



FACULDADE DE GOIANA- FAG
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DÉBORA FERREIRA DA CRUZ
GILDEON DE LUCENA GOMES

**PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM
UM COMÉRCIO VAREJISTA DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS**

GOIANA

2023

DEBORA FERREIRA DA CRUZ

GILDEON DE LUCENA GOMES

**PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM
UM COMÉRCIO VAREJISTA DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS**

Artigo científico apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientadora: Profa. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz.

GOIANA

2023

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

C957p

Cruz, Débora Ferreira da

Proposta de otimização da comunicação interna em um comércio varejista de gêneros alimentícios. / Débora Ferreira da Cruz; Gildeon de Lucena Gomes. – Goiana, 2023.

35f. il.:

Orientador: Profa. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.

1. Aplicativo Whatsapp. 2. Falhas de comunicação. 3. Empresa familiar. I. Título. II. Gomes, Gildeon de Lucena.

BC/FAG

CDU: 658.012.45

DEBORA FERREIRA DA CRUZ
GILDEON DE LUCENA GOMES

**PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UM
COMÉRCIO VAREJISTA DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração de empresas, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de empresas.

Goiana, 06 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz (orientadora)

Faculdade de Goiana - FAG

Prof. Marcelo Henrique Guedes Chaves (examinador)

Faculdade de Goiana - FAG

Prof. Me. Sidcley Cavalcante da Silva (examinador)

Faculdade de Goiana - FAG

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares,
por todo apoio e incentivo que nos foi dado.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por ter nos permitido chegar até aqui.

Aos nossos familiares, que nos apoiaram nos momentos de ausência em nossos lares.

A nossa orientadora, professora Me. Cláudia Lúcia, por todo carinho e paciência para que desenvolvêssemos da melhor forma, nosso trabalho.

A todos os professores que tiveram conosco desde o início do curso, pelo conhecimento de excelência que nos foi passado.

Aos colegas e amigos de sala, pela amizade e parceria ao longo do curso.

“Quando a comunicação é boa, ela informa.
Quando é ótima, ela engaja e incentiva os
colaboradores a agirem”.

David Grossman

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1 Comunicação Interna	12
2.2 Elementos da Comunicação Interna	13
2.3 Tecnologia da Informação e as Ferramentas de Comunicação Interna.....	16
2.3.1 Comunicação Interna em MPE's Familiares.....	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
4 RESULTADOS	22
5 DISCUSSÕES	24
5.1 Caracterização da Empresa e dos Colaboradores	24
5.2 Percepção do Gestor sobre o Perfil Comunicacional da Empresa.....	25
5.3 Percepção do Colaborador sobre o Perfil Comunicacional da Empresa	29
5.4 Proposta de Otimização da Comunicação Interna	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS	33

PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS

Débora Ferreira da Cruz¹

Gildeon de Lucena Gomes²

Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz³

RESUMO

O tema sobre comunicação tem sido abordado com maior intensidade nos ambientes organizacionais. Isso porque as empresas tem entendido que a informação é primordial para o seu bom funcionamento. Essa intensificação tem sido acompanhada pela necessidade de se obter informações claras e precisas, buscando atingir uma maior quantidade de pessoas. O setor de varejo de alimentos, vem buscando estratégias para otimizar seus processos internos, procurando entender quais ações são mais adequadas para trazer mais clareza e transparência as decisões da gestão. O objetivo deste trabalho é estabelecer uma proposta de otimização da comunicação interna para um comércio varejista de gêneros alimentícios de pequeno porte localizado em Caaporã - PB. Como procedimentos metodológicos, o estudo caracteriza-se como descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, adotando como instrumento de coleta de dados, entrevistas estruturadas junto ao gestor e colaboradores da empresa, além de observação direta no ambiente investigado. A revisão literária também foi adotada como forma de enriquecer a análise qualitativa e respaldar os resultados, sendo realizada em livros, artigos científicos, *sites* especializados, entre outros. Observou-se que a empresa adota o aplicativo de *WhatsApp* como a principal ferramenta de comunicação. Entretanto, a forma como o aplicativo é utilizado, vem provocando falhas na comunicação, resultando no descontrole dos níveis de estoque, cujos efeitos se refletem na duplicidade, falta ou perda de produtos, além de atrasos nos prazos de entrega. A ausência de atribuições formais por parte do gestor que direcione as funções específicas dos colaboradores, além da ausência de reuniões sistematizadas para discutir as dificuldades do comércio, impactam diretamente na eficiência dos processos internos. A comunicação ineficiente prejudica qualquer empresa, mas o impacto negativo da falta de diálogo é ainda maior em empresas de pequeno porte, especialmente, em empresas familiares, cuja situação é agravada pelas relações pessoais estabelecidas. Para evitar os conflitos e a desmotivação, que compromete a produtividade dos colaboradores, é essencial colocar em prática as medidas propostas nos resultados desta pesquisa. Além disso, sugere-se que o gestor continue revisando os processos internos, buscando outros meios para melhorar o diálogo com sua equipe, afim de manter as relações de trabalho mais consistentes e saudáveis.

Palavras-chave: aplicativo Whatsapp; falhas de comunicação; empresa familiar.

¹ Graduando no Curso de Bacharelado em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: deboracruzfr26@gmail.com.

² Graduando no Curso de Bacharelado em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: contatogildeonlucena@gmail.com.

³ Professora no Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: claudia.luciajp@gmail.com.

ABSTRACT

The topic of communication has been addressed with greater intensity in organizational environments. This is because companies have understood that information is essential for their proper functioning. This intensification has been accompanied by the need to obtain clear and precise information, seeking to reach a greater number of people. The food retail sector has been seeking strategies to optimize its internal processes, seeking to understand which actions are most appropriate to bring more clarity and transparency to management decisions. The objective of this work is to establish a proposal to optimize internal communication for a small food retail business located in Caaporã - PB. As methodological procedures, the study is characterized as descriptive and exploratory, with a qualitative approach, adopting as a data collection instrument, structured interviews with the company's manager and employees, in addition to direct observation in the investigated environment. The literary review was also adopted as a way to enrich the qualitative analysis and support the results, being carried out in books, scientific articles, specialized websites, among others. It was observed that the company adopts the WhatsApp application as its main communication tool. However, the way the application is used has caused communication failures, resulting in uncontrolled stock levels, the effects of which are reflected in duplication, lack or loss of products, in addition to delays in delivery times. The lack of formal duties on the part of the manager that directs the specific functions of employees, in addition to the absence of systematized meetings to discuss trade difficulties, directly impacts the efficiency of internal processes. Inefficient communication harms any company, but the negative impact of a lack of dialogue is even greater in small businesses, especially in family businesses, whose situation is aggravated by established personal relationships. To avoid conflicts and demotivation, which compromise employee productivity, it is essential to put into practice the measures proposed in the results of this research. Furthermore, it is suggested that the manager continues to review internal processes, looking for other ways to improve dialogue with his team, in order to maintain more cohesive and healthy working relationships.

Key words: Whatsapp application; communication failures; family business.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, percebe-se que o tema sobre comunicação tem sido abordado com maior intensidade nos ambientes organizacionais. Isso porque as empresas tem entendido que a informação é primordial para o seu bom funcionamento. Essa intensificação tem sido acompanhada pela necessidade de se obter informações claras e precisas, buscando atingir uma maior quantidade de pessoas. Deste modo, a comunicação é concebida como um dos pilares fundamentais para o desempenho das empresas e de seus funcionários, fornecendo um grande potencial estratégico, o que viabiliza o fortalecimento das relações de confiança e de comprometimento dos seus colaboradores (Blauth, 2019).

Para que o processo de comunicação ocorra de forma otimizada, se faz necessário que o emissor da informação consiga se expressar de forma clara e objetiva através de canais de comunicação eficientes, de tal forma que o receptor compreenda e execute exatamente aquilo

que lhe foi solicitado. Assim, quanto menos ruídos existirem nesse processo, maiores serão os ganhos para as empresas, possibilitando as mesmas alinharem seu planejamento com a implantação de seus processos (França, 2014; Rufino, 2021).

Entretanto, mesmo sabendo que os canais de comunicação interna evoluíram muito nos últimos anos, especialmente, com o aprimoramento da tecnologia e dos processos gerenciais internos, ainda existem grandes falhas de comunicação nos ambientes organizacionais, principalmente se considerarmos a realidade das micro e pequenas empresas (MPE's) familiares, cuja estrutura organizacional é bastante simplificada (Rufino, 2021).

