

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO - FCJP  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELEN CASSIA FERREIRA ALVES DA SILVA**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL AOS  
COLABORADORES DE UM SUPERMERCADO: Estudo de caso**

**JOÃO PINHEIRO - MG  
2020**

**ELEN CASSIA FERREIRA ALVES DA SILVA**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL AOS COLABORADORES DE UM SUPERMERCADO: Estudo de caso**

Artigo apresentado à Coordenadoria do curso da FCJP, como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração.

Orientadora: Esp. Renata Suzelli S. Gonçalves

**João Pinheiro - MG  
2020**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL AOS COLABORADORES DE UM SUPERMERCADO: Estudo de caso**

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª Orientadora Renata Suzelli de Gonçalves  
Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

---

Profª Examinadora Drª Maria Célia da Silva Gonçalves  
Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

---

Prof. Examinador Fabio José da Silva  
Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

---

Prof. Examinador Rayon Vaz de Melo  
Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

João Pinheiro, 5 de dezembro de 2020.

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem a Sua graça não seria capaz de alcançar e superar tantos obstáculos encontrados no meu caminho que não foram poucos.

Meu agradecimento a esta instituição por ter me proporcionado a estrutura necessária para que pudesse crescer academicamente e pessoalmente. tenho a gratidão ao corpo docente e, em especial, a minha orientadora Renata Suzelli por todo incentivo e apoio tão importante, sem sua ajuda e ensino nada disso seria possível.

Aos meus pais e amigos, por serem meu pilar, estarem ao meu lado e me fazer acreditar que tinha a força e as ferramentas necessárias para finalizar essa caminhada, entre essas pessoas em especial quero destaca a minha mãe Ivanete que sem ela para olhar minha filha eu não teria conseguido me deslocar todos os dias para João pinheiro para concluir meu curso superior.

Também quero resultar meus agradecimentos a minha filha Ana Júlia que chegou na minha vida na metade da jornada da graduação e foi o meu maior incentivo para esta continuando o curso.

E, por fim, agradeço todas as pessoas que, de alguma forma, foram essenciais para que alcançasse este objetivo com o qual sempre sonhei.

## A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL AOS COLABORADORES DE UM SUPERMERCADO: Estudo de caso

Elen Cassia Ferreira Alves da Silva<sup>1</sup>  
Esp. Renata Suzelli S. Gonçalves<sup>2</sup>

### RESUMO

A comunicação empresarial interna eficaz é um fator importante para aperfeiçoar as relações humanas no ambiente de trabalho. Através dela há a possibilidade de troca de ideias, a solução de possíveis conflitos entre colaboradores e o respeito mútuo. A associação do fator humano ao conjunto de indicadores de desempenho, reforça a estimulação positiva por meio da comunicação de forma a gerar efeitos comportamentais e atitudinais duradouros. Neste sentido, o presente artigo teve o objetivo de analisar como a comunicação interna é usada por uma empresa como estratégia para motivar seus colaboradores, visto que um colaborador bem informado e estimulado produz com maior empenho e gera lucros para a empresa. O artigo possui financiamento próprio, sendo previstos gastos com materiais de consumo, permanente e bibliográfico. A pesquisa foi realizada com a finalidade básica estratégica com objetivo exploratório, organizada e analisada na abordagem qualitativa, usando métodos hipotéticos dedutivos, elaborada com procedimentos baseados na pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, revistas especializadas, artigos e teses publicados em sites eletrônicos acadêmicos de domínio público, por assinatura e na biblioteca da faculdade. Na pesquisa de campo foi organizado um estudo de caso para verificação da influência da comunicação interna em um supermercado de Brasilândia de Minas, aplicando um questionário com dez (10) perguntas juntamente com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, onde constou a responsabilidade da pesquisadora em preservar a identidade dos participantes e o esclarecimento de que se trata de uma pesquisa voluntária, sem fins lucrativos. A população estudada neste artigo são moradores do município de Brasilândia de Minas que trabalham em um supermercado, sendo composta por gestor e 30 colaboradores, distribuídos nos dois turnos da empresa. Os resultados da pesquisa mostram que tanto colaboradores como o gestor da empresa pesquisada consideram a comunicação primordial para o bom relacionamento, motivação e satisfação, melhorando a produtividade e os lucros da empresa.

