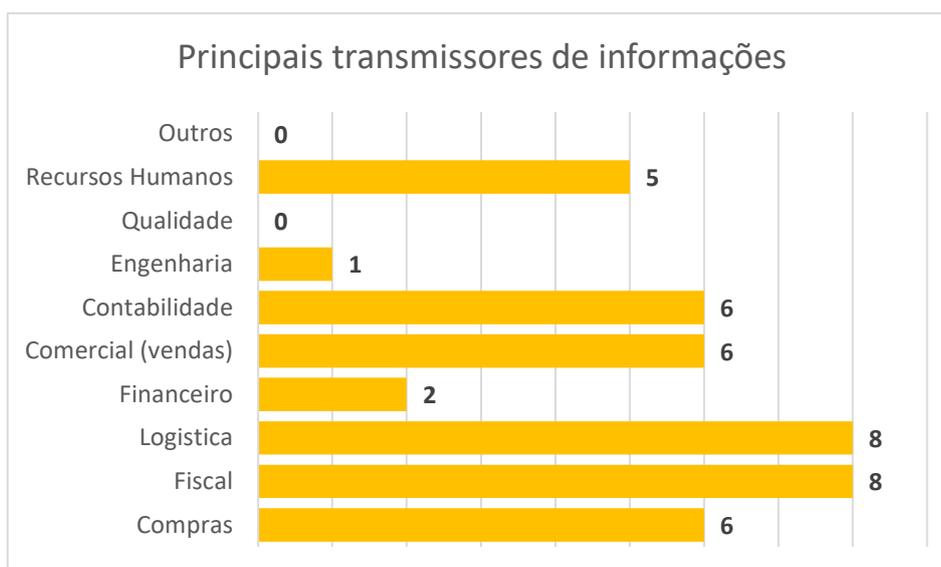
Com base na pergunta feita acima, 6 participantes da pesquisa consideram que os canais de comunicação são utilizados razoavelmente de forma correta, outros 3, acreditam que quase sempre essa utilização é feita de forma correta, já 1 dos participantes entende que sempre é feito o bom uso desses canais, por outro lado, 1 dos pesquisados acredita que raramente são utilizados de forma correta.

3.10 Principais Transmissores de Mensagens

Como já exposto no primeiro capítulo desse estudo, toda mensagem possui um transmissor e um receptor, com base nesta informação, foi necessário realizar uma sondagem para identificar quais departamentos da empresa são os principais transmissores de mensagem ao setor financeiro.

Dessa sondagem realizada, foi evidenciado que o departamento de logística e fiscal são os principais fornecedores de informações ao departamento financeiro, obtendo 8 respostas cada um, seguidos pelas equipes de compras, vendas e contabilidade, que obtiveram 6 respostas cada, posteriormente foi verificado o departamento de Recursos humanos com 5 votos, seguido por financeiro com 2 respostas e, engenharia, com 1. Para uma melhor visualização a seguir abaixo há a ilustração com as informações e dados apurados, conforme descritos neste tópico.

Figura 13: Principais Transmissores de Informações ao Financeiro



Fonte: Autoria Própria

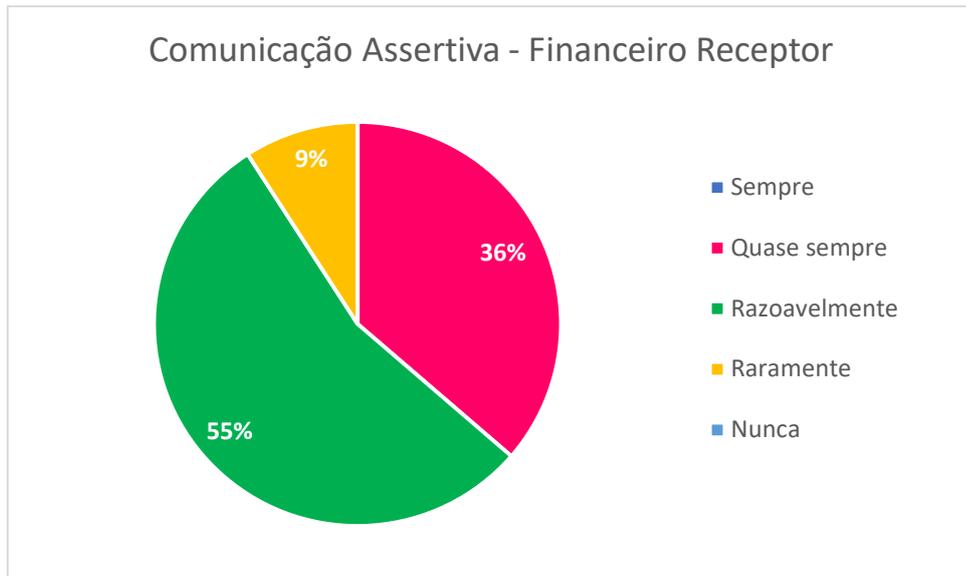
3.11 Prática da comunicação Assertiva

Além de todos os dados trazidos nos tópicos anteriores, é importante também a compreensão da prática de uma comunicação assertiva, tanto por parte dos fornecedores de informações ao financeiro, como do financeiro para os demais departamentos, visto que além de receptor, os colaboradores do financeiro também são transmissores de mensagens dentro da organização.

