

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

FERNANDA CHAPETA VOLUTÃO

**DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA
FÁBRICA DE SABORES MADRIGAL EM VOLTA REDONDA-RJ**

VOLTA REDONDA

2022

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA FÁBRICA
DE SABORES MADRIGAL EM VOLTA REDONDA-RJ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Publicidade e Propaganda do UniFOA como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Publicidade e Propaganda.

Aluna: Fernanda Chapeta Volutão

Orientador Prof. Ms.: Afranio Teodoro Moutinho

**VOLTA REDONDA
2022**



FOLHA DE APROVAÇÃO

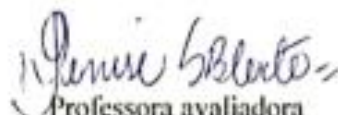
Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Desenvolvimento da comunicação interna na empresa Fábrica de Sabores Madrigal em Volta Redonda-RJ**, elaborado pela aluna **Fernanda Chapeta Volutão**, apresentado publicamente, através da plataforma virtual **TEAMS link: <https://teams.microsoft.com/join/19%3a1KI0XmoyDRVZUV3eSaJEf4ovLaJSIJ4Yjq1borSw3s1%40thread.tacv2/1667404255279?context=%7b%22Tid%22%3a%22de30b897-eadd-4911-b7b1-2e8118c5093d%22%2c%22Oid%22%3a%224ba30d1a-c12a-4c8a-9da6-045f31081bf1%22%7d>** no ambiente virtual **Microsoft Teams**, perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do curso de Publicidade e Propaganda.

Aprovada em 03 de novembro de 2022

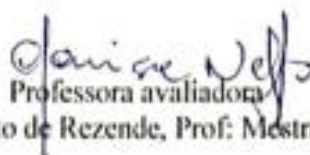
Banca Avaliadora:


 Professor orientador

Afranio Teodoro Moutinho, Mestre, UniFOA


 Professora avaliadora

Denise Schetino Bastos, Prof: Doutora, UniFOA


 Professora avaliadora

Clarisse Netto de Rezende, Prof: Mestra, UniFOA

Dedico este trabalho primeiramente à Deus. Também às pessoas que estiveram comigo nessa caminhada durante a formação acadêmica. Aos meus pais que ajudaram e proporcionaram a realização do curso e ao meu namorado, primos, tios e amigos que me ajudaram nos momentos bons ou ruins.

Agradeço a todos os professores que cruzaram meu caminho até aqui, em especial meu orientador Afranio Moutinho. Gratidão por toda a paciência, apoio e motivação ao longo da elaboração deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho aborda a relevância da construção e atualização de uma comunicação nas empresas que compartilhem não só informações, mas motivação e senso de pertencimento para o público interno. O objetivo geral do estudo em questão analisou a importância de elaborar um plano de comunicação interna feito por meio de recursos acessíveis à empresa com intuito de informar e ouvir o público interno da organização. Houve a necessidade de levantar os modelos precedentes de comunicação interna da Fábrica de Sabores Madrigal a fim de referenciar a nova comunicação; pesquisar a opinião dos funcionários quanto às práticas de CI já existentes, e desenvolver uma sugestão de nova comunicação interna para a empresa. Foi realizado por intermédio de pesquisa bibliográfica, estudo de campo e questionário anônimo aplicado aos funcionários. A sugestão da nova CI foi desenvolvida de acordo com as pesquisas feitas durante a construção do trabalho e a realidade tanto do público interno quanto da empresa.

Palavras-chave: comunicação interna; recursos acessíveis; informação; motivação

ABSTRACT

This paper addresses the relevance of the construction and updating of communication in companies that share not only information, but motivation and sense of belonging to the internal public. The general objective of the study in question analyzed the importance of developing an internal communication plan made through resources accessible to the company in order to inform and listen to the internal public of the organization. There was a need to raise the previous models of internal communication of Fábrica de Sabores Madrigal in order to reference the new communication; research the opinion of employees regarding existing IC practices, and develop a suggestion for new internal communication for the company. It was conducted through bibliographical research, field study and anonymous questionnaire applied to employees. The suggestion of the new IC was developed according to the research done during the construction of the work and the reality of both the internal public and the company.

Key words: internal communication; accessible resources; information; motivation

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	ENDOMARKETING, COMUNICAÇÃO INTERNA E RECURSOS HUMANOS .	15
3	A COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA.....	22
4	ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO ANÔNIMO E DESENVOLVIMENTO DA NOVA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
7	APÊNDICE 1	40
8	APÊNDICE 2	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de fluxos da comunicação interna segundo Aguiar <i>et al.</i>	17
Tabela 2: Formas da comunicação interna segundo Aguiar <i>et al.</i>	18
Tabela 3: Formas e meios de comunicação interna segundo Aguiar <i>et al.</i>	20

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Jornal interno da Fábrica de Sabores Madrigal	23
Figura 2: Quadro de Avisos afixado na parede	24
Figura 3: <i>Print Screen</i> grupo de WhatsApp – Time Madrigal	26
Figura 4: Sugestão do novo Quadro de Avisos	33
Figura 5: Cupom para indicação do nome do(a) colaborador(a)	34

LISTA DE GRÁFICOS:

Gráfico 1: Feedback de ações ou posturas como forma de avaliação	29
Gráfico 2: Frequência do feedback dada pelos superiores	29
Gráfico 3: Interesse da empresa quanto as sugestões dos colaboradores	30
Gráfico 4: Fornecimento de informações precisas sobre as ações	31
Gráfico 5: Via de comunicação interna menos eficaz atualmente	32

1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas estão entendendo que para obter sucesso precisam se preocupar também com uma forma mais humana de se relacionar e informar seus colaboradores. Então, torna-se relevante apontar a comunicação organizacional, mais especificamente, a comunicação interna, que segundo Aguiar *et al.* (2019) analisa a situação da empresa e desenvolve as técnicas certas por meio dos canais de comunicação que mais se encaixam naquela realidade.

Um colaborador bem-informado, conhecendo a realidade do seu local de trabalho, saberá a melhor maneira de assistir os clientes e responder prontamente às críticas, dúvidas e indagações, além de levar as novidades daquela empresa para seus ciclos sociais, enfatiza Martins (2021). Assim, entende-se que a empresa se destacará não só pelo atendimento oferecido com qualidade e proficiência, mas por saber se comunicar com seus funcionários.

A seleção da empresa Fábrica de Sabores Madrigal - padaria, confeitaria, cafeteria e minimercado, tradicional no município de Volta Redonda no sul do estado do Rio de Janeiro - como objeto de pesquisa deu-se por estar prestes a completar 50 anos de história e haver a identificação de uma comunicação interna defasada e pouco colaborativa por formas e meios que desencadeavam ruídos de comunicação.

A presente monografia aborda sobre a comunicação interna e apresenta sua importância, alguns fundamentos e a funcionalidade desta dentro das organizações, a fim de responder algumas questões ao longo deste trabalho e desenvolver uma comunicação interna com recursos acessíveis para a empresa Fábrica de Sabores Madrigal, informando, motivando e mostrando interesse sobre as opiniões e sugestões de seu público interno.

É por meio da comunicação interna que os colaboradores terão conhecimento de tudo o que acontecerá dentro do seu ambiente de trabalho, segundo Aguiar *et al.* (2019, p. 13) “A comunicação interna envolve todas as interações, sejam elas interpessoais ou mediadas por tecnologia, que ocorrem no ambiente interno da

organização”. Percebe-se então que esse tipo de comunicação é de grande valia dentro das instituições.

Partindo do pensamento citado, empresas que não têm uma comunicação interna bem desenvolvida podem ter alguns contratempos quanto ao tema e é nesse ponto que a problemática do presente trabalho se baseia: Que recursos acessíveis à empresa Fábrica de Sabores Madrigal otimizariam seu sistema de comunicação interna auxiliando na informação e motivação dos colaboradores?

As empresas salientam cada vez mais a comunicação entre o público interno, pois é um meio que todos conseguem obter as informações facilmente. Ayres (2022) aponta que “85% das empresas têm as áreas de Comunicação Interna (CI) como centralizadoras da organização e divulgação das pautas da empresa”, ou seja, o desenvolvimento de uma comunicação interna bem estruturada pode trazer bons resultados. Por meio dela, os colaboradores terão ciência e um canal apropriado para expor suas opiniões e sugestões a fim de auxiliar na melhora ou trazer outros pontos de vista quanto aos assuntos abordados.

A CI é importante para que haja interação de todos dentro da empresa, e de acordo com Martins (2021) “a comunicação interna com foco estratégico nas pessoas promove um diálogo transversal e posiciona o colaborador também como emissor”. Sendo assim, o presente trabalho foi construído em cima da hipótese de que a comunicação interna deve ser desenvolvida com recursos atualizados e planejados a partir da realidade da empresa e do público interno, para que todos sejam informados, motivados e ouvidos com intuito de sanar dúvidas e questionamentos quanto aos novos produtos, promoções, datas comemorativas, entre outras informações.

Em busca de concretizar a hipótese previamente citada, o objetivo geral do estudo em questão é analisar a importância de elaborar um plano de comunicação interna feito por meio de recursos acessíveis à empresa com intuito de informar e ouvir o público interno da organização.

Reforça-se então, a necessidade de levantar os modelos precedentes e os ainda utilizados de comunicação interna da Fábrica de Sabores Madrigal a fim de referenciar a nova comunicação a ser desenvolvida; pesquisar a opinião dos funcionários através de um questionário anônimo quanto às práticas de CI já

existentes com propósito de entender o público interno e amparar o desenvolvimento de uma nova maneira deles serem informados e poderem opinar e sugerir sobre os assuntos abordados no interior da organização, e por fim, desenvolver uma sugestão de nova comunicação interna para a empresa baseada nos estudos feitos no decorrer deste trabalho.