Especificamente, nas Micro e Pequenas Empresas (MPE's), do segmento varejista de alimentos, além de terem uma estrutura organizacional muito simples, na maioria das vezes, são negócios familiares gerenciados pelos próprios donos. O número reduzido de funcionários, o alto contato com o cliente, o atendimento personalizado e a conexão com a comunidade local, implicam na necessidade de otimizar ainda mais os meios de comunicação, uma vez que as falhas de comunicação afetam a todos os envolvidos, refletindo na qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, nos resultados empresariais (Greca, 2022).

Diante do exposto, estudos recentes apontam que o varejo de alimentos, presente nos bairros de todas as cidades, estão buscando ações estratégicas para otimizar seus processos internos e torna-los mais assertivos, procurando entender quais as que se adequam melhor as suas necessidades internas, uma vez que trazem mais credibilidade e transparência para as decisões da gestão, além de permitir um melhor conhecimento da empresa por parte dos profissionais (Arena *et. al*, 2022).

Ademais, em relação a empresa investigada nesta pesquisa, identificou-se, a partir de um diagnóstico previamente estabelecido junto a gestão, que o comércio vem apresentando ao longo dos anos, problemas relacionados as falhas de comunicação, resultando em uma série de problemas, tais como: descontrole entre compra, recebimento e armazenagem de mercadorias, acarretando na falta ou na duplicidade de mercadorias, além de outros problemas administrativos. Diante desta situação, a presente pesquisa apresenta como questionamento a seguinte questão: de que maneira a comunicação interna adotada em um comércio varejista de gêneros alimentícios de pequeno porte pode ser otimizada, afim de melhorar o repasse das informações entre a gestão e seus colaboradores?

O estudo parte do princípio de que as dificuldades de comunicação interna ocorrem em grande parte, pela ineficiência de gestão no que se refere aos meios de comunicação, ao planejamento e a organização das atividades internas, assim como, as atribuições de responsabilidade a cada colaborador. Além disso, acredita-se que, por ser uma empresa familiar,

existe a dificuldade em separar as necessidades do negócio dos laços afetivos, o que gera conflitos de liderança, falta de planejamento adequado, entre outros resultados, implicando na otimização do desempenho organizacional como um todo.

Buscando responder ao problema proposto, o objetivo geral desta pesquisa é estabelecer uma proposta para otimizar a comunicação interna de um comércio varejista de gêneros alimentícios de pequeno porte, visando identificar melhorias em sua eficiência administrativa. Para isso, são elencados os seguintes objetivos específicos: investigar os canais de comunicação adotados pelo comércio; analisar as dificuldades do gestor e dos colaboradores quanto ao repasse das informações; identificar os motivos das falhas de comunicação; propor soluções para otimizar a comunicação.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de buscar a otimização dos processos de comunicação internos dentro de uma organização, oferecendo elementos que auxiliem nos resultados empresariais. Em relação a empresa investigada, o desenvolvimento de estudos como este, contribuirá para que os interessados possam obter ferramentas para subsidiar a implementação de novas técnicas que estimulem uma melhor comunicação entre todos os envolvidos. Ademais, sabe-se que uma boa comunicação entre os membros da organização, atribui um caráter humanizador às relações trabalhistas, influenciando significativamente no clima organizacional e na motivação de seus funcionários.

Assim, a investigação também pode melhorar padrões comportamentais estabelecidos dentro da organização, uma vez que os canais de comunicação adotadas são coadjuvantes nesse processo, atingindo não só os fins organizacionais, como também os fins sociais. Portanto, espera-se que o estudo possa auxiliar outras empresas que passem por questões semelhantes a entenderem os benefícios que os canais de comunicação podem trazer para a sociedade como um todo e para o contexto organizacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Comunicação Interna

A comunicação interna é a maneira pela qual as organizações e seu público interno utiliza para interagir a partir do uso de informações, e assim, estabelecer um diálogo. Ela deve ser entendida como um componente estratégico, sendo necessário que todos entendam sua real importância e os desafios de praticá-la com fluidez no contexto organizacional. Portanto, sua principal finalidade é manter todos os colaboradores agregados e participativos, possibilitando

aos mesmos acompanharem os acontecimentos e as modificações ocorridas no ambiente de trabalho, tornando-os cientes das decisões organizacionais (Neiva, 2018).

Autores como Robbins e Judge (2020), consideram que a comunicação vai além do processo de transmitir uma informação. Ela torna comum uma mensagem, podendo ser feita por meio de canais tecnológicos, verbais, não verbais ou manuscritos. Tal processo gera um *feedback* que esclarece aos colaboradores o que eles devem fazer, se estão tendo um bom desempenho e se existe a necessidade de melhorar. Assim, o emissor da informação influencia e esclarece o receptor, e neste contexto, a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas.

Dessa forma, ao analisarmos o processo de comunicação, percebe-se que o mesmo objetiva o aperfeiçoamento de conhecimentos e experiências vivenciadas entre as pessoas. Assim, a comunicação também tem um caráter social nas empresas, e contribui para a formação de uma ideia comum, uma vivência, ou um sentimento entre os indivíduos, influenciando no comportamento dos mesmos (Robbins e Judge, 2020).

No contexto organizacional as pessoas são, reconhecidamente, os recursos mais importantes envolvidos em seus processos internos. Nesta perspectiva, a comunicação interna procura mantê-las informadas, instruídas e motivadas para exercerem suas atividades diárias, de acordo com a necessidade empresarial. Deste modo, é possível ressaltar alguns benefícios oriundos de uma boa comunicação interna, tais como: o compartilhamento de conhecimento, o sentimento de pertencimento dos colaboradores para com a empresa, a rapidez e precisão no envio de informações, o aperfeiçoamento de resultados, o fortalecimento do clima organizacional e uma maior inclusão e adaptação de novos colaboradores (Blauth, 2019).

Portanto, de acordo com o autor, quando a comunicação ocorre com qualidade, auxilia o alcance dos objetivos e das metas estabelecidas pela empresa, facilita a resolução de problemas, e evita possíveis conflitos empresariais. Por isso, se valoriza, cada vez mais, a eficiência nas formas de comunicação, pois, são fatores que refletem diretamente na qualidade dos produtos e dos serviços prestados.

2.2 Elementos da Comunicação Interna

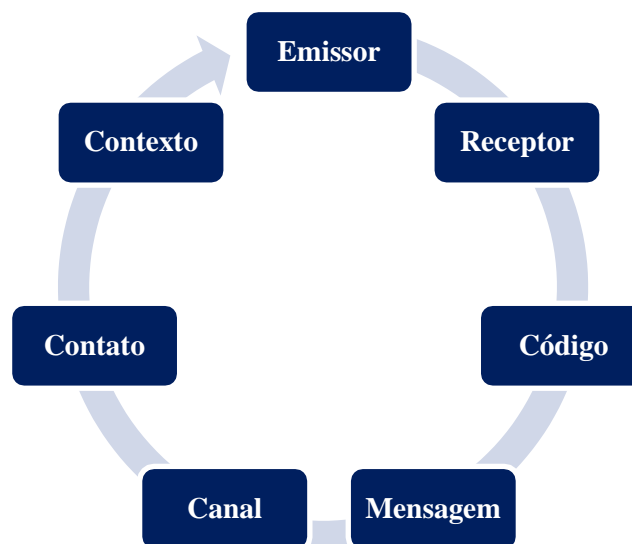
Como foi dito, a função da comunicação é a transmissão da informação, portanto, ela deve ser transmitida e recebida para que possa produzir efeitos entre as pessoas ou entre as organizações. Dessa forma é através dela que o emissor influencia ou esclarece uma mensagem a um receptor, este, responde em forma de *feedback* ao emissor com a mesma precisão com que

ela foi emitida, de tal forma que não ocorram ruídos no meio da comunicação, atrapalhando sua compreensão. Neste processo, ocorre um intercâmbio em que a informação é compreendida e compartilhada entre os envolvidos de forma eficiente e satisfatória (Rufino, 2021).

Esclarecendo este entendimento, Arena *et al.* (2022), consideram que as teorias mais comuns que representam o processo de comunicação são constituídas por um conjunto de sete elementos que proporcionam a interação entre os seres humanos, sendo eles: o emissor, o receptor, o código, a mensagem, o canal de transmissão, o contato e o contexto da comunicação.

A Figura 1, a seguir, apresenta a sequência do fluxo de elementos que compõem o processo de comunicação mencionado acima.