Em virtude dessa importância, houve a indagação aos participantes do departamento financeiro, se os seus fornecedores de informações praticavam uma comunicação assertiva, e, se o financeiro, enquanto também transmissor de mensagens, praticava uma comunicação assertiva.

Na primeira ilustração (Figura 14), as respostas recolhidas foram considerando a prática da comunicação assertiva por parte dos fornecedores de informação ao financeiro. Já na segunda imagem (Figura 15), os dados correspondem a visão do financeiro enquanto praticador da comunicação assertiva.

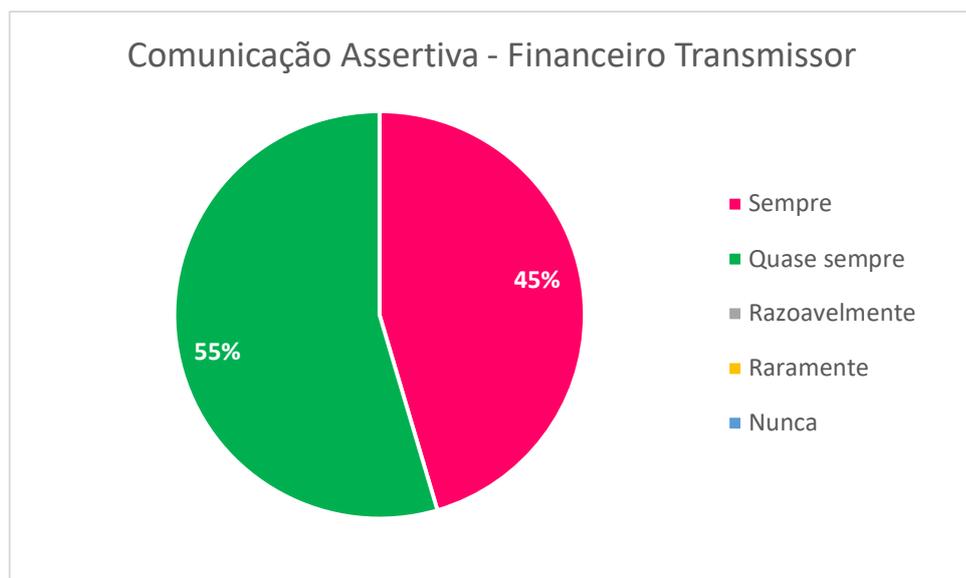
Figura 14: Prática Comunicação Assertiva – Financeiro Receptor



Fonte: Autoria Própria

Diante dos dados, do financeiro, apenas 4 pessoas compreendem que seus fornecedores de informações praticam quase sempre uma comunicação assertiva, 6 pessoas consideram que razoavelmente é praticado e, 1 participante entende que raramente os transmissores praticam a comunicação assertiva. As opções “sempre” e “Nunca”, não obtiveram nenhuma resposta.

Figura 15: Prática Comunicação Assertiva – Financeiro Transmissor



Fonte: Autoria Própria

Quanto a prática de uma comunicação assertiva por parte dos colaboradores do financeiro enquanto transmissores das mensagens, 5 pessoas do financeiro acreditam que

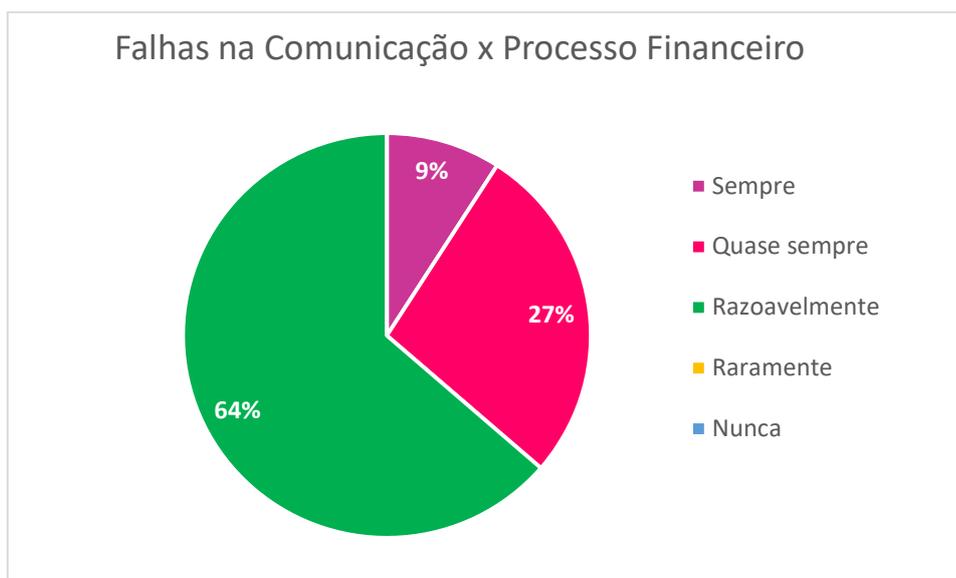
sempre praticam uma comunicação assertiva, já as outras 6 pessoas responderam que quase sempre praticam. As opções razoavelmente, raramente e nunca, não obtiveram seleções.

