


**ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS E O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO
INTERNA: LIÇÕES DO CASO DA EMPRESA T&L**

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.037-084>

Ismael Carlos de Oliveira Silva

Miriely Soares Gomes

Marcello Pires Fonseca

Francisco Lúcio Pinto de Lima

Alexandre Pirangy de Souza

Karina Medeiros Pirangy de Souza

Viviane da Silva Costa Novo Moçambique

Aldenor Moçambique da Silva

RESUMO

Este artigo científico apresenta uma pesquisa com o objetivo de analisar a eficiência e a eficácia do Sistema de Comunicação interna na Empresa T & L. Neste estudo apresentou-se a definição de eficácia, no sistema de comunicação entre os setores da Empresa, bem como o nível de comunicação e os elementos que influenciam os setores em seu processo comunicação. Relatos sobre a melhoria no sistema de comunicação interna, bem como suas implicações debatidas com base na visão de variados autores de nossa literatura, também farão parte deste. E por fim, serão analisadas as opiniões de alguns juntamente com o parecer desta pesquisa, concluindo com a apresentação de uma proposta que venha melhorar a comunicação entre todos os setores da empresa de forma que melhore respectivamente os demais problemas que são causados pela falta de uma boa comunicação.

Palavras-chave: Eficiência e eficácia. Sistema de Comunicação. Área Interna.

1 INTRODUÇÃO

A proposta desta pesquisa surgiu da elaboração de um diagnóstico organizacional aplicado em uma empresa da área locação de veículos em Manaus, que através de coleta de dados foi apresentado o gráfico radar que possibilitou a visualização de todas as áreas da empresa facilitando assim o trabalho de análise e interpretação dos dados, permitindo a escolha da área mais crítica. Assim sendo, achou-se necessário através deste, se obter informações que comprovem a existência de fatores que possam contribuir para a melhoria no sistema de comunicação interna em uma organização, despertando também o interesse de acadêmicos, com o propósito de alcançar melhoria no sistema de comunicação interna da empresa.

O objetivo do artigo é propor melhoria no sistema de comunicação interna da empresa T & L. Especificamente foi analisar na organização o sistema de comunicação existente, averiguou-se a eficácia e a eficiência do sistema de comunicação identificado na organização e por fim apresentou-se a proposta de melhoria no sistema de comunicação.

Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários

Para que uma comunicação atinja de forma positiva o seu objetivo e a mensagem transmitida tenham um sentido comum, é necessário o alinhamento da de três pontos importantes: eficiência, eficácia e efetividade. A Eficácia, nada mais é do que atingir objetivos aos quais se propôs, ou seja, é o resultado alcançado, já eficiência é o meio pelo qual irá levar a alcançar tais resultados de forma correta e inteligente. E a efetividade vem a ser a soma dos dois pontos citados, para que possa gerar um bom resultado dentro das organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O QUE VEM A SER COMUNICAÇÃO

A comunicação é tudo aquilo que se pretende transmitir ou compartilhar com a intenção de compreensão e entendimento da mensagem, por meio de gestos, palavras, sinais, etc. De acordo com (Pimenta, 2009) a etimologia da palavra 'comunicação' é do latim, com seu contexto histórico e linguístico *communication*, tornar comum, desta forma é possível compreender que a comunicação surge a partir do momento em que aquilo que é transmitido, a informação, tem um significado comum a todos os envolvidos no processo de comunicação: emissor e receptor.

Este processo põe em relação dois ou vários atores (emissores e receptores) que trocam informações. Em toda a comunicação há um emissor, o que transmite a mensagem codificada ao receptor. Este descodifica e interpreta a mensagem, conduzindo-o a determinada ação. O receptor é



aquele a quem a mensagem se destina, quando há vários receptores para a mensagem, estes são definidos como público. Segundo Chiavenato (2004, p. 304), “a comunicação é o ponto que liga os indivíduos para que compartilhem sentimentos, idéias, praticas e conhecimentos”.

2.2 PROCESSOS DA COMUNICAÇÃO

Para que uma comunicação atinja de forma positiva o seu objetivo e a mensagem transmitida tenham um sentido comum, é necessário o alinhamento da de três pontos importantes: eficiência, eficácia e efetividade. A Eficácia, nada mais é do que atingir objetivos aos quais se propôs, ou seja, é o resultado alcançado, já eficiência é o meio pelo qual irá levar a alcançar tais resultados de forma correta e inteligente. E a efetividade vem a ser a soma dos dois pontos citados, para que possa gerar um bom resultado dentro das organizações. A forma com que a mensagem é transmitida é fundamental para a organização. A comunicação sem eficiência deixará espaço para os ruídos e falta de entendimento entre as partes.

Para (Maximiano, 2000) a eficiência é determinada pela relação entre os resultados obtidos e os recursos investidos, que podem incluir custos, esforços ou outros meios. Quanto maior essa proporção, mais eficiente é o processo. Para atingir uma alta eficiência, é essencial realizar a tarefa com o menor esforço e desperdício possíveis, empregando métodos corretos e inteligentes.