Figura 1 - Fluxo dos elementos que compõem a comunicação



Fonte: Adaptado de Arena, *et al.*, 2022.

- **Emissor:** também designado de codificador ou remetente, revela o indivíduo que tem uma mensagem para transmitir (com objetivos a atingir), representando a origem do processo de comunicação;
- **Receptor:** também nomeado de decodificador ou destinatário, quem recebe a mensagem, isto é, identifica quem vai reagir ao estímulo provocado pelo emissor;
- **Código:** conjunto de representações predefinidas entre os intervenientes no processo comunicativo que permite a compreensão das mensagens, combinando as partes envolvidas;
- **Mensagem:** requer um contexto e se trata da informação que o emissor pretende transmitir ao receptor. É composta por um conteúdo e uma forma, verbal ou não verbal, oral ou

escrita; gestual, vocal ou espacial, entre outros;

- **Canal:** recurso utilizado para a transmissão da mensagem entre os indivíduos. Muitas vezes assume a designação «meio» ou «veículo de transmissão» e encontra-se fortemente relacionado com a forma da mensagem. Dependendo das circunstâncias há meios que se adequam mais que outros e sua escolha deve evitar ruídos de comunicação;

- **Contato:** se refere ao contato físico e a conexão psicológica entre os indivíduos que lhes possibilitam permanecer numa comunicação, ou seja, em sintonia;

- **Contexto:** também designado de situação, que atribui significado à mensagem entre os envolvidos, podendo ser apontado como os casos em que as mensagens são transmitidas.

Analisando os elementos acima, pode-se entender que a exatidão na comunicação diz respeito ao repasse de informações entre o emissor e o receptor, sem distorções por parte do receptor, sendo esta a principal etapa do processo. Caso ocorram, são chamados “ruídos” de comunicação. Segundo Blauth, (2019), os ruídos podem provocar várias barreiras ao entendimento da comunicação, equívocos na recepção da mensagem, conflitos, monólogo coletivo ou diálogo de surdes, casos em que ninguém ouve ninguém. Essas situações ocorrem geralmente quando se tem níveis de ocupação e estresse muito elevados nos ambientes de trabalho.

Obviamente que, como se trata de uma troca de informações entre o emissor e o receptor, sempre haverá uma personificação da mensagem, ou seja, a mensagem levará consigo as expressões linguísticas individuais de cada indivíduo. Entretanto, o fato da mensagem sofrer alterações de acordo com quem a passa, não pode deixar de cumprir com seu propósito inicial, que é reproduzir a mensagem de forma fidedigna, cabendo ao receptor manter a continuidade desse processo (Blauth, 2019).

Corroborando com este contexto, Azevedo e Mendes (2019), afirma que a comunicação obedece a princípios essenciais para que ocorra de forma eficaz. O Quadro 1, descreve esses princípios, possibilitando entender os inúmeros benefícios que eles produzem no processo de comunicação.

Quadro 1 - Princípios essenciais da comunicação eficaz

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Clareza	Relaciona-se ao bom uso da linguagem, tornando a mensagem mais acessível.
Coerência	Sincronia entre a mensagem e a atividade realizada.
Adequação	Uso de linguagem conforme o público alvo e os objetivos da mensagem.
Oportunidade e Atualidade	Determinação do melhor momento para executar o processo de comunicação.
Distribuição	É o processo de disseminação da mensagem, fazendo ela chegar ao receptor.
Adaptação e Uniformidade	Possibilita o maior controle do que é propagado.
Aceitação e Interesse	Grau de receptividade, confiança e respeito entre os que participam do processo.

Fonte: Adaptado de Azevedo e Mendes, 2019.

Dessa forma, fica evidente, pela visão dos autores, que a comunicação deve seguir os princípios estabelecidos acima, como forma de fluir com maior eficiência e cumprir com a sua finalidade principal, que é tornar as pessoas informadas sobre o contexto pretendido.

2.3 Tecnologia da Informação e as Ferramentas de Comunicação Interna

Diante da modernização dos processos de trabalho, as organizações criaram novos fluxos e processos de comunicação. Assim, podemos assumir que a tecnologia, especificamente, os aplicativos e as redes digitais, atuam diretamente na comunicação interna, desempenhando um papel importante nas organizações, uma vez que pode estabelecer vínculos, criar redes relacionais e gerar certo grau de confiança entre gestores e funcionários (Mesquita; Ruão; Andrade, 2020).

A utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) em ambientes organizacionais, tem crescido nos últimos anos. Isso facilita a execução de atividades empresariais, desde as mais simples até as mais complexas em organizações que buscam uma comunicação rápida e eficiente, o que permite aos gestores tomar decisões inteligentes para atingir os objetivos da empresa e melhorar a qualidade dos seus serviços. Dessa forma, a comunicação interna, por meio de aplicativos de mensagens instantâneas, é essencial para um melhor desempenho do serviço, uma vez que sua aplicação tem demonstrado agilidade no envio e recebimento de informações (Rodrigues; Melo, 2017).

Um dos aplicativos mais utilizados pelas organizações é o *WhatsApp*. A comunicação por esse aplicativo permite que as pessoas enviem e recebam mensagens a um custo muito baixo, permitindo que seus serviços alcancem vários usuários. Assim, este aplicativo passou a ser uma das ferramentas essenciais de comunicação para diminuir os espaços e o tempo de trabalho, revolucionando as relações nos ambientes de trabalho, por potencializarem as formas de comunicação interna (França, 2014; Souza; Altoé, 2016).

Em discussão, Cappelozza, Moraes e Muniz (2017) concordam que o uso do aplicativo merece atenção especial pela praticidade e facilidade que oferece nas trocas de informações entre todos. Entretanto, autores como Rodrigues e Melo (2017) alertam que é necessário controlar o uso dessa ferramenta em ambientes profissionais, pois, apesar de fornecer um bom desempenho das atividades, o aplicativo também possibilita aos colaboradores dispersões de suas rotinas de trabalho, por permitir o uso pessoal e generalizado. Portanto, recomenda-se aos gestores que adotem estratégias eficazes que impeçam o uso indiscriminado do aplicativo *Estratégias da Comunicação Interna em MPE's*.

A clareza com que as informações são compartilhadas é tida como o principal fator estratégico dentro das organizações, principalmente se considerarmos as MPE's, pois auxilia no comprometimento e participação dos colaboradores, uma vez que deixa claro a interligação dos setores e atividades, tornando o trabalho em equipe mais eficiente. Isso faz com que todos se sintam mais motivados no desenvolvimento de suas atividades. A nível gerencial, os resultados são inúmeros, pois auxilia no direcionamento que a empresa precisa tomar, contribui para uma maior interação com seu público externo, resultando em um relacionamento mais ágil e transparente, além de melhorar a imagem da empresa no mercado (Rufino, 2021; Sebrae, 2018).

Por outro lado, a ausência de comunicação interpessoal de qualidade pode implicar numa série de desafios para as MPE's. A princípio, para que a comunicação seja efetivada, é necessário que o conteúdo da informação seja realmente entendido por todos, para que possa ser realmente útil. Portanto, é necessário que as relações interpessoais sejam valorizadas, através da produção de trabalho em equipe, cooperação e empatia entre seus colaboradores, reduzindo, assim, os ruídos e as falhas de comunicação (Neiva, 2018).

A falta da cultura de diálogo, que implica numa maior troca de ideias e opiniões é, sem dúvida, outro grande problema que prejudica o funcionamento das MPE's. Essas questões precisam ser sanadas com a ajuda da gestão, uma vez que estão intimamente relacionadas com a cultura e os valores da empresa e podem estar susceptíveis ao comportamento das lideranças estabelecidas (Rufino, 2021; Sebrae, 2018).

Para Davenport, Marchand e Dickson (2004, p. 16) “a maioria dos administradores não entendem a natureza da relação entre as pessoas e a informação.” Na concepção dos autores, para a maioria dos gestores e funcionários das MPE’s, as necessidades de informação são desconhecidas, e para que aconteça uma padronização das mesmas, deve-se identificar e planejar todas as intervenções possíveis e necessárias.

Neste contexto, entende-se que gerenciar as informações é o atual desafio para as MPE’s. E para que esse processo flua naturalmente, é necessário que a comunicação interna possa ser estruturada de tal forma que incentive as relações de trabalho dentro das organizações. Deste modo, é preciso que os trabalhadores sintam-se parte da organização, entendendo que seu papel é essencial para o bom andamento do negócio, diminuindo, assim, os conflitos internos que possam vir a acontecer. Muitas vezes esses conflitos acontecem por falta de planejamento das ações comunicativas ou pelo uso inadequado das ferramentas de comunicação. Dessa forma, as ferramentas precisam ser escolhidas assertivamente, para facilitar a compreensão das mensagens e as relações interpessoais entre os indivíduos, conseqüentemente, possibilitará que os objetivos empresariais sejam alcançados.

