



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**BRUNO HENRIQUE SANTOS BORGES  
WILIAM DA SILVA ROMUALDO**

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA: ESTUDO DE CASO SOBRE UM E-  
COMMERCE DE TECIDOS EM AMERICANA - SP**

**AMERICANA, SP**

**2024**

BRUNO HENRIQUE SANTOS BORGES  
WILIAM DA SILVA ROMUALDO

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA: ESTUDO DE CASO SOBRE UM E-COMMERCE DE TECIDOS EM AMERICANA - SP**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial 6º Semestre Noturno sob a orientação da Prof.<sup>(a)</sup> Dr<sup>a</sup> Silvia Aparecida José e Silva.

Área de concentração: comunicação empresarial.

**AMERICANA, SP  
2024**

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana  
Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de  
Catalogação-na-fonte**

BORGES, Bruno Henrique Santos

Comunicação empresarial interna: estudo de caso sobre um e-commerce de tecidos em Americana - SP. / Bruno Henrique Santos Borges, Wiliam da Silva Romualdo – Americana, 2024.

33f.

Estudo de caso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Aparecida José e Silva

1. Comunicação empresarial. I. BORGES, Bruno Henrique Santos, II. ROMUALDO, Wiliam da Silva III. SILVA, Silvia Aparecida José e IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 659.3

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

Bruno Henrique Santos Borges  
Wiliam da Silva Romualdo

## COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA: ESTUDO DE CASO SOBRE UM E-COMMERCE DE TECIDOS EM AMERICANA - SP

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.  
Área de concentração: Comunicação Empresarial

Americana, 3 de dezembro de 2024

### Banca Examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Sílvia Aparecida José e Silva (Presidente)  
Doutora  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Maria Camila Bedin Polli (Membro)  
Doutora  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Marco Antonio da Silveira Campos  
Especialista  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

## RESUMO

A comunicação empresarial interna é o conjunto de estratégias, ferramentas e práticas utilizadas por uma organização para transmitir informações, ideias e mensagens entre seus colaboradores. Seu objetivo principal é alinhar a equipe em relação aos valores, metas e objetivos da empresa. Este trabalho propõe uma pesquisa descritiva exploratória, por meio de um estudo de caso, com o objetivo de identificar os problemas internos de comunicação que prejudicam o desempenho de uma empresa de tecidos no ramo de e-commerce localizada no município de Americana-SP. Os dados foram coletados por meio de um questionário online, aplicado aos 9 colaboradores atuantes na organização. O formulário encaminhado aos entrevistados, contempla dez perguntas relativas à percepção pessoal sobre as rotinas de trabalho e como estas se relacionam com o tema objeto de estudo, sendo que cinco das questões são de alternativa única e as demais com opção de múltipla seleção. A análise dos resultados obtidos a partir da pesquisa indicaram a necessidade de introdução de melhorias como *feedbacks* constantes com os colaboradores, profissionalização dos seus empregados com treinamentos adequados, e a utilização de ferramentas de comunicação que possam melhorar o desempenho da empresa, como *Google Workplace* e *Jira*. Além disso, a recomendação de priorizar a melhora do desempenho da comunicação interna na empresa por parte dos líderes foi aconselhada.

**Palavras-chave:** Comunicação; *Feedback*; Ferramentas; Treinamentos.

## **ABSTRACT**

*Internal business communication is the set of strategies, tools and practices used by an organization to transmit information, ideas and messages among its employees. Its main objective is to align the team in relation to the company's values, goals and objectives. This work proposes exploratory descriptive research, throughout a case, with the objective of identify the internal communication problems that harm the performance of a fabric company in the e-commerce sector located in the city of Americana-SP. Data were collected through an online questionnaire, applied to 9 employees working in the organization. The form sent to interviewees includes ten questions relating to personal perception of work routines and how they relate to the topic under study, with five of the questions having a single alternative and the others having a multiple selection option. The analysis of the results obtained from the research indicated the need to introduce improvements such as constant feedback with employees, professionalization of employees with appropriate training, and the use of communication tools that can improve the company's performance, such as Google Workplace and Jira. Furthermore, the recommendation to prioritize improving the company's internal communication performance by leaders was advised.*

**Key-words:** *Comunication; Feedback; Tools; Training.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Frequência das opiniões ouvidas pela liderança.....	20
<b>Figura 2:</b> Frequência de feedback dada pelos supervisores. ....	21
<b>Figura 3:</b> Quanto um treinamento de atendimento facilitará o trabalho.....	22
<b>Figura 4:</b> Principais desafios relacionados a comunicação na empresa. ....	23
<b>Figura 5:</b> Problemas causados pela má comunicação. ....	24
<b>Figura 6:</b> Ferramentas de comunicação utilizadas na empresa. ....	25
<b>Figura 7:</b> Problemas causados na produtividade devido à má comunicação.....	26
<b>Figura 8:</b> Comunicação promovida pelos líderes da empresa.....	27
<b>Figura 9:</b> Quanta atenção a empresa dá para problemas de comunicação. ....	28
<b>Figura 10:</b> Problemas causados no produto pela falta de clareza nas instruções....	29

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**SEBRAE:** Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. JUSTIFICATIVA .....	11
3. SITUAÇÃO PROBLEMA .....	12
4. OBJETIVOS.....	13
4.1. Objetivo Geral .....	13
4.2. Objetivo(s) Específico(s) .....	13
5. METODOLOGIA .....	14
5.1. Tratamento e análise de dados.....	14
5.2. Abordagem dos participantes .....	14
5.3. Critérios para inclusão e exclusão dos participantes .....	14
6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
6.1. Comunicação Multicultural .....	16
6.2. Linguagem e formas de comunicação .....	16
6.3. Gerenciamento da comunicação .....	17
6.4. Problemas na comunicação.....	18
6.5. Barreiras na comunicação .....	18
6.6. Comunicação formal e informal.....	19
7. RESULTADOS .....	20
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
REFERÊNCIAS.....	32

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação empresarial interna desempenha um papel estratégico na construção de uma identidade cultural que, em articulação com as políticas de gestão de recursos humanos, busca promover a aproximação e a integração dos públicos internos aos princípios e objetivos fundamentais da organização (Curvello, 2012). A comunicação empresarial interna tem se consolidado como um componente estratégico essencial para a gestão organizacional, especialmente em um contexto de crescente competitividade e complexidade no ambiente corporativo. Ao integrar colaboradores aos valores, princípios e objetivos da organização, essa prática contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais coeso e engajado, o que, por sua vez, reflete diretamente nos resultados institucionais. Contudo, muitas empresas ainda enfrentam desafios relacionados à efetividade da comunicação interna, como a falta de alinhamento entre setores, barreiras na transmissão de mensagens e baixa participação dos colaboradores nos processos comunicativos. Diante disso, o problema que se busca responder neste estudo de caso é: Como melhorar a comunicação interna de uma empresa de tecidos no ramo de *e-commerce*, na qual a comunicação assertiva não é uma prioridade dos líderes?