Sem o entendimento do plano de ação por parte de todos os interessados, as metas de prazo, custo e qualidade não sairão no menor tempo possível. Sendo assim, é necessário definir formas de comunicação coerentes aos quais devem estar presentes nas rotinas operacionais, pois vivenciando os procedimentos e as normas organizacionais as possibilidades de erros tornam-se mínimas, acelerando o processo de desenvolvimento lucrativo e diminuindo os gastos excessivos dos recursos empresariais.

De acordo com (Pimenta, 2009) a eficácia está relacionada as habilidades no gerenciamento em otimização dos recursos para comunicação. Tais recursos são as habilidades que cada pessoa possui para ler, ouvir e interpretar as informações transmitidas, tornando a comunicação um meio eficiente dentro das organizações.

Para obter sucesso em qualquer atividade, é necessário o planejamento, e neste são previstas etapas, tempo de execução, custo benefício, entre outros meios, os quais serão responsáveis para atingir determinado objetivo.

Portanto, para que o objetivo definido seja alcançado, é necessária uma comunicação eficaz. Para (Robbins, 2002), a comunicação eficaz exige que a mensagem seja transmitida de forma evidente e entendível, de modo que o público entenda o que está sendo comunicado sem ambiguidades. A eficácia da comunicação é medida através do resultado da comunicação, é a ação expressa pelo receptor. Somente o transmissor da mensagem poderá confirmar se ela foi realmente eficaz ou não.

2.3 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Para que a comunicação chegue ao seu destino com êxito, são utilizados canais, responsáveis por transmitir as informações. Estes canais dividem-se em: verbal (oral e escrita), não verbal, e simbólica. De acordo com (Bowditch e Buono, 2002) a comunicação envolve mais do que apenas falar; ela abrange uma variedade de modos que podem ser entendidos de formas diferentes por pessoas diferentes. Por isso, é essencial ser consciente do fato de que os significados podem variar e que a comunicação eficaz requer atenção a todos os modos disponíveis.

2.3.1 Verbal

Este se divide em: verbal oral (através da emissão de sons e palavras) e verbal escrita (através de registros). Essa abordagem explora a importância do discurso como uma ferramenta fundamental para a interação humana e o crescimento individual. A comunicação verbal é a forma frequentemente utilizado durante o dia-a-dia, mediante o canal da mensagem é transmitida com maior agilidade, conforme (Abdikarimova; Tashieva, 2021). Verbal- oral: é a forma de comunicação mais frequente, e ocorre através da emissão de sons e palavras. Sendo um dos meios mais eficazes que existem, as informações transmitidas através da formação de palavras. Verbal- escrita: é a forma de comunicação que tem como principal objetivo registrar momentos, opiniões, idéias e sentimentos de maneira formal. Os meios mais utilizados para esse tipo de comunicação é o uso de correspondências de modo geral (carta comercial, ofício, circular, requerimento, telegrama, e-mail, fax, quadro de avisos, jornal-mural, cartazes e etc.).

Este canal é bastante utilizado no ambiente empresarial, pois é através dele as organizações transmitem suas informações de forma que todos recepcionem e compreendam de maneira adequada e ao mesmo tempo. a importância dos métodos de comunicação formal na realização de trabalhos baseados em conhecimento, sublinhando como esses canais estruturados suportam a colaboração e a coordenação entre equipes." (Rogers; Li, 2020).

Sobre este assunto (Pimenta, 2009), afirma que: Enquanto a fala é efêmera e flexível, a escrita tem a capacidade de capturar e transmitir o pensamento humano de forma duradoura e estruturada. A linguagem escrita possibilita a definição de estilos criando suas próprias características através da forma de comunicação, sendo estas características particularidades de um povo, pessoa ou organização. Através desta linguagem torna-se possível arquivar sua memória tornando-a livre na busca de novos conhecimentos. (Rogers; Li, 2020).

2.3.2 Não Verbal

A comunicação não verbal é o oposto da verbal, pois não é feita com sinais verbais, nem com a fala ou com a escrita. Esta é possível de observar através das expressões corporais, faciais, gestos,



posturas, etc. Sobre este assunto (Bowditch e Buono, 2002) à distinção entre a linguagem de sinais e a comunicação não verbal mais ampla.

Embora a linguagem de sinais seja uma forma de comunicação não verbal, o conceito de comunicação não verbal abrange uma variedade ainda maior de modos de transmissão de mensagens. No ambiente organizacional este tipo de comunicação ocorre diariamente, no entanto, devido a falta de percepção desta linguagem a mensagem acaba passando despercebida ou mal interpretada por aquele que a recepcionam.

2.3.3 Simbólica

A comunicação também é realizada através de símbolos e atos que possuem significado, sem a necessidade da utilização de palavras, escrita ou até mesmo as expressões. Pimenta (2009, p. 16) cita como exemplos: “o Hino Nacional, a Bandeira, os Heróis e outros sinais utilizados no cotidiano, como: aliança de casamento (compromisso) vestir-se de preto no velório (respeito, afeição, dor), mandar flores (paixão, admiração, agradecimento, carinho)”. Estas simbologias são utilizadas para descrever ações e situações ocorridas no dia a dia de cada pessoa. De acordo com (Bowditch e Buono, 2002) a simbologia são ferramentas primordiais para comunicação em aspectos pessoais que podem determinar maneira como os indivíduos são percebidos em sociedades complexas.

