

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

ELAINE DE SOUZA VISCARDI

**ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO
VAREJISTA DE MERCADORIAS EM GERAL, LOCALIZADA EM IÇARA –SC**

**CRICIÚMA
2015**

ELAINE DE SOUZA VISCARDI

**ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO
VAREJISTA DE MERCADORIAS EM GERAL LOCALIZADA EM IÇARA – SC**

Relatório de estágio apresentado para
obtenção do grau de Bacharel no curso de
Secretariado Executivo da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^a Jucélia da Silva Abel

**CRICIÚMA
2015**

ELAINE DE SOUZA VISCARDI

**ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO
VAREJISTA DE MERCADORIAS EM GERAL LOCALIZADA EM IÇARA – SC**

Relatório de estágio apresentado para
obtenção do grau de Bacharel no curso de
Secretariado Executivo da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 23 de novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Jucélia da Silva Abel – Mestre – Orientadora UNESC

Prof^a. MarianelaMaranaVieyto – Especialista UNESC

Prof^o. João Francisco Marques Monteiro – Mestre UNESC

Dedico esse trabalho a Deus que está sempre ao meu lado, ainda que, por vezes, eu não mereça. A minha mãe, Cleide Maria De Souza Mitkonis, que sempre esteve ao meu lado me apoiando e incentivando em todas as horas que precisei, pois, é ela a pessoa que mais sonhou e lutou para que este momento se tornasse REALIDADE.

AGRADECIMENTOS

Neste momento, quero agradecer esta conquista àqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para minha formação.

A Deus, pelo dom da vida, pela sabedoria e força que me acompanham em todos os momentos.

A minha mãe, Cleide Maria de Souza Mitikonis, e minha avó, Antônia de Souza, pelo apoio recebido não só durante a faculdade, mas durante toda minha vida.

Aos meus colegas e amigos, pelo companheirismo que, juntos, desfrutamos as amizades verdadeiras construídas ao longo da conquista desta jornada acadêmica. Em especial, quero agradecer a elas; Viviani Zilli, Lisiane Magnus e Shalana Silvestre que, com palavras de apoio e grandes atitudes, mostraram o verdadeiro sentido da palavra amizade.

A todos os meus professores, em especial à professora, Nara Cristine Thomé Palácios Cechella, Luciane de Carvalho Pereira e Jucélia da Silva Abel, pelo apoio, orientações, críticas e sugestões na conclusão deste trabalho.

Enfim, a todos que contribuíram de forma gratificante para que eu conseguisse concluir meu objetivo.

“O homem se torna muitas vezes o que ele próprio acredita que é. Se insisto em repetir, para mim mesmo, que não posso fazer uma determinada coisa, é possível que acabe me tornando realmente incapaz de fazê-la. Ao contrário, se tenho a convicção de que posso fazê-la, certamente adquirirei a capacidade de realizá-la, mesmo que não a tenha no começo.”

Gandhi.

RESUMO

VISCARDI, Elaine de Souza. **Estudo da comunicação interna em uma empresa do comércio varejista de mercadorias em geral localizada em Içara, Santa Catarina**. 2015. 56 p. Relatório de estágio do Curso de Secretariado Executivo, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O presente Relatório de Estágio tratou da Comunicação Interna Empresarial como ferramenta estratégica, retratando conceitos, definições e a sua importância. O objetivo da pesquisa foi analisar a comunicação interna e os meios utilizados em uma empresa varejista da região. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. A coleta de dados foi feita por meio de instrumento de pesquisa que permitiu à acadêmica estudar e descrever características, determinar um fenômeno, a partir dos resultados. Os colaboradores entrevistados responderam a um questionário com 10 perguntas fechadas e uma aberta, no qual todos os dados foram coletados e analisados. Posteriormente, tendo como base os resultados da presente pesquisa, foram analisados os pontos fracos da empresa e sugeridas melhorias para aperfeiçoar a ferramenta. Também foram sugeridas reuniões periódicas, treinamento aos colaboradores, para que saibam utilizar as ferramentas já disponíveis e aprimorar a intranet, a qual congregará todos os serviços e informações de uso sistemático dos colaboradores. O objetivo foi alcançado, pois foi possível, com base na análise dos dados, constatar falha na comunicação interna da empresa estudada e permitir que ações de melhorias fossem sugeridas.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Interna. Organizações.

RESUMEN

VISCARDI, Elaine de Souza. **Estudio de la comunicación interna en una empresa del comercio minorista de mercancías en general situado en Içara, Santa Catarina.** 2015. 56 p. Curso de Secretariado Ejecutivo, de la Universidad de Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Este Informe de Capacitación es sobre el tema de la Comunicación Interna Corporativa como herramienta estratégica, representando conceptos, definiciones y su importancia. El objetivo de la investigación fue analizar la comunicación interna y los medios utilizados en la empresa de la región. Cuanto a los objetivos, se trata de una investigación descriptiva. En este caso, la recogida de datos se realiza a través de instrumento de la encuesta que permitió el estudio académico, describir las características y determinar un fenómeno, a partir de los resultados. Los encuestados empleados respondieron un cuestionario con 10 preguntas cerradas y una abierta, en la que se recogieron y analizaron todos los datos. Posteriormente, con base en los resultados de esta investigación, se analizaron las debilidades de la empresa y sugirieron para mejorar la herramienta. También se sugirieron reuniones regulares, capacitación para los empleados, saber cómo utilizar las herramientas ya disponibles y mejorar la intranet, que reunirá todos los servicios y el uso sistemático de la información de los empleados. El objetivo se logró, ya que fue posible, a partir del análisis, encontrar fallas en la comunicación interna de la empresa y permitir que se sugirieran acciones de mejoras.

Palabras clave: Comunicación. La comunicación interna. Organizaciones.

ABSTRACT

VISCARDI, Elaine de Souza. **Study of internal communication in a company of the retail sale of general merchandise located in Icara, Santa Catarina.** 2015. 56 p. Probation report of the Executive Secretary Course, of Universidade do ExtremoSulCatarinense– UNESC.

This study was about the Corporate Internal Communication as a strategic tool, portraying concepts, definitions and its importance. The objective of the research was to analyze the internal communication and the means used in a retail company in the region. About the objectives is; descriptive research. In this case, the data collection was done through a survey instrument which allowed the academic study and describe characteristics, determine a phenomenon, from the results. Employees answered a questionnaire with 10 closed questions and one open, in which all data were collected and analyzed. Subsequently, based on the results of this research, the weaknesses of the company were analyzed and suggested improvements to enhance the tool. It was also suggested regular meetings, training employees, to know how to use the tools already available and improve the intranet, which will bring together all the services and systematic use of information of employees. The goal was achieved because it was possible, based on the analysis of the data, find fault in the internal communication of the company and let improvement actions were suggested

Keywords: Communication. Internal communication. Organizations.

LISTA DE TABELAS

Tabela	01:
Sexo.....	35
Tabela 02:	
Faixa etária.....	36
Tabela 03:	
Nível de escolaridade	37
Tabela 04:	
Tempo que trabalha na empresa	38
Tabela 05: Como você avalia a comunicação interna na empresa.....	39
Tabela 06: Qual meio de comunicação que você utiliza pra se informar.....	40
Tabela 07: Como você considera o relacionamento entre os colaboradores da empresa.....	42
Tabela 08: Os meios de comunicação existentes são suficientes para o processo de comunicação entre os setores.....	43
Tabela 09: São realizadas reuniões no seu setor de trabalho, contendo informações atualizadas.....	44
Tabela 10: Como é a comunicação entre você e seus supervisores.....	45
Tabela 11: Repostas abertas.....	46
Tabela 12: Sugestões para os problemas diagnosticados.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	01:
Sexo.....	35
Faixa etária.....	36
Nível de escolaridade	37
Gráfico 04: Tempo que trabalha na empresa	38
Gráfico 05: Como você avalia a comunicação interna na empresa.....	39
Gráfico 06: Qual meio de comunicação que você utiliza pra se informar.....	41
Gráfico 07: Como você considera o relacionamento entre os colaboradores da empresa.....	42
Gráfico08: Os meios de comunicação existentes são suficientes para o processo de comunicação entre os setores.....	43
Gráfico 09: São realizadas reuniões no seu setor de trabalho, contendo informações atualizadas.....	44
Gráfico 10: Como é a comunicação entre você e seus supervisores.....	45

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Comunicação estratégica.....	15
Figura 02: Fluxos de comunicação interna.....	22
Figura 03: Carrinho de notícias.....	29
Figura 04: Intranet.....	29

LISTA DE SIGLAS

CIPA Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

SEME Serviço especializado em segurança e medicina do trabalho

TI Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TÍTULO	12
1.1.1 Tema	12
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 COMUNICAÇÃO	15
2.1.1 História da Comunicação no Brasil	16
2.2 COMUNICAÇÕES INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.2.1 Importância da comunicação nas empresas	19
2.2.2 Fluxos de comunicação na organização	20
2.2.2.1 Componentes da comunicação	22
2.2.3 Meios de comunicação interna	23
2.3 TIPOS DE COMUNICAÇÃO	25
2.3.1 Comunicação verbal	26
2.3.2 Comunicação não-verbal	26
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	28
3.1 AMBIENTE DE TRABALHO	30
4 METODOLOGIA	32
4.1 TIPOS DE PESQUISA	32
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	34
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	35
6 CONCLUSÃO	49

REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICES.....	53
APÊNDICE A QUESTIONÁRIO.....	54

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a preocupação com aplicação correta da comunicação interna surge no século XX. As empresas tiveram a necessidade de difundir a ideia da utilidade desta, tanto para um melhor desenvolvimento da empresa, quanto para o aumento até mesmo da produção. Segundo Torquato (2002), no século XIX, na Inglaterra, durante a Revolução Industrial deu-se início à comunicação interna, com o intuito de aproximar a relação entre gerência e dirigidos. Dessa forma apareceram as primeiras publicações direcionadas ao público interno, com o objetivo de agregar-lhes conhecimentos políticos sobre a organização na qual trabalhavam.

No decorrer dos anos, a necessidade de uma melhor comunicação interna dentro das empresas surgia como um novo diferencial administrativo nas organizações. Assim, novas ferramentas foram adicionadas, inclusive, a integração de tecnologias como *e-mails*, *chat* interno e *sites* com informações precisas.

A presente pesquisa tem como foco principal estudar a importância da comunicação interna dentro de uma empresa do comércio varejista de mercadorias em geral, localizada na cidade de Içara – SC.

Atuando há mais de cinquenta anos no setor supermercadista, a empresa estudada tem como missão comercializar produtos com qualidade diferenciada para a satisfação dos clientes e a ampliação dos negócios. Atualmente, somam-se 14 lojas por todo litoral Catarinense, também dispõe de uma Administração Central, Centro de Distribuição, frigorífico e um engenho, todos situados em Içara.

Para a coleta de dados, será aplicado um questionário estrutural com 10 perguntas fechadas e uma aberta para seus colaboradores; verificando assim os pontos positivos, negativos, possíveis falhas na comunicação interna da empresa e também abrangendo um conhecimento maior tanto para a empresa, quanto para a acadêmica.

Nos capítulos seguintes, serão apresentados: delimitação do problema, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa e fundamentação teórica, a qual auxiliará a compreensão da implantação do projeto na organização. Logo após, serão apresentados a metodologia, tipos de pesquisa, população e amostra e por último, instrumentos de coleta de dados.

1.1 TÍTULO

Estudo da comunicação interna em uma empresa do comércio varejista de mercadorias em geral, localizada em Içara/SC.

1.1.1 Tema

Comunicação Interna.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O objetivo principal da comunicação interna é construir uma ligação entre os setores, funcionários e a empresa, tornando influentes, informados e integrados todos os seus funcionários, possibilitando o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho e tornando determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios. Claramente esta integração tem um fim, qual seja, alcançar as metas estabelecidas e promover o desenvolvimento e o crescimento da organização.