É indispensável que dentro das instituições haja harmonia conjuntamente ao conhecimento mútuo sobre novas ações. É o que diz Aguiar *et al.* (2019, p. 14) “A comunicação interna é, sobretudo, a comunicação entre pessoas e para pessoas e, como tal, deve ser transparente, clara e respeitar a diversidade de ideias e opiniões”. Logo, é indispensável levantar esse tema, pois sem a comunicação adequada dentro das organizações as informações podem não chegar aos colaboradores de forma didática e compreensiva a todos, desencadeando muitas dúvidas que seriam sanadas mais facilmente por meio de uma comunicação mais bem desenvolvida.

O trabalho se torna relevante para os cursos acadêmicos voltados para comunicação social e para profissionais da área que procuram informações para a realização de uma comunicação interna para as empresas.

Do ponto de vista metodológico, essa pesquisa se caracteriza por seu teor bibliográfico, que de acordo com Gil (2008, p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. E de estudo de campo dentro da empresa Fábrica de Sabores Madrigal, que ainda segundo o autor “o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis” (GIL, 2008, p. 53), direcionado aos aspectos internos que dizem respeito à comunicação com os colaboradores, onde ocorreu a análise de materiais que fizeram parte da antiga comunicação interna da empresa.

Foi disponibilizado um questionário anônimo para cada um dos 57 funcionários, com dez perguntas fechadas e uma aberta, construídas a partir da pesquisa de diversos questionários que desejavam analisar a comunicação interna das empresas. As respostas poderiam ser decididas entre as opções: concordo, neutro, discordo ou outro, por quê? Todas contavam com algumas linhas para quem quisesse expressar sua opinião de forma escrita.

O corpus obtido pelo questionário anônimo teve a finalidade de auxiliar e investigar como era a comunicação interna anterior, a opinião do público interno sobre as trocas de informações acerca dos acontecimentos internos da empresa e sobre ter meios apropriados para expressar suas opiniões, sugestões e *feedbacks* a respeito das ações desenvolvidas. Por tratar-se de uma pesquisa anônima a qual a autora não teve contato direto com os participantes – que também não tiveram suas identidades reveladas – no período de resolução das perguntas e elas serem depositadas numa urna lacrada, não necessitou submetê-la ao conselho de ética.

Após a coleta e análise das 52 respostas obtidas por meio do questionário, o desenvolvimento da nova comunicação foi realizado, deixando-a mais atual com a sugestão de recursos acessíveis e objetivo de trazer maior interação entre a empresa e os colaboradores, buscando outras visões de quem lida diretamente com o consumidor e principal alvo da organização em questão.

2 ENDOMARKETING, COMUNICAÇÃO INTERNA E RECURSOS HUMANOS

Para Aguiar *et al.* (2019), a comunicação interna é a comunicação existente dentro das organizações, feita de pessoas para pessoas e com objetivo de informar, motivar e integrar os colaboradores. Pode ser apresentada ao seu público-alvo através de diversos fluxos, formas de linguagens, mensagens e meios. Mas para funcionar de maneira efetiva, algumas definições devem ser absorvidas para a elaboração de uma CI e serão apresentadas a seguir.

Segundo Clemente (2018) endomarketing “é uma estratégia de marketing institucional voltada para ações internas na empresa”. A comunicação interna sem o endomarketing não seria planejada e eficiente, seria apenas uma comunicação com pouca qualidade. Endomarketing e comunicação interna estão ligados. A respeito desse tema Tavares (2010, p. 12) ressalta que:

[...] muitas coisas mudaram no âmbito da comunicação interna: funcionários agora precisam ser chamados de cliente interno ou público interno, devido à valorização do mesmo; o departamento de comunicação ou afim, como marketing, informação etc., é imprescindível para a organização e o planejamento das ações de comunicação; o endomarketing tem presença vital nas organizações, pois trabalha sobre dois enfoques básicos: a comunicação e a motivação do público interno [...].

Ainda de acordo com Tavares (2010), percebe-se que alinhando o endomarketing com a comunicação interna, as organizações teriam colaboradores mais informados, empenhados, dedicados e estimulados a cumprir suas jornadas de trabalho.

A exemplo de Tavares (2010), que ressalta que comunicação interna e endomarketing devem ‘andar juntos’, Aguiar *et al.* (2019, p. 90) afirmam que:

Fica claro que a comunicação interna atua em parceria com recursos humanos e gestão de pessoas, e não de maneira autônoma, e que qualquer ação de comunicação interna será mais eficaz e efetiva se for acompanhada de ações concretas de gestão de pessoas, na perspectiva de alinhamento entre o discurso e a prática organizacional.

Conclui-se, então, que para produzir uma comunicação interna capaz de atingir corretamente o público interno, a melhor opção será unir: informação, motivação e gestão transparente permitindo o diálogo e expressão de todos os níveis e setores da empresa.

O público interno que não entende o que acontece no seu ambiente de trabalho não conseguirá responder com clareza as dúvidas e indagações dos clientes, afirma Tavares (2010, p. 23):

[...] um funcionário desmotivado que não conhece os processos da empresa onde trabalha e o negócio como um todo obviamente estará limitado em suas atividades, implicando assim em qualidade inferior nas suas ações de trabalho, o que resultará em produtos e serviços que não satisfarão ao cliente da empresa.

Para resumir um pouco sobre como a comunicação interna funciona dentro de uma empresa, Tomasi *et al.* (2019, p. 50) dizem que “Produtos competitivos estão relacionados com empregados felizes. Tudo junto forma uma imagem positiva da empresa. E o principal objetivo da comunicação interna é manter essa cadeia de felicidade”. Colaboradores bem informados e motivados irão executar suas funções com mais disposição e bom humor, resultando na melhoria do atendimento aos consumidores finais da empresa, fazendo-a destacar-se no mercado por sua boa imagem.

A instituição tem que saber como criar uma via de comunicação com seus colaboradores, Tomasi *et al.* destacam (2019, p. 56) “Se há maior aproximação, maior entrosamento e se a experiência comum é maior, a empatia com a fonte tende a crescer, e este é o ponto a ser alcançado pelo ato comunicativo”. Logo, o objetivo principal do planejamento e desenvolvimento de uma comunicação interna deve ser o entendimento acerca de qualquer ação ou informação abordada no interior da organização.

A partir da análise dos autores, compreende-se a importância de desenvolver uma comunicação interna bem planejada, com uma linguagem de fácil entendimento para todos e por meio de técnicas e canais onde o público interno terá contato direto com as informações disponibilizadas pela empresa.

Outro ponto importante de uma CI é saber o fluxo pelo qual será desenvolvida. Segundo Aguiar *et al.* (2019), a comunicação interna ocorre por meio dos fluxos de comunicação. Ele deve ser definido quanto aos níveis, setores ou departamentos que se deseja atingir e pode ocorrer nos sentidos presentes na Tabela 1:

Tabela 4: Tipos de fluxos da comunicação interna segundo Aguiar *et al.* (2019)

TIPOS DE FLUXO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO DE COMUNICAÇÃO	SENTIDO
Fluxo Ascendente	Comunicação feita pelos colaboradores para a liderança, por meio de instrumentos planejados.	Caixas de sugestões, reuniões, sistemas de consulta e pesquisa de clima organizacional.	De baixo para cima.
Fluxo Descendente	Comunicação feita pela liderança para os colaboradores.	Carrega a filosofia, normas e diretrizes, além da missão, visão e valores da organização.	De cima para baixo.
Fluxo Horizontal ou lateral	Interdepartamental - comunicação acontece no mesmo nível, troca de informações entre departamentos e setores.	Coordenação das atividades cotidianas, inovação, sinergia, desenvolvimento de produtos e serviços.	De igual para igual.
Fluxo Transversal	Perpassa todos os setores envolvendo colaboradores de diferentes áreas.	Maior autonomia e engajamento em ambientes menos rígidos.	Todas as direções.
Fluxo Circular	Manifesta-se na maioria das vezes em organizações informais envolvendo todos os níveis da empresa.	Sai do tradicional e acredita na amplitude de conteúdo pelo maior grau de aproximação entre os indivíduos.	Todas as direções.

Fonte: Comunicação interna, adaptada pela autora.

É possível entender, então, que, para a construção eficiente de uma comunicação interna, tem que haver a análise de fluxos com finalidade de encontrar o canal de comunicação mais indicado para a abordagem de tal público e auxiliar também na definição da linguagem e do meio em que a mensagem será direcionada aos diferentes setores da empresa.

Ao referir-se às formas de linguagens e mensagens da comunicação interna, Aguiar *et al.* (2019, p. 59) sustentam que “O processo de comunicação, de modo geral, implica compreender que não haverá comunicação efetiva se o receptor não entender a mensagem enviada pelo emissor” e, levando isso em consideração, não se pode negar que uma mensagem tem de ser desenvolvida com linguagem e informações claras e de fácil entendimento para o público que se quer atingir.

Analisando um pouco mais a fundo, percebe-se que a comunicação interna pode ser desenvolvida fazendo uso de três formas: escrita, oral e não verbal, e os autores as descrevem como na Tabela 2:

Tabela 5: Formas da comunicação interna segundo Aguiar *et al.* (2019)

FORMAS DE COMUNICAÇÃO	DEFINIÇÃO RESUMIDA
Comunicação Escrita	Leva a mensagem clara, objetiva e correta para que o receptor execute uma atividade da forma como se espera.
Comunicação Oral	Nem todo mundo se sente confortável para falar em público. O que se espera é que os funcionários consigam se comunicar facilmente dentro do ambiente de trabalho e que as lideranças desenvolvam essa comunicação para lidar tanto com o público interno quanto com o externo.
Comunicação Não Verbal	Sinais apresentados pelo emissor ou receptor, de forma consciente ou inconsciente quando há interação interpessoal presencial ou audiovisual.