Sendo assim, analisar as principais dificuldades de comunicação identificadas na organização e propor estratégias de melhorias fundamentadas em conceitos teóricos e práticas amplamente reconhecidas por sua eficácia comprovada na promoção de uma comunicação organizacional eficiente, se define como o objetivo geral deste trabalho, que passará por etapas específicas, como: a) Identificar os desafios enfrentados pela organização devido às falhas na comunicação interna; b) Analisar os impactos negativos da comunicação não padronizada, como erros operacionais e conflitos internos; c) Investigar práticas recomendadas em comunicação organizacional e adaptá-las às necessidades da empresa; d) Avaliar os benefícios de implementar padrões claros de comunicação, como maior eficiência e satisfação dos colaboradores.

A comunicação interna é essencial no alinhamento estratégico e na integração dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Falhas nesse processo podem gerar consequências significativas, como baixa produtividade, aumento de conflitos, retrabalho e desengajamento, impactando diretamente a eficiência operacional e a competitividade da empresa. Assim, analisar os problemas de comunicação interna e propor soluções efetivas torna-se uma iniciativa relevante para aprimorar o fluxo de informações, fortalecer o ambiente organizacional e garantir maior coesão entre as equipes. Este estudo contribui tanto para a superação dos desafios específicos da organização quanto para o avanço de práticas comunicacionais aplicáveis em outros contextos corporativos, promovendo uma gestão mais eficiente e colaborativa.

A metodologia de pesquisa aplicada neste estudo de caso foi realizada através de um questionário online, aplicado via *Google Forms*, para coletar dados sobre a comunicação interna da empresa. A ferramenta permitiu a visualização dos resultados por meio de gráficos, ampliando o potencial de análise. O questionário combinou dez diferentes questões quantitativas e qualitativas, incluindo perguntas de múltipla escolha, que abordaram diferentes aspectos internos da organização. A elaboração das questões foi realizada com o propósito de captar o máximo de informação relevante sobre o tema, relacionado a empresa alvo deste estudo de caso.

## 2. JUSTIFICATIVA

A necessidade de padronização da comunicação interna nas empresas é um tema extremamente relevante nos dias de hoje, pois a falta de uma linguagem padrão pode causar ineficiência nos processos das organizações, causando o retrabalho e a perda de recursos e tempo. A ausência de uma linguagem comum e de protocolos claros de comunicação, baseados e formulados para as necessidades específicas da empresa estudada, pode também dificultar a integração de novos funcionários, prejudicar a coesão da equipe e minar a cultura organizacional, além de poder causar conflitos interdepartamentais, desperdício de recursos e, em última análise, afetar negativamente a competitividade e a sustentabilidade da organização no mercado.

Para que se possa trazer resoluções a esses problemas, faz-se necessária a elaboração de um estudo de caso sobre uma empresa de tecidos no mercado de *e-commerce*, que por apresentar problemas cotidianos relacionados a comunicação interna de seus colaboradores e gestores, concordou que suas rotinas diárias fossem estudadas, analisadas e confrontadas com ideais práticos para comunicação interna, por estudiosos especialistas no tema. O tema de estudo está alinhado as afinidades pessoais dos autores, pois por estarem habituados a assuntos que envolvam comunicação, em especial, a empresarial que está ligada diretamente ao curso, encontraram uma oportunidade para discorrer diretamente sobre a área de estudos que mais familiarizados estão. A escolha da empresa, está baseada na proximidade afetiva da empresa com os autores desta monografia, e pelo fato de a mesma enfrentar situações pertinentes a área de estudos desenvolvida.

O propósito final para o estudo é apresentar métodos de solução para os problemas encontrados e aplicá-los de acordo com a capacidade que a empresa dispõe, de forma a respeitar sua disponibilidade de tempo e recursos. Para além dos resultados obtidos com o desenvolvimento de pesquisa e estudo de caso, têm-se o propósito de disponibilizar o trabalho para fins acadêmicos de consulta e como referencial para futuros estudos da área.

### 3. SITUAÇÃO PROBLEMA

Esta empresa de *e-commerce* atua no setor têxtil e possui uma equipe de colaboradores distribuídos entre diversos setores, incluindo produção, vendas, administração e logística. Nos últimos anos, ela tem enfrentado dificuldades no cumprimento de prazos, alta rotatividade de funcionários e um índice crescente de erros em processos internos, o que tem impactado diretamente a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes. Após conversas informais e *feedbacks* anônimos, a gestão identificou que esses problemas podem estar relacionados a falhas na comunicação interna.

Entre os colaboradores, é comum a percepção de que as informações necessárias para a execução das tarefas não chegam com clareza ou conveniência, gerando mal-entendidos e retrabalho. Além disso, a ausência de um canal estruturado para o diálogo entre os diferentes setores impede a circulação eficiente de informações, o que dificulta a resolução rápida de problemas e a adaptação a mudanças.

Diante desse cenário, a pesquisa tem como objetivo investigar como os problemas na comunicação interna impactam o desempenho organizacional da organização e propor estratégias para melhorar o fluxo de comunicação entre os setores da empresa, contribuindo para um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo Geral**

Este trabalho tem como objetivo geral analisar as principais dificuldades de comunicação encontradas em uma empresa de tecidos e propor sugestões de melhoria baseados em conceitos e práticas já amplamente conhecidos pelo sucesso de sua aplicação.

### **4.2. Objetivo(s) Específico(s)**

- Identificar os principais desafios enfrentados pela organização devido as falhas que ocorrem na comunicação interna.

- Analisar os impactos negativos da comunicação não padronizada para as necessidades da empresa, tais como erros operacionais, mal-entendidos e conflitos interdepartamentais.

- Investigar as melhores práticas com base em autores especialistas em comunicação e aplicar de acordo com as necessidades da empresa.

- Avaliar os benefícios potenciais da implementação de padrões de comunicação claros e consistentes, incluindo a melhoria da eficiência operacional, a redução de custos e o aumento da satisfação do cliente.