Desta forma, seria imprescindível identificar: as espécies de processos e meios de comunicação usados; certificar-se da eficácia destes nos setores que compõem a empresa; o que pode estar acarretando possível falha de comunicação entre os funcionários e o que deve ser tomado como ação para o melhoramento do seu objetivo final.

Como seriam muitas informações e pouco tempo para a análise de dados tão importantes, resolveu-se analisar, então, apenas as questões ligadas aos meios de comunicação. Portanto, o presente relatório de estágio busca responder ao seguinte problema: **qual a contribuição da comunicação interna, no setor administrativo de uma empresa do comércio varejista de mercadorias em geral, localizada em Içara – SC?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o processo da comunicação interna no setor administrativo de uma empresa do comércio varejista de mercadorias em geral, localizada em Içara – SC.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar os meios de comunicação interna adotados pela matriz da empresa;
- b) Identificar os meios mais usados;
- c) Analisar o grau de satisfação da comunicação interna de um modo geral, na matriz localizada em Içara, sugerindo melhorias.

1.4 JUSTIFICATIVA

A comunicação é essencial nas organizações e, desde os tempos mais antigos, trata-se de uma questão de sobrevivência das empresas. Entretanto, no passado não havia o reconhecimento da comunicação como um instrumento para atingir a eficácia organizacional.

A comunicação interna consubstancia-se no pilar de qualquer processo de natureza administrativa, o que enseja a necessidade de um uso adequado, sob um rigoroso e objetivo planejamento e organização, o que, por fim, trará para a empresa diversos e consideráveis pontos positivos.

Com o passar dos anos, a comunicação interna passou a ser uma estratégia de organização e desenvolvimento e manutenção das informações corretas dentro das empresas.

Desta forma, o presente estudo é de suma importância para a empresa, pois nele será avaliado como se encontra a comunicação interna da Matriz, se as ferramentas disponibilizadas são suficientes para a interação dos acontecimentos internos e/ou estão sendo utilizadas corretamente.

Sendo assim, proporcionará um conhecimento maior ao acadêmico do curso de Secretariado e a sua empresa dando-lhe a percepção de possíveis falhas existentes e rápida solução de melhoramento ao problema existente.

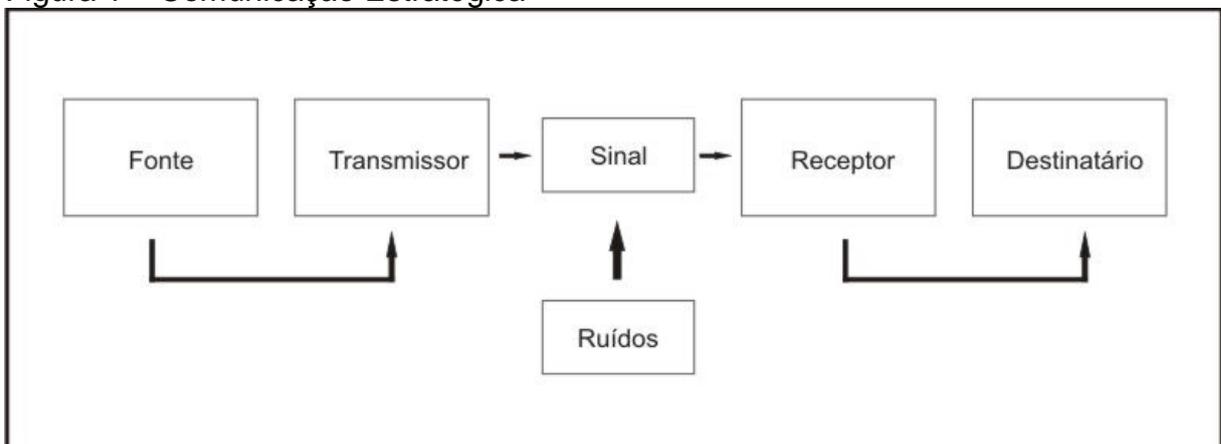
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é parte de um conjunto teórico que forneceu sustentação a este relatório permitindo a análise dos conteúdos referentes ao estudo proposto. Serão apresentados alguns aspectos relacionados aos seguintes temas: comunicação, comunicação interna nas organizações.

2.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação está presente desde o momento em que as pequenas organizações sociais começaram a surgir. Para compreender o processo de comunicação, um dos primeiros modelos que surgiram foi estruturado por Shannon e Weaver (1949), que queriam transcrever o modo como ocorre o processo de telecomunicação e outros instrumentos utilizados na época. Abaixo, o modelo estruturado pelos autores citados acima:

Figura 1 – Comunicação Estratégica



Fonte: Modelo de Shannon e Weaver. In: SCHULER, M. et al. (2004, p.12).

Para compreender o modelo, de acordo com Schuler (2004, p.12), “o modelo traz o ato de codificar e decodificar a mensagem. A Fonte transforma a informação num sinal transmissível fisicamente (usa um código, codifica), e o Receptor transforma esse sinal em informação novamente (decifra o código, decodifica)”. Esse processo de telecomunicação fez parte como um dos primeiros

indícios de como enviar uma mensagem de comunicação ao destinatário de forma precisa e mais rápida.

Segundo Schuler (2004), a importância da comunicação surgiu pela necessidade de melhor compreender os processos comunicativos já existentes nas relações sociais; ter uma comunicação correta e saber lidar com as informações precisas e coerentes para ter uma boa relação entre organização e seu público de interesse.

2.1.1 História da Comunicação no Brasil

Segundo Torquato (2002), a história da comunicação no Brasil deu-se a partir do desenvolvimento econômico, político e social da sociedade. O autor afirma que foi por volta de 1960 que as empresas começaram a sentir a necessidade da comunicação junto à sociedade em um todo integralizando o funcionário, para que ele se sentisse orgulhoso em poder estar empregado naquela empresa. Para que isso fosse possível, criou-se um sistema integrado de informações.

Na década de 70, as organizações trabalhavam com ideia de propaganda da própria empresa, a fim de passar uma imagem integradora. Para isso, foi necessário adotar o associativismo e solidariedade. Tais atitudes faziam com que os próprios empregados tivessem a satisfação do ambiente de trabalho, proporcionando uma melhor comunicação entre empregado e empregador (TORQUATO, 2002).

Conforme Torquato (2002), foi a partir de 1980, que as empresas organizacionais entraram na fase estratégica e a comunicação começou a ser profissionalizada nas empresas, apesar de comunicação interna naquele momento não ser algo considerado como de suma importância na estratégia de gestão da empresa. No ano de 1990, percebeu-se que a comunicação interna passou a ser valorizada nas empresas, pois mostrava de forma clara uma melhoria no clima organizacional e, neste momento, passou-se a ter investimento para as pesquisas internas, já na questão da comunicação externa, captou-se a transparência e visibilidade.

No novo século, o sistema de comunicação interna no Brasil tornou-se algo extremamente importante e indispensável dentro das organizações

empresariais. Isso pode ser percebido pelo fato de que as empresas investem na estrutura comunicativa do ambiente organizacional, adotando estratégias para que se incorporem no sistema de gestão (TORQUATO 2002).

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Curvelho (2008), a comunicação interna é um instrumento de apoio à gestão e se inicia a partir de missão, valores e diretrizes, para que o próprio público tenha uma primeira percepção em torno da organização:

A comunicação tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução (CURVELLO, 2008, p. 5).

Segundo Torquato (2002), a comunicação interna é uma estratégia positiva, que tem como missão proporcionar um ambiente de clima harmônico, fazendo com que impacte positivamente no cumprimento de metas de suas atividades desenvolvidas, podendo expandir até mesmos as linhas de produtos.

Porém, a comunicação interna precisa ser criteriosamente pensada e planejada, devido ao fato de a mesma ser uma estratégia empresarial, como descreve Kunsch (1997):

A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização. Sua eficácia dependerá de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, a diretoria e todos os colaboradores envolvidos (KUNSCH, 1997, p. 129).

O principal objetivo da comunicação interna, através da avaliação do clima interno da empresa, é buscar uma aceitação. Nesse processo, é possível identificar os pontos positivos e negativos que, com uma precisa análise, podem ser variáveis favoráveis para o planejamento futuro (TORQUATO, 2002).

Segundo o autor Pons (2007), com um bom planejamento na comunicação interna, as empresas têm um passo essencial no que diz respeito à organização:

Uma comunicação interna bem planejada é essencial para qualquer organização. A forma como o público interno recebe as mensagens institucionais será um reflexo imediato no público externo. No momento que os gestores compreendem a real importância do público interno, do quanto podem contribuir para os objetivos organizacionais, muda a percepção e a postura desse público em relação a empresa. Muitos profissionais e gestores entendem a comunicação interna como algo artesanal, complexo de ser trabalhado, sendo uma valiosa ferramenta para se transmitir os novos conceitos e exigências do mercado (PONS, 2007, p. 27).

Quando o funcionário participa da empresa, ele se sente fazendo parte da história da mesma, trazendo efetivamente maiores contribuições. Desta forma, a função da comunicação interna é incentivar o sentimento corporativo (PONS, 2007). Kunsch (1997) reforçou a importância da comunicação interna, mostrando que ela se inicia a partir do momento em que a direção/gestão abre as informações, utilizando ferramentas para expandir essa comunicação. Um exemplo são as ferramentas tecnológicas.

Assim, Pons (2007) mostra que independente do instrumento de comunicação escolhido, devem ser observados na organização quais estímulos isso provocará nos indivíduos participantes, como estímulo de efetividade e participação ativa na organização, estímulo do conhecimento e possibilidade de crescimento e uma maior flexibilidade nas relações internas. Tomasi e Medeiros (2007) reconhecem que uma comunicação com eficiência provém do entrosamento de seus líderes com seus liderados; quanto maior entre ambos, maior a probabilidade de êxito na comunicação.

Para Torquato (1986, p. 25), “Numa empresa, por exemplo, os líderes não são necessariamente os chefes, capatazes ou encarregados de setor, mas sim aquelas pessoas que, por qualquer motivo, desfrutam de uma certa ascendência sobre os demais”. As lideranças são fundamentais no processo de comunicação interna nas organizações, pois as mesmas podem surgir em todos os locais e em todos os setores. Líderes positivos e produtivos fazem com que a comunicação seja eficaz e permita colaboradores mais engajados com a organização.

2.2.1 Importância da comunicação nas empresas

A comunicação é tão importante na sociedade que, individual ou coletivamente, seja do ponto de vista da pessoa física ou jurídica, todos estão submetidos a esta extrema necessidade: a de se comunicar da melhor forma possível. Para Serra (2007, p.73-75), o conceito de sociedade da comunicação é delimitado a partir dos seus componentes:

- **Tecnológicos:** pode ser caracterizada a partir de três aspectos fundamentais: a automatização da comunicação, possibilitada pelos meios eletrônicos como o cinema, a rádio, a televisão e o próprio computador; a mundialização da comunicação, possibilitada pelas redes de telecomunicações e que dá sentido concreto à aldeia global; o papel cada vez mais central da imagem na comunicação visando, em última análise, a transparência total e a telepresença.
- **Ideológicos:** é a partir dos finais da II Guerra Mundial que se começa a falar em sociedade da comunicação. A comunicação que entende como livre circulação de informação, permitirá contrariar a desordem e a entropia que ameaçam as sociedades humanas e a sua organização autorregulada.
- **Políticos:** numa sociedade democrática, a comunicação tem um papel essencial no que se refere à tomada de decisões e sua avaliação, à resolução pacífica de conflitos, à escolha de programas e governos.
- **Econômicos:** a sociedade da comunicação é uma sociedade eminentemente pós-industrial, em que os bens materiais vão perdendo importância em detrimento dos bens relativos à informação e à cultura, isto é, aos bens que podem ser objeto de comunicação (livros, jornais, filmes, cds, etc.).
- **Culturais:** a cultura da sociedade da comunicação é uma cultura caracterizada pela dialética, união de contrários, entre o global e o local que só é possível através das redes transnacionais de comunicação, que trazem o primeiro até ao segundo e tornam o segundo visível no seio do primeiro.