De acordo com o Sebrae (2018) algumas estratégias podem ser utilizadas para promover uma comunicação aberta e efetiva em MPE’s, para assim, estimular a confiança da equipe, tornando-os mais leais uns aos outros e ao próprio negócio, podendo ser citadas as seguintes:

- Diminuir as barreiras entre os cargos de chefia e os colaboradores a partir da criação de uma política de maior abertura entre os mesmos, característica da liderança democrática;
- Aprender a lidar com os conflitos internos, e evitá-los, buscando entender sua origem. Pressões no ambiente de trabalho, imposições, ruídos de comunicação, preconceitos, insubordinações, expectativas frustradas, costumam ser os mais comuns. Identificar as fontes desses problemas, é essencial para aumentar a concentração e melhorar o clima organizacional;
- Acessar facilmente as documentações e informações importantes da empresa; cada empresa tem um conjunto de documentos que facilita sua operação diária. Além desses, os documentos relacionados a material de treinamento, guia comportamental, consulta a plano de benefícios, entre outros, são importantes para entender como o negócio funciona;
- Promover reuniões periodicamente, definindo a meta a ser atingida, o tempo necessário para torna-las produtivas e os participantes certos, buscando sempre a melhor maneira de comunicar sua mensagem;
- Investir em *feedbacks* positivos dos colaboradores, isso valoriza sua dedicação,

além de orientar a continuidade do bom desempenho, criando um ciclo saudável para o negócio;

- Variar os métodos de comunicação sempre que possível, dando preferência a abordagem pessoal. Isso aumenta a sensação de proximidade com os colaboradores, diminuindo a sensação de mal entendidos promovidos, muitas vezes, pelo uso constante de tecnologias;

- Ser transparente no sentido de atualizar toda a equipe sobre as questões que impactam o negócio; isso faz com que todos fiquem cientes dos desafios e como fazer para superados, além de passar mais confiança e engajamento em relação a empresa;

- Ser empático com sua equipe e mostrar interesse em dialogar, eliminando outros meios de comunicação que possam promover a distração no momento em que se estabelece uma comunicação direta, como telefones, *e-mails*, ou outras distrações.

Diante do exposto, entende-se que o diálogo em equipe ainda é a forma mais eficiente de criar uma sintonia entre as necessidades da empresa e de seus colaboradores, indo além de uma mera transmissão de informações para ser uma ferramenta poderosa que motiva os funcionários, reduz conflitos e aumentar a produtividade. Dessa forma, é essencial analisar os métodos de comunicação utilizados na empresa, assim como, as habilidades de quem os desenvolve e as ferramentas que auxiliam na condução dessa comunicação.

2.3.1 Comunicação Interna em MPE's Familiares

Especificamente, em relação as MPE's que possuem características familiares, as mesmas podem apresentar dinâmicas diferentes das demais, devido a fatores como a influência dos interesses da família, os vínculos afetivos, os valores, tradições e a busca por uma continuidade da empresa incentivado não somente pelo lucro, mas também pela preservação de sua história. É válido salientar que estas instituições preocupam-se com a gestão das emoções do relacionamento familiar, desejando não só ampliar a riqueza da empresa, mas também dar continuidade a ela através da sucessão (Santos; Silva, 2018).

Como características positivas na gestão de empresas familiares pode-se citar os interesses mútuos, a confiança entre os membros, a autoridade bem estabelecida, e a compatibilidade de valores e tradições. Também, são importantes a propensão dos parentes em investir o próprio capital ou oferecer garantias quando for necessário levantar recursos (Frezarin et al., 2021).

Como elementos negativos podem ser citados os conflitos de interesses entre família e empresa; dificuldade de administrar o capital, com usos indevidos deste para interesses particulares; resistência à modernização; e emprego e promoções de parentes por favoritismo e critérios subjetivos, especialmente em cargos mais elevados que são reservados a parentes, o que resultam na diminuição da motivação da equipe e como consequência maior, em alguns casos, no fim da empresa (Frezarin *et al.*, 2021).

Em relação aos meios de comunicação, os gestores das MPE's familiares devem reduzir ou até mesmo solucionar conflitos interpessoais que tendem a ser recorrentes. As características específicas deste tipo de organização, como a importância das relações entre familiares e os negócios, permitem uma nova abordagem estratégica a disposição da empresa para uma estruturação eficiente dos meios de comunicação (Ruffatto; Pauli; Ferrão, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo Gil (2022) os procedimentos metodológicos de uma pesquisa científica podem ser classificados de diferentes formas, devendo ser elencados quanto: a natureza, a abordagem, aos objetivos e os procedimentos técnicos, e tem como objetivo tornar possível os caminhos percorridos para a solução de problemas científicos elaborados.

Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que trata da geração de conhecimento a partir de um problema específico formulado, buscando apresentar soluções para a situação organizacional encontrada (Michel, 2005). Neste caso, resulta em obter soluções para a otimização da comunicação interna evidenciada em um comércio de gêneros alimentícios localizada em Caaporã - Pb, a partir de indicações da literatura sobre as melhores práticas de comunicação e os desafios encontrados por uma empresa de pequeno porte familiar. Tal procedimento foi essencial para entender as possíveis melhorias no repasse das informações entre os colaboradores da empresa, assim como, entre a empresa e seu público externo.

Em relação a abordagem metodológica do problema, foi escolhido o método qualitativo, por utilizar-se de percepções, opiniões e experiências do gestor e colaboradores da empresa, o que possibilitou o cruzamento das informações obtidas, e conseqüentemente, a proposta de melhorias na comunicação. A pesquisa qualitativa tem como preocupação essencial o sentido que os indivíduos atribuem aos fatos e as relações sociais, prevalecendo suas opiniões e percepções. Essa abordagem tem o ambiente natural como fonte direta de dados, em que o pesquisador busca a compreensão do indivíduo e dos fenômenos aos quais ele faz parte (Godoy, 1995).

Do ponto de vista dos objetivos metodológicos, o estudo apresenta um caráter descritivo e exploratório, em virtude dos procedimentos de coleta e análise das informações. Segundo Gil (2022), estes estudos são bastante utilizados nas pesquisas sociais que buscam, com a prática, encontrar soluções para determinado problema. O caráter descritivo apresenta as características de uma determinada população, no caso, o público interno da empresa, estabelecendo um entendimento entre as variáveis que interferem na comunicação. Já o exploratório, busca uma maior familiaridade com o problema, como forma de torná-lo mais explícito, neste caso, esclarecendo as variáveis que poderão otimizar a comunicação interna.

Foram estabelecidos como procedimentos técnicos da pesquisa, um estudo de caso, adotando como instrumento de coleta de dados a modalidade de entrevista estruturada para investigar as questões junto ao gestor e aos colaboradores da empresa, realizada em momentos distintos. Assim, foi elaborado um roteiro previamente estabelecido, contendo 10 questões, onde foi possível entender suas queixas e sugestões quanto as formas de comunicação, essencial para a elaboração da proposta de otimização. As questões foram elaboradas tomando como baseos elementos e princípios da comunicação, descritos na revisão da literatura desde trabalho. Após sua aplicação, as respostas foram transcritas em forma de relato e analisadas, estabelecendo-se o critério de importância para o problema formulado na pesquisa.

A entrevista estruturada, apesar de não ter muita flexibilidade quanto a forma de abordagem, possibilita que outras pessoas ligadas ao processo possa realizá-la, afim de resguardar as percepções dos entrevistados, sendo adotada essa estratégia, inserindo um integrante da pesquisa para realizar a entrevista que não costuma ter contato direto com a empresa, haja vista, se tratar de uma empresa familiar, cujo elo de ligação transpassa o profissional. Isso garante que os respondentes se sintam resguardados, respondendo com franqueza as questões. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a entrevista estruturada é uma técnica de pesquisa que visa a obtenção de informações sobre determinado problema e deve ocorrer entre duas ou mais pessoas, com perguntas pré-definidas.