3.12 Frequência dos impactos das Falhas na Comunicação

A partir desse tópico, a abordagem será mais voltada para o tema central deste trabalho, que é a de identificar a existência das falhas na comunicação, compreender quais são as principais falhas, o motivo por que elas ocorrem e os impactos elas geram nas atividades do departamento financeiro da empresa Buntech.

Para início dessa parte da pesquisa, foi perguntado aos colaboradores do departamento financeiro, se eles encontravam dificuldades em desempenhar algum processo ou atividade devido a falha na comunicação, e os resultados foram os seguintes.

Figura 16: As falhas na comunicação e os processos do financeiro



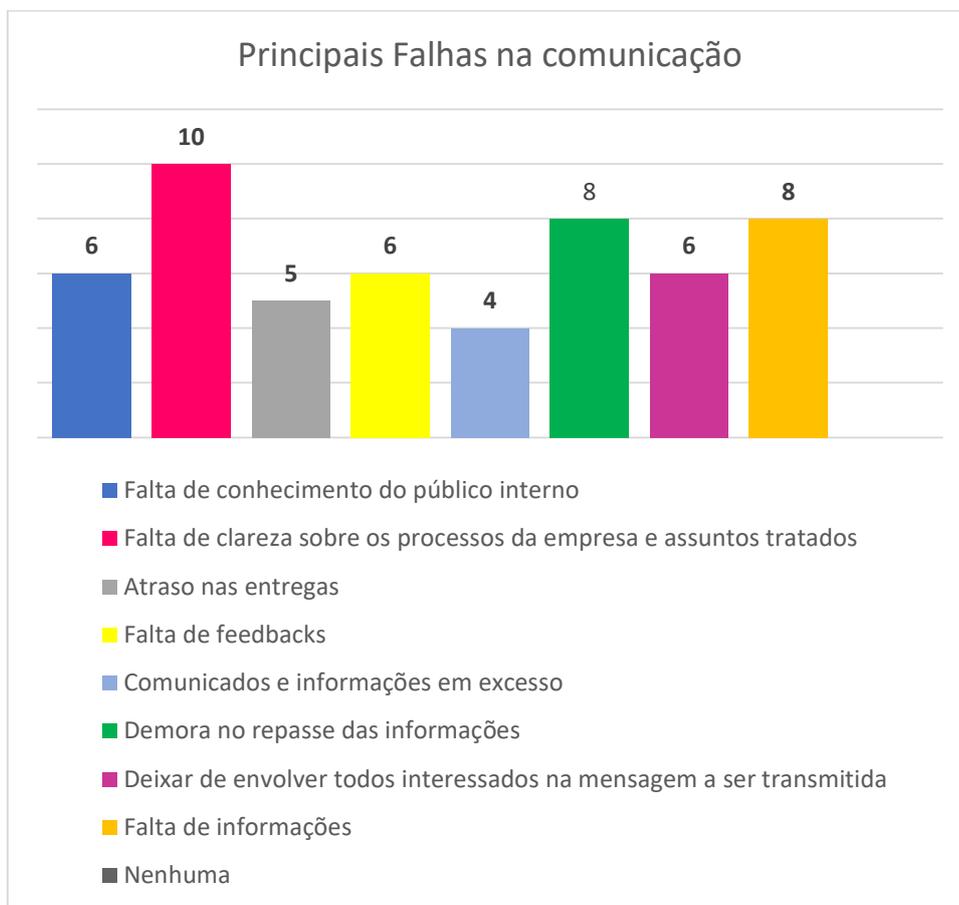
Fonte: Autoria Própria

Dos 11 participantes, 1 (9%) informa que sempre encontra dificuldades de desempenhar alguma atividade ou processo devido as falhas na comunicação, 3 (27%) responderam que quase sempre encontram dificuldades e 7 (64%) disseram que razoavelmente enfrentam dificuldades de desenvolver seus processos decorrente das falhas na comunicação, porém, nenhum participante foi contrário a existência das falhas na comunicação e de seus impactos nos processos desenvolvidos pelo financeiro.

3.13 Principais falhas na comunicação

Como já foi elucidado que há a existência de falhas na comunicação, é crucial a identificação das principais falhas na comunicação que o financeiro presencia exercendo impactos nos processos e rotinas do departamento. Para isso, foi indagado a equipe, quais as falhas que eles mais observam no dia a dia e foi obtido os dados abaixo.

Figura 17: Principais Falhas na comunicação



Fonte: Autoria Própria

Conforme exposto acima, das 11 pessoas participantes da pesquisa, 10 identificam falta de clareza sobre os processos da empresa e assuntos tratados, 8 observam a demora nos repasses das informações e, também, a falta de informações, 6 pessoas reconhecem que existe frequentemente a falta de conhecimento do público interno, a falta de feedbacks, assim como deixar de envolver todos interessados na mensagem a ser transmitida. 5 pessoas indicam que há atraso nas entregas e, por último, com 4 respostas, que existem comunicados e informações em excesso.