Assim, pode-se perceber o quanto a sociedade atual está imersa e depende da comunicação em virtude de novas tecnologias da informação e comunicação (SERRA, 2007, p.10).

Segundo Rhodia (apud KUNSCH, 2003), a comunicação interna é uma ferramenta que a empresa usa para unir os interesses dela própria com as dos

empregados, através de troca de experiências e informações, estímulo ao diálogo e a participação de todos os níveis. De acordo com Kunsch (2003, p. 160), “A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio [...]”

Para Santiago (2003), as empresas que conseguem obter melhores condições de planejamento estratégico disponibilizam de bons sistemas internos de comunicação, assim sendo as informações da base chegam com mais facilidade e confiabilidade ao topo da pirâmide organizacional, fazendo com que o processo produtivo seja mais eficaz.

Tendo em vista que a comunicação interna constitui uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, as empresas e seus colaboradores devem preocupar-se com o monitoramento das informações recebidas, entendendo, ainda, que seu comportamento deve ir muito além do seu repasse.

2.2.2 Fluxos de comunicação na organização

Segundo Silva (2007), os fluxos verticais e horizontais são dois tipos de canais internos de comunicação em uma empresa. Os verticais seriam os dirigidos para os dirigentes ou os dirigentes para os dirigidos, que se classificam em: baixo para cima (ascendente), de cima para baixo (descendente), já os horizontais seriam entre os setores.

Para Torquato (1986), a maneira como a comunicação de uma empresa se movimenta é, simultaneamente, em três fluxos: lateral, ascendente e descendente; e em duas direções: horizontal e vertical, sendo que em seu ajustamento, consiste o equilíbrio do sistema comunicacional:

a) **Comunicação vertical ascendente:** Montana e Charnov (2003) dizem que do mesmo modo em que a filtragem surge na comunicação de cima para baixo, ela está presente na comunicação de baixo para cima. Conforme Kunsch (2003), na comunicação ascendente, são pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixa de informações, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho. A intensidade

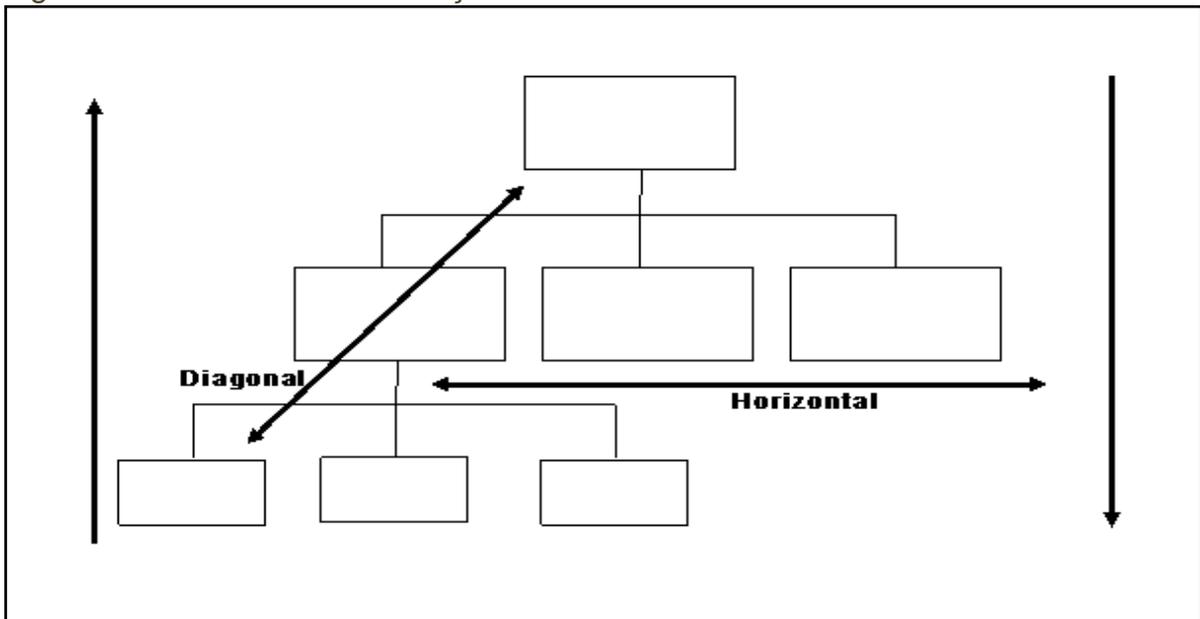
do fluxo ascendente de informações irá depender fundamentalmente da filosofia e da política de cada organização. Para Stoner e Freeman (1994), a função principal da comunicação para cima é conceder informações do que está ocorrendo no trabalho para seus líderes e gerentes. De acordo com Lima (2003, p.34), “É a partir da comunicação para cima que os dirigentes obtêm informações, geralmente através de relatórios, a respeito do desempenho de seus colaboradores, dados de produção e controle de qualidade”.

b) **Comunicação vertical descendente:** Stoner e Freeman (1994) mostram que a comunicação vertical incide na comunicação para cima ou para baixo e que a comunicação para baixo inicia do topo e vai baixando, por meio dos níveis de gerência, supervisores e operários. Os autores Stoner e Freeman (1994) ressaltam que os fins principais da comunicação de cima para baixo são de comunicar e recomendar seus subordinados, dando aos colaboradores da empresa, seus objetivos e dados da política da organização. Montana e Charnov (2003) dizem que a organização utiliza este meio de comunicação para controlar e dirigir o desempenho dos subordinados.

c) **Comunicação horizontal:** Ainda na linha de raciocínio de Stoner e Freeman (1994), o principal objetivo desta comunicação é ter um meio direto para compartilhar informação com o gestor ou gerente sem ter que estar passando pelos vários níveis de superioridade para resolver problemas nas organizações. Kunsch (2002) considera que a comunicação ocorre no mesmo nível. É a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios etc. Quando bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional. De acordo com Montana e Charnov (2003), a comunicação horizontal ou lateral ocorre entre funcionários do mesmo nível hierárquico.

d) **Comunicação diagonal:** De acordo com Montana e Charnov (2003), a comunicação diagonal ocorre entre dois níveis hierárquicos, pois distribui as informações rapidamente, conectando os departamentos e difundindo conhecimento. No entanto, os autores salientam que há interferência na rotina da empresa, gerando descontrole por parte dela.

Figura 02: Fluxos de Comunicação interna



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

2.2.2.1 Componentes da comunicação

Para que haja uma comunicação eficiente, deve-se considerar os nove elementos fundamentais que, quando não respeitados, comprometem os objetivos da empresa gerando resultados negativos (KOTLER, 1998):

- **Emissor:** emite a mensagem para o receptor ou destinatário;
- **Receptor:** recebe a mensagem através de um dos canais e a decodifica para colocá-la à disposição do destino;
- **Mensagem:** conjunto de símbolos que o emissor transmite;
- **Codificação:** processo de transformar o pensamento em forma simbólica;
- **Mídia:** canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor;
- **Decodificação:** processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor;
- **Resposta:** reações do receptor após ter sido exposto à mensagem;
- **Ruído:** perturbações indesejáveis que atrapalham ou até mesmo modificam a mensagem no processo de comunicação;

➤ **Feedback:** retorno da mensagem do receptor ao emissor. Para Stoner e Freeman (1994), é o processo reverso de comunicação, acontece quando o receptor demonstra qualquer tipo de reação quanto à mensagem do emissor. Sem o *feedback*, os gestores não poderiam prever se as instruções dadas foram recebidas e realizadas com desfecho. Quanto maior o *feedback*, mais eficiente tende a ser o processo da comunicação.

2.2.3 Meios de comunicação interna

Para Leite (2006), o melhor caminho para conseguir resultados positivos é disponibilizando de maneira atrativa e eficaz o seu processo de comunicação interna e seus meios para que, assim, consigam cumprir com seus deveres e, deste modo, aumentem o vínculo dos funcionários da organização.

- **Circular:** para Tavares (2007) é, geralmente, para ordenar e recomendar algo. É uma correspondência produzida em mais de uma via, conduzida a diversos destinatários.
- **Correio eletrônico:** Tavares (2007) diz que é uma ferramenta que traz agilidade e precisão na comunicação, tem como objetivo passar informações urgentes e convocar reuniões. A comunicação *on-line* está presente nas organizações e pode ser usada tanto para o público externo, quanto interno.
- **Entrevistas:** Tavares (2007) diz que podem ser escritas ou gravadas, ela é também uma conversa estruturada e planejada, a qual tem como propósito obter informações, sondar opiniões, sentimentos e atitudes de seus entrevistados e/ou funcionários, buscando sempre o esclarecimento das respostas obtidas.
- **Internet e intranet:** na era da globalização, é substancial para as empresas terem uma visão geral do mercado, assim, elas podem agir de forma estratégica e ganhar competitividade administrativa. Para Bueno (2003, p. 143), “[...] a Internet tem propiciado condições para um trabalho efetivo, permitindo a disseminação de suas ideias, seja pelos sites próprios, seja pela participação de seus representantes [...]”. A internet agiliza e facilita este processo, por este motivo as empresas investem e apostam no uso desta ferramenta para aperfeiçoar seus serviços e maximizar seus lucros. Isto é um

processo que vem ocorrendo de forma gradual mais expressivamente desde a década 50. A cada dia a internet vem ganhando mais força e espaço sendo este mais um motivo para as empresas se adequem a era digital. (MARSHAK e SEYBOLD, 2000, p. 10). Para Torquato (1986, p.167) “em termos internos, torna-se necessária a criação e manutenção de um fluxo de informações que abrange todos os setores da organização, estabelecendo-se, por conseguinte, mecanismos de respostas adequados [...]”

- **Memorando:**segundo Tavares (2007), seu objetivo é passar as sugestões, solicitações, informações, notificações, etc. É uma maneira de comunicação usada entre os setores. Tem como finalidade, passar os recados de forma clara, direta e objetiva.
- **Murais:** segundo Tavares (2007), são meios de informações visuais dentro da empresa. Tem maior funcionalidade quando estes estão postos em pontos estratégicos e de fácil visualização. Normalmente, é visto em locais com maior fluxo de pessoas. Para conscientizar os empregados a ler com frequência as informações, seria importante fazer um programa junto com os funcionários, para que tenham maior participação no processo de comunicação.
- **Newsletters:** para Tavares (2007), é um boletim informativo que tem como regra básica a objetividade. Seus conteúdos devem ser precisos e focar a informação.
- **Ouvidoria:** é o elo entre os clientes e a empresa, através dela que ele tem voz e vez para sugerir melhorias de serviços e produtos ofertados pela empresa, assim como, realizar críticas ou elogios. De acordo com Matos (2006, p.54 *apud* TOMASI; MEDEIROS 2007, p 61), “a fidelização do cliente depende muito da capacidade a empresa em saber ouvi-lo”. Da mesma forma, é um canal de ligação da corporação com seus inúmeros funcionários. Seus benefícios são inúmeros. São contratadas pessoas específicas que desempenharão o serviço com excelência, dando um *feedback* e solução ao caso que é levado até à ouvidoria. Esta ferramenta de comunicação interna auxilia a empresa a manter uma boa imagem, o que cada vez agrega mais valor a sua marca. Para Cahen (2005, p.58 *apud* TOMASI; MEDEIROS 2007, p 61), “o maior, na verdade o *único*, patrimônio de uma empresa é exatamente sua *imagem*”. Essa troca de informações seja empresa e

consumidor ou empresa e subordinado, melhora a comunicação interna da empresa e faz com que haja a fidelização do funcionário e do consumidor.