No momento da pesquisa, adotou-se outro instrumento de coleta de informações, a observação direta na empresa, como forma de acompanhar as práticas de comunicação adotadas e suas ocorrências. A revisão literária, realizada a partir de livros e artigos científicos, obtidos de forma física e virtual, além da consulta a *sites* especializados, possibilitaram enriquecer a análise qualitativa e serviram para estabelecer uma reflexão sobre os resultados encontrados, buscando estabelecer sua análise. Segundo Gil (2022), a pesquisa bibliográfica contempla apenas o material já elaborado, utilizando-se da contribuição de

diversos autores sobre determinado tema, sendo esta uma forma de pesquisa essencial para a maioria das pesquisas exploratórias.

4 RESULTADOS

Neste item, são descritos os resultados encontrados na empresa investigada, buscando responder ao objetivo proposto, obtidos por meio dos instrumentos de coleta adotados.

Quadro 2 - Entrevista realizada com o Gestor

PERGUNTAS	RESPOSTAS OBTIDAS
O fato de ser uma empresa familiar, cuja relação afetiva se confunde com a familiar, impacta nas formas de comunicação entre a gestão e os colaboradores?	[...] Sim. Os funcionários não sabem separar o lado profissional do emocional pelo fato de serem família, e em alguns momentos, isso dificulta o gerenciamento das atividades, criando uma espécie de barreira para que as ordens sejam levadas a sério e cumpridas [...].
A empresa disponibiliza meios eficientes para estabelecer uma comunicação de qualidade com seus colaboradores?	[...] Não, pelo fato de hoje só utilizarmos o grupo de <i>WhatsApp</i> para a comunicação interna, daí a comunicação se torna deficiente, porque muitas vezes, não há uma confirmação da visualização e leitura da mensagem, e ela acaba se perdendo para alguns, ou sendo mal interpretada por outros [...].
Quais as consequências que o canal de comunicação adotado pela empresa tem promovido em seus processos internos?	[...] Em um negócio como esse, quando a comunicação deixa a desejar, pode acarretar muitos problemas. O que tem ocorrido muito é a duplicidade de mercadorias, ou sua falta, além dos atrasos na reposição. E tudo isso ocorre porque não se tem uma forma adequada de controlar o pedido. Muitas vezes as compras são realizadas, mas não são informadas no grupo de <i>WhatsApp</i> dos funcionários, daí mais de uma pessoa pede a mesma coisa, porque passou nos corredores e percebeu que está faltando algum produto na prateleira [...].
Existe uma prática em predeterminar as tarefas, quem vai executá-las e em que setor na empresa?	[...] Apesar do meu esforço em solicitar a execução de tarefas com antecedência, muitas vezes, não é observada por eles a melhor forma de fazê-las, mesmo já sendo ensinado, e isso é muito ruim, principalmente quando se trata de uma atividade que compromete a agilidade no atendimento ao cliente. Outra coisa que atrapalha é que não há separação de funções, o que dificulta mais ainda a comunicação, porque não se sabe quem vai fazer o que. Ou seja, é tudo informal, não tem setor e nem responsável pelos pedidos [...].
Existe um momento específico de diálogo entre a gestão e os colaboradores, e como ocorre esse momento?	[...] Sendo bem sincero, deixamos muito a desejar nessa questão, e sabemos que é crucial para o alinhamento entre a visão do gestor e dos colaboradores da empresa. Já nos reunimos muitas vezes, mas nunca acontece no mesmo dia e horário. Na maioria das vezes, usamos o <i>WhatsApp</i> pra se comunicar [...].
Qual a solução acharia mais viável para solucionar as questões de comunicação interna da empresa?	[...] Bem, como eu não me faço presente na maior parte do tempo, a minha sugestão seria contratar uma pessoa que fosse minha porta voz e que pudesse transmitir aos demais as informações para tocar o dia a dia na empresa [...].

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Quadro 3 - Proposta de otimização da comunicação interna para a empresa

PROBLEMAS GERADOS PELAS FALHAS DE COMUNICAÇÃO	SOLUÇÕES PROPOSTAS
Dificuldades de comunicação interna, por ser uma empresa familiar, onde as relações emocionais tendem a se confundirem com as profissionais.	Procurar intervenção profissional de órgãos capacitados que prestem consultoria sobre como liderar negócios familiares, procurando também promover um trabalho de conscientização com os familiares envolvidos para que sintam a necessidade de mudanças em prol da empresa. Isso pode ser feito através de um <i>brainstorming</i> .
Dificuldade de comunicação provocadas pela ausência do gestor na empresa, em função de atividades externas.	Contratação de uma pessoa capacitada para assumir cargo gerencial, que não tenha vínculo familiar. Essa pessoa deverá ter experiência no segmento do negócio e ser treinada pelo gestor, que deverá passar todas as informações relevantes do comércio.
Falhas de comunicação, resultando na falta de controle nos pedidos a fornecedor, gerando duplicidade, falta ou atrasos na entrega.	Mudança na estratégia dos pedidos junto ao fornecedor, deixando de ser por telefone pessoal. A empresa deverá adquirir um celular específico para seu uso exclusivo, onde ocorrerá a comunicação com os fornecedores, além de outras necessidades da empresa.
Falhas de comunicação, interferindo no direcionamento das funções e atividades que serão executadas.	Definir a função exata de cada colaborador, além de estabelecer acordos ou normas para delegar tarefas com antecedência, especificando quem vai desenvolvê-las e o setor responsável. Isso aumenta o nível de autonomia e reponsabilidade, além de organizar as rotinas de trabalho e diminuir as falhas de comunicação ocorridas.
Inexistência de reuniões sistematizadas e dificuldade de estabelecer outros meios de contato com o gestor.	Inserir a prática de reuniões semanais em dias e horários específicos, com todos os colaboradores, para oportunizar a discussão dos assuntos de interesse comum, possibilitando a cada um, expor suas ideias e pontos de vista para solucionar problemas. Essa ação é muito importante para estabelecer uma comunicação interna eficiente, além de melhorar o relacionamento interpessoal e estabelecer um <i>feedback</i> , entre o gestor - ou seu representante - e os colaboradores.
Falhas de comunicação provocadas por falta de conhecimento e domínio de ferramentas gerenciais básicas.	O gestor deverá se capacitar participando de palestras, treinamentos, ou cursos profissionalizantes, afim de desenvolver aptidões sobre gerenciamento de negócios. Além de buscar consultoria de entidades especializadas para solucionar outros problemas que refletem na organização dos processos internos.
Falhas de comunicação sobre os rumos da empresa, provocadas pela inexistência de um plano de negócios que direcione o comércio.	O gestor deverá procurar entidades responsáveis, como o Sebrae, para construir um plano de negócios, e assim, assimilar a situação atual da empresa e quais as conquistas pretendidas para o futuro, deixando claro a toda sua participação no processo. Isso é extremamente relevante para que todos passem a ter uma perspectiva positiva de seu futuro e do futuro da empresa, criando uma sensação de comprometimento com o negócio.
Inexistência de ações que promovam uma maior interação entre os colaboradores.	O gestor deverá criar ações que promovam uma maior interação com a equipe, afim de revisar os processos internos, melhorar o diálogo e as relações de trabalho, contribuindo, assim, com o clima organizacional da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

No Quadro 3, apresenta-se uma proposta de otimização da comunicação para a empresa, cuja construção foi realizada a partir da identificação dos problemas gerados pelas falhas de comunicação.

5 DISCUSSÕES

Neste item, são discutidos os resultados encontrados na pesquisa, cuja análise é respaldada pela revisão da literatura realizada. Inicialmente, no item 5.1, é caracterizada a empresa e seus colaboradores, no item 5.2, é apresentada a percepção do gestor sobre o perfil comunicacional da empresa, no item 5.3, a percepção do colaborador sobre este perfil, e por fim, no item 5.4, uma proposta para otimizar a comunicação interna na empresa.

5.1 Caracterização da Empresa e dos Colaboradores

A empresa objeto de estudo é um comércio varejista de gêneros alimentícios de micro porte, localizada no centro do município de Caaporã - PB, que iniciou suas atividades desde 2011, ou seja, há 12 anos, sendo 9 anos gerenciada apenas pelo patriarca da família, atualmente conta com 5 funcionários, dos quais, 4 possuem vínculo familiar com o proprietário (filho do antigo gestor), que também atua como gestor financeiro da empresa, como usualmente acontece com as MPE's. Todos possuem vínculo empregatício com a empresa há mais de três anos, tendo, portanto, uma base sólida para responder as questões relacionadas às falhas de comunicação, e a partir daí, auxiliar na proposta de otimização da comunicação interna.