3.14 Falha na comunicação de maior impacto

Com base nos dados levantados anteriormente, foi possível compreender que os participantes presenciam diversas falhas na comunicação, porém, para que houvesse um aprofundamento maior para essa pesquisa e a identificação das falhas que mais tem ação causa-efeito nas atividades do financeiro, foi necessário o questionamento aos pesquisados, de qual falha na comunicação eles acreditam que é a mais prejudicial aos processos do setor.

Figura 18: Falhas mais prejudiciais aos processos do Financeiro



Fonte: Autoria Própria

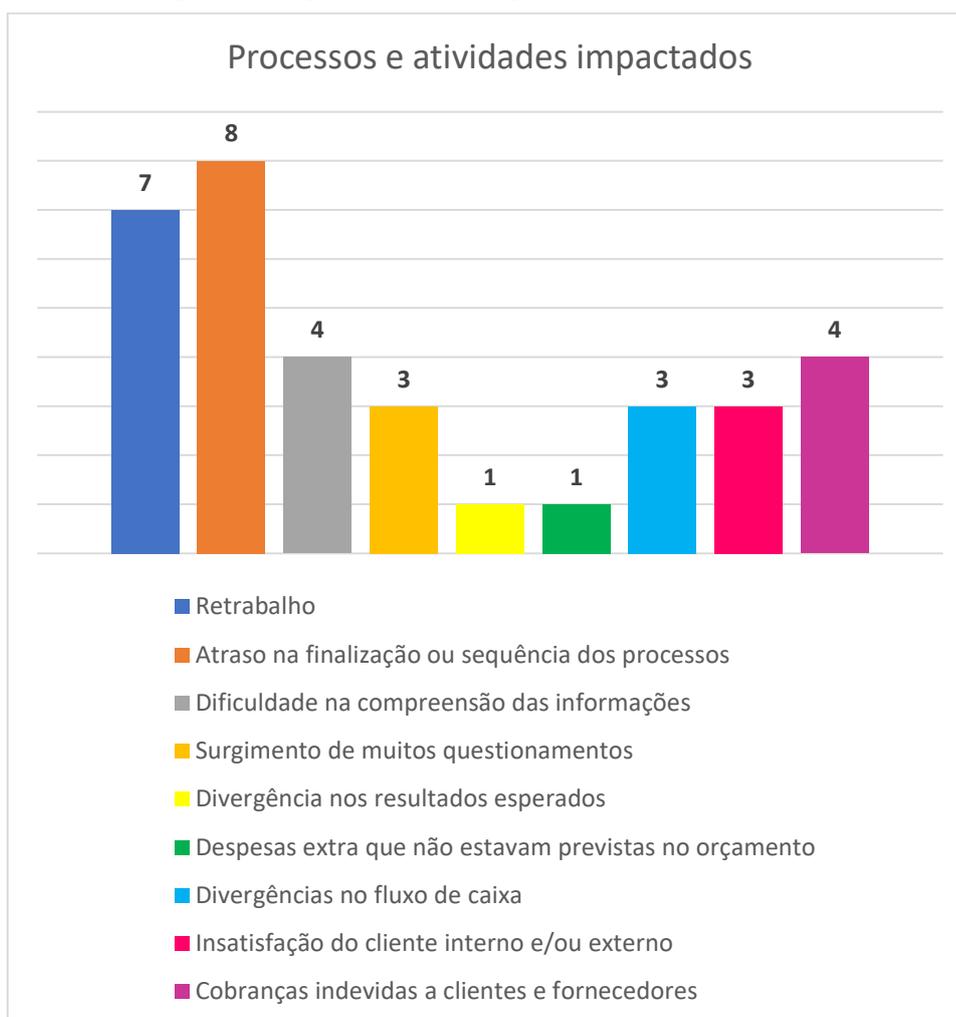
Após o questionamento, foi constatado que 7 pessoas acreditam que a maior falha na comunicação mais prejudicial atualmente, nos processos do financeiro é a falta de clareza sobre os processos da empresa e assuntos tratados, 1 entrevistado aponta que para ele os comunicados em excesso são os mais críticos, 1 pessoa aponta que é a demora no repasse das informações que geram maiores problemas, já 1 dos pesquisados indica que em sua perspectiva, deixar de

envolver todos interessados na mensagem a ser transmitida é a pior falha na comunicação e o último participante esclareceu que para ele, a falta de informação é a falha na comunicação mais problemática.

3.15 Principais impactos das falhas na comunicação

Depois que já foi identificado as principais falhas na comunicação, cabe a sondagem de quais os processos e atividades do financeiro são mais prejudicados pelas falhas na comunicação, para tal, foi solicitado aos colaboradores para que respondessem quais os principais problemas que eles identificam nas suas atividades, decorrentes das falhas na comunicação.