De acordo com Tomasi e Medeiros (2007, p. 61), ouvidoria é:

A ouvidoria não pode ser considerada apenas um canal para atendimento do consumidor. É um excelente meio para o aprimoramento dos produtos e serviços que uma empresa oferece ao mercado. Não é, pois, tão-somente uma central de soluções para as reclamações de consumidores.

- **Rádio interna:** Tavares (2007) diz que é uma forma prática e breve de passar as informações. É um ótimo canal de comunicação, mas depende muito da infraestrutura da empresa e dos setores.
- **Relatório:** segundo Tavares (2007), este instrumento tem como finalidade, melhorar os processos vinculados a produtos, serviços e procedimentos de uma empresa. É um documento escrito e nele se passa informações, fatos, projetos, estatísticas, etc. É conveniente o uso de uma linguagem formal.
- **Publicações internas:** Tavares (2007) relata que são publicações que a empresa faz para seu público interno. Tem como função informar não só direção da empresa, mas também direcionar os temas para todos os funcionários, estimulando a participação no processo de produção.
- **Palestras:** para Tavares (2007), é uma forma de transpor as informações ou conhecimento que sejam significativos tanto para o crescimento profissional quanto para a motivação dos subordinados. Também usadas para relatar temas importantes como: qualidade de vida, saúde, *marketing*, atendimento ao cliente, entre outros.
- **Reuniões:** segundo Tavares (2007), servem para fornecer ou colher informações das empresas. São encontros de pessoas com a necessidade de chegar a determinados objetivos podendo ter um *feedback* de imediato.
- **Telefones:** Tavares (2007) diz que são ferramentas oferecidas para os departamentos da empresa, facilitando a comunicação dos funcionários que precisem entrar em contato direto com o lugar desejado.

2.3 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

O administrador deve estipular um projeto de comunicação para transformar a equipe de trabalho satisfeita com o ambiente organizacional e produtiva, no entanto, deve atentar-se para promover a eficácia desses meios.

A eficiência e eficácia da comunicação se fazem através da abrangência de forma que a comunicação pode-se dissipar. Para Minicucci (1995, p.248 *apud* TOMASI; MEDEIROS 2007, p 63), constata que “[...] troca de informações, ideia e sentimentos, através de palavras, escrita ou oral, ou de sinais [...]”. A seguir serão apresentados os meios nos quais a comunicação ocorre entre os subordinados e a empresa.

2.3.1 Comunicação verbal

A comunicação verbal é o meio de comunicação mais vigente em nosso dia a dia. Por meio da palavra falada ou escrita, demonstramos aos demais nossas opiniões e pensamentos.

A Comunicação Verbal é a que usa palavras ou símbolos. Dorneles (2004, *apud* Angeloni, 2010) diz que o ser humano começou a dominar e entender o mundo em que vivia e ainda a compreender as pessoas a sua volta. “Por meio da fala, os indivíduos de um mesmo grupo linguístico criam diferentes representações do mundo, interagem, comunicam-se, trocam experiências e buscam soluções para seus problemas” (DORNELES, 2004, *apud* ANGELONI, 2010).

2.3.2 Comunicação não-verbal

A comunicação não-verbal é qualquer comunicação que não precisa necessariamente de palavras para expor a mensagem almejada, também usada como uma forma para interagir uns com os outros.

O objetivo de uma linguagem não-verbal é fazer com que você entenda a mensagem que quer mostrar sem precisar escrevê-la, usando, por exemplo, gestos e expressões faciais. Segundo Dorneles (2004, *apud* Angeloni, 2010), este tipo de comunicação contraria ou complementa o que falamos. Muitas vezes, é até capaz de

mostrar o que se sente, por sinais produzidos, por gestos, pela boca, da cabeça, do rosto, por meio das mãos, ou seja, pela expressão do corpo.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A presente pesquisa foi elaborada em uma empresa do comércio varejista de mercadorias em geral, que opera há mais de cinquenta anos no setor supermercadista.

Foi no Município de Içara a inauguração de sua primeira loja, na década de 60. Com o passar dos anos, a empresa continuou crescendo e, hoje, conta com 14 lojas espalhadas por todo o litoral Catarinense, e possui aproximadamente 5,5 mil colaboradores.

Sua missão é comercializar produtos com qualidade diferenciada para a satisfação dos clientes e a expansão dos negócios. Já a visão é estar sempre entre as melhores empresas supermercadistas.

Atualmente, encontra-se em 22º lugar no *ranking* nacional em faturamento, 5º na região Sul do Brasil e o 2º maior em Santa Catarina.

Tratando-se de ferramentas de comunicação interna são adotados pela matriz os meios que seguem:

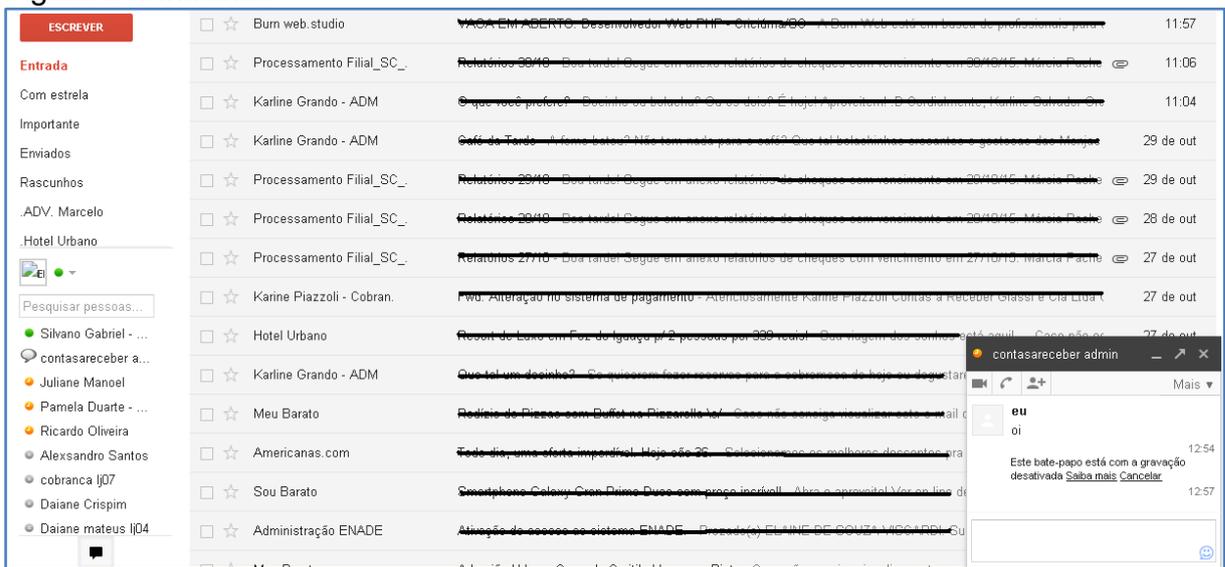
a) Internet: Nas contas de *e-mail* dos setores, há um *chat* onde todos os colaboradores estão ligados e cadastrados por meio de *login* e senha, facilitando conversas internas sem que seja necessário ocupar a linha telefônica, este é um projeto de intranet na Empresa. A empresa possui um *site* onde são disponibilizadas as principais ofertas, os horários de funcionamento das lojas, bem como todos os contatos. Na página *online*, é possível encontrar também uma listagem de quatorze categorias dentre elas, está o “carrinho de notícias”. Este trata das principais notícias veiculadas na mídia sobre a empresa e suas filiais. Cada colaborador recebe em seu *e-mail* cadastrado a “clipagem” destas notícias, diariamente, como uma forma de estarem informados dos acontecimentos.

Figura 03: Carrinho de Notícias



Fonte: *Email* pessoal do autor “Clipagem”

Figura 04: Intranet



Fonte: Empresa Estudada

b) Mural: A empresa disponibiliza 02 murais, localizados em pontos estratégicos para a fácil visualização de todos os que circulam pela

matriz. Fica no corredor da entrada principal do setor administrativo: um mural com Informativo da empresa estudada; informação geral com relação à empresa (estacionamento, faixas de pedestres), relação de férias de funcionários, foto atualizada dos membros da equipe CIPA, panfleto de ofertas, e um mural com informativos diversos; nascimentos de filhos dos colaboradores, panfleto de diversas empresas para a divulgação de seus serviços.

c) Ouvidoria: Linha telefônica (0800) disponibilizada para recepção de chamadas por telefone onde podem ser feitas críticas, sugestões, elogios. Também serve como “acesso direto” que clientes e funcionários utilizam para sanar dúvidas diversas relacionadas à empresa como, por exemplo, o horário de funcionamento das lojas, ofertas entre outros. A ouvidoria também recebe as mesmas informações via *e-mail*.

d) Aparelhos de televisão; dentro da Administração Central, estão disponibilizados o total de quatro aparelhos que podem ser usados em diversas ocasiões, na maioria, no auxílio direto nas reuniões. Dentre os mesmos, encontra-se a seguinte distribuição: um na sala de reunião Araranguá, 1º andar; um na sala de reunião Tubarão, 1º andar; um na sala de reunião Criciúma, 2º andar e outro na recepção principal, 1º andar.

e) Telefone: atendimento interno e externo a clientes e fornecedores.

- VOIP: é uma linha gratuita de ramal para ramal onde a ligação é realizada através da internet entre as filiais, facilitando o contato entre os membros da empresa tanto da administração, quanto das redes filiais.

3.1 AMBIENTE DE TRABALHO

A pesquisa foi realizada em uma empresa do comércio varejista de mercadorias em geral, localizada em Içara/SC.

As atividades desempenhadas pela acadêmica dentro da organização foram:

- Envio de *e-mails* para as 14 lojas filiais;
- Efetuação de chamadas telefônicas para os setores da matriz e filiais;
- Gerenciamento de informações do sistema interno;
- Conferência de documentos recebidos das lojas;
- Conciliação bancária;
- Efetuação de planilhas de controle de pagamentos.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo do trabalho, serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados para a elaboração da pesquisa.

De acordo com Gil (1999, p.19), “A pesquisa é requerida quando a informação disponível se encontra em estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionado ao problema”.

4.1 TIPOS DE PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo o estudo da comunicação interna em uma rede varejista de mercadorias. Dentre os tipos de pesquisas existentes, serão utilizadas:

➤ Quanto à natureza: o método aplicado. Para Silva e Menezes (2005, p.20), “a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos”. De acordo com Gil (1999, p. 43), “a pesquisa aplicada possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento”.

➤ Quanto à abordagem do problema: qualitativa. Serão avaliados os tipos de comunicação existentes, satisfação dos funcionários, possíveis falhas na comunicação, causas e futuro acréscimo na ferramenta. O questionário será elaborado, segundo o contexto tratado no projeto e aplicado via *e-mail* aos colaboradores da empresa.

Richardson (2008, p.79) define que a pesquisa qualitativa “não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Silva e Menezes (2005, p.20) classificam que a pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.”

Quanto aos objetivos: descritiva. Neste caso, a coleta de dados foi feita por meio de questionário, que permitiu a pesquisadora estudar e descrever características, determinar população ou fenômeno, a partir dos resultados. Neste caso, com perguntas abertas e fechadas.

Andrade(2007, p. 114) cita que os fatos são observados, classificados, registrados, analisados e interpretados, sem a interferência do pesquisador neles, indicando, assim, que os fenômenos do mundo físico e humano sejam estudados, sem sofrer alterações por quem se pesquisa.

Para Barros e LehFeld (2000, p. 70), "não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos".

➤ Quanto aos procedimentos técnicos: método bibliográfico. Segundo Lakatos e Marconi (1990), é considerado como o ponto de partida para toda a pesquisa científica. A pesquisa bibliográfica tem como materiais para estudo, livros, jornais, artigos científicos e revistas. Toda e qualquer pesquisa acadêmica carece de informações sobre artigos, jornais impressos, livros, eletrônico etc, sendo indispensável um método metodológico, uma maneira a se seguir, como forma de ser lógico e econômico para quem produz a pesquisa (SOUZA, 2001,p.59).