Fonte: Comunicação interna, adaptado pela autora.

A comunicação não verbal pode ser definida por meio de algumas formas também citadas por Aguiar *et al.* (2019) como: cinésica - expressão facial, postura, olhar. Ou seja, movimentos corporais; proxêmica – maior ou menor aproximação entre as pessoas enquanto há uma ação de comunicação; tacêsica – toque ou autotoque, diferentes culturas têm diferentes permissões para diferentes toques como aperto de mãos e abraços; cronêmica – percepção de tempo e reação a ele, como exemplos: a pontualidade ou a extensão de uma reunião; olfática – lembrança ou sensibilidade aos cheiros, memória afetiva; por linguagem – expressão vocal, tom de voz; pela aparência física – estilo, forma de vestir e escolha de roupas dizem muito sobre uma pessoa, porém levadas ao extremo, são associadas aos estereótipos, o que pode não ser tão bom na área de atendimento ao cliente.

Ao comunicar algo a alguém, considera-se, então, que deve haver uma atenção aos detalhes de como, quando e onde uma mensagem será transmitida ao público em questão, pois as informações precisam ser entendidas de forma clara, e por isso, é importante entender também as técnicas de comunicação escrita. Para Aguiar *et al.* (2019, p. 65) “A linguagem, ou a capacidade de comunicação de um grupo humano, é diferente de acordo com a cultura, o nível educacional, a experiência de vida, o nível hierárquico, apresentando características particulares de cada um.”, e deixa aparente a necessidade de cuidado acerca da utilização da linguagem formal e do uso das palavras a serem utilizadas na comunicação interna das empresas.

É preciso salientar que os autores explicam que na comunicação organizacional, especialmente na interna, deve-se utilizar a linguagem formal, porém comum e acessível a todos, evitando gírias e vícios de linguagem, com objetivo de atingir a todos os setores e níveis hierárquicos das organizações.

Atualmente, algumas possibilidades de mensagens são encontradas em diversos meios de comunicação interna utilizando algumas ferramentas classificadas, segundo Aguiar *et al.* (2019) como: informacionais – não há disponibilização de diálogo, sua função e objetivo é transmitir informações importantes de cunho operacional ou estratégico; relacionais – abre espaço para diálogo e troca de informações, estabelece relacionamento com o público interno; híbridas – podendo ter as duas funções citadas anteriormente onde leva informações e busca o relacionamento com o público interno. Conclui-se que a escolha da ferramenta mais adequada desencadeará numa comunicação mais assertiva.

Os autores também desenvolveram um quadro onde destacam os meios que podem ser utilizados na comunicação interna e apontaram que “O melhor conjunto de meios para uma organização é aquele que atende aos requisitos citados: está de acordo com o perfil dos funcionários, a cultura organizacional e a verba disponível” (AGUIAR *et al.* 2019, p. 72), por isso, é preciso conhecer e escolher as melhores formas/meios de comunicação para criar curiosidade nos colaboradores, levando-os à vontade de ler sobre o assunto abordado. O quadro desenvolvido pelos autores se apresenta de forma resumida na Tabela 3:

Tabela 6: Formas e meios de comunicação interna segundo Aguiar *et al.* (2019)

FORMAS/MEIOS DE COMUNICAÇÃO	DEFINIÇÃO RESUMIDA
Mural ou quadro de avisos	Físico, exige fixação em local de grande circulação de pessoas, cuidado na programação, alinhamento e seleção de assuntos relevantes e tem periodicidade mínima mensal.
Intranet	Exige acesso ao computador como instrumento de trabalho, é um amplo canal de diálogo, com atualizações constantes e identidade visual adequada.
TV, rádio corporativa ou canal próprio no YouTube	Utiliza os recursos e características dos meios de comunicação tradicionais, por conta da estrutura exige contratação de terceiros, há economia de recursos como papel, por exemplo.
Revista e jornal corporativos	Publicações internas, impressas e dirigidas ao público interno. Tem texto jornalístico, no formato de revistas e jornais tradicionais.
Canal de sugestões	Pode ser físico ou digital, abre um canal de comunicação onde o público interno pode opinar e sugerir melhorias e inovações de produtos, serviços ou ações da empresa.
Blog	Vinculado a intranet, é um canal de diálogo que permite maior troca de informações entre colaboradores e a empresa.
Eventos	Podem ser: sociais, culturais, esportivos, dialogais, competitivos, coloquiais ou expositivos.
Videoconferência	Pode ser realizada de forma mais caseira ou com equipe profissional via televisão, <i>chat</i> , WhatsApp ou outros canais.
Treinamento ou capacitação	Oportunidade de transmitir mensagens importantes da organização – missão, visão, valores e políticas de atuação – para os colaboradores.
Campanhas internas	Ações que tratam assuntos necessários, operacionais ou estratégicos, por exemplo: saúde, segurança do trabalho, cuidados individuais, entre outros.

Fonte: Comunicação interna, adaptada pela autora.

Segundo Aguiar *et al.* (2019), quando uma comunicação não é suficientemente clara e objetiva, pode haver ruídos, ou seja, qualquer elemento que dificulte a comunicação. Esses ruídos ocorrem quando não há uma forma efetiva de construção da mensagem e é um exemplo de barreira.

As barreiras no processo da comunicação interna geram retrabalho e conflitos que ocupam mais do tempo do público interno que o esperado, pois tudo terá de ser explicado novamente, como considera Aguiar *et al.* (2019, p. 169):

Isso tem como consequência direta os problemas de qualidade dos produtos e serviços das empresas. Enquanto se discutem essas questões internamente, algum cliente estará esperando pela agilidade e competitividade que a empresa não entrega naquele momento.

Os autores também citam como barreiras alguns exemplos, como: a falta de reforço positivo – falta de elogios ou pequenas comemorações quando algum resultado positivo é atingido, que acabam por distanciar os colaboradores de seus superiores; falta de cooperação – pela personalidade da pessoa ou até mesmo ambientes que não estimulam a colaboração, elas têm dificuldade em demonstrar empatia para com demais colaboradores; há também gestores que na tentativa de utilizar uma comunicação mais assertiva, acabam demonstrando uma postura mais agressiva, autoritária, resultando no afastamento dos colaboradores.

Para finalizar, Aguiar *et al.* (2019) destacam que a sobrecarga de informações, reuniões muito longas ou mudanças recorrentes nos meios de comunicação também configuram barreira de comunicação. Reforça-se então, que para desenvolver uma comunicação interna bem planejada, é de bom tom saber escolher a melhor maneira de dirigir-se ao público interno sem passar uma imagem impositiva a ele.

A aplicação de um processo de comunicação acontece após a construção de um plano de CI. e Aguiar *et al.* (2019, p. 175) assinalam que “é preciso verificar quais meios foram utilizados nas ações passadas, voltadas para o público interno, com o intuito de analisar quais foram os mais efetivos e com menos ruídos, além de identificar quais os formatos que mais chamaram a atenção”. Acredita também que se deve analisar os perfis dos colaboradores, se gostam de ler, a linguagem mais indicada, fluxo que a comunicação fluirá. Com tudo definido, o próximo passo será definir as ações, promoções ou metas. Logo após, serão estabelecidas as ferramentas que serão utilizadas.

Assim, ao final do presente trabalho, será possível elaborar uma comunicação mais atualizada e mais colaborativa, frisando a importância das opiniões e sugestões dos colaboradores da empresa Fábrica de Sabores Madrigal.

3 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA

A empresa Fábrica de Sabores foi fundada em 1973 por Abílio Ferreira Marques e segundo Santos (2019), começou como um pequeno empreendimento e hoje divide-se em três pavimentos, loja e depósito ocupando primeiro e segundo pisos, respectivamente, e produção e escritório administrativo no terceiro. Porém, a instituição encontra-se com dificuldade de atingir o público interno com informações sobre produtos, promoções ou datas comemorativas conforme relato da diretoria.

Muitas vezes, há tentativas de explicação das ações, mas nem todos os colaboradores têm acesso direto, pois trabalham por escalas. Nos últimos meses registrou-se um outro fator relevante, a rotatividade de funcionários – reflexo da pandemia – e conseqüentemente, alguns recebem essa explicação e as dúvidas e sugestões desses são sanadas e analisadas, os que não estão na mesma escala não há um local, meio ou ferramenta que viabilize o esclarecimento ou espaço de troca de opiniões acerca das novidades apresentadas.

Para apoiar o desenvolvimento da nova CI, foram analisadas as antigas formas e meios de comunicação já utilizados pela instituição: jornal interno, quadro de avisos e grupo de WhatsApp. Elas foram observadas considerando os argumentos dos autores citados no capítulo anterior que visam as etapas para o desenvolvimento de uma comunicação interna, como: agregar comunicação e motivação do público interno, tipo de linguagem, fluxo, meio e canais de contato, tipo de mensagem, leitura de fácil compreensão e se incentiva o *feedback* do colaborador.

Na Figura 1, encontra-se o jornal interno não mais utilizado atualmente:

Figura 1: Jornal interno da Fábrica de Sabores Madrigal



Fábrica de Sabores
MADRIGAL
ANO 01 - Nº01 - Jornal de circulação interna
Luciano Espíndola Carreira (Supervisor Marketing)

Informativo

Novidades

Vai entrar em operação a partir de março nosso gerador de energia elétrica, que vai suprir as eventuais falhas de energia, e que também vai contribuir para uma grande economia em horários de Pico de Consumo. Possibilitando assim uma grande economia que será revertida em investimentos em nossa empresa.