Figura 19: Impactados causados pelas Falhas na Comunicação



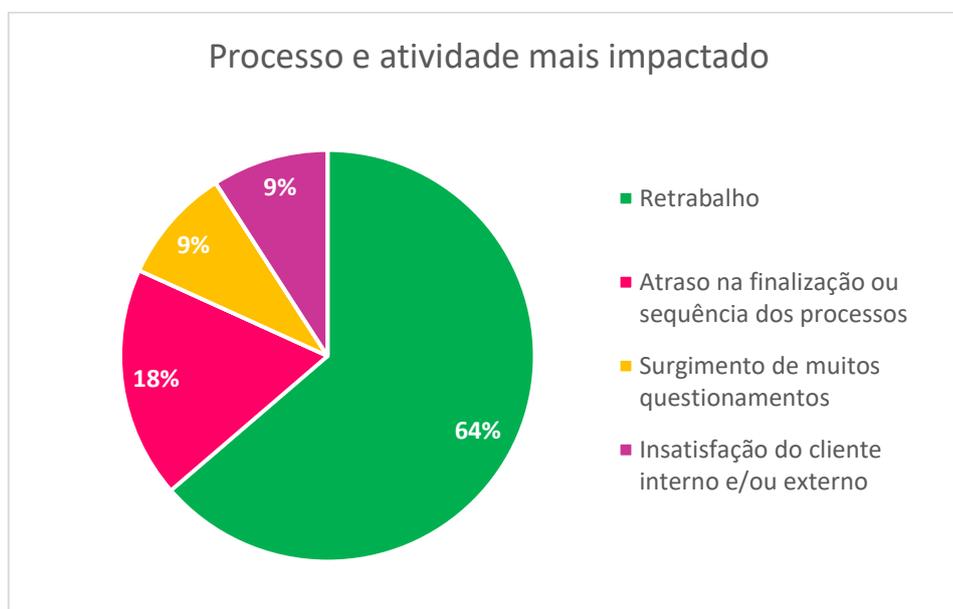
Fonte: Autoria Própria

Os principais reflexos das falhas na comunicação citados pelos participantes, foi o atraso na finalização ou sequência dos processos com 8 respostas, seguido do retrabalho, com 7 seleções, posteriormente, empatados com 4 respostas estão, dificuldade na compreensão das informações e cobranças indevidas a clientes e fornecedores, na sequência com 3 votos cada está o surgimento de muitos questionamentos, a divergência no fluxo de caixa e a insatisfação do cliente interno ou externo e, por último, com apenas 1 resposta cada, houve o apontamento de problemas como, a divergência nos resultados esperados e despesas extra que não estavam previstas no orçamento.

3.16 Processo mais impactado

Da mesma forma que se optou por identificar as falhas na comunicação que são mais problemáticas e recorrentes, decidiu-se também, reconhecer qual o processo e atividade do financeiro que é mais impactado pelas falhas na comunicação. Sendo assim, foi questionado aos participantes, qual o impacto ocorre com mais frequência e que consideram como mais agravante. Os dados levantados foram os seguintes.

Figura 20: Processo mais impactado



Fonte: Autoria Própria

De todos os problemas apontados no tópico anterior, o retrabalho nos processos e atividades, liderou com 7 respostas (64%), em segundo está o atraso na finalização e sequência dos

processos, com 2 seleções (18%), posteriormente há o surgimento de muitos atrasos com 1 voto (9%), seguido da insatisfação do cliente externo ou interno, com também, 1 resposta (9%).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura traz a compreensão de que as falhas na comunicação geram grandes problemas e dificuldades para as organizações e processos, porém, é necessário algo mais direcionado a realidade da empresa foco de estudo, diante disso, a proposta desta pesquisa é identificar as principais falhas na comunicação e como elas impactam os processos financeiros da empresa Buntech, podendo assim, posteriormente, planejar pontos de melhorias para mitigar as falhas e conseqüentemente adquirir um processo mais fluido e eficiente.

A equipe do financeiro da Buntech, que possibilitou a construção desta pesquisa com suas respostas e perspectivas, é uma equipe distribuída com base nas atividades em que cada um exerce, sendo, contas a pagar, contas a receber, tesouraria e gestão. Além disso, o departamento é formado por onze pessoas, sendo que sete possuem mais de dois anos desenvolvendo as atividades do financeiro da empresa e as outras quatro pessoas possuem menos de dois anos, ou seja, possuem boa compreensão e visibilidades de seus processos e dos desafios enfrentados diante das falhas na comunicação.

Analisando os demais dados, foi identificado que a empresa possui diversas ferramentas de comunicação que são disponibilizadas a seus funcionários, sendo os mais conhecidos o telefone, e-mail, chat, intranet, *whatsapp*, mural de avisos e jornal interno. Dentre os canais existentes na Buntech, o e-mail foi considerado como o principal meio de comunicação entre os colaboradores. Por outro lado, quando se trata de um canal de comunicação defasado e menos eficaz, os participantes compreendem o mural de avisos como tal. Entretanto, apesar de ser considerado como não muito importante pelo departamento financeiro, talvez seja essencial para algumas pessoas de outros setores, que não possuem acesso ao e-mail corporativo, como por exemplo, a produção e expedição. Sabe-se, portanto, que as falhas não estão diretamente ligadas a falta de canais de comunicação, todavia, pode estar mais relacionado a questão da utilização por parte dos colaboradores, já que os dados levantados apontam que a utilização desses canais é razoavelmente ou a quase sempre feito de forma correta.