Este tipo de linguagem descreve ações e representa o perfil de cada pessoa, através daquilo que ela possui, onde ela este localizado o que usa e etc. É importante a comunicação simbólica estar integrada as palavras de forma em que a junção das duas não interrompa o envio da mensagem.

2.4 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO

Um planejamento antes de dar andamento em qualquer processo, sempre se faz necessário, assim como antes de utilizar as ferramentas, as quais são técnicas básicas que facilitam os processos envolvidos. Marshall Junior. *et al*, (2008, p.181) comentam o seguinte: "As ferramentas utilizadas nos processos de gestão foram sendo estruturadas, principalmente a partir de 1950, com base em conceitos e práticas existentes”.

Nas palavras de (Oliveira, 2010) O objetivo do planejamento é criar métodos, ferramentas e mentalidades administrativas que possibilitem a análise das consequências futuras das decisões atuais, alinhando-se aos objetivos organizacionais e melhorando a rapidez, consistência, eficiência e eficácia na tomada de decisões futuras.

O uso das ferramentas de planejamento permite uma visualização global do processo, o que permite que os gestores analisem os processos e tomem decisões para a melhoria com mais rapidez e coerência.

2.4.1 PDCA

O ciclo PDCA é um método gerencial que visa o objetivo de melhoria contínua dos processos e das atividades, e torna as informações mais fáceis para o entendimento de quem a utiliza.

Segundo (Marshall Junior, et al., 2008) o **Ciclo PDCA** como um método gerencial essencial para a melhoria contínua dentro das organizações. Este ciclo consiste em quatro fases: Planejar (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Agir (Act), que juntas formam a base da filosofia de melhoramento contínuo. A prática repetitiva e contínua dessas etapas leva a uma melhoria sistemática e sustentável, além de ajudar na padronização das práticas organizacionais.

Plan (planejamento): Estabelecem os objetivos e metas que se deseja atingir, para que sejam desenvolvidos métodos, procedimentos e padrões para alcançá-los. Normalmente, as metas são desdobradas do planejamento estratégico e devem ser definidas com informações importantes, como conhecer o que o cliente deseja e tendências de mercado. **Do** (execução): Esta é fase de implementação do planejamento. É preciso fornecer educação e treinamento para a execução dos métodos desenvolvidos na fase de planejamento. Ao longo da execução devem-se coletar os dados que serão utilizados na fase de verificação. **Check** (verificação): verifica se o que foi executado está de acordo com o planejado e com as metas estabelecidas. Verificam-se os resultados obtidos. Normalmente, usa-se para isso ferramentas de controle e acompanhamento com cartas de controle, histogramas, folhas de verificação entre outras. **Act** (Agir): Nessa fase há dois tipos de ações. A primeira é identificar as causas de efeitos indesejados e prevenir com ações corretivas para que não se repita no caso de não terem sido alcançadas as metas planejadas. A segunda consiste em adotar como padrão o planejado na primeira fase, já que as metas planejadas foram alcançadas.

2.4.2 Fluxograma

O fluxograma é uma representação gráfica que tornar mais fácil o entendimento do funcionamento dos processos empresariais. Dessa forma, esse método descreve os processos existentes e a ordem correta de como deve ser praticada.

A importância de fluxogramas como ferramentas fundamentais para padronizar e compreender processos dentro de qualquer organização, promovendo eficiência e clareza operacionais (Campos 2004). Os processos são identificados precisamente através do fluxograma, que tem a função de facilitador dos processos.

2.4.3 O Diagrama de Ishikawa

Kaoru Ishikawa imortalizou a nova forma de se pensar administração através de seu diagrama de causa e efeito, ou diagrama espinha de peixe como é popularmente conhecido, tendo o controle de qualidade como o enfoque principal dessa ferramenta.

Segundo (Vieira Filho,2010) este diagrama também chamado de Ishikawa ou Espinha de Peixe é utilizado para apresentar a relação existente entre o resultado (Efeito) e os fatores (Causas) do processo que, por razões técnicas, possam ter afetado o resultado considerado. Existem situações em que o diagrama se apresenta de maneira complexa, e quando isso acontece é permitido abrir um novo diagrama a fim de desdobrar novas causas e detalha-las mais apuradamente, permitindo uma verificação mais minuciosa.

2.4.4 Folha de Verificação

A folha de verificação tem a finalidade de medir com frequência se os eventos estão corretos. Mas uma de suas maiores características é ser usada como ponto inicial na grande maioria dos ciclos de solicitação de problemas dentro de um setor de produção. A folha de verificação é uma ferramenta usada para quantificar a frequência com que certos eventos ocorrem num certo período de tempo. (Marshall Jr *et al.* 2008).

3 METODOLOGIA

3.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Conforme (Gil, 2008) a pesquisa documental é um método valioso para entender contextos históricos, sociais e culturais, exigindo habilidades analíticas para interpretar materiais em sua forma original sem alterá-los. Deste modo, esta técnica tem por finalidade analisar todos os documentos pertinentes da organização, permitindo a análise e coleta das informações de grande valor para a formulação da relativa pesquisa.