Segundo Oliveira (1999, p.119), "a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizam sobre determinado assunto ou fenômeno".

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da empresa onde foi aplicada a pesquisa contou com 110 funcionários, distribuídos pelos setores: Diretor Principal (Presidente), compras, conselho de família, contas a receber, gestão de processos, imobiliário, jurídico, ouvidoria, patrimônio, publicidade (*marketing*), recepção, serviço especializado em segurança e medicina do trabalho (SEMES), setor pessoal, telefonista, tesouraria e tecnologia da informação (TI).

Para maior precisão na pesquisa, seria aplicada uma amostra de 100% dos funcionários descritos, no entanto, por adesão, apenas 62 colaboradores deram retorno do questionário aplicado *on-line*. E, a partir deste número, que corresponde a 56,36% da amostra pensada inicialmente como a ideal, considerou-se dentro da expectativa metodológica de pesquisa, e as análises foram iniciadas.

4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para observar a comunicação interna da organização, a estratégia utilizada foia aplicação de questionário enviado por *e-mail* interno a todos os colaboradores.

O questionário foi estruturado por dez perguntas fechadas e uma pergunta aberta, cujas contribuições foram analisadas utilizando um padrão de respostas, a fim de facilitar a análise dos dados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem como objetivo detalhar e organizar os dados obtidos no decorrer da pesquisa, coletados através da aplicação de um questionário, composto por 10 questões de múltipla escolha e uma questão aberta, começou-se a análise dos dados.

O primeiro passo, após chegarem as respostas, foi a tabulação dos dados, a fim de organizá-los em gráficos, para melhor compreensão das informações obtidas.

O segundo passo foi ler todas as respostas obtidas na questão aberta, “Qual a sua sugestão para melhorar os meios de comunicação e a comunicação interna na empresa?”. Com base nos retornos, foi criado um padrão de respostas, para analisar qualitativamente os dados obtidos.

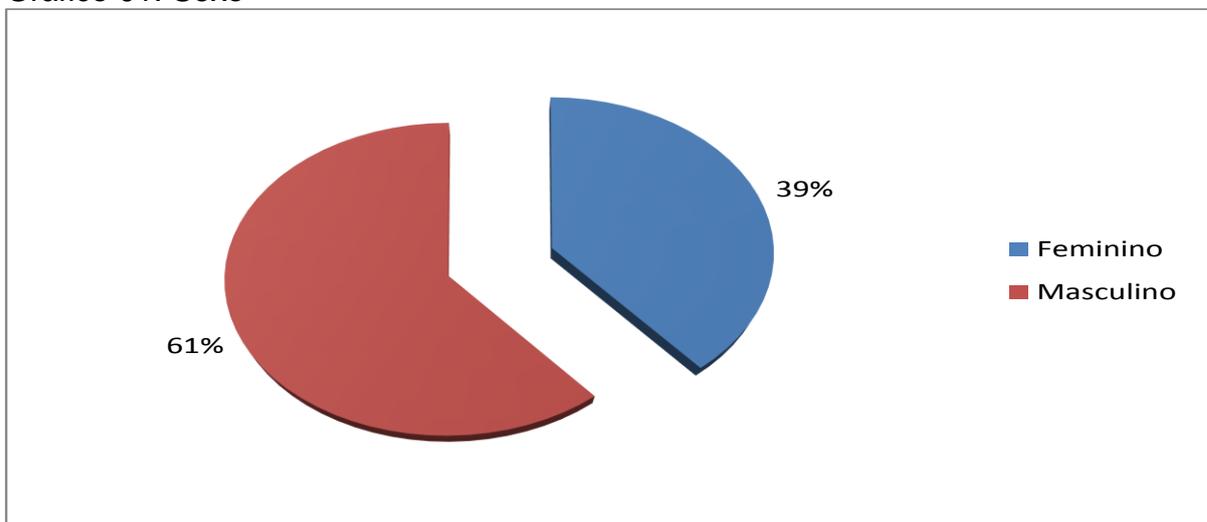
Quanto às questões de múltipla escolha, a primeira relacionava-se ao sexo, conforme pode ser visto na tabela e seu respectivo gráfico a seguir:

Tabela 01: Sexo

Variável	Ocorrência (N)	Frequência (%)
Feminino	24	39
Masculino	38	61
TOTAL	62	100

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 01: Sexo



Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser visto, do total de 62 respondentes, 38 foram homens, totalizando 61%, e 24 foram mulheres, totalizando 39%, o que mostra um quadro predominantemente, ainda, masculino.

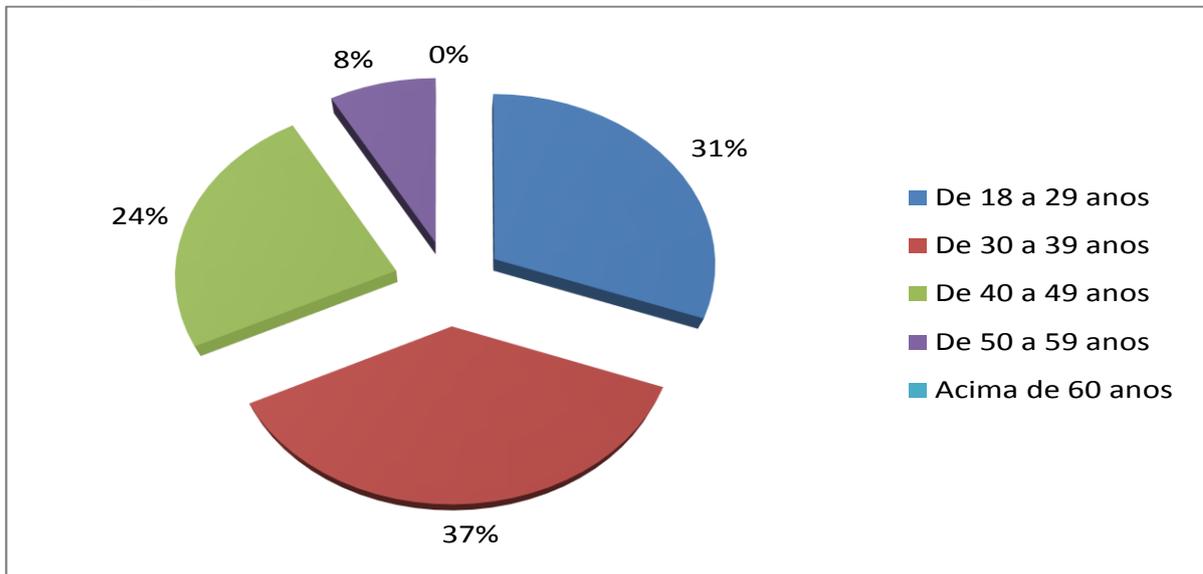
A segunda pergunta trata-se da faixa etária e, na tabela 2, conforme o critério de idade tem o seguinte panorama:

Tabela 02: Faixa etária

Variável	Ocorrência (N)	Frequência (%)
De 18 a 29 anos	19	31
De 30 a 39 anos	23	37
De 40 a 49 anos	15	24
De 50 a 59 anos	05	08
Acima de 60 anos	03	00
TOTAL	62	100

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 02: Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível verificar, dos 62 entrevistados, a maior parte dos colaboradores, 23, tem de 30 a 39 anos, o que corresponde a 37%; seguido de 31% formado de colaboradores com idades entre 18 a 29, totalizando 19. Em seguida, vêm os colaboradores com idade entre 40 a 49 anos, 15 colaboradores, totalizando

24%. De 50 a 59 anos, apenas 03 colaboradores responderam, perfazendo um total de 8%. E, acima de 60 anos, não houve respondentes.

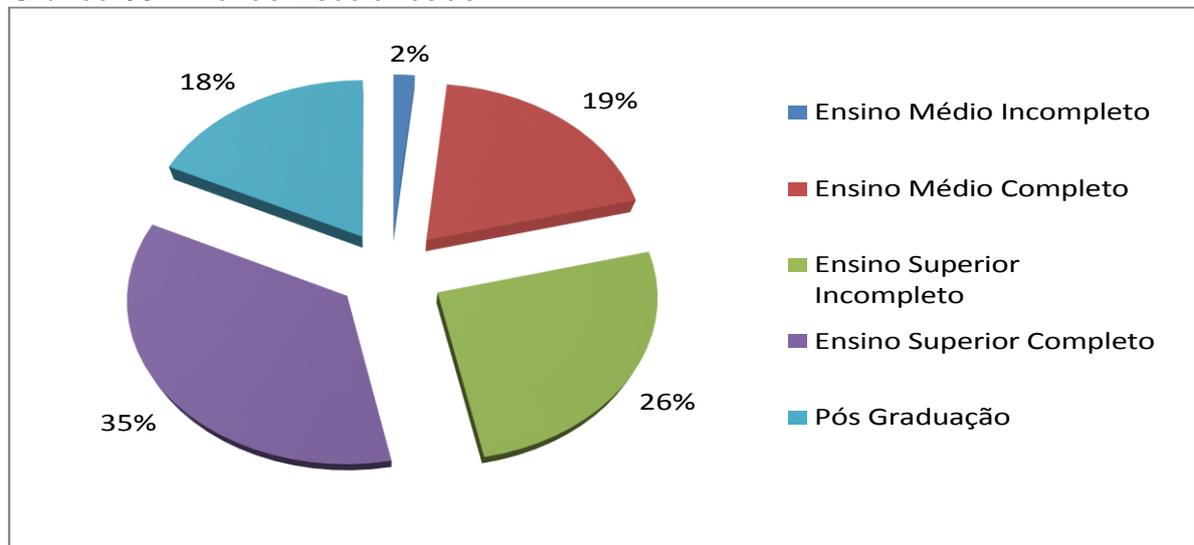
Diante dos dados apresentados, é possível dizer que o quadro de colaboradores nesta empresa é relativamente jovem, com funcionários em idade entre 30 e 39 anos.

Tabela 03: Nível de Escolaridade

Variável	Ocorrência (N)	Frequência (%)
Ensino Médio Incompleto	01	02
Ensino Médio Completo	12	19
Ensino Superior Incompleto	16	26
Ensino Superior Completo	22	35
Pós Graduação	11	18
Total	62	100

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 03: Nível de Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode observar no gráfico 03, o nível superior completo é a maioria com 22 dos entrevistados, correspondente a 35% da tabela, seguido do Ensino Superior incompleto com 26%, tendo em vista que grande parte são estudantes e com o Ensino Superior em curso foram 16 das respostas obtidas,

logo em seguida, Ensino Médio completo com 19%, Pós-graduação obteve um percentual de 18%,e por fim, Ensino Médio incompleto com apenas 2%.