## **5. METODOLOGIA**

Para a realização desta pesquisa de campo, foram consultadas diversas fontes sobre comunicação empresarial, incluindo livros e artigos acadêmicos, visando aprofundar o entendimento do tema. O objetivo principal da pesquisa foi avaliar a comunicação interna da empresa e, a partir dessa análise, compreender a relevância de uma comunicação eficaz para o desenvolvimento organizacional.

A metodologia adotada para a coleta de dados incluiu a aplicação de um questionário online por meio da ferramenta de formulários do Google, que facilita a visualização dos dados através de gráficos, permitindo uma interpretação mais clara dos resultados. O questionário abordou tanto questões quantitativas quanto qualitativas relacionadas aos aspectos da comunicação interna da empresa. As perguntas, em formato de múltipla escolha, incluíam a possibilidade de selecionar múltiplas respostas em alguns itens, totalizando dez questões que exploravam diversos fatores internos.

### **5.1. Tratamento e análise de dados**

Os dados foram analisados com o auxílio do formulário do Google para facilitar a interpretação das informações obtidas gerando gráficos e tabelas.

### **5.2. Abordagem dos participantes**

Os funcionários foram abordados pessoalmente e convidados a participarem da pesquisa, caso fosse obtido uma resposta positiva, era enviado um link com o formulário para que o colaborador respondesse o questionário. Além disso foi garantido o sigilo das informações, ou seja, não seria identificado o que cada colaborador respondeu.

### **5.3. Critérios para inclusão e exclusão dos participantes**

Os funcionários participantes foram 9 homens com faixa etária entre 17 e 43 anos de idade.

Critérios de inclusão: Os participantes deveriam ser pertencentes ao quadro de funcionários da empresa e precisaria aceitar participar da pesquisa, não necessariamente deveria ser maior de idade, pois a empresa possui jovem aprendiz.

Critérios de Exclusão: Caso optasse por não responder o questionário online. No entanto, não houve objeções a pesquisa e todos os candidatos responderam.



## **6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **6.1. Comunicação Multicultural**

De acordo com Hamlin (2006), é necessário entender que o país é muito diversificado regionalmente, mesmo dentro das próprias fronteiras. Há diferenças culturais e de oratória advindas das diversas partes do país: desde áreas rurais, subúrbios, pequenas cidades ou metrópoles.

Atuais imigrantes de outros países preferem manter os traços da sua cultura original ao invés de adotar a da nova terra onde vivem. Posicionamento contrário ao dos imigrantes do passado, que procuravam eliminar as características marcantes de sua cultura de berço (Hamlin, 2006). A autora continua a dizer que as questões de comunicação levantadas desse processo, além de envolver o aprendizado de um novo idioma, implica no aprendizado de um novo estilo de vida e na adaptação de novos padrões, tecnologias e a um novo estilo de comunicação.

A respeito da necessidade de uso da comunicação visual Hamlin (2006), explica que a forma visual de mensagem é autoexplicativa e possui impacto imediato, o que a difere da comunicação verbal que faz com que a persuasão dependa exclusivamente de suas palavras e de sua habilidade em argumentar.

A comunicação entre pessoas de diferentes culturas pode apresentar grandes dificuldades. Os fatores culturais geralmente aumentam os problemas de comunicação ao provocar erros na interpretação, percepção e na avaliação. Como por exemplo, com a utilização de um gesto no qual é totalmente aceitável e normal em determinada cultura, mas pode se tornar ofensivo para as pessoas com uma cultura diferente (Pinho, 2006).

### **6.2. Linguagem e formas de comunicação**

De acordo com Valle (2013), na base de toda atividade comunicativa humana está a linguagem, que é a capacidade de se expressar através de uma língua ou outro sistema organizado e convencional de sinais, usados pelos membros de uma mesma comunidade. Neste contexto, diversas linguagens podem ser empregadas nos atos de comunicação.

A fala reflete o uso único que é feito do idioma. Ela resulta da convivência social, das leituras realizadas e das relações culturais construídas e inclusive pessoas que moram juntas por anos não apresentam a mesma linguagem (Valle, 2013).

Heldman (2005) informa que a mensagem é o núcleo da comunicação e pode assumir diferentes formatos, dos quais podem-se destacar o verbal e o escrito. Pode-se fazer a troca de informações em reuniões, por telefone ou face a face de forma verbal ou usar formas escritas como *e-mails*, comunicados ou relatórios. Dependendo da ocasião, a comunicação verbal ou escrita pode ser formal ou informal.

Uma boa comunicação envolve saber quais ferramentas ou métodos de transmissão usar em cada situação. A comunicação informal pode ser realizada por meio de mensagens faladas, enquanto informações complexas, como planos de projeto, devem ser documentadas por escrito. Em caso de dúvida, deve-se optar pelo uso da comunicação escrita (Heldman, 2005).

### **6.3. Gerenciamento da comunicação**

De acordo com Pinho (2006) A comunicação interna é constituída através de processos comunicativos aplicados no ambiente interno das empresas, na qual o propósito é permitir que seus integrantes cumpram com as tarefas estabelecidas. Além disso também é possível empregar outros objetivos, como buscar estabilidade da organização, possibilitando atingir seus objetivos e com isso conseguir a socialização de seus integrantes, mantendo a cultura da empresa.

A comunicação e o conflito estão totalmente ligados, pois o conflito tanto se alimenta da comunicação, como é um produto dela. Além disso os conflitos gerados dentro das organizações são administrados através do uso da comunicação, daí surge a importância do conhecimento do processo de administração de conflito, em geral para garantir que a comunicação seja adequadamente desempenhada, de maneira eficaz, o seu papel no gerenciamento (Pinho, 2006).

#### **6.4. Problemas na comunicação**

Conforme Pinho (2006) toda mudança gera resistência, devido ao medo do novo. Quando é percebido a mudança, geralmente os membros temem que os resultados práticos sejam desfavoráveis, como menos dinheiro e mais trabalho, além de sentir-se ameaçados em sua situação até então segura e confortável.

De acordo com Gil (2001) Ruído refere-se a qualquer fonte de erro, perturbação ou distorção na fidelidade da comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual, escrita, entre outras formas. Às vezes, o entendimento do receptor não coincide com o significado que o emissor pretendia transmitir. Um exemplo comum disso ocorre nas empresas. Um líder emite uma ordem que, para ele, é perfeitamente clara. No entanto, o funcionário que a recebe interpreta de maneira diferente, resultando em um desempenho que não atende às expectativas do líder. Quando questionado, o funcionário afirma ter seguido exatamente o que foi solicitado pelo líder. Essas situações não apenas prejudicam a realização dos objetivos, mas também provocam conflitos entre as partes envolvidas. Elas são exemplos típicos de ruídos na comunicação.