As informações documentais devem ser relevantes a todos os tipos de estudo de caso, esse tipo de fonte de evidência pode assumir muitas formas e deve ser objeto de planos explícitos de coleta de dados.

3.2 ENTREVISTA

As entrevistas são ferramentas cruciais para ampliar a compreensão de assuntos complexos em estudos científicos e sociais. Elas auxiliam os investigadores a apreender sutilezas que seriam difíceis de alcançar por outros métodos, tornando-se indispensáveis para a avaliação minuciosa e contextualizada de informações de acordo com (Roesch, 2009).

A entrevista é um excelente instrumento de pesquisa, é largamente usada no mundo das organizações, com múltiplas finalidades.

A entrevista usada como instrumento de pesquisa de campo utilizado nesse estudo foi um roteiro de entrevista, com questões 10 questões abertas e claras, para a coleta e análise de dados e



aplicados a quatro funcionários da organização de setores diferentes com foco no resultado da problemática levantado no projeto.

3.3 OBSERVAÇÃO DIRETA

A observação é um método de coleta de dados que emprega os sentidos para adquirir informações sobre aspectos particulares da realidade. A observação não se limita a simplesmente enxergar e escutar; ela envolve uma análise detalhada de fatos ou fenômenos que são o foco do estudo conforme (Lakatos, 2009).

A técnica de observação direta foi utilizada para analisar e observar o departamento de Recursos Humanos, mais detalhadamente o setor de vendas da empresa, com intuito de obter informações necessárias para a sua melhoria na comunicação.

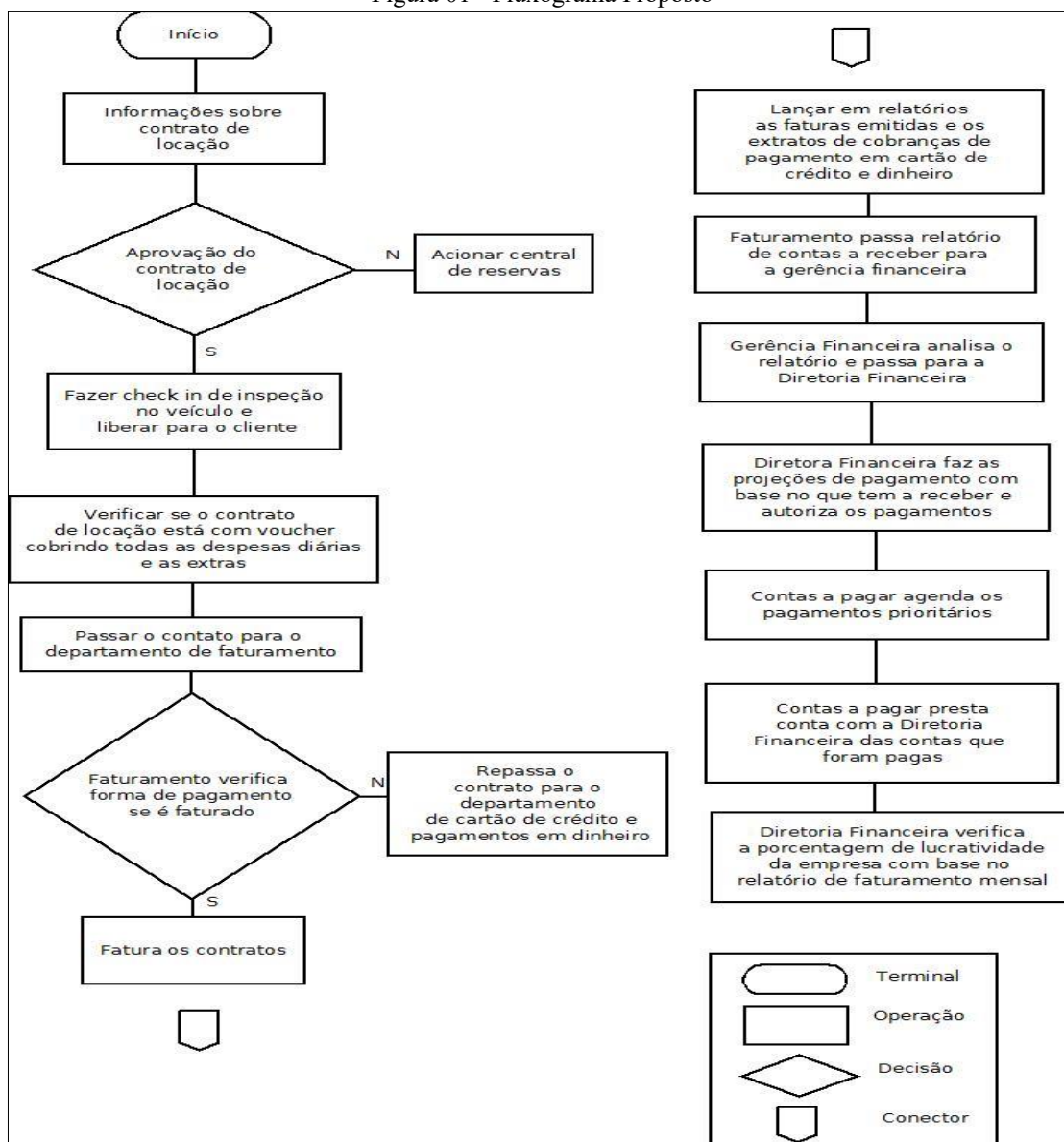
De acordo com a pesquisa de observação direta será para verificar características positivas e negativas no que diz respeito à Comunicação. O cenário atual do mercado exige profissionais que gerem resultados e melhoram o ambiente de trabalho, estes se focalizando nos resultados que desejam ser obtidos pela empresa.