O fato de serem funcionários antigos e familiares possui um lado positivo que é a ausência de rotatividade, o que diminui os custos com investimentos em treinamento ou demissão, o que não afeta o nível de produtividade necessário a empresa. Entretanto, ter funcionários com essas características, pode apresentar pontos negativos, como por exemplo, a ausência da prática de uma comunicação formal e padronizada, quando se quer comunicar algo que influencie as rotinas de trabalho, como por exemplo, a necessidade de faltar, ou se ausentar no horário de funcionamento da empresa.

Além disso, por ser uma empresa de micro porte, permeada pelos membros da família, não segue os modelos tradicionais de gestão. Isso impacta diretamente nas divisões setoriais e nos níveis de responsabilidade e autonomia de cada um, não se observando a formação de setores, nem atribuição de atividades formais. As tarefas diárias são divididas pela necessidade do momento e disponibilidade do funcionário. O único setor formalmente estabelecido é o financeiro, cujo responsável é o proprietário da empresa, portanto, não existe um setor específico, ou um responsável formal, pela comunicação interna e externa da empresa.

5.2 Percepção do Gestor sobre o Perfil Comunicacional da Empresa

A comunicação é uma condição essencial para que os processos internos sejam bem desenvolvidos nas empresas. Em face disso, buscando entender se existem falhas comunicativas na empresa e, em caso positivo, onde elas ocorrem e como impactam nos processos do mercadinho, procedeu-se a análise, buscando soluções por meio da criação de um plano de otimização.

A primeira preocupação da pesquisa foi entender se existe uma dificuldade por parte do gestor em conciliar a relação pessoal e afetiva com a profissional, por se tratar de uma empresa familiar, cujos laços sentimentais costumam misturar-se com os profissionais. Segundo o gestor, esse é o primeiro impasse para o gerenciamento do comércio, pelo fato dos funcionários, muitas vezes, envolverem o lado sentimental no profissional, e em alguns momentos, isso dificulta o gerenciamento das atividades, criando uma espécie de barreira para que as ordens sejam levadas a sério e cumpridas, conforme evidenciado no Quadro 2 (pág. 22) deste trabalho.

De acordo com Santos e Silva (2018), esse fato é facilmente evidenciado nas MPE's que possuem características familiares. É normal que estas empresas apresentem dinâmicas diferentes das demais, devido a fatores como a influência dos interesses da família, os vínculos afetivos, os valores e tradições, portanto, estas instituições preocupam-se com a gestão das emoções familiares, desejando não só ampliar sua riqueza, mas também dar continuidade a empresa através de outros familiares.

Para estabelecer uma comunicação de qualidade é necessário adotar um canal de comunicação apropriado, sendo este o recurso utilizado para a transmissão da mensagem entre o emissor e o receptor. Muitas vezes ele assume a designação de veículo de transmissão e encontra-se fortemente relacionado com a forma da mensagem que se quer passar. Dependendo das circunstâncias, há meios que se adequam mais que outros (Arena *et al.*, 2022).

Sobre isso, as informações da entrevista realizada com o gestor, reveladas no Quadro 2 (pág. 20), relatam a falta de meios eficientes para que ocorra uma comunicação clara e eficiente entre os membros da empresa, evidenciando a grande necessidade de otimizar o processo de comunicação, visando alcançar maiores e melhores resultados dentro da organização.

Sobre este aspecto, Blauth (2019), afirma que para ocorrer a exatidão na comunicação é necessário o repasse eficiente de informações entre o emissor e o receptor, sem distorções por parte do receptor, sendo esta a principal etapa do processo. Caso ocorram, são chamados

“ruídos” de comunicação. Os ruídos podem provocar várias barreiras ao entendimento da comunicação, equívocos na recepção da mensagem, conflitos, monólogo ou diálogo de surdes, casos em que ninguém ouve ninguém. Ademais, quando a comunicação ocorre com qualidade, auxilia o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa, facilita a resolução de problemas, e evita possíveis conflitos.

Buscando aprofundar essa questão, em relação as consequências que o canal de comunicação adotado tem promovido nos processos internos da empresa, também foi relatada uma insatisfação por parte do gestor, conforme revelado no Quadro 2 (pág. 22), pois tem gerado uma desorganização em relação aos pedidos de mercadorias realizados junto aos fornecedores, pelo fato de várias pessoas fazerem o mesmo pedido e não avisarem no grupo de comunicação interna, implicando em falta, excesso ou até em perdas de produtos pela duplicidade dos mesmos. Esse fator implica em erros frequentes de conferência dos pedidos. Como não se tem o acompanhamento do que foi pedido por uma pessoa apenas, sempre há diferenças entre o solicitado ao vendedor e o efetivamente entregue por ele.

Dessa forma, o contato realizado junto ao fornecedor, a partir do *WhatsApp* privado, não proporciona um parâmetro comum de comunicação para que todos os funcionários consigam acompanhar o pedido das mercadorias que precisam ser repostas. Assim, só quem fez o pedido acompanha esse processo de compra, pois o mesmo foi realizado do aparelho privado do colaborador, implicando em uma sobrecarga para ele, que, por diversas vezes, acaba trabalhando de casa em dias de folga.

De acordo com Neiva (2018), no contexto organizacional as pessoas são, reconhecidamente, os recursos mais importantes envolvidos em seus processos internos. A comunicação interna procura mantê-las informadas, instruídas e motivadas para exercerem suas atividades diárias, de acordo com a necessidade empresarial. E quando isso não acontece, várias situações podem impactar negativamente na empresa.

Estabelecer acordos ou normas internas para delegar tarefas com antecedência, especificando quem vai desenvolvê-las, e em que setor, aumenta o nível de autonomia e responsabilidade do colaborador, além de organizar os processos ou rotinas de trabalho, sendo uma forma de diminuir as falhas de comunicação ocorridas, já que as tarefas são predeterminadas (Neiva, 2018). Sobre este aspecto, o gestor afirma que essa não é uma prática evidenciada na empresa, provocando dificuldades nos processos internos, pois como não existe divisão setorial, a empresa não adota a comunicação integrada, com isso não há fluidez no ambiente interno, logo, não há benefícios também ao ambiente externo. Dessa forma, pode-se considerar que não existe uma comunicação eficaz, pois a mesma precisa ser efetiva

de forma que atinja os propósitos da organização.

Acrescenta-se ainda que a ausência de comunicação interpessoal de qualidade pode implicar numa série de desafios para as micro e pequenas empresas. A princípio, é necessário que o conteúdo da informação seja realmente entendido por todos. Portanto, é necessário que as relações interpessoais sejam valorizadas, através da produção de trabalho em equipe, cooperação e empatia entre seus colaboradores, reduzindo, assim, os ruídos e as falhas de comunicação (Neiva, 2018).

É importante ressaltar também a importância de se ter um setor de atendimento ao cliente para sanar quaisquer dúvidas. Não ter um *feedback* do cliente, aumenta ainda mais os desafios da empresa, e inviabiliza solucionar problemas relacionados aos níveis de insatisfação, ficando comprometidas as possibilidades de melhorias identificadas pelo seu público alvo.

A disponibilidade em estabelecer um diálogo aberto para ouvir a opinião dos colaboradores sobre os problemas que ocorrem em suas rotinas de trabalho, é essencial para entender suas dificuldades. Quando isso acontece, possibilita a compreensão de outras variáveis que podem influenciar no desenvolvimento das funções, como as relações interpessoais estabelecidas entre os colaboradores.

Sobre esse contexto, como observado no Quadro 2, (pág. 20), o gestor afirma que sua disponibilidade para a empresa é comprometida pelo fato de desenvolver outras atividades externas, portanto, sente dificuldade em conciliar as duas ocupações, sendo este um dos principais desafios de gerir o negócio.

Em várias situações, se fez necessário as decisões do gestor na empresa quanto a aprovação e liberação de alguns processos internos, como, por exemplo, a compra de mercadorias, pagamento a fornecedores, entre outras. Contudo, sua indisponibilidade, em alguns momentos, não permite que a comunicação aconteça, mesmo a distância, pelo aplicativo do *WhatsApp*, causando atrasos no abastecimento do estoque e na resolução de problemas de forma adequada e imediata.

Assim, a ausência do gestor em momentos importantes na empresa, implica numa diminuição da cultura de diálogo. Adotar essa cultura, provoca uma maior troca de ideias e opiniões sobre os processos internos, trazendo inúmeros benefícios a empresa. De acordo com Rufino (2021) e Sebrae, (2018), a ausência de uma cultura de diálogo, é um dos grandes problemas que prejudica o funcionamento das MPE's. Essas questões precisam ser sanadas com a ajuda da gestão superior, uma vez que estão intimamente relacionadas aos costumes, tradições e valores da empresa e podem estar susceptíveis ao comportamento das lideranças estabelecidas.