#### **6.5. Barreiras na comunicação**

As barreiras são problemas que causam interferência e dificuldade na comunicação. Em sua definição, são como ruídos que prejudicam a qualidade de comunicar-se. Essas barreiras podem se apresentar de diversos modos, como barreiras mecânicas ou físicas, que estão relacionadas ao bloqueio da comunicação por fatores físicos. Outra forma de barreira, são as fisiológicas, que dizem respeito ao condicionamento da comunicação por fatores genéticos como surdez, gagueira e má formação nas cordas vocais (Kunsch, 2003).

O autor continua ao se referir as barreiras semânticas, causadas devido ao uso inadequado de gírias e linguagem a um público que não está acostumado com esse tipo de expressão. Por fim, o autor cita as barreiras psicológicas como preconceitos e estereótipos que impactam na percepção errônea sobre outras pessoas, com base nos marcos de referência que a pessoa possui.

## **6.6. Comunicação formal e informal**

Segundo Kunsch (2003), a comunicação informal surge a partir da necessidade socialização das pessoas, bem como o anseio em satisfazer suas curiosidades e dúvidas. Entre seus “produtos” mais utilizados estão os boatos e rumores, que muitas vezes são decorrentes de inseguranças, ansiedade e falta de informações. Porém essas conversações fazem parte do meio natural das pessoas e seus grupos.

Outro produto muito utilizado é a internet, que ampliou os meios de comunicação informal, de forma que possibilitou aproximar organizações e pessoas em assuntos cotidianos comuns. As organizações podem fazer uso da comunicação informal para facilitar o convívio e gerir pessoas sob sua responsabilidade de forma que possam contribuir em uma administração participativa.

Ainda segundo a autora, ao se tratar da comunicação formal, também chamada por ela de comunicação administrativa, constrói-se uma estrutura organizacional composta de diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, dentre outros, que tem por objetivo final reger o comportamento, estratégias e objetivos a fim de conduzir responsabilidades nas organizações.

## 7. RESULTADOS

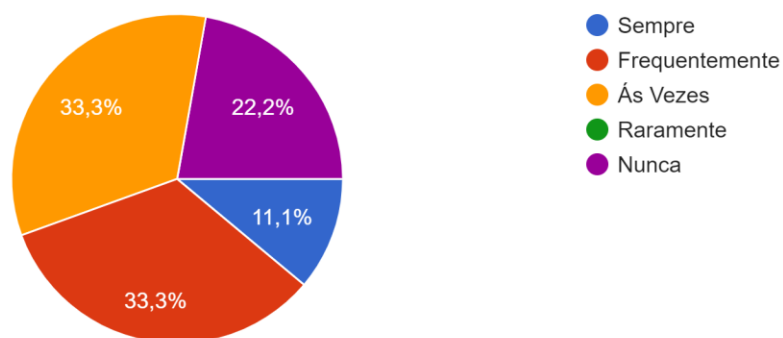
Nesse estudo, foram analisados os problemas de comunicação interna presentes na empresa de tecidos. O questionário aplicado é composto de 10 perguntas de múltipla escolha, na qual em 5 delas era possível assinalar mais de uma resposta. Todos os funcionários da empresa responderam ao questionário, com exceção aos Sócios.

Com base nos resultados da primeira pergunta é possível analisar que grande parte dos colaboradores não são ouvidos frequentemente pela liderança da empresa, com isso o desempenho da organização é fortemente afetado, já que para Chiavenato (2014), é fundamental que as pessoas estejam satisfeitas e realizadas em seus ambientes de trabalho. Para que alcancem altos níveis de produtividade, é necessário que percebam seu trabalho como adequado às suas competências e que se sintam tratadas de maneira justa e respeitosa. Embora o autor ressalte que a satisfação não seja uma garantia de produtividade elevada, ele observa que a insatisfação tende a impactar negativamente o desempenho. Indivíduos insatisfeitos frequentemente se desligam da organização, apresentam maior absenteísmo e tendem a produzir com menor qualidade em comparação aos colaboradores satisfeitos. A figura 1 apresenta o gráfico dos resultados obtidos a partir da pergunta “Suas opiniões são ouvidas pela liderança”:

**Figura 1:** Frequência das opiniões ouvidas pela liderança.

Suas opiniões são ouvidas pela liderança?

9 respostas



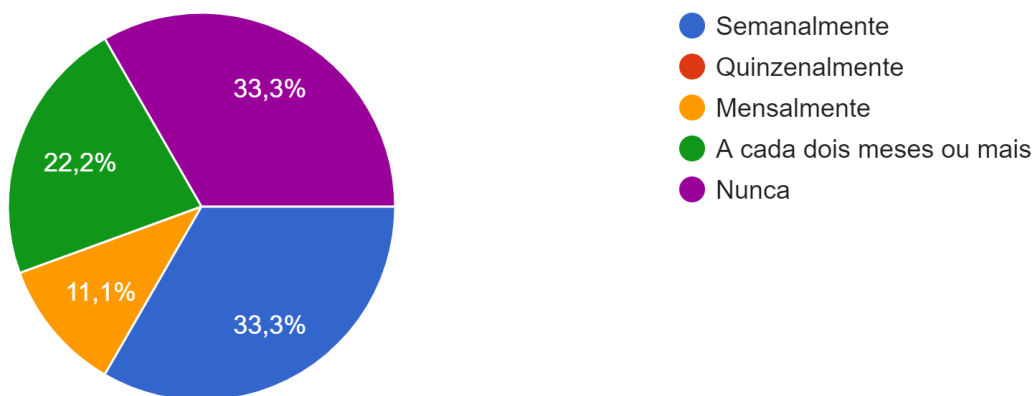
**Fonte:** Autoria própria (2024).

Com a segunda pergunta foi possível notar que 33,3% dos funcionários não recebem nenhum tipo de *feedback*, ou seja, são ignorados pelos gestores. Isso é um grande problema, pois segundo Ivancevich (2008), o *feedback* é um mecanismo informativo recebido pelo colaborador a respeito das atividades realizadas e das exigências do cargo, oferecendo indicações claras e diretas sobre a eficiência de seu desempenho. O autor enfatiza ainda que o *feedback* está intimamente relacionado ao conhecimento dos resultados alcançados. Para que o ocupante do cargo se sinta internamente motivado, é necessário que ele perceba a qualidade de seu desempenho. O gráfico com a representação das respostas obtidas com a pergunta “Com que frequência você recebe *feedback* do seu supervisor?” pode ser observado na figura 2.