Monitoramento

Todas as câmeras de monitoramento estão funcionando. Lembramos a todos que a mesma câmera que vai ajudar a identificar o Funcionário Destaque do Mês, também vai identificar aqueles que por ventura cometerem alguma irregularidade, e que se ficar provada que agride as normas de conduta da empresa e trabalhistas, dependendo de sua gravidade, o funcionário poderá receber uma advertência e até mesmo o um pedido de desligamento da empresa.

Crise ou...

A crise pode ser uma grande oportunidade para você mostrar o quanto você é capaz, use seu jeitinho brasileiro para o bem. Ao invés de reclamar procure soluções. Não transfira seus problemas para os outros sem antes tentar resolver por si mesmo. Preste mais atenção em seu próprio trabalho. Ficar olhando para o lado para ver se o seu colega está trabalhando, é improdutivo. Preocupe-se com suas atribuições, deixe que os supervisores e as câmeras vejam, pois acreditam, não é somente Deus que está olhando.

Você é pró-ativo?

Pessoas pró-ativas conseguem resultados e são capazes de enfrentar situações de crise sem esperar receber ordens, toma atitude por vontade própria, obedecendo aos critérios estabelecidos pela empresa. Exemplo simples; se você notou uma torneira pingando, não espera que seu supervisor de a ordem para fechar. Seria uma atitude óbvia você mesmo fechá-la, mas que nem todos fazem. Esse tipo de comportamento reflete um funcionário com grande capacidade de crescimento dentro e fora da empresa, com possibilidade real de crescimento profissional e pessoal. Tenha iniciativa, aprenda, quem sabe faz acontecer.

Treinamento

Sempre que possível a Madrigal estará investindo em treinamento de seus colaboradores para melhorar seus conhecimentos e consequentemente sua melhor condição de trabalho tanto para o atendimento quando para a produção. As funcionárias Kênia e Taiana (Self Service) foram treinadas recentemente em um curso de Barista feito no Rio de Janeiro, com o objetivo de melhorar seus conhecimentos e multiplicar seu treinamento junto aos seus colegas de trabalho.

Cuidado!

Funcionário que falta ao trabalho sem justificativa e ou por motivos fúteis, perdem a confiança daquele que mais confiou em você, a Madrigal, que você sempre pode confiar no final do mês. Pense nisso!

Consultoria

Durante algum tempo tivemos em nosso setor produtivo a presença do Sr. Claudionor, que é um consultor com um grande conhecimento em Padaria & Confeitaria. Vários funcionários estão sendo beneficiados por esta consultoria que certamente trará frutos para todos nós, melhorando a qualidade de nossos produtos e criando novas e deliciosas receitas, dando uma dimensão maior em nosso potencial criativo. Sempre podemos melhorar, somente assim vamos acompanhar toda a revolução do mercado que está sempre cobrando novidades.

Normas sobre o uso de seu Cartão.

- ☀ O Funcionário poderá pagar em dinheiro ou com o seu cartão VISA, suas compras na Madrigal, lembrando que o cartão pode ser utilizado como cartão de débito em todo o comércio que estiver identificado com VISA ELECTRON.
- ☀ Para obter o desconto oferecido pela Madrigal, os funcionários têm que atender as seguintes condições:
 - Apenas o titular do cartão Vip poderá fazer compras na empresa, lembrando que o cartão Vip é o seu Crachá, e que somente será aceito o seu número Vip, com a apresentação do mesmo pelo próprio titular.
 - O desconto será de 20% para produtos de nossa produção e 15% para o restante, salvo para produtos em promoção, cigarros, leite e ou qualquer outro produto que a empresa achar necessário excluir o desconto.
- ☀ Para consumo durante a jornada de trabalho, somente poderá ser feitas compras dentro de seu horário de intervalo, que deverá ser comunicado ao seu supervisor.
- ☀ As compras a serem levadas para casa, somente poderão ser feitas após seu horário de trabalho e após sair da Empresa, evitando também problemas com a vistoria.

Nossos veículos de entrega personalizados ajudam a levar nossos produtos e nossa marca por toda a região.




Fonte: Fábrica de Sabores Madrigal.

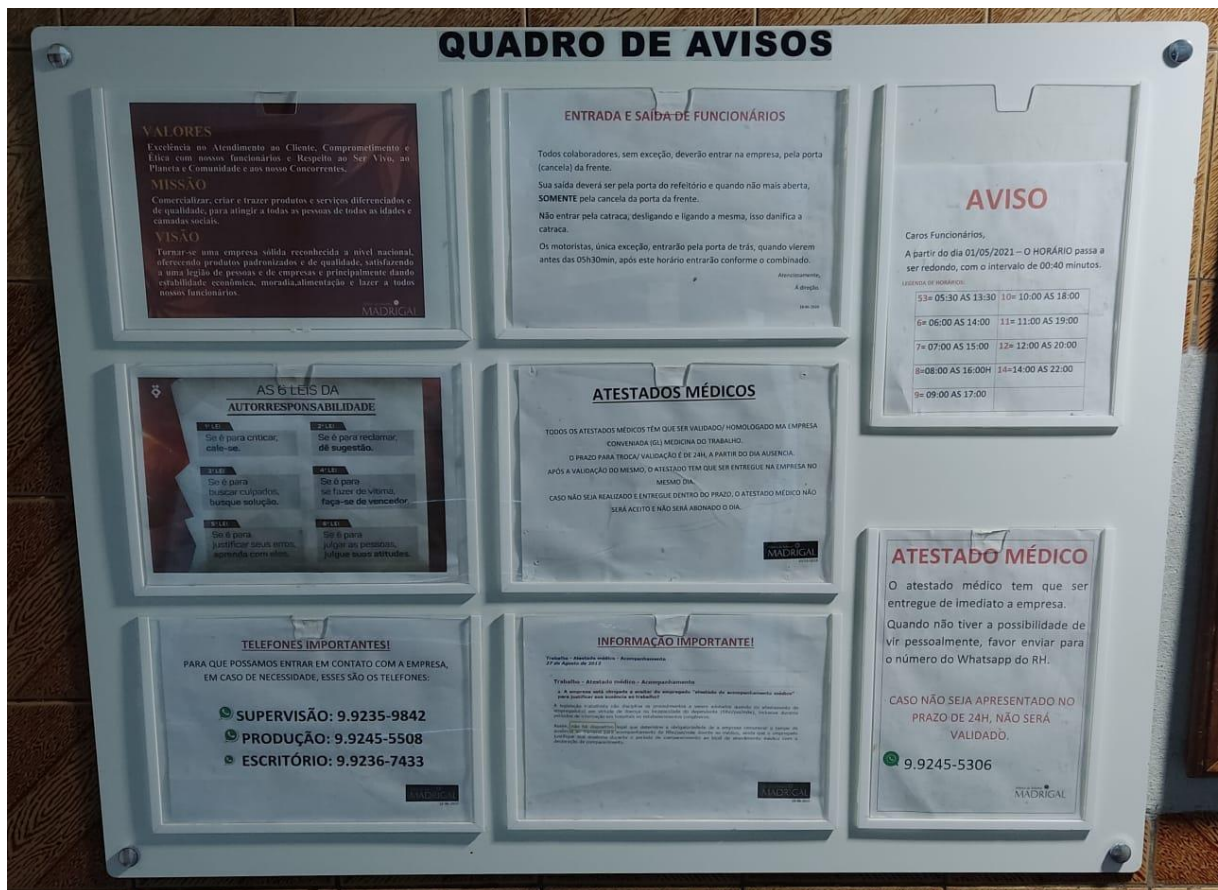
Percebe-se que o informativo no formato de jornal corporativo aborda uma comunicação escrita com linguagem de fácil acesso a todos. Nota-se nos tópicos

abordados, que houve o esforço de levar informação e motivação ao público interno, porém, trata-se de uma ferramenta informacional, e por isso, não abre espaço para *feedbacks* dos colaboradores.

Foi produzido com informações relevantes para o período do ano de 2014 que esteve em atividade pelo colaborador responsável pelo marketing da instituição que não faz mais parte do quadro de funcionários e atualmente o meio de comunicação citado não vigora na organização.

O próximo meio de comunicação interna analisado será o quadro de avisos, presente na Figura 2:

Figura 2: Quadro de Avisos afixado na parede



Fonte: Fábrica de Sabores Madrigal.