Ainda esclarecendo os dados apurados, compreende-se que o departamento financeiro recebe informações de diversos setores como, Fiscal, Compras, Vendas, Contabilidade, Recursos Humanos, Engenharia, entre outros, porém, conforme dados, esses seus fornecedores de informações promovem de forma razoável uma comunicação assertiva, por outro lado, o

financeiro, enquanto transmissor das mensagens, entende que sempre ou quase sempre buscam exercer uma comunicação assertiva.

Consequentemente, quando há uma baixa comunicação assertiva, há a possibilidade da existência de diversas falhas na comunicação, que com base nas respostas dos entrevistados, as mais frequentes no dia a dia são, a falta de clareza sobre os processos da empresa e assuntos tratados, demora no repasse das informações ou até mesmo a falta de informações, atraso nas entregas, deixar de envolver todos os interessados no assunto, há também a falta de conhecimento do público interno, comunicados em excesso e falta de *feedbacks*, contudo, dentre essas falhas mencionadas, a maior causadora de impactos nos processos do departamento financeiro, é a falta de clareza sobre os processos da empresa e assuntos tratados.

Essas falhas na comunicação refletem problemas significativos aos processos do financeiro, como, o atraso na finalização ou sequência das atividades, retrabalho, dificuldade na compreensão das informações, surgimento de muitos questionamentos, cobranças indevidas a clientes e fornecedores, divergências no fluxo de caixa, diferença dos resultados esperados e além das despesas não previstas, também geram insatisfação dos clientes internos e externos. Apesar de todos esses impactos serem comumente identificados no dia a dia, o mais pontuado como frequente e agravante foi o retrabalho.

Diante de todo exposto e levantamento realizado, foi comprovado a hipótese, pois as falhas na comunicação geram sim impactos nos processos do financeiro e são as principais responsáveis pelo retrabalho, problemas e erros de informações, além disso, devido a identificação e categorização dos principais impactos das falhas na comunicação nos processos do financeiro, o objetivo desta pesquisa foi alcançado.

Ainda que esse estudo tenha sido direcionado aos processos e perspectivas do financeiro da Buntech, ela pode ser estendida a outros departamentos da empresa estudada, ou até mesmo a outras organizações.

Como sugestão de futura melhoria, seria interessante a alteração e personalização de alguns dados do questionário e posteriormente, sua aplicação para coleta de dados dos demais setores da Buntech, de forma que possam identificar se a falta de clareza sobre os processos da empresa e assuntos tratados, também seja considerado pelos demais departamentos, como a falha mais agravante. Caso seja comprovado essa falha como mais problemática, seria viável um mapeamento de todos os processos da organização e em seguida, sua divulgação e disponibilização em canais que todos tenham acesso para consulta, além da disponibilização de treinamentos, quando necessário.

REFERÊNCIAS

ABREU, T. M.; BAZONI, M. C. **Como superar barreiras na comunicação nas organizações.** *Diálogos Interdisciplinares*, VOL. 7, N° 11, p.74 - 94, 2016.

ALVES, A. A. **Barreiras e facilitadores para a implantação da gestão por processos – um estudo em uma secretaria estadual de saúde**, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/23193/DIS_PPGGOP_2021_ALVES_ANDE_RSON.pdf?sequence=1> Acesso em: 15 set. 2022.

ANEEL. **Manual de gestão por processos organizacionais da ANEEL** - 6 ed. Brasília: ANEEL, 2015.

BARROS, A. G.; SOUSA, C. H.; TEIXEIRA, R. **Evolução das comunicações até a internet das coisas: A passagem para uma nova era da comunicação humana**, 2021. Disponível em: <<http://cp2.g12.br/ojs/index.php/cadernos/article/view/3065>>. Acesso em: 13 ago. 2022.

BARTEL, G. **Gestão financeira**. Indaial: UNIASSELVI, 2011.

BESSA, D. D. **Teorias da comunicação**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

BITTENCOURT, M.; PALMEIRA, E. **Gestão Financeira**, 2012. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/article/ervobserv/y_3a2012_3ai_3a165_3a20.htm> Acesso em: 02 out 2022.

BORDENAVE, J. E. **O que é Comunicação** – 1° ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

CNMP. **Metodologia de gestão por processos**, 2016. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/processos/metodologia_de_gestao_por_processos_do_cnmp/Metodologia_GESTAO_POR_PROCESSOS_agosto2016.pdf> Acesso em: 25 set 2022.

FREIRE, M.; CAMINHA, R. A.; SILVA, L. R. **Os ruídos comunicacionais na Pós-Modernidade: barreiras pessoais, físicas e semânticas para uma comunicação efetiva**, 2015. Disponível em: <<https://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0360-1.pdf>> Acesso em: 27 set 2022.