**Palavras-chave:** Motivação. Comunicação interna. Organização. Colaboradores.

### ABSTRACT

Effective internal business communication is an important factor in improving human relationships in the workplace. Through it there is the possibility of exchanging ideas, solving possible conflicts between employees and mutual respect. The association of

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCP – e-mail: elencassia.adm@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Especialista da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP – email: renatassg@yahoo.com.br

the human factor with the set of performance indicators, reinforces positive stimulation through communication in order to generate lasting behavioral and attitudinal effects. In this sense, this article aimed to analyze how internal communication is used by a company as a strategy to motivate its employees, since a well-informed and stimulated employee produces with greater commitment and generates profits for the company. The article has its own financing, with expenditure on consumable materials, permanent and bibliographic. The research was carried out with the basic strategic purpose with an exploratory objective, organized and analyzed in the qualitative approach, using hypothetical deductive methods, elaborated with procedures based on bibliographic and field research. The bibliographic research was carried out in books, specialized magazines, articles and theses published on academic electronic websites in the public domain, by subscription and in the college library. In the field research, a case study was organized to verify the influence of internal communication in a supermarket in Brasilândia de Minas, applying a questionnaire with ten (10) questions together with a Free and Informed Consent Term, which stated the responsibility of the researcher in preserving the identity of the participants and clarifying that this is a voluntary, non-profit research. The population studied in this article are residents of the municipality of Brasilândia de Minas who work in a supermarket, consisting of a manager and 30 employees, distributed in the company's two shifts. The survey results show that both employees and the manager of the researched company consider communication as essential for good relationships, motivation and satisfaction, improving the company's productivity and profits.

**Keywords:** Motivation. Internal communication. Organization. Collaborators.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, fatores como o atendimento, a transparência, a sustentabilidade e a relação interpessoal que causa o bem-estar do colaborador, influencia o consumidor ao escolher um local para comprar.

As características são visíveis em uma empresa que lida com o público, pois um colaborador mal informado pode causar a perda da fidelidade do cliente e, conseqüentemente, do lucro.

A comunicação interna é uma das ferramentas mais importantes em uma organização, sendo a responsável pelo fluxo de informações que circulam no ambiente corporativo, facilitando as relações interpessoais e a motivação do colaborador.

Para Almeida (2013, p. 92), “não basta que as organizações tenham uma equipe de colaboradores talentosos ou competentes, se o fluxo informacional na organização não funcionar, ou se os processos de comunicação não forem adequados”.

A comunicação é entendida como um meio fundamental para alcançar e facilitar um bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores, contribuindo assim, para o sucesso da empresa (FERREIRA; COSTA; SANTOS, 2012).

A comunicação eficaz propõe a mudança de atitude das pessoas, mudando também o comportamento diante da política da empresa para cumprir as normas de conduta.

A falta de comunicação ou comunicação fragmentada provoca impacto diretamente no desempenho e na produtividade dos profissionais e, em consequência, interfere nos resultados da organização.

O presente artigo teve como objeto de estudo a importância da comunicação interna como estratégia motivacional aos colaboradores de um supermercado situado na região Noroeste de Minas Gerais. Trata-se de uma empresa de grande porte, tendo cinco lojas na região. O estudo de caso foi desenvolvido na loja situada em Brasilândia de Minas que possui cerca de cinquenta (50) funcionários, distribuídos em dois turnos de trabalho (de 7:00 às 14:00 e de 14 às 22:00 horas).

Realizou-se a pesquisa com abordagem qualitativa, pois foi construída de maneira mais aberta, não se preocupando com números. “O pesquisador qualitativo pauta seus estudos na interpretação do mundo real, preocupando-se com o caráter hermenêutico na tarefa de pesquisar sobre a experiência vivida dos seres humanos” (OLIVEIRA, 2012, p. 07).

Mas, a pesquisa apresenta estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação capaz de merecer a aprovação dos cientistas num processo intersubjetivo de apreciação (DIEHL e TATIM, 2004).

A pesquisa qualitativa apresentou objetivos exploratórios que proporcionaram “maior familiaridade com o problema, com vistas em torná-lo mais explícito ou em construir hipótese ou questões para o processo de investigação” (BRUGGER, 2011, p. 51).

Os procedimentos que foram utilizados: a revisão bibliográfica com critério seletivo dos autores que abordam o tema comunicação empresarial interna levantados nos sítios de busca acadêmica, livros, revistas eletrônicas e físicas e, a pesquisa de campo elaborada em estudo de caso em um supermercado de Brasilândia de Minas, utilizando o questionário como instrumento de coleta.

O questionamento que norteia este trabalho: a comunicação interna é importante para influenciar o desempenho dos colaboradores e motivá-los de forma a melhorar a produtividade?