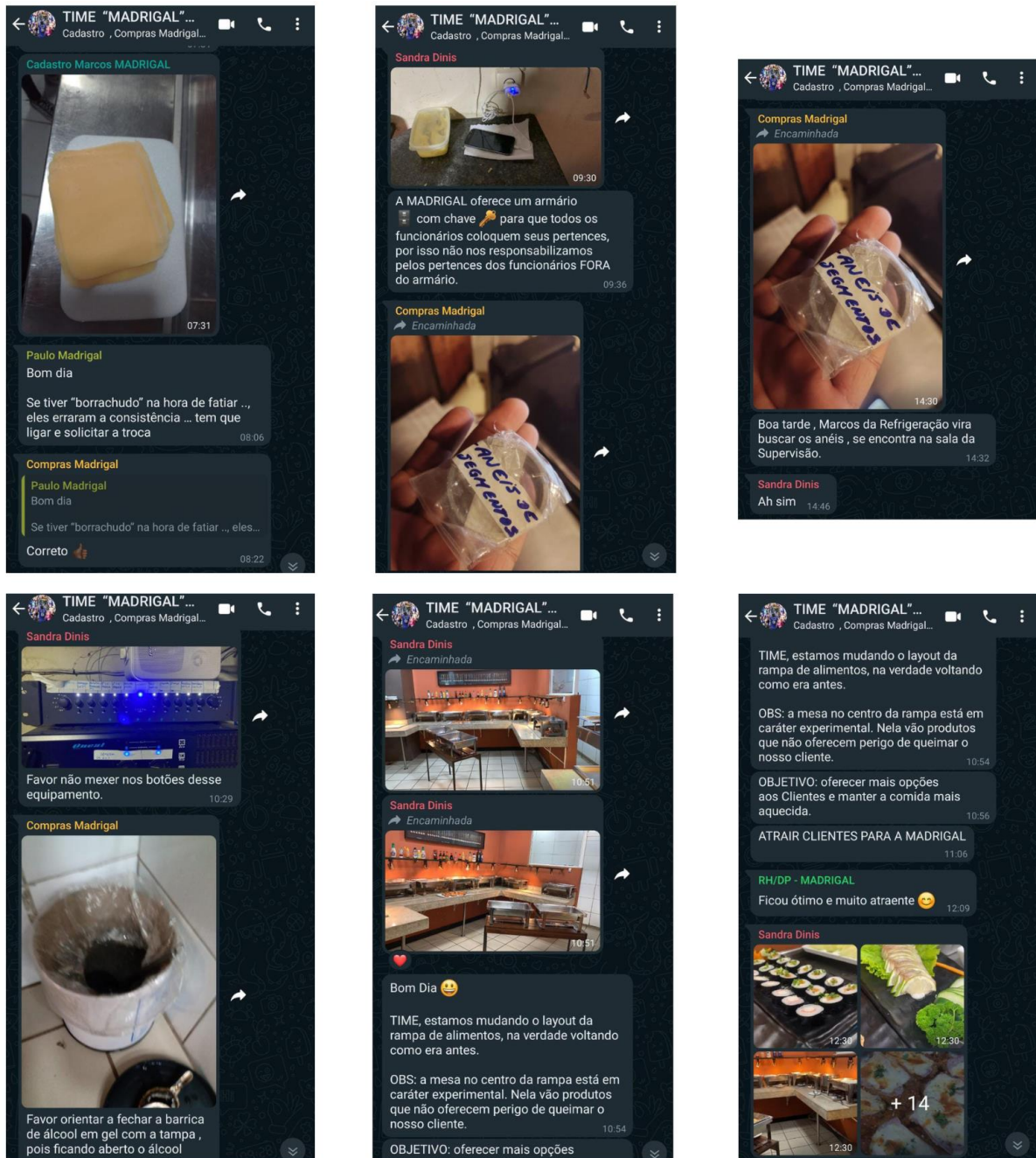
O quadro de avisos ainda em exercício na instituição contém muitas informações com fontes, cores e diferentes tipos de comunicação. Não é clara e objetiva, o que segundo Aguiar *et al.* (2019) gera formação de ruídos e dificulta a comunicação. Observa-se que cada um dos oito suportes de informação tem textos

com alinhamentos distintos, formas diferentes de abordar o colaborador e ora há mensagem informacional e ora relacional, uma não disponibiliza diálogo e outra abre espaço para trocas de informações.

Encontra-se ao lado do quadro de escalas, um local de bastante movimento, afixados na parede da escada entre segundo (depósito, espaço em que as embalagens das cestas de café são acomodadas e refeitório) e terceiro andares (produção e escritório administrativo). Porém, como não é atualizado e reúne diversas formas desiguais de comunicação, não prende a atenção do público interno.

A seguir, a comunicação interna feita por meio do grupo no aplicativo WhatsApp - Time Madrigal - será analisada a partir de um *print screen* autorizado pela diretoria da empresa e feito da tela do celular do setor de marketing. Nesse grupo, estão presentes somente os números dos celulares da organização, como observa-se na Figura 3:

Figura 3: Print Screen grupo de WhatsApp – Time Madrigal



Fonte: Fábrica de Sabores Madrigal.

Nota-se um meio de mensagens híbridas, que segundo Aguiar *et al.* (2019) levam informações e buscam o relacionamento com o público interno segundo. A linguagem utilizada é de fácil acesso a todos, muitas vezes há utilização de *emojis* para tornar as mensagens mais descontraídas ou estabelecer melhor entendimento.

Há a tentativa de explicação presencial, porém como os colaboradores trabalham em escalas, a escala X recebe explicação completa e a escala Y recebe as

informações de forma superficial. Não há reunião pautada para explicar as ações aos dois grupos.

Para uma empresa que está prestes a completar 50 anos no mercado, é relevante que esteja consciente, atualizada e integrada com as melhores maneiras de levar as informações necessárias ao seu público interno por intermédio de meios de comunicação que auxiliam e tornem-na mais clara, simples e objetiva possível.

4 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO ANÔNIMO E DESENVOLVIMENTO DA NOVA COMUNICAÇÃO INTERNA

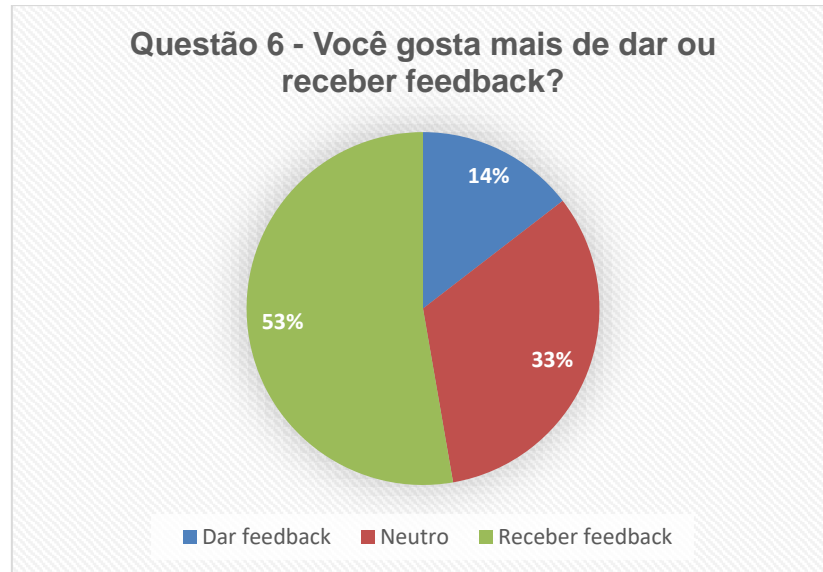
O questionário foi levado até a empresa pela autora propositalmente no dia 30 de setembro de 2022, última sexta-feira daquele mês, pois a confraternização dos aniversariantes de cada mês é feita sempre nas sextas-feiras e costuma acontecer no horário de troca de escalas do público interno, outro ponto relevante levado em consideração. Assim, tanto os que saíam quanto os que chegavam usufruíram da explicação sobre a importância de responderem ao questionário.

Foram disponibilizados 57 questionários impressos idênticos – número total de colaboradores disponibilizado pelo setor de Recursos Humanos no período em que os questionários estavam disponíveis – no refeitório da instituição junto a uma urna para acomodar os questionários respondidos e uma caneta com a base afixada na parede para agilizar as resoluções, pois era o que mais encaixava no perfil tanto da empresa quanto do público interno.

Composto de onze perguntas o questionário indagava o grupo acerca da CI da instituição, sendo dez delas de múltipla escolha e uma discursiva, com linguagem de fácil entendimento e acessível a todos – presente no Apêndice 1 -, buscando respostas para otimizar e/ou embasar o desenvolvimento de canais e meios de comunicação mais atualizados de acordo com a realidade da empresa, como pode ser observado nos gráficos a seguir.

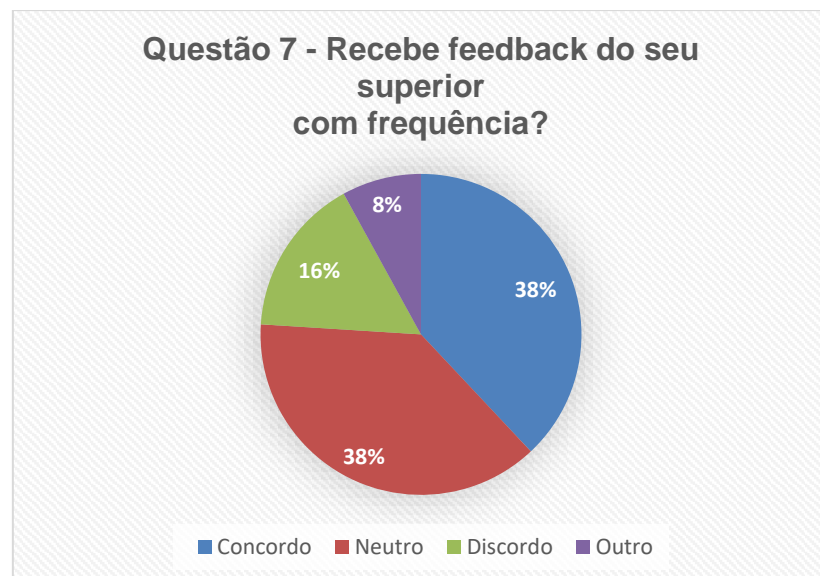
Durante duas semanas todos os colaboradores tiveram acesso e puderam responder ao questionário apresentado. No dia 14 de outubro de 2022, tudo foi recolhido para análise, com um total de 52 questionários respondidos.

As respostas sugeriram que 53% do público interno prefere receber *feedbacks* de ações ou posturas como forma de avaliação com objetivo de entender como o comportamento foi interpretado ou recebido pelo outro, que pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Feedback de ações ou posturas como forma de avaliação

Fonte: autora.

Porém, ao observar as respostas sobre a frequência que os superiores compartilham esses *feedbacks* nota-se que 38% concordam com a periodicidade existente, mas outros 38% se dizem neutros e 16% discordam, conforme apresenta o Gráfico 2. Assim, entende-se, que seria interessante ajustar o retorno aos colaboradores.