4 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

A comunicação é uma ferramenta de extrema importância já que é vista como vantagem competitiva para as organizações, aumento da produtividade de trabalho e nas construções de relações.

Foram identificadas as causas que geram a Falha na Comunicação (FIG. 01). Isso porque a empresa não possuía um fluxograma. Os colaboradores possuem todo o entendimento do processo empresarial existente na empresa, mas no dia-a-dia ocorrem algumas deficiências de comunicação interna, e o fluxograma torna mais fácil o entendimento da execução das atividades. Segue o fluxograma sugerido. Buscou-se mapear todo o processo e diante disso apresentou-se o seguinte fluxograma proposto na FIG 01:

Figura 01 - Fluxograma Proposto



Fonte: Os Autores, 2015

De acordo com a FIGURA 1, é possível visualizar e classificar o que é início, operação, decisão e resultado final, a seqüência lógica dos processos que ocorrem na empresa Tomaz e Lucena. A empresa implementando o fluxograma proposto, o processo operacional será mais eficaz e objetivo nas rotinas repassadas ao setor financeiro, facilitando o procedimento entre um dos departamentos mais importantes que é o departamento de faturamento. A dificuldade de fechar o relatório final de faturamento por grupo, onde há problemas na identificação na forma de pagamento dos contratos de locação. Com a implementação de três formas de pagamento (FIG. 01), as informações passadas para a diretoria financeira não terão mais divergências.

Para a implantação do projeto utilizou-se as ferramentas de planejamento: 5W2H, A Folha de Verificação, o Diagrama de Ishikawa e o Cronograma. Dentre elas o Diagrama de Ishikawa e a Folha de Verificação teve maior eficiência na utilização das ferramentas.



No 5W2H foram estabelecidos os procedimentos que seriam tomados para a implantação da proposta de melhoria, o que determinou o cumprimento das metas estabelecidas visando alcançar o objetivo do projeto.

Na meta 1, foi estabelecido a análise da comunicação interna, que alcançamos os resultados por meio de observação direta, Identificou-se as falhas e as dificuldades, levantamento de dados de comunicação, os meios de comunicação que os colaboradores utilizavam, habilidade de funcionários em se comunicar e o interesse por parte da gestão. A comunicação é fundamental para o sucesso de qualquer organização.

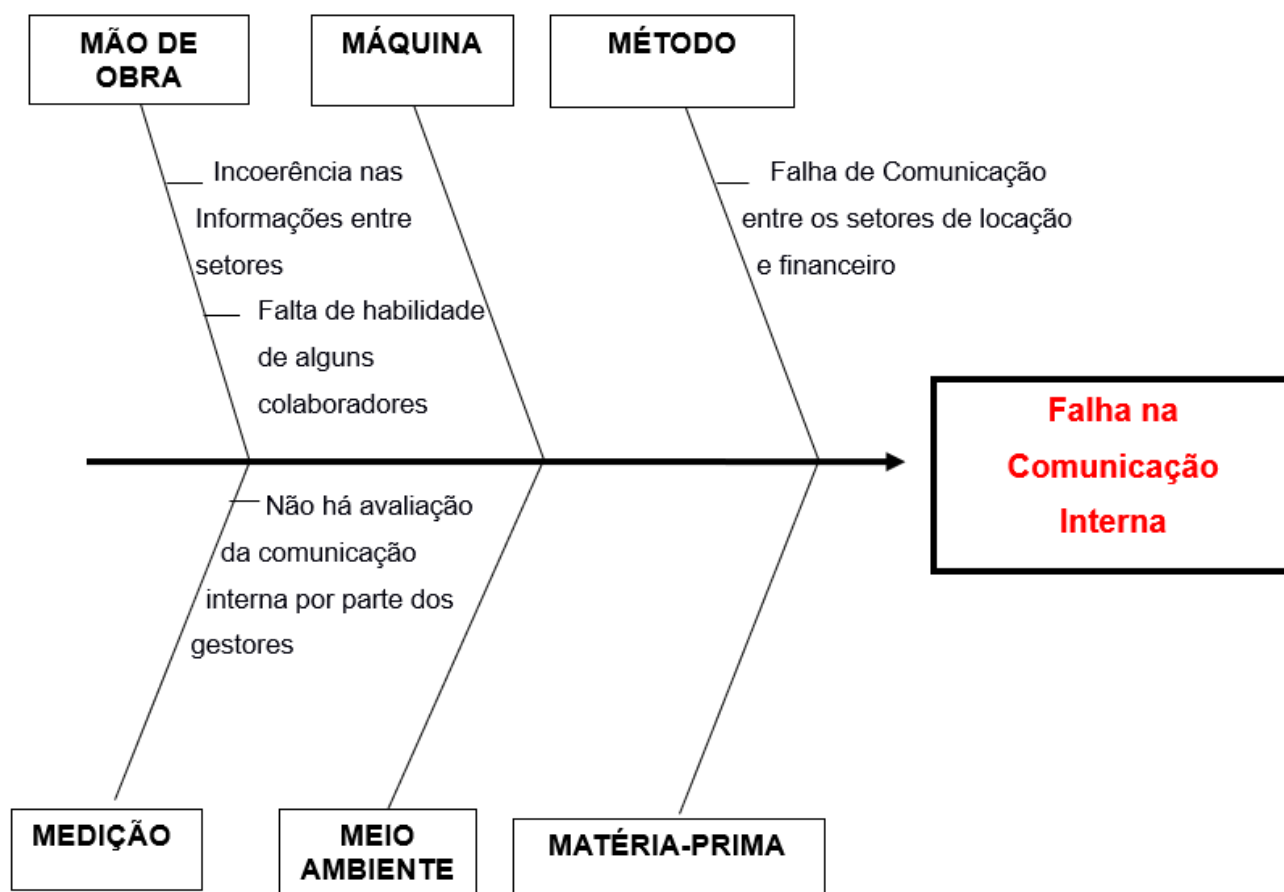
Na meta 2, foi averiguado a eficiência e a eficácia da comunicação interna, utilizando meios de pesquisa documental, observação direta e entrevista. Verificamos se a mensagem transmitida é clara, precisa e encenada ao local certo no tempo certo, os ruídos existentes na comunicação interna, e a verificação dos sistemas de comunicação utilizada (Sistema Unirent). Identificou-se que as mensagens são transmitidas de forma eficiente, mas nem sempre é eficaz.