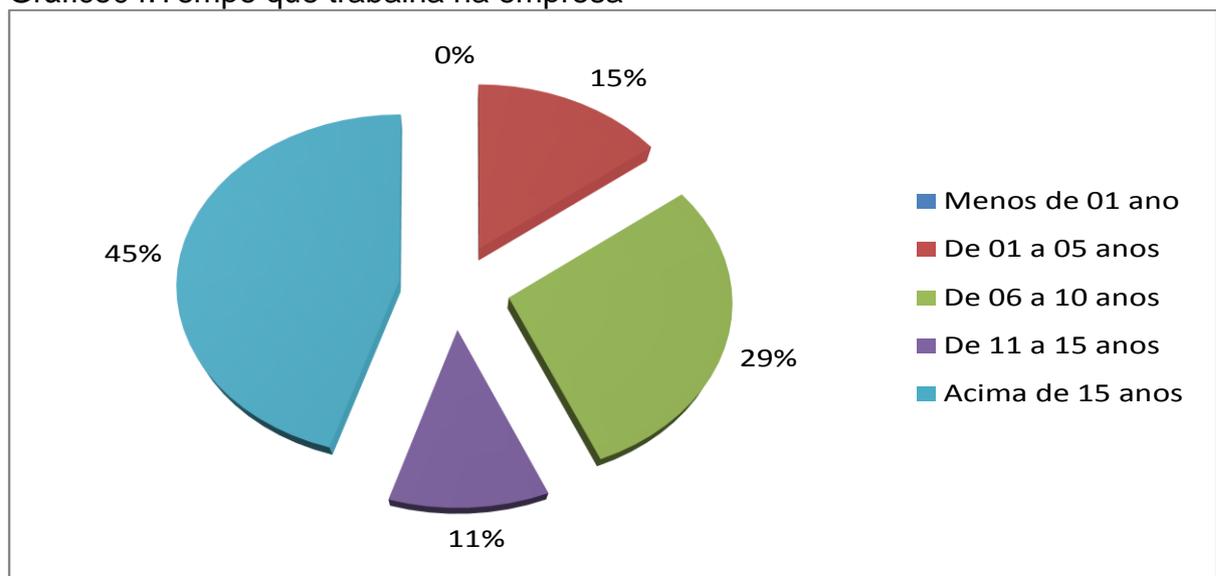
De acordo com Torquato (1986),o grau de escolaridade pode ter grande influência na comunicação interna da Empresa, uma vez que, a falta de instrução escolar pode dificultar a compreensão entre os colaboradores na execução e delegação de tarefas. Com o resultado deste item,conseguimos perceber que a empresa prima pela excelência de mão-de-obra e qualificação profissional,garantindo, assim, um bom resultado de trabalho.

Tabela 04: Tempo que trabalha na empresa

Variável	Ocorrência (N)	Frequência (%)
Menos de 01 ano	00	00
De 01 a 05 anos	09	15
De 06 a 10 anos	18	29
De 11 a 15 anos	07	11
Acima de 15 anos	28	45
Total	62	100

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico04:Tempo que trabalha na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Já na tabela 4, constatou-se um resultado muito satisfatório, pois a maioria dos colaboradores atua na empresa há mais de 15 anos, com um total de 45% dos funcionários; já os de 11 a 15 anos têm um total de 11%; de 06 a 10 anos têm 29%, de 1 a 5 anos têm 15% e menos de 1 ano 0%.

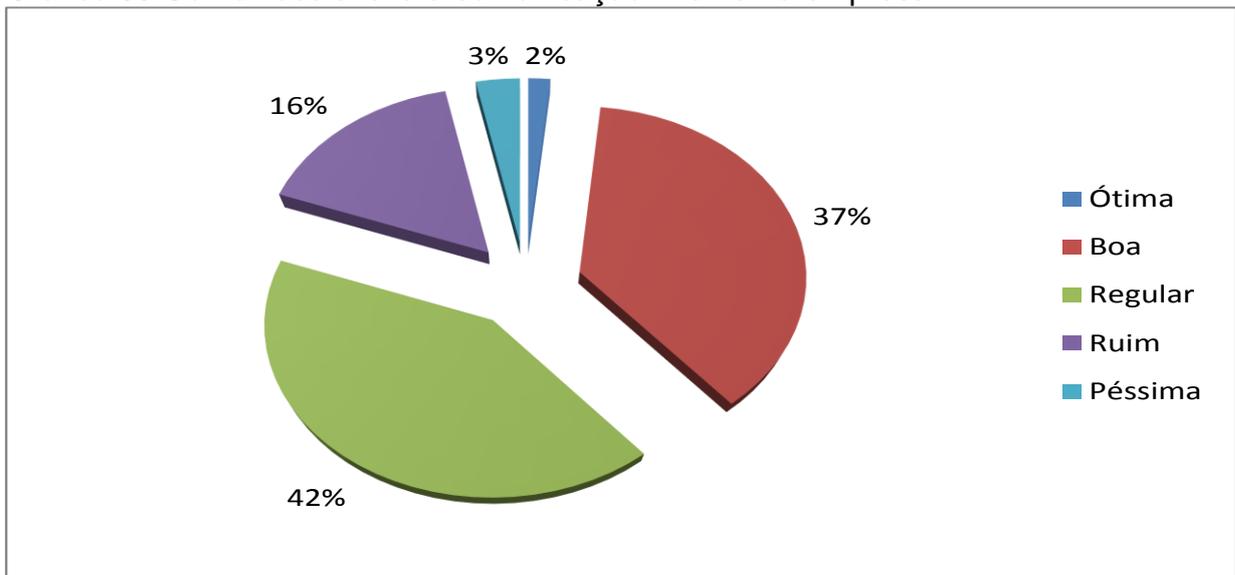
Com esse resultado, pode-se observar que a empresa é muito zelosa e prestativa com seus funcionários, sempre visando buscar benefícios aos seus colaboradores como: vale-alimentação, plano de saúde, valorização e possibilidade de crescimento, por ter uma estrutura sólida e uma marca consolidada garantindo uma segurança para os seus subordinados.

Tabela 05: Como você avalia a comunicação interna na empresa

Variável	Ocorrência (N)	Frequência (%)
Ótima	01	02
Boa	23	37
Regular	26	42
Ruim	10	16
Péssima	02	03
Total	62	100

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 05: Como você avalia a comunicação interna na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

A comunicação interna é de suma importância para os gestores, organizações e pessoas, visto que ela engloba e interfere em todos os processos e tarefas dentro da organização. Encontra-se na doutrina vários autores que trazem meios para ascender à eficiência e eficácia da comunicação organizacional, entretanto, os autores que mais influenciaram esta pesquisa foram Tomasi e Medeiros (2007). Outro autor que teve grande relevância nesta pesquisa foi Torquato (1986), que afirma que o substancial é elevar o nível da expressividade dos empregados. A partir da análise do gráfico 5, constatou-se que dos entrevistados, 42% acham o nível de comunicação interna regular para uma empresa de grande porte, boa 37%, ruim 16%, péssima 3% e ótima 2%.

Com este resultado, pode-se perceber que há uma parcela significativa que considera que a comunicação interna na empresa está regular. Seus gestores precisam de imediato buscar meios para o melhoramento da comunicação, fazendo assim, a reversão do quadro.

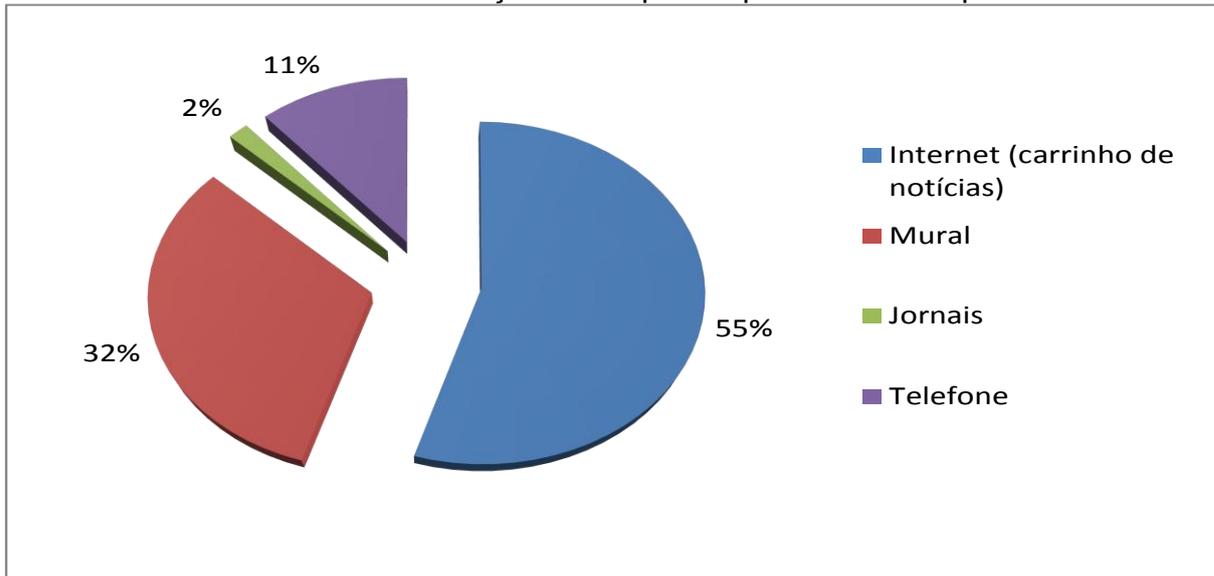
De acordo com Tomasi e Medeiros (2007), o incentivo é fundamental para que os funcionários busquem esforços para criarem sua própria identidade com a empresa, gerando maior comprometimento e satisfação dos profissionais envolvidos. Por outro lado, as organizações encontram dificuldades para fazer com que as informações alcancem os colaboradores de forma clara e objetiva.

Tabela 06: Qual meio de comunicação da empresa que você utiliza para se informar

Variável	Ocorrência (N)	Frequência (%)
Internet	34	55
Mural	20	32
Jornais	1	2
Telefone	7	10
Total	62	100

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico06:Qual meio de comunicação da empresa que você utiliza para se informar



Fonte: Dados da pesquisa

Para o sucesso de uma empresa, a comunicação é um fator chave, principalmente, no relacionamento intrapessoal. Toda empresa deseja ter uma boa imagem e ela utilizar os meios de comunicação em sua totalidade para efetivar a troca de informação entre um setor e outro. Até porque a forma com que esta comunicação se manifesta pode ser feita verbalmente ou sem a necessidade do uso da palavra. Portanto, a organização deve ter esta visão e priorizar os meios mais efetivos, de acordo com sua realidade e características de seus funcionários. Já nessa Tabela 6, pode-se observar qual o melhor meio de comunicação utilizado na empresa, a internet teve grande domínio com 55% que se refere a 34 dos pesquisado, seguido do mural com 32%, telefone com 11% e jornais 2%.

Constata-se que a internet teve a maior pontuação porque é uma ferramenta de fácil acesso, possibilitando a localização simultânea de várias informações. O “carrinho de notícias” traz vários tipos de informações em um só espaço, de maneira clara, possibilitando ao colaborador, através de um clique, inteirar-se dos acontecimentos da rede varejista e suas filiais.

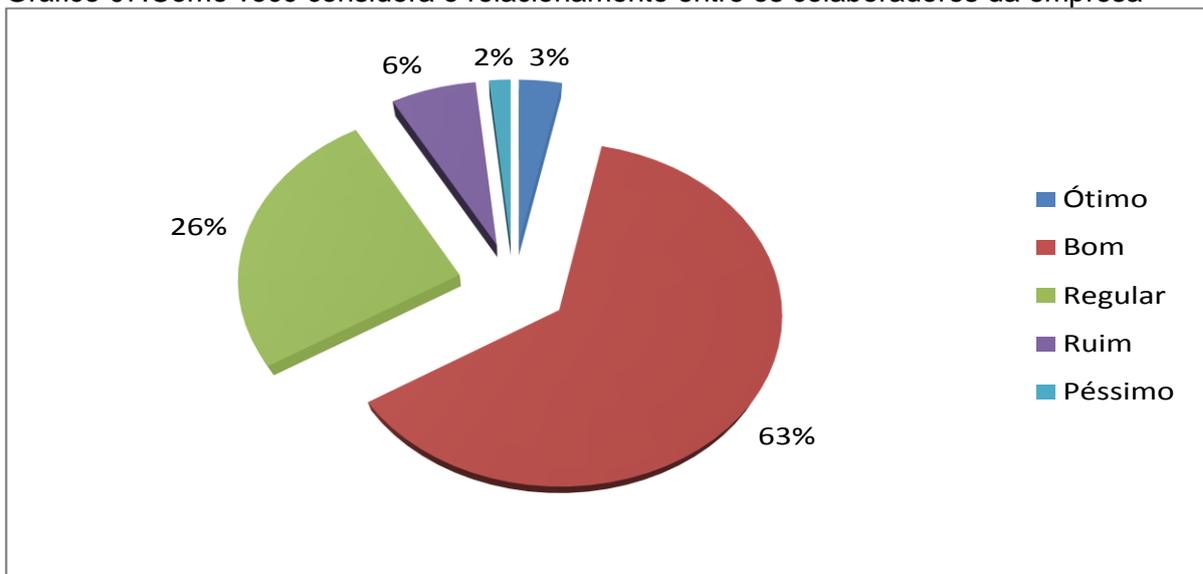
Cada vez mais, as empresas estão apostando nos benefícios que a tecnologia de informação, como a internet, traz para a corporação, considerando as ideias de Marshak e Seybold (2000).