**Figura 2:** Frequência de feedback dada pelos supervisores.

Com que frequência você recebe feedback do seu supervisor?

9 respostas



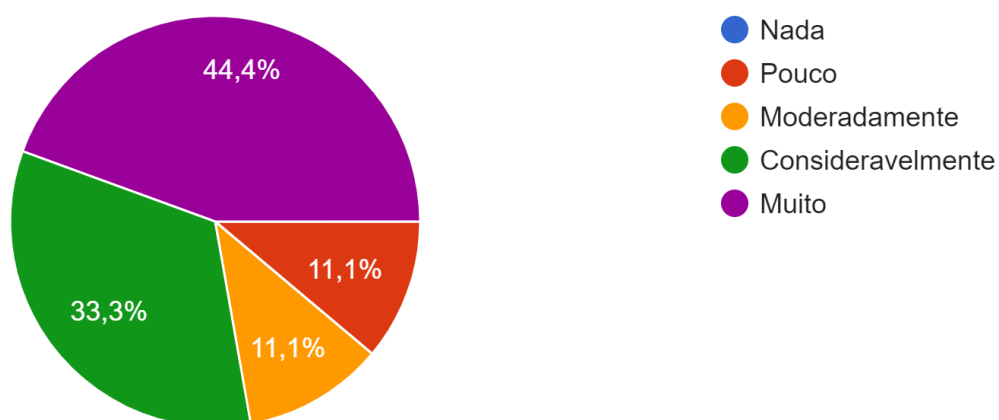
**Fonte:** Autoria própria (2024).

Com a pergunta “Quanto um treinamento de atendimento pode facilitar seu trabalho”, a maioria dos colaboradores expressou entender que um treinamento adequado contribui favoravelmente para a qualidade no atendimento ao cliente. Enquanto 44,4% dos entrevistados avaliaram o treinamento como muito importante, outros 33,3% informaram que uma capacitação contribui consideravelmente para facilitar as rotinas diárias de atendimento. De acordo com o Sebrae (2022), o atendimento forma a percepção do público sobre a empresa, pois além de tirar dúvidas e atender solicitações, é uma maneira de manter uma relação próxima com os clientes e fidelizar essa parceria. Nas palavras de Chiavenato (2014), o treinamento constitui uma estratégia essencial para o desenvolvimento de competências nos indivíduos, visando aprimorar o desempenho em funções específicas, promovendo, assim, a criatividade e a inovação. Este processo é fundamental para o alinhamento com os objetivos organizacionais, aumentando a relevância do treinamento no contexto empresarial. Dessa forma, o treinamento se apresenta como uma abordagem eficaz para que os colaboradores possam agregar valor à organização e, por extensão, aos clientes. O gráfico com a representação das respostas da pergunta pode ser observado na figura 3.

**Figura 3:** Quanto um treinamento de atendimento facilitará o trabalho.

Quanto um treinamento de atendimento pode facilitar seu trabalho?

9 respostas



**Fonte:** Autoria própria (2024).

Na questão seguinte, de múltipla escolha, destacam-se 3 desafios importantes identificados pelos entrevistados: para 66,7% dos colaboradores, a falta de clareza na transmissão de informações é o principal desafio de comunicação existente na empresa. Já desafios relacionados a sobrecarga de informações e ferramentas ineficazes foram apontados por 44,4% dos entrevistados. De acordo com Penteado (1997), os obstáculos a comunicação podem ter origem em fatores fisiológicos, psíquicos e sociais e podem ser agravados de acordo com a personalidade e linguagem do interlocutor. A escolha de uma ferramenta de comunicação deve considerar a forma mais adequada de se transmitir uma mensagem, pontuando que determinados assuntos precisam ser abordados de forma presencial (Sebrae, 2023). A figura 4 apresenta de forma dinâmica o resultado obtido a partir das respostas à pergunta “Quais são os principais desafios de comunicação na sua empresa”.

**Figura 4:** Principais desafios relacionados a comunicação na empresa.

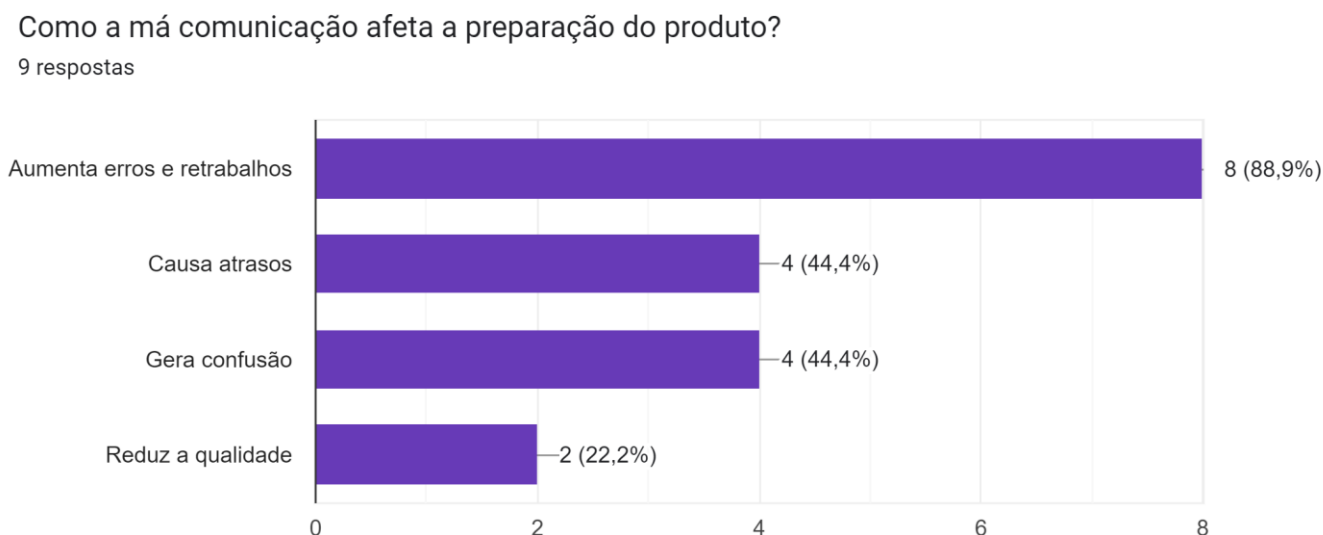


**Fonte:** Autoria própria (2024).



O aumento de erros e retrabalhos foi apontado por 88,9% dos entrevistados como uma das principais consequências advindas da má comunicação e que podem afetar a preparação do produto. De acordo com Valentim (2017), uma má comunicação pode prejudicar seriamente a preparação de um produto, resultando em falta de alinhamento sobre os objetivos e exigências do projeto. Segundo a autora, quando um colaborador não compreende totalmente as instruções ou perde informações essenciais durante uma reunião, ele pode repassar dados incorretos ou incompletos para o restante da equipe, impactando na qualidade do produto. A representação em gráfico das respostas da pergunta utilizada nesta análise, podem ser visualizadas na figura 5.