Este estudo é relevante por ser realizado em um ramo de negócios que atende a toda a população do município, gerando riquezas e empregos, quanto maior for a comunicação da empresa com seus colaboradores, maiores são os benefícios para a empresa e os clientes.

Os maiores beneficiados são: o consumidor que pode ter bom atendimento, informações sobre promoções, produtos similares de menor preço e, o acadêmico que se familiariza com a pesquisa científica e entra em contato com várias possibilidades de trabalho.

## **2. OBJETIVOS**

O objetivo geral do artigo foi analisar como a comunicação interna é usada como estratégia para motivar os colaboradores de um supermercado, considerando que a informação e satisfação do funcionário é refletida no desempenho do seu trabalho cotidiano, gerando efeitos positivos.

Os objetivos específicos destacados foram: a) conhecer as características que permeiam a comunicação empresarial interna e sua importância para a motivação dos colaboradores; b) relacionar os efeitos da comunicação interna ou a falta dela no desempenho e produtividade dos colaboradores; c) realizar estudo de caso em um supermercado de Brasilândia de Minas, avaliando se esta comunicação é eficaz para a motivação dos colaboradores, proporcionando produtividade e lucro.

## **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa qualitativa teve a finalidade básica estratégica com objetivo exploratório, organizada e analisada usando métodos hipotéticos dedutivos, elaborada com procedimentos baseados na pesquisa bibliográfica e de campo.

a) Pesquisa bibliográfica embasada em leitura, fichamento e seleção de artigos, dissertações e livros publicados em fontes idôneas disponíveis em revistas, *sites da internet*, livros e revistas eletrônicas. Foram levantadas publicações relacionadas a esta área de conhecimento entre o período de 2002 a 2020. Após a leitura foram organizados os autores de maior interesse para essa pesquisa.



A pesquisa bibliográfica é a primeira etapa de uma pesquisa, tendo como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2007).

Portanto, a pesquisa bibliográfica não é apenas uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas sim, proporciona o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

b) Pesquisa de campo realizada em um supermercado de Brasilândia de Minas, aplicando questionário estruturado a uma amostragem de trinta (30) colaboradores selecionados entre a equipe administrativa e os outros setores do supermercado, inclusive equipe de entrega ao consumidor. O questionário possui dez (10) questões, sendo sete (7) de múltipla escolha e três (3) abertas.

O estudo de caso de acordo com Gil (2007) se propõe a identificar um problema, analisar as evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções, sendo um tipo de pesquisa que usa dados qualitativos, não seguindo linha de investigação rígida.

### **3.1 Local de realização da pesquisa**

O supermercado, local de realização deste estudo, é uma filial que está situado em Brasilândia de Minas, tendo outros quatro estabelecimentos em outro município, onde foi fundada a primeira loja em 1990.

A loja de estudo foi fundada em fundada em 2010 no centro da cidade, com local alugado, que logo ficou pequeno para o volume do negócio, e, posteriormente em sede própria, inaugurada em 03 de agosto 2012 com uma área de vendas de 2.200 m<sup>2</sup>, hoje a maior da rede (SL, 2020).

A missão da empresa, como descrito no website da empresa, encontra-se em quatro pilares: Encantar os Clientes; inovar; ser empresa modelo, ponto de referência no ramo; ser uma só Família, juntamente com nossos clientes, fornecedores e colaboradores (SL, 2020).

A empresa possui como visão: ser referência de excelência de produtos e atendimento, e que atenda às necessidades de todas as classes sociais nos mercados que atuam, com eficiência e rentabilidade.

### **3.2 População estudada**

O município de Brasilândia de Minas está situado no Noroeste do estado de Minas Gerais. Região de terras férteis e água em abundância, com tendência à agropecuária, seja ela de grande porte ou a familiar.

Essa cidade que já foi fazenda, glebas, passando por povoado, vila e distrito de João Pinheiro e depois de alguns anos no processo de emancipação foi constituída cidade. Enfrentou diversidades como a Febre Amarela, durante a colonização, as enchentes de 1975 e 1985, secas, falta de emprego e inchaço da cidade por causa dos empregos criados pelas empresas que aqui chegavam (MORAES, 2002, p. 8).

Sua área abrange 2.515,339 quilômetros quadrados, com população estimada em 16.538 habitantes em posição crescente, distribuídos 22% na zona rural e 78% na zona urbana (IBGE, 2019). Essa população é somente de moradores fixos na cidade, sendo que muitos que apenas usam a cidade como dormitório por trabalharem nas empresas ao redor, não fazem parte deste número.