GIL, A. C. **Dados e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HARRINGTON, H. J. **Gerenciamento total da melhoria contínua: a nova geração da melhoria do desempenho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

IFES. **Política de Comunicação do IFES**, 2016. Disponível em: <https://www.ifes.edu.br/images/stories/files/Comunicacao/politica_comunicacao_web.pdf> Acesso em: 13 ago. 2022.

JUNIOR, A. J. **Fatores críticos no processo de comunicação interno em uma empresa supermercadista de Campina Grande**, 2013. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3644/1/PDF%20-%20Antonio%20Jacinto%20de%20Sousa%20Junior.pdf>> Acesso em: 03 set. 2022

KAPLAN, Burton. **Comunicação Estratégica: A arte de transmitir ideias**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora L.T.C., 2000.

LEMES, P. S. **A importância da comunicação interna nas organizações e suas ferramentas**, 2012. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911261102.pdf>> Acesso em: 21 ago. 2022.

LIMA, F. U. **Processos Organizacionais**, 2017. Disponível em: <https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos_Organizacionais_1.pdf> Acesso em: 23 set 2022

LOPES, E. R., **Superando ruídos comunicacionais com equipes colaborativas**, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/204163>> Acesso em: 21 ago. 2022.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

MAX EDUCA. **O poder de um boato**, 2018. Disponível em: <<https://blog.maxieduca.com.br/discurso-tipos/poder-do-boato/>> Acesso em: 26 ago. 2022.

MELLO, C. H. **Mapeamento da comunicação entre as empresas**, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/6931/1/20969280.pdf>> Acesso em: 17 ago. 2022.

NICLEO DO CONHECIMENTO. **Fluxo da Comunicação Empresarial**, 2019. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/comunicacao-interna>> Acesso em: 25 ago. 2022.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. 5 ed. Campinas: Editora Alínea, 2006.

POLONIO, C. **Comunicação Empresarial**, 2013. Disponível em: <https://efivest.com.br/wp-content/uploads/2019/01/comunica_empresa.pdf> Acesso em: 17 ago. 2022.

SÁ, T. G. **Gerenciamento financeiro de contas a pagar nas empresas de micro e pequeno porte**, VOL. 15, Nº 56, p.451 – 466, 2021.

SANTOS, P. P.; BAUMHARDT, J. A. **Análise da Comunicação interna em uma rede de varejo de combustíveis**, 2013. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/aty.pdf>> Acesso em: 07 set 2022.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª ed. Santa Catarina: UFSC, 2005.

SILVA, K. F.; JÚNIOR, R. M. **Comunicação interna e sua importância nas organizações: case Petrobrás**, 2014. Disponível em: <<http://www.unoeste.br/site/enepe/2014/suplementos/area/Humanarum/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>> Acesso em: 22 set. 2022.

SOARES, T. C. **Estrutura e processos organizacionais**. Palhoça: Unisul Virtual, 2013.

TIBURCIO, J. S.; SANTANA, L. C. **A comunicação interna como estratégia organizacional**, 2013. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/4574743-A-comunicacao-interna-como-estrategia-organizacional-resumo-abstract.html>> Acesso em: 13 ago. 2022.

TRECE, B. A. **O papel da comunicação Interna em organizações de destaque pelo clima organizacional**, 2013. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/7587/1/2013_BeatrizAlvesdeSouzaTrece.pdf> Acesso em: 19 set. 2022.

VARVAKIS, G.; DIAS, P.; NERES, W.; CARO, M. **Gerenciamento de Processos**, 2018. Disponível em: <<https://labngs.paginas.ufsc.br/files/2018/07/Apostila-Gerenciamento-de-Processos.pdf>> Acesso em: 17 set. 2022.

VASCONCELLOS, G. Z. **Práticas e procedimentos de tesouraria no momento atual: Estudo em empresas da região de Piracicaba**, 2013. Disponível em: <https://iepapp.unimep.br/biblioteca_digital/pdfs/docs/26062013_145428_gabriela.pdf> Acesso em: 29 set 2022.

ANEXOS

Formulário de Perguntas

Este formulário tem a finalidade de identificar as principais falhas na comunicação organizacional e seus impactos nos processos do departamento financeiro da empresa Buntech. As respostas serão utilizadas inteiramente para fins acadêmicos, de forma que possibilitará a mensuração quantitativa e a formulação dos gráficos demonstrativos. Obs: Não será divulgado os nomes dos participantes.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1- Você trabalha no departamento financeiro da empresa Buntech? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. 2- Quantos anos você desempenha as rotinas do departamento financeiro da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

0 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

7 a 10 anos

Acima de 10 anos

Formulário de Perguntas

Este formulário tem a finalidade de identificar as principais falhas na comunicação organizacional e seus impactos nos processos do departamento financeiro da empresa Buntech. As respostas serão utilizadas inteiramente para fins acadêmicos, de forma que possibilitará a mensuração quantitativa e a formulação dos gráficos demonstrativos. Obs: Não será divulgado os nomes dos participantes.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1- Você trabalha no departamento financeiro da empresa Buntech? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. 2- Quantos anos você desempenha as rotinas do departamento financeiro da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