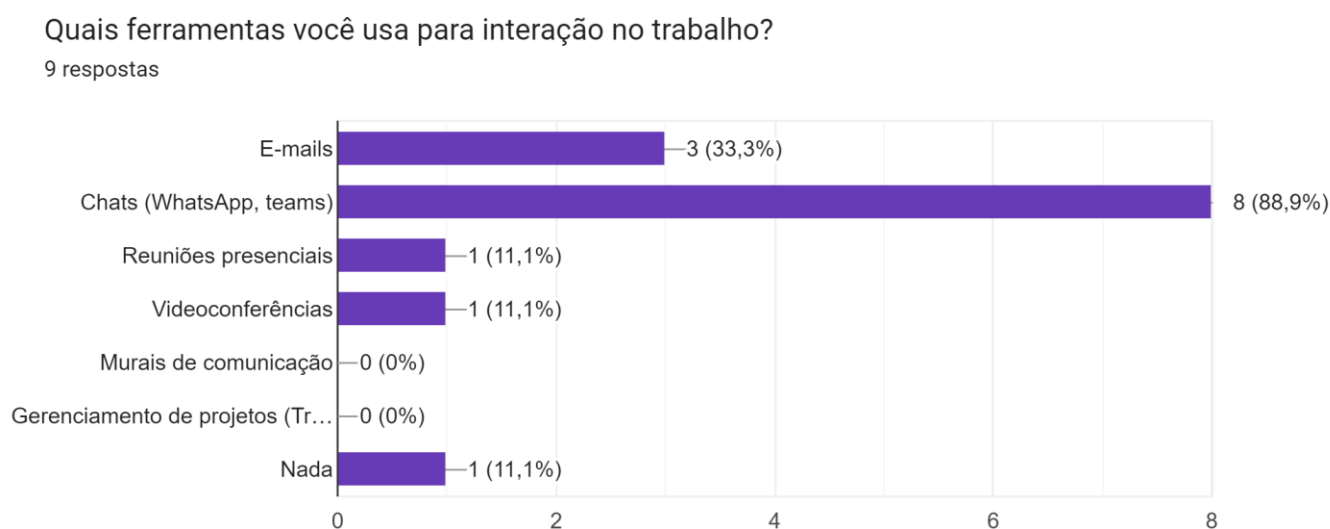
**Figura 5:** Problemas causados pela má comunicação.



**Fonte:** Autoria própria (2024).

Na seguinte questão, foram reveladas as ferramentas mais utilizadas para a interação durante a jornada de trabalho. Conforme o resultado da pesquisa apresenta, é possível notar que praticamente todos os funcionários utilizam o Whatsapp como meio de comunicação e apenas uma pequena parcela utiliza *e-mails*, reuniões presenciais e videoconferências nas tratativas diárias. De acordo com a Revista do Empreendedor (2022), o uso de ferramentas apropriadas e acessíveis, viabiliza a qualificação da comunicação interna para os colaboradores. A figura 6 contempla a visualização prática das respostas dos entrevistados.

**Figura 6:** Ferramentas de comunicação utilizadas na empresa.



**Fonte:** Autoria própria (2024).

A partir da coleta das respostas à pergunta “Como a má comunicação afeta sua produtividade?”, representadas pelo gráfico na figura 7, pode-se verificar que 66,7% dos funcionários relataram que a má comunicação interna gera desalinhamento e, conforme identificado por 55,6% dos entrevistados, aumenta o tempo das tarefas realizadas na empresa, o que pode ser identificado como um fator para desmotivação pessoal. Em menor concordância com os colegas, 44,4% dos funcionários acreditam confusões são provocadas enquanto 33,3% afirmam que a produtividade é reduzida de forma significativa. Também é possível observar que todos os entrevistados concordam que de pelo menos alguma forma a má comunicação interna na empresa afeta a produtividade, visto que a opção “não impacta” não foi selecionada por nenhum dos participantes da entrevista. Conforme citado por Ivancevich (2008), as metas individuais e organizacionais estão diretamente relacionadas a importância dada a motivação individual empregada ao colaborador.

**Figura 7:** Problemas causados na produtividade devido à má comunicação.



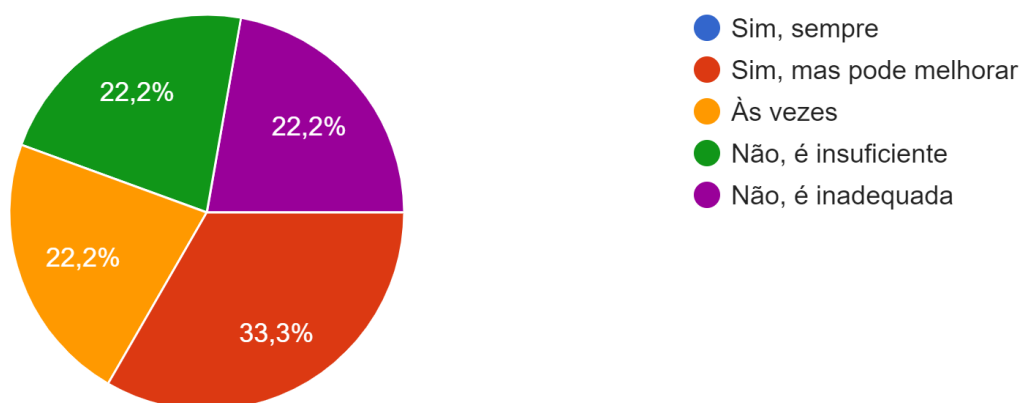
**Fonte:** Autoria própria (2024).