Gráfico 2: Frequência do feedback dada pelos superiores

Fonte: autora.

Quando questionados sobre suas sugestões e/ou *feedbacks* parecerem contar para a empresa 35% assinalaram neutro, 34% concordaram e 29% discordaram,

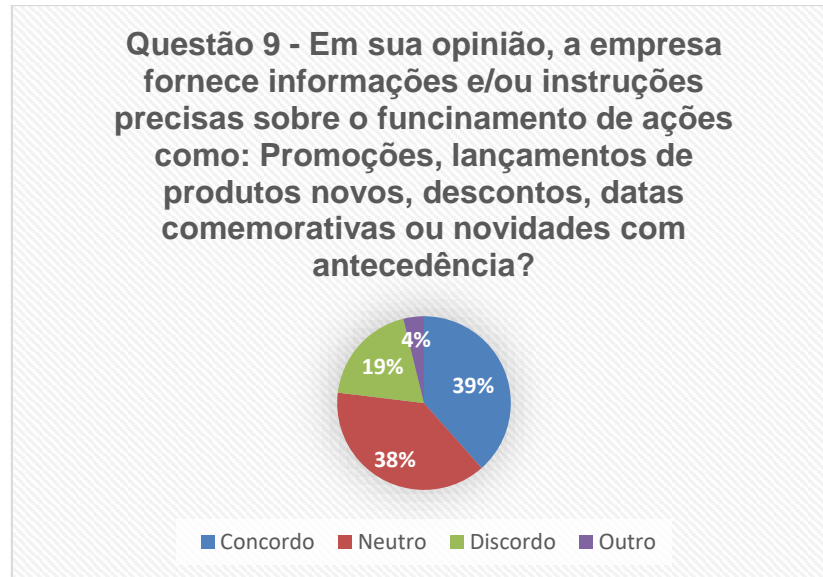
como mostra o Gráfico 3. Funcionários felizes geram produtos mais competitivos e conseqüentemente impactam positivamente na imagem da empresa, como dito por Tomasi *et al.* (2019). Por isso, constata-se a importância de informar, motivar e ouvir os funcionários acerca das novas ações desenvolvidas pela instituição.

Gráfico 3: Interesse da empresa quanto as sugestões dos colaboradores



Fonte: autora.

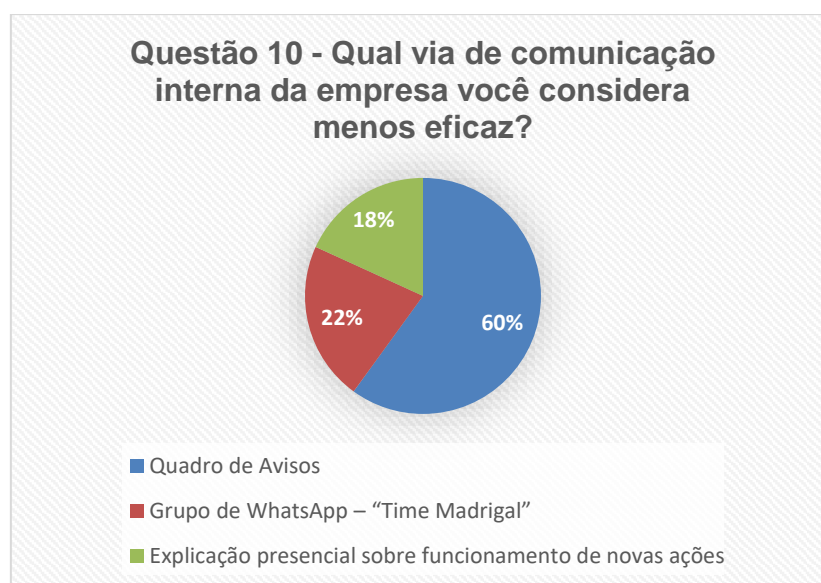
Interrogados sobre o fornecimento de informações e/ou instruções precisas para o funcionamento de ações como: promoções, lançamentos de produtos novos, descontos datas comemorativas ou novidades com antecedência por parte da empresa, 39% concordaram que a empresa dispõe essas informações antecipadamente, 38% ficaram neutros e 19% discordaram, como pode ser visto no Gráfico 4.

Gráfico 4: Fornecimento de informações precisas sobre as ações

Fonte: autora.

Ao relatar sobre o assunto, Martins (2021) diz que a comunicação interna desenvolvida por meios e técnicas certas promove diálogo, transformando o colaborador em um emissor. Porém, apurando as respostas escritas da questão acima, verifica-se - Apêndice 2 - algumas queixas de que as informações são ditas em cima da hora ou que o colaborador só fica sabendo quando já está em funcionamento.

Na décima pergunta, o público interno assinalou qual via de comunicação interna da empresa consideravam menos eficaz. O meio que ganhou a votação com 60% dos votos foi o quadro de avisos, seguido por 22% no grupo de WhatsApp e 18% na explicação presencial, apontado pelo Gráfico 5.

Gráfico 5: Via de comunicação interna menos eficaz atualmente

Fonte: autora.

Quando uma comunicação não é suficientemente clara e objetiva, pode haver ruídos, discorrem Aguiar *et al.* (2019), e os principais motivos dos votos no quadro de avisos foram a falta de atualização do mesmo e a falta de hábito e tempo para leitura de todas as informações.

A última pergunta do questionário indagava “como a empresa poderia melhorar as comunicações?”. A maioria das respostas pedia reuniões para que todos tivessem acesso às informações e podem ser observadas no Apêndice 2.

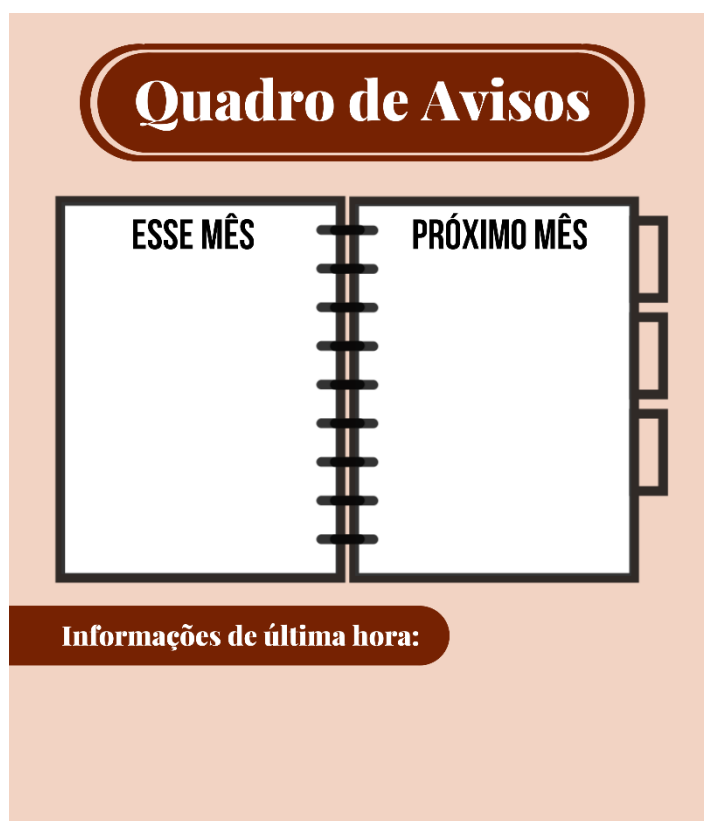
Com o estudo que se refere a comunicação interna apresentado previamente e a investigação das respostas obtidas mediante ao questionário anônimo, a fim de otimizar a comunicação interna da empresa levando informação e motivação aos colaboradores algumas mudanças, adaptações e criações de novas formas de CI serão sugeridas como: novo quadro de avisos, urna de sugestões, renovação do grupo de WhatsApp da empresa, reuniões presenciais para explicação das ações e ‘amigo colaborador’.

O novo quadro de avisos poderá ser feito de material adesivo e afixado cobrindo todo o vidro fixo entre as janelas do refeitório dos colaboradores - local de grande movimentação de pessoas -, composto por informações relevantes e diretas, com linguagem simples e de fácil entendimento para que consigam ler de forma rápida. Remeterá a uma agenda aberta, do lado esquerdo estará um local apropriado para as

informações e ações do mês atual e do outro, dando *spoiler* do mês seguinte. Um local que reunirá os comunicados e ações mais relevantes convidando o público interno a interagir e dar opiniões sobre o que está por vir.

Suas formatações, cores e fontes seguiriam a identidade visual desenvolvida pela agência e seria renovado e apresentado a todos mensalmente, mais especificamente em todas as últimas sextas-feiras dos meses por tratar-se de uma data que reúne grande parte do quadro de funcionários. Uma demonstração do novo quadro estará na Figura 4:

Figura 4: Sugestão do novo Quadro de Avisos



Fonte: autora.

Os colaboradores poderiam compartilhar suas ideias com a empresa por meio de uma urna de sugestões, que ficaria localizada próximo ao quadro de avisos. Aqueles que preferirem enviar links, vídeos ou simplesmente acharem mais cômodo utilizar seus celulares, um *QR Code* que levaria direto para o contato do marketing da empresa estaria colado na urna.

Para que todos tivessem acesso às mesmas informações, o grupo de WhatsApp seria renovado com intuito de compartilhar todas as ações, regulamentos e os demais assuntos relevantes tanto para a empresa quanto para o público interno. Nele todos os colaboradores seriam incluídos, mas para não haver confusão na troca de mensagens, só os administradores do grupo conseguiriam enviar mensagens. Os administradores seriam somente os números dos celulares dos setores da empresa que já estão presentes como recursos humanos, marketing, supervisão, produção, compras e diretores.