Tabela 07: Como você considera o relacionamento entre os colaboradores da empresa

Variável	Ocorrência (N)	Frequência (%)
Ótimo	02	03
Bom	39	63
Regular	16	26
Ruim	04	06
Péssimo	01	02
Total	62	100

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 07: Como você considera o relacionamento entre os colaboradores da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

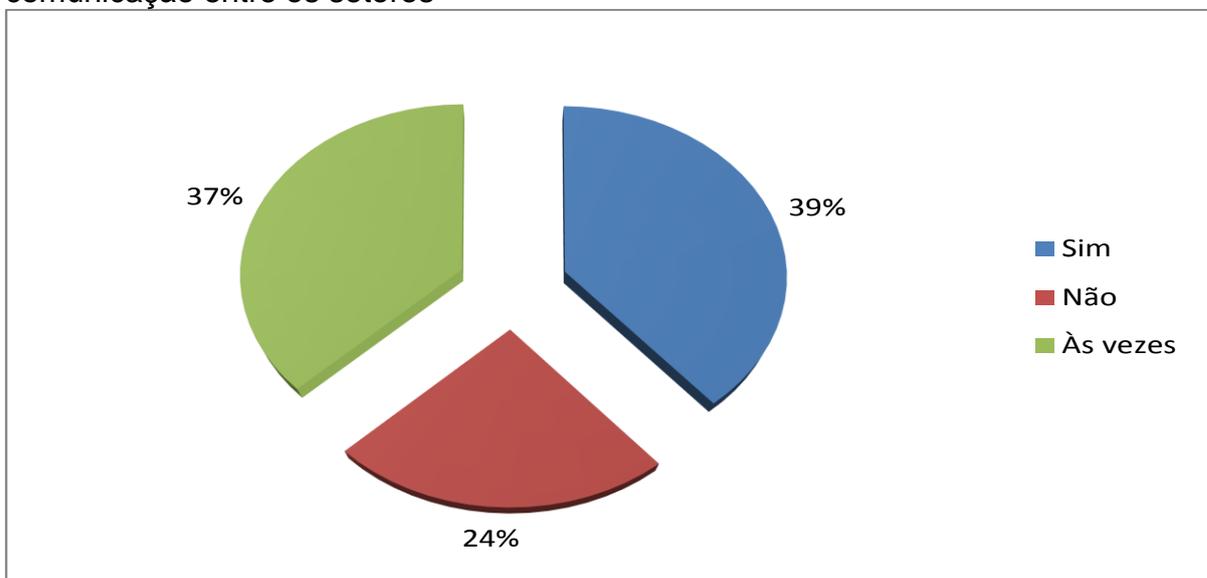
Com os dados obtidos nessa resposta, pode-se concluir que os entrevistados avaliam seu relacionamento com outros colaboradores agradável, podendo dizer que há um entendimento entre eles na questão de comunicação e o convívio. As mensagens repassadas são compreendidas, fazendo assim, a boa comunicação horizontal. Os dados comprovam que o bom relacionamento atingiu 63% dos questionados; já o regular 26%; 6% ruim; 3% ótimo e 2% péssimo.

Tabela 08: Os meios de comunicação existentes são suficientes para o processo de comunicação entre os setores

Variável	Ocorrência (N)	Frequência (%)
Sim	24	39
Não	15	24
Às vezes	23	37
Total	62	100

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 08: Os meios de comunicação existentes são suficientes para o processo de comunicação entre os setores



Fonte: Dados da pesquisa

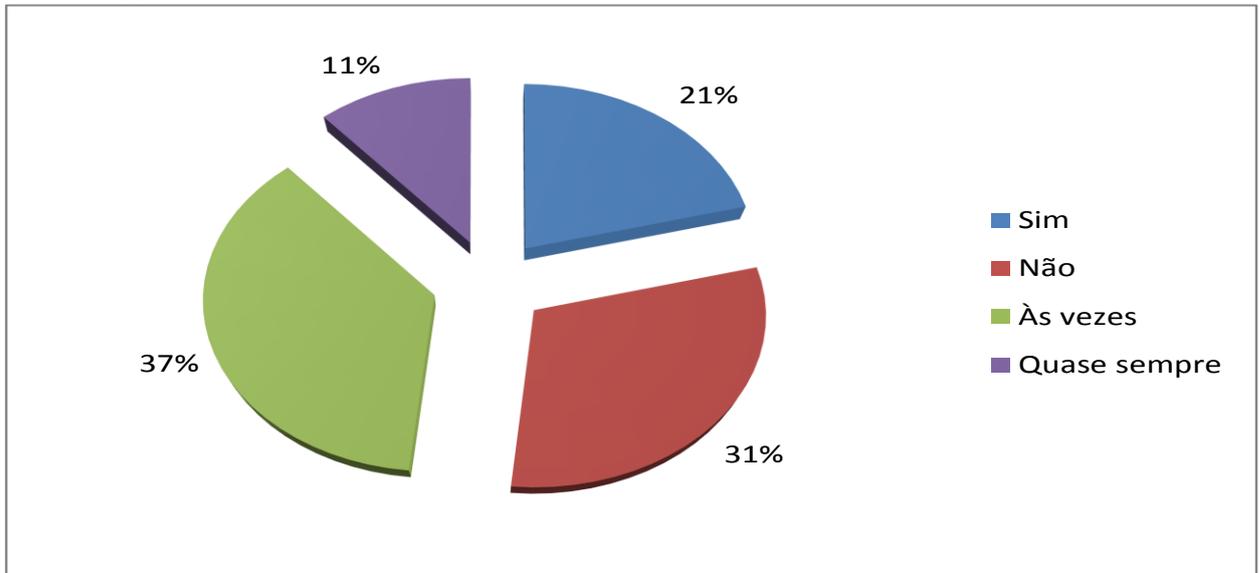
Com relação aos meios de comunicação existentes, eles foram considerados suficientes para o processo de comunicação entre os setores. Observa-se que, apesar de a empresa estudada possuir ótimos recursos de comunicação interna, 39% da amostra respondeu que são suficientes; porém, 37% registrou que isso acontece apenas às vezes e o restante, um total de 24%, classificou como insuficiente. Isso ocorre porque a administração é dividida por setores, cada setor precisa de um tipo de ferramenta para se comunicar, alguns precisam de poucos, outros mais, dependendo do problema e/ou ocasião, precisariam de outros meios que não estão disponíveis no momento.

Tabela 09: São realizadas reuniões no seu setor de trabalho, contendo informações atualizadas

Variável	Ocorrência (N)	Frequência (%)
Sim	13	21
Não	19	31
Às vezes	23	37
Quase sempre	07	11
Total	62	100

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 09: São realizadas reuniões no seu setor de trabalho, contendo informações atualizadas



Fonte: Dados da pesquisa

Salienta-se que a amostra da pergunta em questão foi coletada de todos os setores da empresa estudada. Urge argumentar que em alguns setores não são realizadas reuniões periódicas ou nenhuma reunião, tendo em vista que questionados informalmente, os colaboradores informaram que são apenas notificados por seus superiores, sem qualquer registro ou ato notarial.

Salienta-se, ainda, que a central da empresa é dividida por setores (compras, conselho de família, contas a receber, gestão de processos, imobiliário, jurídico, ouvidoria, patrimônio publicidade (*marketing*), recepção, serviço especializado em segurança e medicina do trabalho (SEMES), setor pessoal, telefonista, tesouraria e tecnologia da informação (TI)) e cada setor tem seu

supervisor, uns compartilham as informações e outros deixam a desejar não informando da forma correta os seus subordinados. Com isso, acabam frustrando-os, pois, cada colaborador possui uma forma diferente de absorver uma informação.

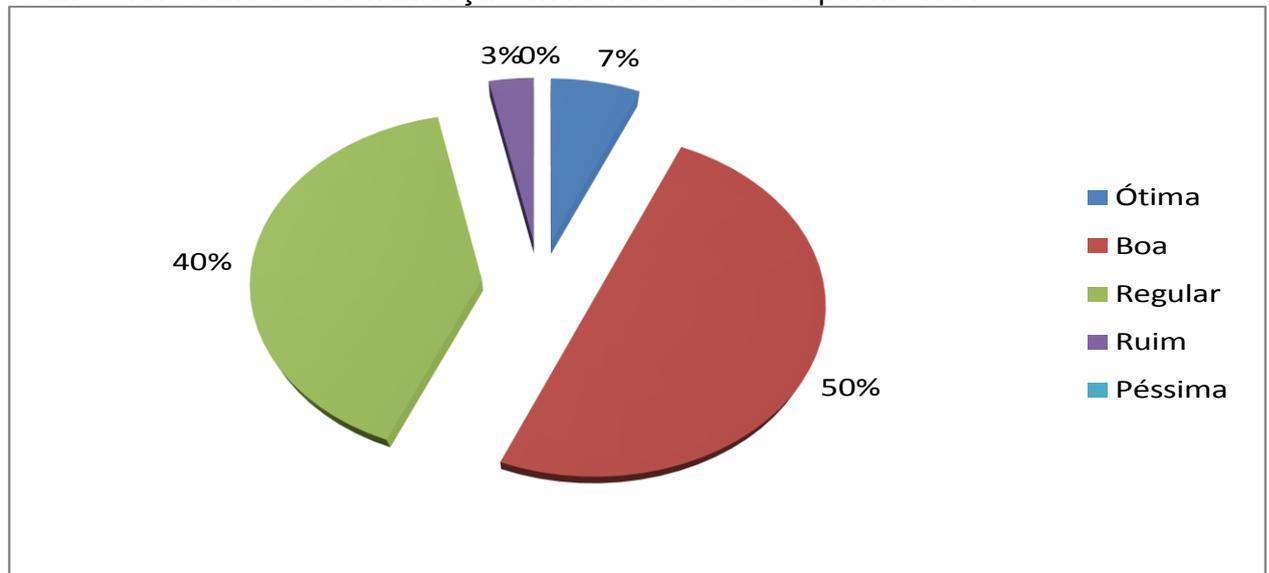
Obteve-se um total de 31% de respondentes que não participam de reuniões; 37% às vezes e o restante da amostra participa de reuniões sempre ou quase sempre.

Tabela 10: Como é a comunicação entre você e seus supervisores?

Variável	Ocorrência (N)	Frequência (%)
Ótima	04	07
Boa	31	50
Regular	25	40
Ruim	02	03
Péssima	00	00
TOTAL	62	100

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 10: Como é a comunicação entre você e seus supervisores?



Fonte: Dados da pesquisa

O supervisor é o elo que faz a ligação entre os diretores com os subordinados; é ele que transmite as informações. Para que transcorra com eficiência, é importante saber repassar com clareza cada uma delas. No gráfico,

fica claro observar que os entrevistados consideram boa a comunicação, com 50% das respostas; regular, com 40%; ótima 7%; ruim 3% e péssima com 0%. Torquato (2002) conclui que, quanto mais próximo o supervisor conseguir chegar do seu subordinado, maior será o desempenho e a confiança dele. Se mostrar ser um líder comunicativo, e não um chefe ordenador passa mais credibilidade na recepção da mensagem.

Com relação à pergunta aberta, dos 62 entrevistados, 23 não responderam. Das questões respondidas, formulou-se um padrão de resposta para melhor compreensão dos dados analisados, os quais totalizaram o número de 45 contribuições. Salienta-se que, dentre elas, 13 fugiram ao teor do trabalho e dos respondentes, alguns sugeriram mais de uma ideia para a melhoria.