A população estudada neste artigo é composta por gestor e 30 colaboradores de um supermercado do referido município, distribuídos nos dois turnos da empresa.

### **3.3 Garantias éticas aos participantes da pesquisa:**

Para garantir a integridade dos participantes da pesquisa foi preservada a sua identidade por meio da assinatura de um Termo de Consentimento e Livre e Esclarecido, sendo aplicados questionários somente àqueles que consentirem, havendo o corte amostral da pesquisa.

Por se tratar de aplicação de questionário na pesquisa de campo, os riscos foram na forma de entrega e recolhimento dos questionários, ocorrendo desencontros ou perda de material.

## **4 REVISÃO DE LITERATURA**

A comunicação é um dos atos mais importantes do ser humano, sem ela se torna impossível compreender as várias linguagens que o indivíduo usa para se fazer entender, ou seja, a comunicação facilita o entendimento e a troca de ideias.

Nos primórdios do tempo, não havia comunicação verbal, o homem pré-histórico se comunicava por gestos e sons e, posteriormente, também por desenhos que representavam as falas, conhecimentos, pensamentos, planos e fantasias.

A comunicação segundo Bechara (2011, p. 333), é o “1. Ato ou efeito de transmitir e receber mensagens. [...] 3. Capacidade de dialogar, de entendimento recíproco. 4. Processo e as técnicas e transmitir e receber ideias e mensagens com vistas à troca de informação e conhecimento e à formação de opinião”.

Como visto, para que haja comunicação não basta um falar e o outro ouvir, e preciso haver reciprocidade, usando o processo e as técnicas necessárias para transmitir, receber e processar as informações.

Não se comunica sozinho, torna-se necessário um locutor e um receptor, visto que, a palavra *communicatio* possui o sentido de tornar comum, partilhar, associar, trocar ideias e implica a participação (CHINEM, 2010).

Mais do que um ato, a comunicação é um direito proclamado em declarações e leis que regem a cidadania, sendo ela parte do processo de construção da identidade do indivíduo e da sua participação cidadã no mundo.

A garantia do direito à comunicação, foi abordado na Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU – Organização das Nações Unidas, datada de 1948, no artigo XVIII que não usa a palavra comunicação, mas indica todo o processo, informando que “todo cidadão tem o direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independente de fronteiras” (UNIC/RIO, 2009).

A Constituição Brasileira, preconiza no artigo 220 que: “A manifestação do pensamento, a criação, a expressão e a informação, sob qualquer forma, processo ou veículo, não sofrerão qualquer restrição, observado o disposto nesta Constituição” (BRASIL, 1988).

Nas organizações, a comunicação é de suma importância para que o colaborador entenda as peculiaridades que envolvem a empresa e os gestores conheçam as competências e habilidades dos colaboradores, encontrando aspectos que contribuam de forma efetiva para o desenvolvimento e qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Para Neves (2015) a comunicação empresarial é tão importante que sem ela a imagem da empresa não tem credibilidade e esse termo é o que sustenta, fortalece e protege os atributos positivos e neutraliza os atributos negativos.

Neves (2015, p. 16) acredita que, para construir uma imagem competitiva por meio da comunicação, aumentando assim as defesas contra crises, é necessário ter quatro itens essenciais: “bons produtos e serviços, ser bem administrada, ser um bom lugar para trabalhar e ter valor agregado para a sociedade”.

Como visto, a imagem da empresa é o reflexo de sua conduta nos negócios. Ela constrói a imagem dentro dos padrões da ética e boas práticas empresarias com produtos e serviços de boa qualidade e preço, administradores que além de gerentes proporcionam lucros, uma equipe de trabalho satisfeita e bem remunerada e ter valores agregados na ética, responsabilidade social, criatividade, inovação, transparência, respeito e compromisso com as minorias.

A comunicação interna é uma das ferramentas mais importantes em uma empresa, sendo a responsável pelo fluxo de informações que circulam no ambiente corporativo, facilitando as relações interpessoais e a motivação do colaborador.

Para Almeida (2013, p. 92), “não basta que as organizações tenham uma equipe de colaboradores talentosos ou competentes, se o fluxo informacional na organização não funcionar, ou se os processos de comunicação não forem adequados”.

A construção de um ambiente interno que motive os colaboradores e reflita no atendimento ao cliente e nos produtos e serviços ofertados, passa literalmente pela forma como estes colaboradores se comunicam entre si, com os gestores e consumidores, tendo respaldo na comunicação interna.