Na meta 3, apresentou-se a proposta de melhoria, que consistia em conscientizar os colaboradores sobre a importância da comunicação interna como parte de gestão estratégica em uma organização e como melhoria no relacionamento entre colaboradores. Foi proposto também a identificação das habilidades de comunicação dos funcionários, testes de feedbacks e treinamentos através de cursos e palestras.

Identificou-se as possíveis causas e efeitos através do Diagrama de Ishikawa, que é uma ferramenta na qual gerencia as causas e os resultados considerados, o que nos permite apurar detalhadamente uma nova verificação.

Na meta 1, foi identificado as causas que geram a Falha na Comunicação (GRÁF. 01). Essas causas se dão por conta de que há incoerência de informações entre os setores de locação e o setor financeiro, as mensagens transmitidas muitas vezes chegam de forma incorreta o que acaba prejudicando o processo das atividades. Isso porque alguns funcionários possuem falta de habilidade de se comunicar melhor de forma precisa e clara. Identificamos também que há dificuldade na interpretação da comunicação por via de documentos internos e, não há avaliação da comunicação interna por parte dos gestores. Se houvesse avaliação constante do nível de comunicação interna da organização Tomaz e Lucena, os efeitos seriam resultados altamente positivos.

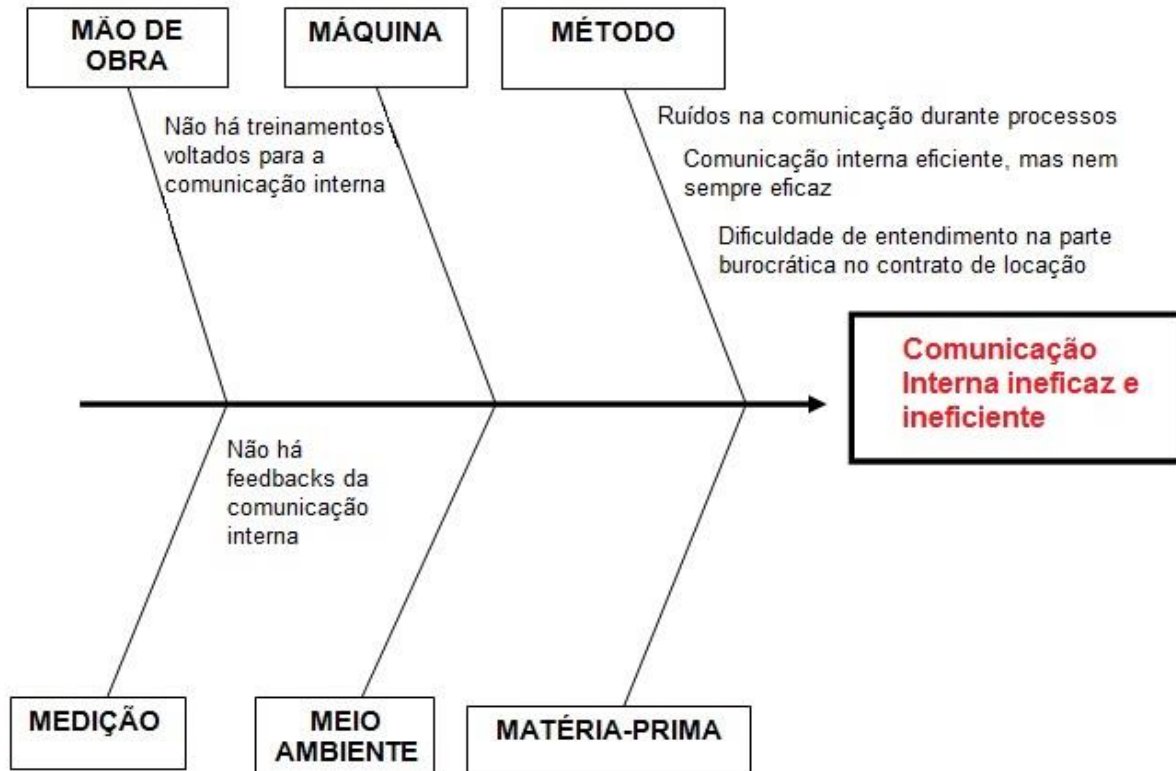
Gráfico 01 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Os Autores, 2023.