As respostas às questões foram assim classificadas, de acordo com o padrão de respostas estabelecido:

Tabela 11: Respostas abertas

	Padrão de resposta aberta	Quantidade	%
1	Comunicação verbal mais eficiente, com <i>feedback</i> junto aos colaboradores	12	27
2	Criação de ferramenta ou melhoria nos recursos digitais existentes	07	16
3	Descentralização das informações ou repasse para a Central	03	07
4	Ampliar o número de reuniões entre os setores (mensal)	03	07
5	Interesse do próprio colaborador em melhorar a comunicação	02	04
6	Repensar o uso do VOIP / Aumentar a quantidade de telefones móveis para uso interno na Central	02	04
7	Formação continuada com treinamento junto ao RH	02	04
8	Criação de agenda <i>on-line</i>	01	02
9	Não respondiam à questão	13	29
	TOTAL:	45	100

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como a pergunta era dirigida a receber sugestões de como melhorar a qualidade da comunicação entre os colaboradores, além da indicação de quais meios seriam os mais eficientes para que isso aconteça, chamou a atenção o padrão de resposta 9, o qual tratava sobre questões que não atendiam às expectativas do trabalho. Não é possível, no entanto, afirmar que não tenham entendido a pergunta feita, mas, uma das suspeitas é que os respondentes teriam receio de serem identificados e, por isso, resolveram não registrar suas ideias ou apontar melhorias. Dentre as afirmações deste grupo de entrevistados, apareceram – apenas a título de esclarecimento – respostas como “transparência” (não há como mensurar), “implantação do e-social” (ligado à contabilidade), “instalação de monitores” (segurança), “rezar um Pai Nosso” no começo do dia de trabalho (questão de crença religiosa ou sarcasmo), além de outras colocações que, assim como estas, não possuem vínculo com a discussão feita nesta pesquisa.

Uma vez que o problema tenha sido definido, o próximo passo é decidir o que poderia ser considerado uma solução efetiva, relacionando os pontos fortes e pontos fracos na empresa estudada, bem como um breve comentário sobre os mesmos.

No quadro a seguir, serão apresentadas, de forma resumida, sugestões para os respectivos problemas diagnosticados na empresa estudada:

Tabela 12: Sugestões para os problemas diagnosticados

Descrição	Causas Prováveis	Ações de melhorias	Viabilidade	Benefícios
Comunicação interna ruim	Meios de comunicação insuficientes	Aprimorar as ferramentas (intranet)	Qualitativamente, espera-se mais integração entre os colaboradores	Redução de custos, minimizando perdas, mais lucro e crescimento
	Interação de gestor e funcionário	Reuniões periódicas	Qualitativamente, espera-se mais troca de conhecimentos, credibilidade e transparência	
	Falta de feedback	Comprometimento de todos os colaboradores, pois todos possuem responsabilidades e metas a cumprir	Qualitativamente, espera-se melhor desempenho dos colaboradores	
	Falta de treinamento aos colaboradores	Treinamento	Qualitativamente, espera-se melhor disseminação das informações	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A comunicação interna surgiu para equipes alcançarem o melhor entrosamento possível, pois a qualidade de disseminação de informações depende da eficiência dos canais utilizados, mas também está relacionada às capacidades e competências pessoais.

Através da pesquisa, foi possível analisar que os colaboradores classificaram a comunicação interna como insatisfatória, tendo em vista que somam 58% entre regular e ruim. Outro ponto fraco identificado foi a retenção de conhecimentos e informações por parte de alguns colaboradores, com o intuito de garantir estabilidade na empresa, pois acreditam que disseminando certas informações estão abrindo margem à concorrência.

É relevante que cada colaborador saiba da necessidade da ferramenta e de fato o poder que ela tem e, ao utilizá-la da melhor maneira possível, trará melhores resultados para toda a organização.

6 CONCLUSÃO

Com base em toda a pesquisa realizada e os dados coletados analisados, foi possível alcançar o objetivo geral, que era o de avaliar o processo da comunicação interna no setor administrativo de uma empresa do comércio varejista de mercadorias em geral, localizada em Içara – SC. Foi comprovado que boa parte dos problemas na empresa provém da falta de comunicação e a maioria deles pode ser evitado apenas aperfeiçoando *o feedback*.

Quanto ao levantamento dos meios de comunicação adotados, foi possível identificá-los (Voip, *intranet*, telefone, mural) e, inclusive, observar o potencial de benefícios que a comunicação interna adotada pela matriz da empresa poderia alcançar (melhorias sugeridas da Tabela 12). Em relação à análise sobre o grau de satisfação da comunicação interna de um modo geral, salienta-se que é necessário o envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores da empresa, sejam coordenadores, chefes, gerentes, diretores, não importa o cargo ou função que exerçam, desde que todos se empenhem no sentido de conseguir alcançar esta satisfação.

Conforme análise, constatou-se que o problema é que em algumas situações informações importantes que deveriam ser compartilhadas ficam restritas a algumas pessoas. Determinadas iniciativas que ocorrem nas lojas, por exemplo, ficam restritas somente a colaboradores e clientes dessas lojas, ao invés de serem compartilhadas com toda a rede, contribuindo inclusive para o *marketing* da empresa. Uma importante ferramenta utilizada é “o Carrinho de Notícias” - ferramenta *online* para divulgação de fatos que ocorrem na Matriz e lojas - tem contribuído bastante com a comunicação interna da empresa. O que falta apenas é mudar a cultura dos colaboradores de informar as boas práticas aos responsáveis pela elaboração do Carrinho de Notícias.

Por exemplo, sobre o uso da ferramenta Voip, o grau de satisfação sobre o seu uso seria alcançado se os funcionários conhecessem, compreendessem e soubessem usar adequadamente este meio de comunicação que pode ser ainda mais eficaz, uma vez que a empresa conta com apenas 4 linhas. Não haveria a necessidade de implantação de maior número de linhas, gerando ainda mais custos, se fossem usadas adequadamente. São 14 lojas e, cada ano, aumenta uma filial, há muitas pessoas utilizando. Usando a *intranet* adequadamente, desde que

implantadas em todas as lojas, ao invés do Voip auxiliaria, e muito, o processo comunicativo interno.

Outro aspecto que pode ser melhorado, portanto, é a comunicação interna entre lojas X Matriz, pois há certas “rivalidades”. É como se jogadores de um mesmo time fossem rivais, ao invés de unirem as forças para vencerem o jogo! Nesse caso, a melhoria poderia vir de um trabalho do setor de Recursos Humanos com o apoio da direção. Algo positivo na empresa é a acessibilidade de nossa diretoria para conversar, ouvir sugestões de ações que contribuem para a comunicação interna e melhoria de processos.

O presente trabalho buscou, portanto, examinar como uma empresa pode obter melhorias em seu desempenho, utilizando a comunicação interna para tal. A empresa estudada dispõe de importantes veículos para que a comunicação interna seja satisfatória.

Em relação à comunicação interna entre lideranças e liderados, observa-se que, algumas vezes, falta *feedback* aos liderados, para saberem em quais aspectos estão acertando e onde precisam melhorar.

Os objetivos foram alcançados, porém, o presente projeto encontra-se em desenvolvimento por parte da empresa, a qual se comprometeu em mantê-lo atualizado, avaliando cada plano de ação, negociando custos e prazos.

Urge argumentar que está em fase de planejamento e orçamento o desenvolvimento de uma Intranet, que congregará praticamente todos os serviços e informações de uso sistemático dos colaboradores.

Nesta pesquisa, além de agregar conhecimentos teóricos aos práticos à acadêmica, evidenciou-se que, entender, controlar as informações e transformá-las em ferramentas para decisões rápidas, seguras e eficientes é fundamental para que a empresa continue crescendo, um amadurecimento profissional que com a pesquisa, a pesquisadora pode observar e aprender.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARROS, Aidil J. Da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003. 369 p.

CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação pública. In: **XXXI INTERCOM** Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação e VIII NUPECOM, Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, Natal: set. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: S.A, 1998.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**, São Paulo: Pioneira, 1997.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas, elaboração, análise e interpretação dados**. São Paulo: Pioneira, 1990.

LEITE, Quézia de Alcântara Guimarães. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 2006. Disponível no site www.universia.com.br Acesso: 25 de outubro de 2015.

LIMA, S.B. A comunicação organizacional rompendo barreiras, **Revista do CCEI- Centro de Ciências da Economia e Informática**. Rio Grande do Sul. v.7, n.11, p.32-37. Mar.2003. Disponível em <http://www.urcamp.tche.br/~slim/comunicaçãoorg.pdf>. Acesso em: 27 de outubro de 2015.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARSHAK, T., Ronni; SEYBOLD, B., Patrícia. **Clientes.com**. São Paulo: Makron Books, 2000. 362 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1999.

PONS, Mônica Elisa Dias. **O planejamento da comunicação interna em redes de intranet: um estudo em uma universidade comunitária do RS.** 2007. 275 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. Ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTIAGO, Nelson Marcelo. **Comunicação interna nas empresas, causas e efeitos da não integridade da informação: a realidade de duas empresas de confecção da Região Metropolitana do Médio Vale do Itajaí.** 2003. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau. Disponível no site: <http://hdl.handle.net/10229/15903>. Acesso em: 23 de outubro de 2015.

SCHULER, Maria (Coordenadora). SACCHET, Rosana. WOLKMANN, Pedro. TONI, Deoni de. (Colaboradores). **Comunicação Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2004.

SERRA, Paulo J. **Manual de Teoria da Comunicação.** Portugal: Ubi, 2007.

SHANNON, C. E. WEAVER, W. **A teoria matemática da comunicação.** Urbana: Universidade de Illinois Press, 1949.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Francisco das Chagas de. **Escrevendo e Normalizando Trabalhos Acadêmicos.** Um guia Metodológico. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: JC editora, 1994.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** São Paulo; Atlas, 2007.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007. 443 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional, conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnica.** São Paulo: Sumus, 1986.

APÊNDICES

APÊNDICE A –Questionário sobre a comunicação interna

A presente pesquisa agrega um questionário desenvolvido pela acadêmica Elaine De Souza Viscardi do curso de secretariado Executivo, que busca informações que permitam a elaboração do projeto e a conclusão do curso de graduação pela UNESC, que tem como título: **ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTADE MERCADORIAS EM GERAL.**

Obrigado por dedicar parte do seu tempo para responder este questionário sobre a empresa. Sua resposta é de suma importância para que possamos melhorar ainda mais nossos serviços.

1. Sexo?

Feminino

Masculino

2. Qual sua faixa etária?

De 18 a 29 anos

De 30 a 39 anos

De 40 a 49 anos

De 51 a 60 anos

Acima de 60 anos

3. Qual o seu Nível de Escolaridade?

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

4. Tempo que trabalha na empresa.

Menos de 01 ano

De 01 a 05 anos

De 06 a 10 anos

De 11 a 15 anos

5. Como você avalia a comunicação interna na empresa?

Ótima

Boa

Regular

Ruim

Péssima

6. Qual meio de comunicação da empresa que você utiliza para se informar?

Internet (carrinho de notícias)

Mural

Jornais

Telefone

7. Como você considera o relacionamento entre os colaboradores da empresa?

Ótimo

Bom

Regular

Ruim

Péssimo

8. Os meios de comunicação existentes são suficientes para o processo de comunicação entre os setores?

Sim
Não
Às vezes

9. São realizadas reuniões no seu setor de trabalho, contendo informações atualizadas?

Sim
Não
Às vezes
Quase sempre

10. Como é a comunicação entre você e seus supervisores ?

Ótima
Boa
Regular
Ruim
Péssima

11. Qual a sua sugestão para melhorar os meios de comunicação e a comunicação interna na empresa?