A comunicação é entendida como um meio fundamental para alcançar e facilitar um bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores, contribuindo assim, para o sucesso da empresa (FERRERA; COSTA; SANTOS,2012).

A comunicação interna ou *endomarketing* é uma estratégia empresarial usada para gerenciar a entrada e saída de informações, proporcionando o entendimento do que é necessário para alcançar os objetivos da empresa. Mas, essa estratégia deve ser monitorada para atingir os públicos de interesse (TIBURCIO e SANTANA, 2014).

A comunicação interna possibilita também a tomada de decisões compartilhadas, onde são conciliados os objetivos da empresa com os dos

colaboradores, considerando que a empresa possui a identidade de todos que nela trabalham e a forma como interagem e constroem os objetivos comuns (NASCIMENTO, 2009).

A importância dada as opiniões dos colaboradores, potencializa a força humana do grupo alinhando os processos e objetivos da empresa, visto que, são as pessoas responsáveis pelo sucesso da empresa e a comunicação é que conduz as ações do ser humano (TIBURCIO e SANTANA, 2015).

Neste sentido, uma comunicação eficaz, motiva os colaboradores a serem parte efetiva de uma equipe que possui um objetivo em comum: cuidar da imagem da empresa, ofertando produtos e serviços de qualidade, proporcionando satisfação e lucro.

Além disso, a comunicação extrapola o ambiente empresarial impactando clientes, fornecedores, familiares e forma uma rede de funcionamento da organização que a faz prosperar, estagnar ou retroceder, conforme as informações são disseminadas e recebidas.

Portanto, a comunicação deve ser clara, coesa e objetiva, sem artifícios que a faça ser mal interpretada, o que impacta negativamente nos públicos de interesse.

## 5 ANALISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa possui análise descritiva dos dados construídos de forma exploratória por questionário aplicado a 30 de 50 colaboradores de um supermercado localizado em Brasilândia de Minas – MG, sendo expostas as seguintes considerações: as três primeiras perguntas foram relacionadas aos dados de identificação dos colaboradores: idade, sexo e grau de escolaridade, obtendo-se os resultados a seguir.

**Tabela 1:** Idade dos entrevistados

Idade	Quantidade
De 20 a 25 anos	12
De 26 a 31 anos	8
De 32 a 37 anos	5
De 38 a 45 anos	5

---



---

Total	30
-------	----

---

**Fonte:** pesquisa de campo/2020

O corte temporal na idade dos participantes da pesquisa foi de 20 a 45 anos. A tabela mostra que a maioria dos colaboradores que responderam o questionário são jovens de 20 a 31 anos, totalizando 20 pessoas. Os outros 10 participantes possuem idade de 32 a 45 anos. Se referindo ao sexo dos participantes 21 são do sexo feminino e 9 do sexo masculino.

Quanto ao grau de escolaridade dos participantes da pesquisa foram apresentadas seis opções de respostas e o resultado foi o seguinte:

**Tabela 2:** Grau de escolaridade dos participantes da pesquisa

Grau de escolaridade	Participantes	Quantidade
Ensino Fundamental	30	5
Ensino médio incompleto	30	3
Ensino médio completo	30	19
Ensino superior incompleto	30	1
Ensino superior completo	30	2
Outro	30	0
Total	30	30

---

**Fonte:** Pesquisa de campo/2020

A tabela acima mostra que de 30 participantes da pesquisa, a maioria possui como grau de escolaridade o Ensino médio (19), apenas um (1) acadêmico e dois (2) graduados, outros cinco (5) com ensino fundamental e três (3) com ensino médio incompleto.

Dentre os cargos que os pesquisados ocupam na empresa se encontram: atendente de padaria, padeiro, assistente financeiro, auxiliar de açougue, fiscal de caixa, embalador, auxiliar de escritório, gerente, repositor de mercadorias, operador de caixa e entregador.

Ao serem indagados acerca de quanto tempo trabalham na empresa 20 participantes informa ser de 1 a 2 anos; 3 de 2 a 5 anos e 7 trabalham na empresa há mais de 5 anos.

A sexta pergunta feita aos participantes pretendeu conhecer como é feita a comunicação entre os colaboradores no sentido de melhorar a organização do trabalho, as respostas são dispostas na tabela a seguir, enumerando os

participantes de 1 a 30, sendo agrupados aqueles que deram respostas idênticas ou parecidas.