Ao somar as porcentagens do número de respostas obtidas para cada questão da pergunta “Os líderes promovem boa comunicação na empresa”, observa-se que, para a grande maioria dos colaboradores, os líderes não promovem uma comunicação eficaz dentro da empresa. Esse dado revela um problema significativo na comunicação organizacional, uma vez que, segundo Corrado (1994), o sistema de comunicação somente pode ser considerado eficiente quando os colaboradores mantêm uma comunicação contínua e informal com os diferentes níveis hierárquicos seja os superiores, inferiores ou do mesmo nível, além de apresentarem uma narrativa unificada sobre a empresa aos clientes. O autor acrescenta que a comunicação organizacional não deve focar apenas na correção de falhas existentes entre empregador e empregado, mas, principalmente, na criação de valor para a organização, por meio de seu uso eficiente. Nesse contexto, a administração tende a reconhecer a importância crescente de aprimorar a comunicação com os colaboradores, utilizando-se, especialmente, da força das palavras. O gráfico contido na figura 8 representa de forma clara a divisão equilibrada para as respostas a pergunta utilizada nesta análise.

**Figura 8:** Comunicação promovida pelos líderes da empresa.

Os líderes promovem boa comunicação na empresa?

9 respostas



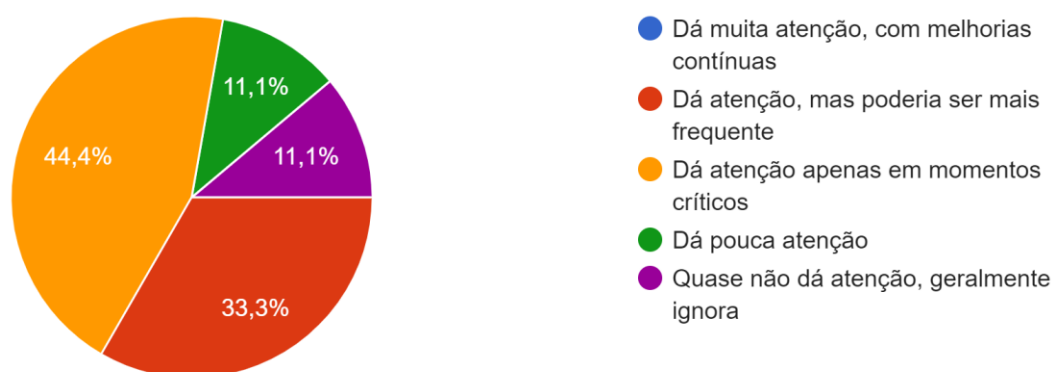
**Fonte:** Autoria própria (2024).

Com as respostas obtidas com a questão “Como a empresa lida com problemas de comunicação”, foi possível observar que a empresa tende a direcionar atenção a problemas de comunicação apenas em situações de caráter crítico. Segundo Corrado (1994), há diversas razões que justificam a demora dos líderes em reconhecer a relevância da comunicação. Uma dessas razões é a percepção equivocada de que as atividades comunicacionais representam um custo sem retorno mensurável. Além disso, ao longo dos anos, as comunicações têm sido relegadas a um papel secundário na administração, uma vez que seus impactos sobre os resultados não são frequentemente percebidos de forma direta e visível. A figura 9 representa graficamente as respostas dos entrevistados a pergunta utilizada nesta análise.

**Figura 9:** Quanta atenção a empresa dá para problemas de comunicação.

Como a empresa lida com problemas de comunicação?

9 respostas

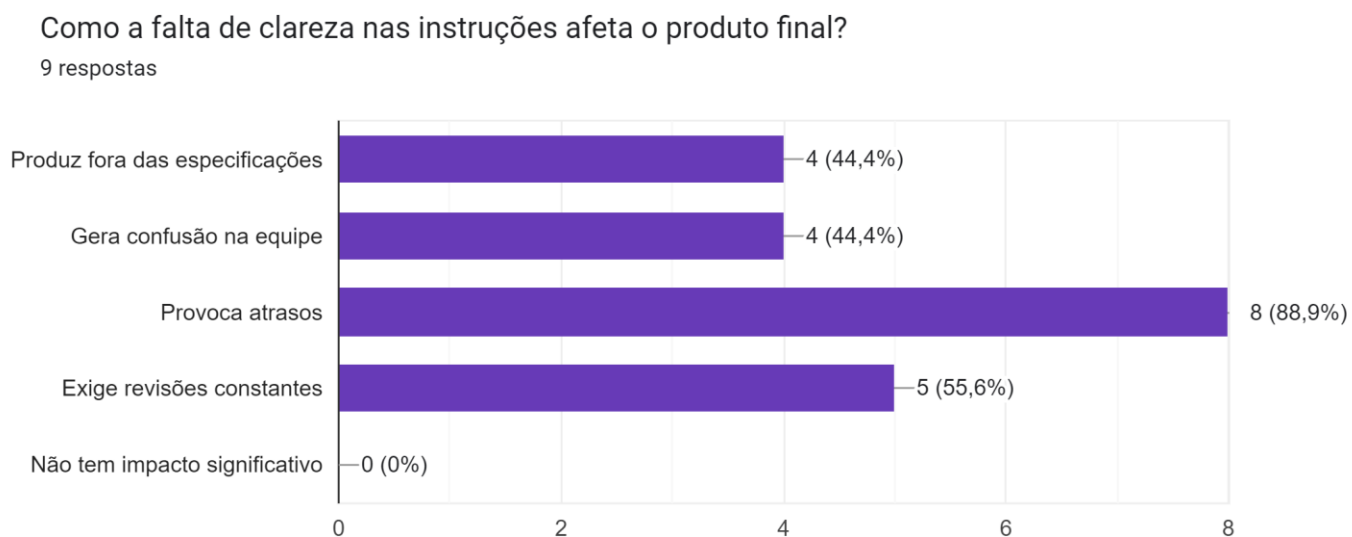


**Fonte:** Autoria própria (2024).

A partir das respostas obtidas para o questionamento sobre “Como a falta de clareza nas instruções afeta o produto final”, para a grande maioria dos colaboradores isso ocorre pois os líderes não promovem uma boa comunicação e não lidam corretamente com os problemas de relacionados que surgem durante os processos, o que acarreta o prejuízo ao produto, causando atrasos, revisões constantes e finalizações fora das especificações.