Reuniões breves e pautadas nas ações e seus regulamentos fariam parte da nova comunicação interna para cada setor tendo com finalidade sanar as dúvidas e levar todas as informações para quem estará em contato direto com o cliente.

Para finalizar, uma forma de motivação seria o 'amigo(a) colaborador(a)' - dotado de todas as informações por conta das estratégias anteriores - que conseguisse levar mais clientes para consumir na loja, cafeteria, almoço ou delivery ganharia um mimo no final do mês. No ato do pagamento o cliente escreveria em um cupom que ficaria para a empresa: o nome e o setor de quem o indicou, assim, ao final de cada mês seria feita a contagem e o anúncio do(a) ganhador(a). Um exemplo de cupom estará na Figura 5:

Figura 5: Cupom para indicação do nome do(a) colaborador(a)

Amigo Colaborador

Seu nome:

Quem te indicou?

The image shows a coupon form with a light orange background. At the top, there is a dark brown rounded rectangle containing the text 'Amigo Colaborador' in white. Below this, there is a white rounded rectangle with the text 'Seu nome:' in dark brown. At the bottom, there is another white rounded rectangle with the text 'Quem te indicou?' in dark brown.

Fonte: autora.

Todas as sugestões de novos canais e formas de comunicação interna desenvolvidas almejam reconectar a instituição com o público interno, por meio de

recursos acessíveis buscando informar e motivar de forma clara sem esquecer que a participação de todos é essencial. Espera-se que sejam utilizadas e colocadas em prática na nova fase da empresa que começará no ano de 2023.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para obter sucesso em suas ações as empresas começaram a entender que precisam se preocupar com uma forma mais humana de relacionamento, informação e motivação de seus colaboradores. Assim, torna-se relevante apontar a comunicação interna como forma de desenvolver as técnicas certas por meio dos canais de comunicação que mais se encaixam naquela realidade.

Com finalidade de entender importância, alguns fundamentos e a funcionalidade da comunicação interna nas organizações, a fim de desenvolver uma CI com recursos acessíveis, informando, motivando e mostrando interesse nas opiniões e sugestões do público interno da Fábrica de Sabores Madrigal esta pesquisa foi criada. É uma instituição prestes a completar 50 anos de história e encontra-se um tanto quanto desatualizada acerca do tema apresentado, gerando falta de informações para aqueles que lidam diretamente com o cliente ou funcionários que acreditam que suas opiniões parecem não contar.

Comunicação interna faz parte do endomarketing das organizações, é o marketing de dentro para fora, é o que mantém os colaboradores atentos e engajados. Fez-se então necessário como objetivo geral deste trabalho analisar a importância de elaborar um plano de comunicação interna feitos com recursos acessíveis à empresa e intuito de informar e ouvir o público interno.

Para atendê-lo foi imprescindível a realização de alguns objetivos específicos como levantamento dos modelos precedentes e ainda utilizados como meios de CI, pesquisa de opinião dos funcionários feita através da aplicação do questionário anônimo quanto as práticas já existentes com propósito de entender o público interno e amparar o desenvolvimento de uma nova comunicação interna para a instituição.

Foi comprovada, com base nas pesquisas, a hipótese que a comunicação interna deve ser desenvolvida com recursos atualizados e planejados a partir da realidade da empresa e do público interno, para que todos sejam informados, motivados e ouvidos com intuito de sanar dúvidas e questionamentos quanto aos novos produtos, promoções, datas comemorativas, entre outras informações.

Espera-se que, para otimizar a CI e findar os ruídos ou barreiras no processo de comunicação da empresa - que dificultam e geram retrabalho de explicação –, as sugestões de novo quadro de avisos, urna de sugestões, renovação do grupo de WhatsApp da empresa, reuniões presenciais para explicação das ações e 'amigo colaborador' sejam colocadas em prática, iniciando um ciclo de comemoração e renovação da Fábrica de Sabores Madrigal no ano de 2023.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Fernanda R. de; TREVISAN, Nanci M.; LIMA, Aline P. L D.; SILVA, Roberta M. D. **Comunicação interna**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. 9788533500464. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/>>. Acesso em: 23 mai. 2022.

AYRES, Aurora. **Para 70% das empresas o maior desafio da comunicação interna é engajar gestores como comunicadores**. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, São Paulo, 25 março 2022. Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/para-70-das-empresas-o-maior-desafio-da-comunicacao-interna-e-engajar-gestores-como-comunicadores/#:~:text=A%20pesquisa%20mostra%20que%2085,a%20serem%20divulgados%20no%20ano.>> Acesso em: 18 mai. 2022.

CLEMENTE, Matheus. **O que é endomarketing?** Entenda a importância para a satisfação dos colaboradores. Rock Content, 30 set. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/endomarketing/#:~:text=Endomarketing%20%C3%A9%20uma%20estrat%C3%A9gia%20de,motivada%20e%20reduzindo%20o%20turnover.>> Acesso em: 24 mai. 2022.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Cae. **Tendências de comunicação interna: pessoas, cultura e métricas**. Agência Vocali, 23 abr. 2021. Disponível em: <<https://vocali.com.br/comunicacao-interna/tendencias-de-comunicacao-interna/>>. Acesso em: 18 mai. 2022.

SANTOS, Elisângela. **Fábrica de Sabores Madrigal** – o centro gastronômico com estrutura impressionante do Sul Fluminense. Márcio Rodrigues e Associados, Belo Horizonte, 18 abr. 2019. Disponível em: <<http://marciorodrigues.com.br/mostraNoticia.php?codnoticia=1296>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 9788522484805. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484805/>>. Acesso em: 20 mai. 2022.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João B. **Comunicação empresarial**. 5. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597020502. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020502/>>. Acesso em: 20 mai. 2022

7 APÊNDICE 1

Questionário Anônimo

Destinado aos colaboradores da Fábrica de Sabores Madrigal

Com intuito de auxiliar minha pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) que consiste em analisar os canais de comunicação interna da empresa já existentes e buscar otimizá-los, convido você a responder esse questionário anônimo. Você aceita? Agradeço desde já!

Atenciosamente, Fernanda Volutão.

1 – Em sua opinião, os departamentos da empresa se comunicam com frequência entre si?

Concordo Neutro Discordo Outro, por quê?

2 – Você se sente incluído na cultura colaborativa da empresa?

(Cultura colaborativa contempla relacionamentos interpessoais - processo de conhecer, interagir e criar laços com colegas, chefes ou qualquer outra pessoa que chegue em nossa vida por meio profissionais -, ambiente de trabalho, estratégias de produção e gestão)

Concordo Neutro Discordo Outro, por quê?

3 - Sente que o trabalho que faz para a empresa é reconhecido?

Concordo Neutro Discordo Outro, por quê?

4 - Em sua opinião, você tem as informações de que precisa para fazer seu trabalho?

Concordo Neutro Discordo Outro, por quê?

5 - Seus superiores se comunicam bem com a equipe?

Concordo Neutro Discordo Outro, por quê?

6 - Você gosta mais de dar ou receber feedback?

(Feedback = resposta dada a uma ação ou postura como forma de avaliação. Tem objetivo de levar a entender como o seu comportamento foi interpretado ou recebido pelo outro.)

Dar Feedback Neutro Receber Feedback

7 - Recebe feedback do seu superior com frequência?

Concordo Neutro Discordo Outro, por quê?

8 – Em sua opinião, suas sugestões e/ou feedbacks parecem contar para a empresa?

Concordo Neutro Discordo Outro, por quê?

9 – Em sua opinião, a empresa fornece informações e/ou instruções precisas sobre o funcionamento de ações como: promoções, lançamentos de produtos novos, descontos, datas comemorativas ou novidades com antecedência?

Concordo Neutro Discordo Outro, por quê?

10 - Qual via de comunicação interna da empresa você considera menos eficaz?

Quadro de Avisos

Grupo de WhatsApp – Time Madrigal

Explicação presencial sobre o funcionamento de novas ações

Por quê?

11 - Como a empresa pode melhorar as comunicações?

8 APÊNDICE 2

Respostas marcadas no questionário anônimo destinado aos colaboradores da Fábrica de Sabores Madrigal:

Questão	Concordo	Neutro	Discordo	Outro
1	20	17	12	3
2	25	13	12	2
3	18	16	13	4
4	23	16	9	3
5	19	17	12	4
6	Dar feedback 8	Neutro 18	Receber feedback 29	
7	19	19	8	4
8	18	18	15	1
9	20	20	10	2
10	Quadro de Avisos 33	Grupo de WhatsApp – “Time Madrigal” 12	Explicação presencial sobre funcionamento de novas ações 10	

Respostas escritas no questionário anônimo destinado aos colaboradores da Fábrica de Sabores Madrigal:

QUESTÃO	JUSTIFICATIVA
1	<p>Poderia melhorar; Há muitos ruídos de comunicação; Deveriam conversar mais, para melhor distribuição de informação; Alguns se comunicam bem, outros precisam melhorar a comunicação; Sempre que possível e necessário, há reuniões; Estamos com pessoas com mais responsabilidade e estamos tendo mais reuniões; Falta a comunicação diária entre setores e as devidas cobranças; Sim, quando convém seus interesses na panela; Comunicação até existe, porém é fraca.</p>
2	<p>Não há cultura colaborativa na empresa; Procuro transitar em todos os setores comunicando com todos, para perceber como está o ambiente; É cada um por si; Eu me sinto incluído; Entrevistas e interação são feitas; Acabei de entrar na empresa, não tenho uma opinião formada ainda; Quando é do interesse pessoal dos superiores sim; Não porque tem funcionário que por algum motivo entram e saem com muita rapidez.</p>
3	<p>Não muito. Poucas vezes é reconhecido. Já quaisquer erros são excessivamente apontados; Poderia ser mais, porém já está de bom tamanho; A não ser que você tente agradar quem tá acima de você. Não é reconhecido; Reconhecimento depende das minhas ações diante de conflitos, depende de minha vontade de trabalhar, aprender e principalmente obedecer as normas da empresa e querer crescer dentro dela; As evoluções e mudanças são constantes; Por mais que você faça mais você poderia fazer; Não por mais que fazemos não temos valor; Poderia ser melhor reconhecido; Cada centímetro do meu trabalho vem sendo reconhecido e isso sempre da energia para fazer sempre melhor.</p>
4	<p>Exato, sempre com recomendações e ensinamentos;</p>