Na meta 2, após a averiguação da eficiência e eficácia da comunicação interna (GRÁF.02), identificamos que não há treinamentos voltados para a comunicação interna (cursos, palestras), não há feedbacks de comunicação, há ruídos na comunicação durante os processos, colaboradores encontram dificuldade de entendimento na parte burocrática nos contratos de locação e a comunicação interna realizada é eficiente as nem sempre é eficaz, resultando em uma ineficiência e ineficácia na comunicação interna.

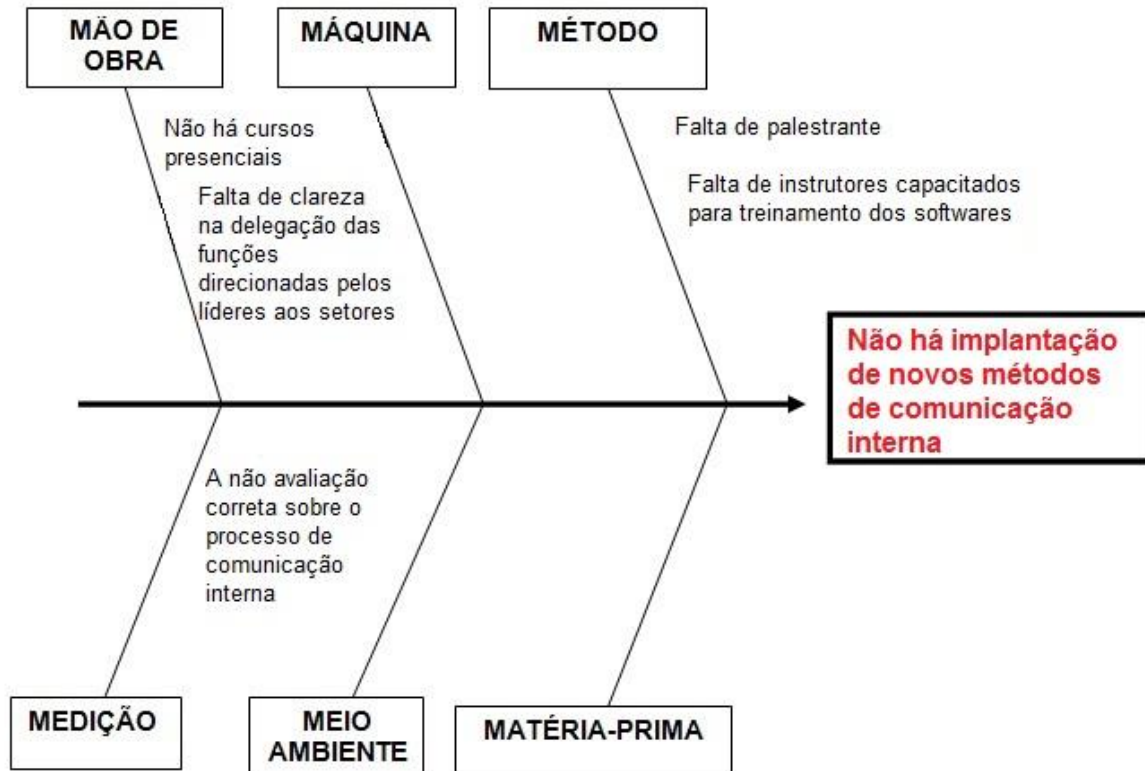
Gráfico 02 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Os Autores, 2023.

Na meta 3, as causas encontradas seriam a falta de cursos presenciais, falta de clareza na delegação das funções direcionadas pelos líderes aos setores, a não avaliação correta sobre o processo de comunicação (GRÁF. 03). Falta de palestrante para ministrar palestras de conscientização da comunicação e falta de instrutores capacitados nos treinamentos dos softwares. Efeito causado é de não haver implementação de novos métodos da comunicação interna.

Gráfico 03 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Os Autores, 2023.

Usou-se a folha de verificação para medir e listar as principais causas indesejáveis das três metas e tomar medidas para solução dos problemas, planejando um prazo e a forma a ser realizado, para o alcance do objetivo da proposta de melhoria da comunicação interna da T & L.