Além disso, a ausência de comunicação interpessoal de qualidade pode implicar numa série de desafios para as micro empresas. A princípio, é necessário que o conteúdo da informação seja realmente entendido por todos. Para isso acontecer, é importante que as relações interpessoais sejam valorizadas, através da produção de trabalho em equipe, cooperação e empatia entre os funcionários, reduzindo, assim, os ruídos e as falhas de comunicação (Neiva, 2018).

Autores como Robbins e Judge (2020), consideram que a comunicação vai além do processo de transmitir uma informação. Ela torna comum uma mensagem, podendo ser feita por meio de canais tecnológicos, verbais, não verbais ou manuscritos. Tal processo gera um *feedback* que esclarece aos colaboradores o que eles devem fazer, se estão tendo um bom desempenho e se existe a necessidade de melhorar. Assim, o emissor da informação influencia e esclarece o receptor, e neste contexto, a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas.

Na busca pela compreensão de como ocorre o repasse das informações e das mensagens entre os emissores e os receptores, além dos canais utilizados no comércio, o gestor informa em entrevista relatada no Quadro 2 (pág. 22), que não existe um momento específico de diálogo entre ele e os colaboradores, considerando que este fato deixa muito a desejar em relação a clareza e objetividade das questões cotidianas na empresa.

Reuniões sistematizadas são extremamente importantes para estabelecer a comunicação interna na empresa, além de melhorar o relacionamento interpessoal dos colaboradores. São nelas que se tem a oportunidade de analisar de forma mais detalhada os assuntos de interesse comum, possibilitando a cada um, expor seus pontos de vista e sua maneira de buscar soluções para as questões apresentadas (Robbins e Judge, 2020).

Outro ponto investigado e extremamente relevante é a existência de um plano de negócios, requisito essencial para que uma empresa planeje os caminhos para alcançar o sucesso empresarial. Por meio de um plano, o empreendedor consegue assimilar a situação atual da empresa e quais as conquistas pretendidas para o futuro. Nesta direção, foi identificado que a empresa não possui um direcionamento estratégico oficializado, pautado no conjunto de missão, visão, princípios e valores para guiar suas atitudes e alcançar o público externo, presentes nos planos de negócios, conforme observado no Quadro 2, (pág. 22). Entretanto, existe a pretensão, sendo comentado nas poucas reuniões que foram realizadas com os colaboradores da empresa.

Obter informações claras sobre o futuro do negócio, sem dúvidas, aumenta suas chances de crescimento, além de motivar os colaboradores, que se veem participando de seu futuro.

Entretanto, a inexistência de um plano de desenvolvimento no momento, deixa os colaboradores, sem uma perspectiva positiva em relação ao seu futuro e ao futuro da empresa.

De acordo com Santos e Silva (2018), esse fato é facilmente evidenciado nas MPE's que possuem características familiares. É normal que estas empresas apresentem dinâmicas diferentes das demais, devido a fatores como a influência dos interesses da família, os vínculos afetivos, os valores e tradições, portanto, estas instituições preocupam-se com a gestão das emoções familiares, desejando não só ampliar sua riqueza, mas também, dar continuidade a empresa, através de outros familiares.

Em relação a busca por ajuda em órgãos especializados, como o Sebrae, para resolver conflitos ligados a comunicação interna, cuja resposta foi negativa, realça a negligência do gestor em relação as dificuldades evidenciadas na empresa, além de dificultar o fortalecimento dos laços profissionais com os colaboradores. Neste sentido, ainda ocorreu a afirmação de seu interesse na contratação de outra pessoa com experiência na área, que possa assumir a função de gestor, sendo esta a melhor solução para a empresa, na sua visão, como observado nas respostas da entrevista evidenciadas no Quadro 2, (pág. 22), deste trabalho.

Em empresas familiares, é essencial ter uma pessoa capaz de analisar as situações que gerem problemas, resultando em conflitos internos, que não esteja ligada a empresa por laços familiares. Geralmente quem está vivenciando os acontecimentos de perto, não consegue visualizar as possíveis soluções, pois é influenciado por questões emocionais (Santos; Silva, 2018).

5.3 Percepção do Colaborador sobre o Perfil Comunicacional da Empresa

Para entender a percepção dos colaboradores sobre o processo de comunicação interna da empresa e suas falhas, foi realizada uma investigação com os mesmos, considerando os aspectos investigados junto ao gestor, afim de confrontar as impressões de ambos, e assim, estabelecer a proposta de otimização de comunicação.

Como mencionado, o *WhatsApp* é o único meio de comunicação adotado pela empresa para manter a todos informados sobre suas demandas diárias. Entretanto, apesar das restrições serem praticamente as mesmas observadas no relato do gestor, este canal ainda é apontado como a melhor possibilidade de passar as informações a todos, na visão dos colaboradores. Para eles, as falhas de comunicação não estão associadas a escolha do canal em si, mas, a forma como a ferramenta está sendo usada, sem a frequência necessária para manter a todos informados, e principalmente, sem um direcionamento claro das atribuições e

responsabilidades de cada colaborador em atividades como os pedidos junto aos fornecedores, as baixas no estoque, conferência de notas, entre outras atividades.

A necessidade de estabelecer reuniões periódicas com o gestor como uma forma de melhorar a comunicação e resolver as demandas internas, também foi apontada por todos os colaboradores como essencial, entretanto, a ausência do gestor impossibilita a oportunidade de estabelecer um diálogo concreto, comprometendo a transparência da comunicação e os *feedbacks* das atividades realizadas individualmente, o que reflete diretamente na função de todos, afetando, assim, os resultados da equipe. Apesar dos posicionamentos acerca da ausência do gestor, não foram identificadas questões interpessoais no sentido de tornar difícil o acesso ao gestor ou o diálogo aberto quando o mesmo está presente.

Sobre este aspecto, atualmente, a clareza e a transparência nas informações se caracterizam como importantes estratégias dentro das organizações, pois instigam o comprometimento e a colaboração de todos, fazendo com que o trabalho em equipe se torne mais eficiente (Sebrae, 2018; Rufino, 2021).

Outro ponto destacado foi a necessidade estabelecer uma forma eficaz de manter a todos informados, com antecedência, sobre a necessidade de saídas antes do término do horário comercial, faltas ou até mesmo, a necessidade de alterações nos dias de folgas. Essas ocorrências vem provocando uma série de problemas relacionados ao horário de funcionamento do comércio, impactando na rotina pessoal de todos os envolvidos.

Por fim, foi sugerido que o gestor comunique a todos suas pretensões sobre o crescimento do negócio para que se tenha uma perspectiva positiva em relação ao mesmo. O fato de ser um negócio familiar, muitas vezes, cria a expectativa de segurança quanto aos vínculos empregatícios. Mesmo sabendo que nem sempre isso acontece, o fato de ter uma oportunidade na empresa, motiva os colaboradores. Neste sentido, também foi sugerida a criação de metas individuais afim de orientar a todos sobre o desenvolvimento de suas funções.

Por se tratar de uma empresa familiar, as organizações preocupam-se não apenas com as questões financeiras, mas também com as emoções do relacionamento familiar. Faz-se necessário estabelecer uma comunicação sólida, que sirva não apenas para a empresa transmitir informações, mas também para que os colaboradores consigam ser ouvidos de forma clara e objetiva expondo suas ideias de melhorias (Santos; Silva, 2018).

Dessa forma, a organização conseguirá entender quais as dificuldades dos colaboradores no que diz respeito ao desempenho de suas funções, e eles poderão entender com maior clareza suas funções, cumprindo as metas e os objetivos da organização.

5.4 Proposta de Otimização da Comunicação Interna

Com as informações obtidas na entrevista com o gestor e com os colaboradores, foi possível identificar algumas falhas no processo de comunicação da empresa. Em vista disso, foi elaborado um plano de otimização, com o intuito de corrigir ou minimizar as falhas identificadas. Dessa forma, para cada problema identificado na pesquisa, foi proposta uma solução, obviamente que observando um alinhamento entre a perspectiva do gestor e de seus colaboradores, no intuito de atender as necessidades da empresa.