**Tabela 3:** Como é feita a comunicação entre os colaboradores no sentido de melhorar a organização do trabalho.

Participantes	Resposta
3, 8, 30	Deixa a desejar, falta diálogo e comunicação entre os colegas
5, 6, 12, 17	Dialogando
1, 2, 4	Reuniões participativas
7, 9, 11, 14, 15, 18, 25	No setor em que trabalho é tranquilo, todos se comunicam bem.
10, 13, 16, 19, 20	Realização de reuniões mensais, entrando em acordo para que possa solucionar os problemas.
21, 22, 23, 24	Temos uma reunião na qual participam toda a equipe do turno para tratarmos de assuntos a respeito da organização do trabalho, onde todos expõem sua opinião até chegar num ponto chave.
26, 27, 28 e 29	Através de conversas, reuniões e palestras de motivação tanto para o trabalho quanto para a vida em si,

**Fonte:** Pesquisa de campo/2020

A tabela acima mostra as respostas para a pergunta acerca de como é feita a comunicação entre os colaboradores da empresa pesquisada no sentido de melhorar a organização do trabalho. Três colaboradores acreditam que a comunicação deixa a desejar e que falta diálogo e comunicação entre os colegas; quatro colaboradores respondem que para melhorar a organização do trabalho os colaboradores dialogam; três respondem que há reuniões participativas; sete afirmam que no setor que trabalham é tranquilo, todos se comunicam; cinco informam que são realizadas reuniões mensais, onde encontram soluções para os problemas; quatro colaboradores também se referem a reunião na qual toda a equipe participa democraticamente; e, quatro acrescentam que são realizadas conversas, reuniões e palestras de motivação.

Analisando as respostas acima citadas pode-se afirmar que a empresa pesquisada apresenta características de uma organização que, como se refere Nascimento (2009, p. 10), “a comunicação interna deve privilegiar a interação entre os funcionários para a construção de uma identidade coletiva que estabeleça laços de pertencimento e identificação capazes de constituir com a organização uma identidade local”.

Apesar de alguns colaboradores concordarem que não há comunicação é um ponto de vista defendido por três pessoas dentre trinta, sendo que a maioria defende que a comunicação é realizada, mesmo que na visão de alguns colaboradores essa comunicação não acontece de forma eficaz. Essa situação pode ser resolvida com a mudança de atitude na forma de comunicação. É preciso usar uma linguagem clara, onde todos da equipe possam entender e estabelecer conexão com a ação pretendida.

Neste sentido, Marchiori (2010, p. 3) aponta que “é fundamental a existência de processos de comunicação, cada um com diferentes enfoques, mas com a função de contribuir para o desenvolvimento das pessoas e de instigar a possibilidade de novas relações”.

As reuniões, conversas, palestras de motivação é de suma importância para construir uma equipe eficiente. Almeida (2013) postula que é fundamental para a organização manter diálogo aberto entre chefias e colaboradores. Quando a comunicação interna não for eficaz, a comunicação externa também terá consequências negativas.

Indagados sobre quais os problemas de comunicação interna enfrentados no cotidiano do trabalho, foram apresentadas quatro opções de respostas que foram compiladas da seguinte forma:

**Tabela 4:** Problemas de comunicação interna no trabalho

Respostas	Quantidade de participantes
Pouco conhecimento	5
Excesso de comunicados	9
Inexistência de diálogo	4
Colaboradores sem voz	12
Total	30

**Fonte:** Pesquisa de campo/2020

As opções de respostas com maior número positivo foram o excesso de comunicação com 9 e colaboradores sem voz com 12 pessoas que responderam.

Acerca dos colaboradores sem voz Nascimento (2009) considera importante que o indivíduo constrói a identidade da realidade que reconhece e das significações que constroem do real. Nas organizações, há a construção de uma



identidade coletiva, da identidade organizacional e a representação que os colaboradores têm dela. Assim, é de suma importância dar voz aos colaboradores, para que a identidade organizacional seja preservada e tenha representatividade unto aos colaboradores.

Os excessos de comunicados também é uma característica negativa, visto que não contribui para o crescimento da confiança do colaborador na missão da empresa, pois demonstra insegurança nas informações.

Almeida (2013) aponta que para desenvolver capitais humanos nas empresas para enfrentar os desafios com que estas se deparam, a comunicação interna pode funcionar enquanto uma área interessante. Assim, as empresas apostam mais em seus colaboradores, criando estímulos e motivando-os para alcançar os objetivos que lhe são inerentes.

Ao serem questionados sobre o grau de importância da comunicação interna para a satisfação dos colaboradores no trabalho, a resposta teve unanimidade com “muita importância”. Como aponta Almeida (2013), a comunicação interna incentiva os colaboradores a reterem os objetivos, participando e envolvendo com a cultura da empresa. Enfim, é necessário conhecer os interesses dos colaboradores, visto que a comunicação interna está ligada à motivação.