0 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

7 a 10 anos

Acima de 10 anos

Formulário de Perguntas

Este formulário tem a finalidade de identificar as principais falhas na comunicação organizacional e seus impactos nos processos do departamento financeiro da empresa Buntech. As respostas serão utilizadas inteiramente para fins acadêmicos, de forma que possibilitará a mensuração quantitativa e a formulação dos gráficos demonstrativos. Obs: Não será divulgado os nomes dos participantes.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1- Você trabalha no departamento financeiro da empresa Buntech? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. 2- Quantos anos você desempenha as rotinas do departamento financeiro da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

0 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

7 a 10 anos

Acima de 10 anos

Formulário de Perguntas

Este formulário tem a finalidade de identificar as principais falhas na comunicação organizacional e seus impactos nos processos do departamento financeiro da empresa Buntech. As respostas serão utilizadas inteiramente para fins acadêmicos, de forma que possibilitará a mensuração quantitativa e a formulação dos gráficos demonstrativos. Obs: Não será divulgado os nomes dos participantes.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1- Você trabalha no departamento financeiro da empresa Buntech? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. 2- Quantos anos você desempenha as rotinas do departamento financeiro da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

0 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

7 a 10 anos

Acima de 10 anos

Formulário de Perguntas

Este formulário tem a finalidade de identificar as principais falhas na comunicação organizacional e seus impactos nos processos do departamento financeiro da empresa Buntech. As respostas serão utilizadas inteiramente para fins acadêmicos, de forma que possibilitará a mensuração quantitativa e a formulação dos gráficos demonstrativos. Obs: Não será divulgado os nomes dos participantes.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1- Você trabalha no departamento financeiro da empresa Buntech? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. 2- Quantos anos você desempenha as rotinas do departamento financeiro da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

0 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

7 a 10 anos

Acima de 10 anos

Formulário de Perguntas

Este formulário tem a finalidade de identificar as principais falhas na comunicação organizacional e seus impactos nos processos do departamento financeiro da empresa Buntech. As respostas serão utilizadas inteiramente para fins acadêmicos, de forma que possibilitará a mensuração quantitativa e a formulação dos gráficos demonstrativos. Obs: Não será divulgado os nomes dos participantes.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1- Você trabalha no departamento financeiro da empresa Buntech? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. 2- Quantos anos você desempenha as rotinas do departamento financeiro da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

0 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

7 a 10 anos

Acima de 10 anos

Formulário de Perguntas

Este formulário tem a finalidade de identificar as principais falhas na comunicação organizacional e seus impactos nos processos do departamento financeiro da empresa Buntech. As respostas serão utilizadas inteiramente para fins acadêmicos, de forma que possibilitará a mensuração quantitativa e a formulação dos gráficos demonstrativos. Obs: Não será divulgado os nomes dos participantes.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1- Você trabalha no departamento financeiro da empresa Buntech? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. 2- Quantos anos você desempenha as rotinas do departamento financeiro da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

0 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

7 a 10 anos

Acima de 10 anos

Katia Benedicto

De: Roger [REDACTED]
Enviado em: quinta-feira, 19 de outubro de 2023 07:55
Para: Katia Benedicto
Assunto: RES: SOLICITAÇÃO DE APROVAÇÃO PARA CITAÇÃO E PESQUISA - TCC KATIA BENEDICTO

Ola Katia,

Estou de acordo com a sua proposta, nas condições de confidencialidade expostas no seu e-mail.

Abraços,

Roger [REDACTED]
CFO

[REDACTED]
www.bentonit.com.br
www.buntech.com.br
www.kelcopetcare.com.br



De: Katia Benedicto [REDACTED]
Enviada em: quinta-feira, 19 de outubro de 2023 07:48
Para: Roger [REDACTED]
Assunto: SOLICITAÇÃO DE APROVAÇÃO PARA CITAÇÃO E PESQUISA - TCC KATIA BENEDICTO

Roger, boa tarde!
Tudo bem?

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão de curso que possui o tema: Os impactos das falhas na comunicação interna nos processos do departamento financeiro.

Gostaria de solicitar sua aprovação para realizar a pesquisa com todas as funcionárias do departamento financeiro e mencionar no meu TCC o nome da Buntech, como alvo de pesquisa.

Comprometo-me que não irei divulgar dados sigilosos, nem quaisquer informações que comprometa e venha denegrir a imagem da empresa.

A pesquisa é unicamente para fins acadêmicos e que me permitirá identificar as principais falhas na comunicação e o impacto que elas geram nos nossos processos do financeiro.

Acredito que os dados levantados na pesquisa, nos ajudará internamente a visualizar os pontos mais críticos e permitirá trabalharmos em cima disso para melhorias.

Agradeço sua atenção.

Atenciosamente,



Kátia Fernanda Benedicto
Analista Financeiro – Contas a Receber

[REDACTED]
www.kelcopetcare.com.br
www.buntech.com.br
www.bentonit.com.br