	<p>As vezes;</p> <p>Está faltando mais treinamento e paciência das pessoas que treinam;</p> <p>Muita das vezes há falhas nos treinamentos;</p> <p>As vezes uma informação ou outra chega um pouco atrasada em mim mas nada de mais;</p> <p>Nem sempre tem as informações muita da vezes o funcionário tem que se virar, as vezes avisa em cima da hora.</p>
5	<p>Ainda precisam de um aperfeiçoamento;</p> <p>Depende, quando da;</p> <p>Estamos caminhando para aumentar ainda mais a comunicação. As reuniões com os supervisores são para alinharmos e sermos os multiplicadores, de tudo que é acordado, dos funcionários..;</p> <p>Nem sempre, as vezes separar o profissional do pessoal é a coisa mais difícil;</p> <p>Sim, quanto mais “vc puxar o saco” mais vão te incluir;</p> <p>Nem todos</p>
7	<p>Só os negativos. Avaliações positivas são pouco repassadas;</p> <p>Sempre, apesar de nem sempre precisar, muitas vezes desnecessariamente;</p> <p>As reuniões entre supervisor e funcionários são exatamente para essa comunicação entre eles. Precisamos (supervisores) falar e precisamos ouvir;</p> <p>O mais importante para o acerto é ouvir o feedback de todos para o acerto dos demais;</p> <p>Ainda não, apenas uma semana de trabalho. Em adaptação;</p> <p>Quando eles querem sim, do contrário só por trás.</p>
8	<p>Muito, porém não é bom se expor pode parecer chato pra empresa e eu mesmo;</p> <p>Toda empresa tem que utilizar os feedbacks para crescimento pessoal e empresarial. Todos temos que aproveitar ao máximo todas as sugestões levantadas por todos independente do setor que trabalhem;</p> <p>Sempre, faz parte das mudanças repentinas dos últimos anos;</p> <p>Só permanece quem é do interesse deles.</p>
9	<p>As vezes muitas coisas são ditas em cima da hora;</p> <p>As vezes esquece;</p> <p>Sim, mas poderia melhorar;</p> <p>Concordo, ao longo de anos a Madrigal faz campanhas, promoções, lançamentos, etc... Sempre tivemos Agência de Marketing para nos auxiliar e estagiárias de marketing servindo de “ponte” para todas as ações praticadas entre o que se decidiu e a informação para os envolvidos (supervisão) e esses para todos os colaboradores;</p> <p>Mantemos um grupo de WhatsApp e todas as principais informações são passadas por ali;</p> <p>Só sobre quem eles querem;</p>

	<p>Não;</p> <p>Boa parte das vezes fico por fora das promoções e só me ligo quando já está em cartaz.</p>
10	<p>Quadro de avisos:</p> <p>Não é atualizado tem tempo;</p> <p>Os funcionários não tem o hábito de ler;</p> <p>Nem sempre o funcionário para e presta atenção no quadro de avisos;</p> <p>Nem todos estão no grupo “Time Madrigal” e nem todos param pra ler o quadro de avisos;</p> <p>Raramente é usado;</p> <p>Muita coisa pra fazer, sem tempo livre para ficar parado lendo avisos;</p> <p>Penso que alguns colaboradores nem sempre se interessam de ler;</p> <p>Pelo volume de informações trazidas pelas mudanças. Mas essencial;</p> <p>Diversas pessoas já chegam com vontade de ir embora, por não sentirem-se valorizadas;</p> <p>Na hora da correria passa despercebido, ou seja, não consegue parar pra ler;</p> <p>Infelizmente ninguém olha o quadro, então se forma ineficaz por conta disso. O grupo poderia ser melhor. Pessoalmente poderia ter tempo pra passar as coisas e informações;</p> <p>Maioria dos avisos ou escala mudam com muita frequência.</p> <p>Grupo de WhatsApp – “Time Madrigal”:</p> <p>No grupo muitas vezes se perguntamos algumas coisas levam horas pra responde, tem dia que nem respondem;</p> <p>Muitas vezes não é passado para os colaboradores o que se é falado;</p> <p>Porque é inútil;</p> <p>Nem todos participam do grupo de watts e nem param para ler o quadro de aviso;</p> <p>As vezes.</p> <p>Explicação presencial sobre funcionamento de novas ações:</p> <p>Quase não existe comunicação sobre funcionamento de novas ações ou outros;</p> <p>Muitos saem da reunião como se não tivéssemos falado nada. Temos sempre que repetir nossa fala;</p> <p>Aconteceu comigo de uma pessoa mandar fazer algo de uma maneira, e depois mandaram fazer de outra. Precisam se entender em si antes.</p>
11	<p>Conversando ou fazendo mais reuniões;</p> <p>Dando feedbacks aos funcionários mais frequentemente;</p> <p>Abrindo espaço para opiniões e sugestões;</p> <p>Poderia haver mias reuniões ou quadro de avisos ou maior e melhor comunicação com os superiores;</p>

	<p>Primeiro: tem que criar e seguir protocolos. (Ex.: promoção, desenvolvimento e balanceamento de produto). Segundo: Setorização deve ser respeitada. Então a comunicação vai começar a acontecer;</p> <p>Mais ação e menos conversa, mais isso só o tempo;</p> <p>Ouvir mais as demandas dos clientes e aceitar ideias dos colaboradores;</p> <p>Pode melhorar com mais comunicação presencial entre os colaboradores quando o assunto for necessário;</p> <p>Conversando entre si, não adianta falar com o supervisor e ele não passar para os demais funcionários, conversar pessoalmente com todos;</p> <p>Pode melhorar se parassem de competir entre si. Se parar de agir como crianças imaturas muitas vezes. (E PRATICAR MAIS O QUE COBRA SEM PASSAR VERGONHA);</p> <p>Incentivar os funcionários a ter uma boa relação ajudaria muito a comunicação, reuniões pautadas não somente nos erros, mas também nos acertos da equipe;</p> <p>Fazendo reuniões entre os funcionários mais constante;</p> <p>Com os supervisores tomando iniciativa de falar com todos, não só com quem eles tem mais contato, dando chances para pessoas que realmente merecem subir de cargo e não quem eles tem mais contato (intimidade) pois assim o trabalho do próximo não é reconhecido e acaba ficando chateado(a), e também com o fiscal passando o que foi falado nas reuniões;</p> <p>Reuniões presenciais com todos de cada setor à fim de explicar e justificar as ações elaboradas pela empresa (uma reunião com setor A, depois com setor B). Usar um único local pra aplicar os avisos e informações. Ter um melhor reconhecimento de seus trabalhadores com intuito de melhorar os seus serviços, fazendo com que sintam vontade e orgulho de trabalhar na empresa.</p> <p>Melhorar o humor dos supervisores e fazer entender que não somos robôs;</p> <p>Como já estamos fazendo, requer tempo, mas já temos resultados melhores.</p> <p>Reuniões pequenas com menor tempo, para falar sobre 3 assuntos, no máximo;</p> <p>Primeiramente adotando rotinas de comunicações diárias dos acertos e erros, das novidades ou outros. Treinando interlocutores;</p> <p>Existem informações que todos os setores e funcionários devem saber e muitas das vezes isso não acontece. Talvez ter um grupo por setor facilitaria a comunicação, ou até mesmo ter a regra e disciplina que após uma promoção for lançada por exemplo, haverá uma reunião com todos;</p> <p>Precisam conversar entre si para que todos tenham a mesma opinião quando for repassar aos funcionários;</p> <p>Qualificando pessoas que subordinam;</p> <p>Conversar, dialogar mais com os funcionários;</p> <p>Conversar mais, falar sobre as dificuldades;</p>
--	---

	<p>Nessa a comunicação é muito bem feita, até mesmo por várias maneiras, as vezes um pouco de falta de atenção ou tempo passa despercebido...;</p> <p>1º ter um horário específico todo dia para passar informações do turno, sem prejudicar o horário de trabalho e funcionamento da empresa. O grupo é uma boa, mas não utilizam ele da forma certa e com frequência. Iria ajudar muito. Sempre ta lembrando os funcionários de passar as informações. Pois passa pra 1 e acaba alí mesmo. As vezes temos que procurar sozinho uma coisa e ter todo o trabalho, sendo que poderia ser mais fácil;</p> <p>Valorizar e priorizar o trabalho de quem realmente merece não só de quem lambe pata;</p> <p>Com reuniões mensais com os funcionários para expor os problemas e dificuldades de todos;</p> <p>Reuniões mensais com equipes que dependem o processo um do outro;</p> <p>Os chefes se entenderem primeiro e depois falar com todos os demais colaboradores;</p> <p>Se comunicando com a gente, tendo mais diálogo sobre as informações;</p> <p>Buscando cada vez mais profissionais qualificados para desempenhar papeis de liderança;</p> <p>As vezes uns feedbacks dos donos com o pessoal pode ser mais efetivo em alguns casos.</p>
--	---