É por meio da comunicação que há a interação do colaborador com os objetivos da empresa, motivando este a conhecer e desenvolver as metas relativas ao seu trabalho e à missão organizacional.

Serem questionados acerca da forma como são resolvidos os conflitos que surgem no ambiente de trabalho, os colaboradores pesquisados respondem que é por meio da mediação e não da punição. Neste caso, mediação representa diálogo, conversa, ponderação e, punição, uma maneira mais dura de tratar o colaborador, como corte de dias, ofensas e, mesmo a perda do emprego.

E a última pergunta do questionário foi respondida de maneira livre e questiona a respeito da visão do colaborador acerca da comunicação entre gestores/colaboradores e colaboradores/colaboradores, se acredita que essa comunicação cruzada possa impactar no desempenho e competitividade da empresa e de que forma, obtendo os seguintes resultados.

**Tabela 5:** Você acredita que a forma de comunicação entre gestores/colaboradores e colaboradores/colaboradores possa impactar no desempenho e competitividade da empresa e de que forma.

Participante	Resposta
--------------	----------

---

01	Sim. Pois, com a comunicação os setores se complementam, fazendo assim um trabalho mais uniforme e eficaz
02, 05, 24	Sim. A comunicação dos gestores pode ajudar muito no desempenho e competitividade da empresa.
08, 17, 21	Sim, a comunicação facilita o trabalho
03, 06, 27, 29	Sim. Tendo mais comunicação facilita o trabalho entre todos e o desempenho da empresa. Em questão de atender o cliente é mais rápido.
04, 07, 22	Sim. Com a boa comunicação o desempenho é maior e as chances de algo acabar dando errado são menores, pois os funcionários estará ciente do que está acontecendo à sua volta.
09, 10, 12	Sim, pode, a partir doo momento que tiver maior participação dos gestores juntamente com os colaboradores.
25	Sim, mas depende da opinião de cada um, porque tem pessoas que só pensam negativo. Agora, se o colaborador tiver uma experiência positiva, compensa sim.
11, 13, 14, 15	Sim, pois é através do que é passado para os colaboradores que a gente melhora e constroem uma boa relação, fica mais fácil.
16, 18, 19, 20	Sim, pois sua falta pode causar transtorno em algum ponto que poderia ser resolvido bem antes.
23, 26, 28, 30	Sim, tendo uma boa comunicação entre gestores e colaboradores haverá melhorias dentro da empresa.

---

**Fonte:** pesquisa de campo / 2020

A tabela 5 mostra que há unanimidade entre os pesquisados quando o assunto é o impacto que a comunicação entre gestores/colaboradores e colaboradores/colaboradores pode causar no desempenho e competitividades da empresa, todos respondem que sim.

Complementando a pergunta foi acrescentado “de que forma?” as respostas do grupo de pesquisados 16, 18, 19 e 20, concordam, e acrescentam que a falta comunicação pode causar transtornos em alguns casos que poderiam ser resolvidos antes.

As outras respostas apontam a participação do colaborador nas decisões sobre o trabalho com a finalidade de melhoria dentro da empresa, facilitando a relação entre gestores e colaboradores e colaboradores/colaboradores, criando um clima favorável à competitividade saudável na empresa e motivando todos para melhorar a produtividade.

Para Tibúrcio e Santana (2014) essa é uma era em que prevalecem organizações com equipes multidisciplinares, sendo considerada a era da informação, por isso, acreditam-se na importância de se ter colaboradores em informados, que se comunicam adequadamente, potencializando a força humana do grupo. Essa característica alinha os interesses do grupo aos objetivos da empresa para alcançar o sucesso.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é dos maiores bens da humanidade. É com ela que as pessoas se fazem entender, mesmo por meio de gestos ou sinais. As nações só se relacionam bem por causa da comunicação. Em uma organização, não é diferente, é necessário que o gestor tenha comunicação adequada com os colaboradores e estes entre si e com seus clientes.

Os objetivos deste artigo foram alcançados, visto que, ao analisar como a comunicação interna é usada como estratégia para motivar os colaboradores de um supermercado, considerando que a informação e satisfação do funcionário são refletidas no desempenho do seu trabalho cotidiano, gerando efeitos positivos, foi levantado que, no supermercado onde foi realizado o estudo de caso, os colaboradores e gestor acreditam que a comunicação é primordial para motivar e melhorar o desempenho e produtividade dos colaboradores.