No Quadro 3 (pág. 23) apresenta-se a construção dessa proposta, com seus respectivos comentários. É importante ressaltar também que, além das informações obtidas na entrevista, a proposta foi respaldada cientificamente nas afirmações e discussões dos autores referenciados neste trabalho, além de órgãos especializados, como o Sebrae.

Mesmo com a adoção das medidas contidas no plano de otimização, caso os conflitos internos permaneçam, é essencial aprimorar o diálogo face a face, pois geralmente esse é o melhor caminho para lidar com os conflitos internos. Além disso, outras medidas para melhorar a comunicação interna podem ser citadas, tais como: adoção de rádios de comunicação; criação de murais de afixação de informações, com as rotinas diárias, pendências, informes de escalas de trabalho, etc.; e a criação de normas e procedimentos internos, disponibilizados de forma escrita e em lugar específico, para o alcance de todos.

Essas medidas são facilmente evidenciadas em comércios de micro e pequeno porte do setor alimentício, como o investigado, e podem promover efeitos significativos, com custos operacionais praticamente inexistentes para a empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A referida pesquisa foi desenvolvida com o intuito de otimizar o processo de comunicação interna em uma empresa de pequeno porte do segmento alimentício localizada na cidade de Caaporã - PB, objetivando identificar quais as principais causas que comprometem o fluxo das informações dentro da organização.

A comunicação interna é um aspecto fundamental para o sucesso de uma empresa, é por meio dela que os colaboradores podem compartilhar informações, alinhar objetivos, promover um ambiente colaborativo e fortalecer a cultura corporativa. Levando em consideração a grande necessidade da empresa em otimizar seus processos de comunicação, o estudo contou com uma revisão da literatura, baseada em autores renomados, o que possibilitou ampliar o nível de

conhecimento a respeito da gestão da comunicação interna, servindo como subsídio para resolução dos problemas identificados na empresa. Soma-se a este instrumento de coleta de dados, a modalidade da entrevista, realizada com o gestor e seus colaboradores.

Ao analisar quais os meios de comunicação são utilizados pela empresa, constatou-se um meio de comunicação usual, que foi o *WhatsApp*, pela sua praticidade, sendo adotado após a tentativa de outras ferramentas digitais que não surtiram efeito positivo na empresa, como o *e-mail*, tendo em vista a forma como a organização lida com seus processos internos.

Uma comunicação clara, honesta e transparente é essencial para evitar mal-entendidos, criar confiança entre os colaboradores e garantir que todos estejam alinhados com os objetivos da empresa, estimulando um ambiente aberto ao *feedback* e ao reconhecimento mútuo. Além disso, quando os funcionários percebem que a opinião deles é considerada importante, se sentem mais estimulados para contribuir com a empresa.

Alguns pontos foram considerados cruciais para as falhas de comunicação evidenciadas, podendo ser elencados os seguintes: a ausência do gestor na empresa, a falta de atribuição e responsabilidade dos colaboradores, a ausência de controle de pedidos de produtos junto aos fornecedores, via *WhatsApp* privado, além do grau de parentesco entre os colaboradores, entre outros, considerados menos impactantes ao negócio.

Visando reduzir ao máximo esses transtornos, foi elaborado uma proposta de otimização da comunicação interna no comércio, estabelecendo soluções, a partir das evidências encontradas, que pudesse ser colocada em prática com a participação de todos os envolvidos, para que, assim, se possa compartilhar informações, alinhar objetivos e promover um ambiente colaborativo.

Vale ressaltar que o estudo apresentou algumas limitações no que se refere a coleta de dados, uma vez que os colaboradores ofereceram algumas resistências para responder as perguntas propostas nas entrevistas, sendo provocado, em grande parte, pelos laços familiares que impedem, muitas vezes, a transparência e a franqueza de opiniões.

Como sugestão, recomenda-se que o gestor continue revendo os processos internos da empresa, buscando outras formas de melhorar o diálogo com sua equipe, afim de manter as relações de trabalho mais saudáveis e eficientes. Além disso, recomenda-se que pesquisas futuras sejam realizadas na empresa, aprofundando, ainda mais, sua realidade. Para isso, a análise da realidade e dos desafios enfrentados por outras empresas familiares, deverão auxiliar a discussão sobre novas estratégias, alinhando, assim, a equipe, as metas pretendidas pela organização

REFERÊNCIAS

- ARENA, L. F. W. *et al.* As emoções associadas aos elementos da comunicação. **Humanas em Perspectiva**, v. 2, 2022. Disponível em: <https://periodicojs.com.br/index.php/hp/article/view/698> file. Acesso em: 16 maio 2023.
- AZEVEDO, L. E.; MENDES, L. R. S. A percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna como ferramenta para a eficiência em uma instituição federal de ensino superior (IFES) de Minas Gerais. **Revista Humus**. Maranhão, v. 9, n. 25, p. 1-10, 2019. Disponível em: <http://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/download/11409/6470/34406>. Acesso em: 16 maio 2023.
- BLAUTH, C. D. A comunicação e a importância de se comunicar bem. *In*: Fórum da rede municipal de ensino da Secretaria de Educação de Nova Hamburgo, 2019, Rio Grande do Sul. **Anais eletrônicos** [...]. Rio Grande do Sul: Secretaria de Educação de Nova Hamburgo, 2019. Disponível em: <https://periodicos.novohamburgo.rs.gov.br/index.php/saberes-em-foco/article/view/98>. Acesso em: 20 abr. 2023.
- CAPPELLOZZA, A; MORAES, G. H. SM; MUNIZ, L. M. Uso Pessoal das Tecnologias no Trabalho: Motivadores e Efeitos à distração profissional. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 5, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/MB33w3Qc66D6HDrHgtfZn9z/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20/09/2023.
- DAVENPORT, T. H; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRANÇA, A. S. (org.). **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.
- FREZARIN, A. L. *et al.* **Desafios da gestão em uma empresa familiar**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Escola Técnica Prof. Anna de Oliveira Ferraz, Araraquara, 2021. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6121>. Acesso em: 20/09/2023.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. edição. São Paulo: Atlas, 2022.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2023.
- GRECA, A. R. Os novos tempos da comunicação e do relacionamento no setor supermercadista. **Revista Terra e Cultura**, n. 42, 2022. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistatestes/article/view/1257>. Acesso em: 16 ago. 2023.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MESQUITA, K.; RUÃO, T.; ANDRADE, J. G. **Transformações da Comunicação**

Organizacional: novas práticas e desafios nas mídias sociais. *In:* ATAS DAS VII JORNADAS DOUTORAIS EM COMUNICAÇÃO & ESTUDOS CULTURAIS, 7., 2020, Braga. **Anais eletrônicos** [...]. Braga: CECS, 2020. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/68404>. Acesso em: 16 ago. 2023.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

NEIVA, F. Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna. **Impactum**, Portugal, p. 1-12, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4/4911. Acesso em: 16 maio 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração Faces**, Belo Horizonte, v, 16, n. 1, p. 29-44, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N1ART3616>. Acesso em: 28 ago. 2023.

RUFINO, F. J. N. *et al.* Comunicação interna e as relações de trabalho: análise em instituições públicas de saúde do Rio Grande do Norte. **Comunicação & Informação**, v. 24, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/ci/article/view/70525>. Acesso em: 20 mar. 2023.

RODRIGUES, M. C. A; MELO; W. C. C. O Trabalho Mediado por Tecnologias da informação e Comunicação: Uso Corporativo do Aplicativo WhatsApp. *In:* ENADI, 2017, Curitiba. **Anais eletrônicos** [...]. Curitiba: ENADI, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317336216_O_Trabalho_Mediado_por_Tecnologias_da_Informacao_e_Comunicacao_Uso_Corporativo_do_Aplicativo_Whatsapp. Acesso em: 20 abr. 2023.

SANTOS, T. R.; SILVA, J. O. A influência da família tem algum efeito? Análise da remuneração dos executivos das empresas familiares e não familiares. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, p. 1-12, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/148149/149745>. Acesso em: 04 out. 2023.

SEBRAE. **Como fortalecer a comunicação interna de sua empresa**. Sebrae, 2018. Disponível em: <https://inovacaosebraeminas.com.br/como-fortalecer-a-comunicacao-interna-da-sua-empresa/>. Acesso em: 04 out. 2023.

SOUZA, K. B.; ALTOÉ, G. O WhatsApp como Ferramenta de Transformação das Interações Sociais. *In:* CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO CENTRO – OESTE, 2016, Goiânia. **Anais eletrônicos** [...]. Goiânia: INTERCOM, 2016. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/centrooeste2016/resumos/R51-0863-1.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2023.