Os problemas de comunicação frequentemente são subestimados e não recebem a devida atenção. No entanto, eles estão na raiz dos principais conflitos dentro das empresas. Muitas pessoas, sem perceber a gravidade da questão, tratam as dificuldades de comunicação como algo secundário ou irrelevante. Isso evidencia como a falta de comunicação ocorre em diferentes níveis, incluindo formas sutis e, por vezes, imperceptíveis (Chinem, 2010).

**Figura 10:** Problemas causados no produto pela falta de clareza nas instruções.



**Fonte:** Autoria própria (2024).

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os estudos teóricos realizados e à pesquisa de campo na empresa de tecidos, percebeu-se que a comunicação interna é um elemento crucial para o sucesso de qualquer organização, especialmente em empresas de *e-commerce*, nas quais a precisão e a clareza das informações impactam diretamente no atendimento ao cliente, nos processos logísticos e na relação com os fornecedores. No contexto de uma empresa que revende tecidos em *marketplaces*, falhas de comunicação podem resultar em retrabalho, confusão sobre políticas e processos, e, conseqüentemente, em perdas financeiras e diminuição na satisfação dos funcionários. Identificou-se que na empresa existem problemas tanto na clareza da informação transmitida quanto na ausência de ferramentas e métodos eficazes para facilitar o fluxo de comunicação. Em um ambiente de *e-commerce*, onde decisões rápidas e precisas são fundamentais, esses problemas podem prejudicar a competitividade da empresa no mercado.

Com isso, recomenda-se que a organização faça a utilização de plataformas digitais específicas para a comunicação corporativa que possam reduzir falhas de entendimento e facilitar a troca de informações. Ferramentas como *Microsoft Teams*, *Slack*, *Google Workspace* e *Jira* oferecem funcionalidades que organizam as conversas por tópicos, canais e projetos, permitindo que os colaboradores acessem rapidamente informações relevantes. Além disso, essas plataformas possibilitam o compartilhamento de documentos e permitem chamadas de vídeo e áudios, facilitando reuniões e discussões.

Um manual detalhado com as diretrizes de comunicação pode ajudar a garantir que todos os colaboradores compreendam a importância da clareza e objetividade ao transmitirem informações. A empresa também pode investir em treinamentos regulares em comunicação eficaz e ferramentas digitais que possam melhorar a competência dos colaboradores em relação aos métodos de comunicação. Treinamentos sobre comunicação clara e assertiva, por exemplo, são essenciais para capacitar os funcionários a passarem informações de maneira precisa e objetiva.

Definir fluxos de comunicação pode reduzir ambiguidades e ajudar os colaboradores a entenderem a quem e como devem reportar informações. Esses fluxos podem ser específicos para diferentes departamentos, como o de vendas,

*marketing* e logística. Além disso, é importante designar responsáveis pela comunicação e estabelecer um padrão para as comunicações relacionadas a cada setor, melhorando a eficiência e reduzindo a chance de mensagens contraditórias.

Como foi percebido na pesquisa de campo, a maioria dos funcionários não recebe *feedback* constantemente, com isso uma prática de pesquisa interna, por meio de enquetes, abordagem individual e questionários regulares, pode ajudar a identificar rapidamente problemas de comunicação que precisam ser corrigidos e também como está sendo o desempenho do funcionário na empresa, seja com atitudes positivas que estão ajudando no crescimento da empresa, até as que estão prejudicando não só a empresa, mas também o desempenho dos colaboradores que trabalham diretamente ligados com tal. Esse *feedback* é valioso para ajustar as práticas e ferramentas em uso, garantindo que o sistema se adapte às necessidades dos colaboradores.

Outro ponto importante que se deve melhorar é a comunicação dos donos da empresa, ou seja, os líderes com os funcionários, já que na pesquisa realizada a maioria dos colaboradores relatou que eles não promovem uma boa comunicação. Para que seja minimizado ou resolvido este quesito é importante que os sócios estabeleçam encontros regulares com as equipes, como reuniões quinzenais ou mensais, para atualizar os funcionários sobre o andamento da empresa, novos objetivos e desafios enfrentados. Nessas reuniões, os funcionários podem fazer perguntas diretamente aos líderes e entender melhor a visão e as prioridades da empresa. Esses encontros criam um espaço de diálogo que promove transparência e evita mal-entendidos.

Por fim, recomenda-se o uso de um portal interno, no qual os funcionários possam consultar procedimentos, políticas e novidades da empresa que ajudem a centralizar as informações e a diminuir a dependência de mensagens individuais para transmitir orientações importantes. Essa centralização reduz a quantidade de *e-mails* e mensagens informais que muitas vezes causam interpretações equivocadas.



## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª edição. Barueri/SP: Manole, 2014. p. 12; 310.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à Comunicação Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 20.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: Quem não se comunica... Como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas. Tradução: Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 5-6; 13-14.

Curvello, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2ª edição. Brasília: Casa das Musas, 2012. p. 13.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. p. 73.

GUIA DO INVESTIMENTO. **Comunicação Interna: conheça as 10 melhores ferramentas**. Revista do Empreendedor, 2022. Disponível em: <https://www.empreendedor.com/comunicacao-interna-conheca-as-10-melhores-ferramentas>. Acesso em 04/11/2024 às 21:50.

HAMLIN, Sonya. **Fale Claro**: para que todos entendam. Tradução: Tom Venetianer. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 42-43; 162.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos**: Fundamentos. Tradução: Luciana do Amaral Teixeira. 5ª edição. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p.38; 40.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. Tradução: Suely Sonoe Cuccio. 10ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. p 56-57; 172.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003. p. 73; 83-84.

PENTEADO, J. R. WHITAKER. **A Técnica da Comunicação Humana**. 13ª Edição. São Paulo: Pioneira, 2007. p. 83.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas Organizações**. Viçosa/MG: Ed. UFV, 2006. p. 81; 105; 198; 205.

SEBRAE. **A importância do bom atendimento**. Sebrae, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/a-importancia-do-bom-atendimento,c409cb87e9722810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em 02/11/2024 às 18:39.

SEBRAE. **Saber Ouvir**. Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saber-ouvir,58d5ebdade136810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 28/10/2024, às 20:26.

VALENTIM, Mariana. **Como a má comunicação pode afetar a produtividade de sua empresa**. FBC Consultoria Empresarial, 2017. Disponível em: <https://fbcconsultoria.com.br/como-a-ma-comunicacao-pode-afetar-a-productividade-de-sua-empresa>. Acesso em 04/11/2024 às 21:30

VALLE, Maria Lúcia Elias. **Não Erre Mais**: Língua portuguesa nas empresas. - Curitiba: Intersaberes, 2013. p. 24; 26.