Como visto, a comunicação eficaz promove a motivação dos colaboradores e proporciona melhoria na produtividade e lucros da empresa. Quando os colaboradores estão satisfeitos em seu trabalho, conseqüentemente, são mais produtivos e trabalham com maior dedicação.

No supermercado pesquisado há quem indique que a comunicação interna não seja eficaz, por não chegar a todos os colaboradores, mas a maioria, acredita que há uma disseminação das informações de forma homogênea e que o efeito é o sucesso da empresa em seus empreendimentos.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L A S. **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores**. Comunicação e Ciências Empresariais, Número 8 de 2013. EXEDRA, Revista científica. 2013. Disponível em: <<http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>> Acesso em 20 de jun 2020.

BRUGGER, M T C. **Metodologia da pesquisa e da produção científica**. Brasília: WEducacional e Cursos LTDA, 2011.

CHINEM, R. **Introdução a comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DIEHL, A A; TATIM, D C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERREIRA, A. E.; COSTA, G. S.; SANTOS, M. S. G. **Comunicação organizacional em órgão público: uma abordagem sobre a comunicação interna da Prefeitura de Extremóz (RN)**. Revista Científica das Escolas de Comunicação, Artes e Educação – QUIPUS, v.3, n.1, p.63-71, dez. 2012 / mai. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IBGE. **Brasilândia de Minas**. 2019. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=310855&search=minasgerais|brasilandia-de-minas> Acesso 19 de jun 2020.

MARCHIORI, M. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

MORAES, M. **Brasilândia, sua história e sua gente**. Brasilândia: Maria Moraes, 2002.

NASCIMENTO, I. M. **Identidade organizacional e comunicação interna: explorando um pouco os temas**. Mediação, Belo Horizonte, v. 9, n. 9, jul./dez. 2009.

OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. **Um apanhado teórico conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Disponível em <<http://www.caifcom.com.br/>> Acesso em: 20 de jun 2020.

SL. **Empresa – nossa história**. 2020. Disponível em: <<http://supermercadolider.com.br/>> Acesso 02 de jun 2020.

UNIC/RIO. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Rio de Janeiro: UNICRIO, 2009. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2018/10/DUDH.pdf>> Acesso 28 ago 2020.

TIBURCIO, S. J.; SANTANA, L. C. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, n. 0, v. 1, jun. 2014.

## 8. ANEXOS

### MODELO DE QUESTIONÁRIO

#### QUESTIONÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA

Este questionário tem por objetivo a coleta de dados para um estudo de caso sobre a comunicação empresarial interna. Se você concordou com as informações contidas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, responda as perguntas a seguir.

Marque com um X para responder as perguntas de múltipla escolha.

**1. Idade:**

( ) 20 a 25 anos    ( ) 26 a 31 anos    ( ) 32 a 37 anos    ( ) 38 a 45 anos

**2. Sexo**

( ) feminino            ( ) masculino            ( ) outro

**3. Grau de escolaridade**

( ) Ensino Fundamental                      ( ) Ensino médio incompleto  
( ) Ensino médio completo                      ( ) Ensino superior incompleto  
( ) Ensino Superior completo                      ( ) outro \_\_\_\_\_

**4. Cargo que ocupa na empresa:**

---

**5. Há quanto tempo trabalha na empresa?**

( ) de 0 a 1 ano    ( ) de 1 a 2 anos    ( ) de 2 a 5 anos    ( ) mais de 5 anos

**6. Como é feita a comunicação entre os colaboradores no sentido de melhorar a organização do trabalho?**

---

**7. Quais são os problemas de comunicação interna enfrentados no cotidiano do seu trabalho?**

( ) pouco conhecimento                      ( ) inexistência de diálogo  
( ) excesso de comunicados                      ( ) colaboradores sem voz

**8. classifique o grau de importância da comunicação interna para sua satisfação no trabalho.**

( ) nenhuma importância ( ) média importância ( ) muita importância

**9.** De que forma são resolvidos os conflitos que surgem no ambiente de trabalho?

( ) mediação ( ) punição

**10.** Você acredita que a forma de comunicação entre gestores/colaboradores e colaboradores/colaboradores possa impactar no desempenho e competitividade da empresa? De que forma?

Obrigado por participar da minha pesquisa. Estou à disposição para esclarecimentos referentes a ela.

Elen Cássia Ferreira Alves da Silva

Acadêmica do curso de Administração na Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

Brasilândia de Minas, 2020.