Tabela 1 - Folha de Verificação

Folha de Verificação

Responsável pela Atualização: Ismael Carlos e Miriely Gomes

Tema do Projeto: Proposta de Melhoria no Sistema de Comunicação Interna na Tomaz e Lucena

Grupo: 09

	Causas Priorizadas (escolher no mínimo 5 de cada Problema) LISTAR AS PRINCIPAIS CAUSAS	Medidas a Serem Tomadas (Alinhar, se possível com o Plano de Ação) - UMA AÇÃO	Responsável	Cronograma						Item de Verificação (método para medir)
				Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro		
Meta 01	Incoerência das informações	Entrevistar os colaboradores	Ismael			x			Entrevista	
	Falta de habilidade de alguns colaboradores	LNT	Miriely			x			Identificar quais são as maiores necessidades	
	Falha de comunicação via documentos internos	Melhorar as fichas de Inspeções dos veículos	Ismael			x			Trazer informações mais claras e objetivas na F.I	
	Falha de comunicação entre os setores de locação e financeiro	Mapear os processos de comunicação dos dois setores	Ismael			x			Análise documental	
	Não há avaliação sobre comunicação interna por parte dos gestores	Programar reuniões mensais	Ismael			x			Conscientizar os gestores	
Meta 02	Não há treinamentos voltados para a comunicação interna	Identificar os tipos de treinamentos	Miriely				x		Programar treinamentos	
	Ruídos na comunicação durante os processos	Sensibilizar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho	Ismael				x		Palestra sobre comportamento organizacional	
	Comunicação interna é realizada com eficiência mais nem sempre é eficaz	Sensibilizar os funcionarios a serem proativos em suas atividades	Ismael				x		Fazer avaliação de atividades realizadas	
	Dificuldade de entendimento na parte burocrática nos contratos de locação	Treinar os agentes de locação, para entenderem as leis contratuais do ramo de locação	Ismael				x		Trazer palestrantes capacitados	
	Não a feedbacks da Comunicação Interna entre os setores	Plano de acompanhamento	Miriely				x		Relatórios de acompanhamento	
Meta 03	Não há cursos presenciais	Pesquisar cursos nesceários e disponibilizar	Miriely				x		Análise documental	
	Falta de clareza na delegação das funções direcionadas pelos Gerentes dos setores	Fazer reunões semanais	Miriely				x		Agendar reunões	
	Falta de palestrantes	Contratar palestrantes	Miriely				x		Fazer entrevistas	
	Falta de instrutores capacitados nos treinamentos dos softwares	Contratar instrutores	Miriely				x		Pesquisar intrutores específicos nos software internos	
	A não avaliação correta sobre o processo de Comunicação Interna	Programar treinamentos	Miriely				x		Entrevista	

Fonte: Os Autores, 2023.

O tema sobre Comunicação Interno escolhido nos trouxe a percepção de que os gestores devem dar mais importância a esses sistemas de comunicação, porque ela é elemento fundamental na execução dos processos que dão movimento a empresa, além de construir relações na organização. A



contribuição desse trabalho em nosso aprendizado ressaltou que tudo o que se é feito tem que ter um resultado de forma positiva

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo nos possibilitou verificar a importância da comunicação interna como estratégia de gestão das organizações. O assunto pesquisado identificou que com uma comunicação interna ineficaz, as organizações não conseguem atingir seu objetivo e afeta seu posicionamento mercado.

A comunicação é uma ferramenta de extrema importância já que é vista como vantagem competitiva para as organizações, aumento da produtividade de trabalho e nas construções de relações. Os funcionários transmitem as mensagens e elas devem ser decodificadas e recebidas de maneira inteligente e correta para que acompanhe o processo e as atividades sejam realizadas de forma eficaz.

Os objetivos do projeto não foram alcançados totalmente, devido ter ficado em análise para a implementação do mesmo. Recomendou-se que a gestão da empresa Tomaz e Lucena veja a comunicação como ferramenta de estratégia e que monitorem a comunicação interna dos colaboradores e entre os setores. Se os funcionários não possuem domínio da comunicação, os processos falham e conseqüentemente prejudicam a execução que por muitas vezes dão problemas que são irreversíveis. Ficando claro que não basta apenas implantar o projeto. É sim realizá-lo de forma eficaz e inteligente. As falhas na comunicação interna, o meio inapropriado de passar uma informação pode causar transtornos difíceis de serem resolvidos, o que desacelera os processos na execução das tarefas.



REFERÊNCIAS

ABDIKARIMOVA, Malika; TASHIEVA, Nurzhamal. Developing Students Verbal Communication Skills and Speech Etiquette in English Language Teaching. Osh State University, 2021. Disponível em: https://www.scirp.org/pdf/ojml_2021021015060436.pdf. Acesso em 05/ Nov./2024.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle da Qualidade Total. No estilo Japonês. Nova Lima. INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 2004

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: A dinâmica do Sucesso das Organizações. São Paulo: Thonson, 2004.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da Metodologia Científica. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard *et al.* Gestão da Qualidade. 9 ed. Rio de Janeiro. FGV. 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaro. Introdução à Administração. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores. 6. ed. Campinas: Alínea, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão e estudos de casos. 3. ed.- 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

ROGERS, Priscilla S; LI. Formal Communications' Role in Knowledge Work: Evidence From Projects. Sage Journals 2020.

VIEIRA FILHO, Geraldo. Gestão da Qualidade Total: Uma abordagem prática. 2 ed. Campinas: Alínea, 2010.