AJES - FACULDADE VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTER ZACARIAS BIZERRA

COMUNICAÇÃO INTERNA: Análise das falhas de comunicação da gerência de vendas da empresa Avon cosméticos Ltda sob a ótica das revendedoras na cidade de Juína-MT

Juína-MT

2018

AJES - FACULDADE VALE DO JURUENA

ESTER ZACARIAS BIZERRA

COMUNICAÇÃO INTERNA: Análise das falhas de comunicação da gerência de vendas da empresa Avon cosméticos Ltda sob a ótica das revendedoras na cidade de Juína-MT

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à Faculdade Do vale do Juruena, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Me. Ricardo Zamperetti.

Juína-MT

2018

AJES - FACULDADE DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

BIZERRA, Ester Zacarias. **COMUNICAÇÃO INTERNA**: Análise das falhas de comunicação da gerência da empresa Avon cosméticos Ltda sob a ótica das revendedoras na cidade de Juína-MT. Monografia (Trabalho de conclusão de Curso) AJES– Faculdade do Vale do Juruena, Juína-MT, 2018.

Data de defesa: 07 de Novembro 2018.

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

_____

Orientador: **Prof. Me. Ricardo Zamperetti**

AJES

_____

Membro Titular: **Prof. Me. Wilson Antunes de Amorim**

AJES

_____

Membro Titular: **Prof.ª Esp. Antonielle Pagnussat**

AJES

Local: Associação Juinense de Ensino Superior

AJES: Faculdade do Vale do Juruena

AJES – Unidade Sede, Juína-MT

DECLARAÇÃO DE AUTOR

Eu, ESTER ZACARIAS BIZERRA, portador da Cédula de Identidade – RG nº 25964488, SSP/MT, e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda – CPF sob nº 052176731-84, DECLARO e AUTORIZO, para fins de pesquisa acadêmica, didática ou técnico-científica, que este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado COMUNICAÇÃO INTERNA: análise das falhas de comunicação da gerência de vendas da empresa Avon cosméticos Ltda sob a ótica das revendedoras na cidade de Juína-MT , pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.

Autorizo, ainda, a sua publicação pela AJES, ou por quem dela receber a delegação, desde que também seja feita referência à fonte e ao autor.

Juína-MT, 03 de dezembro de 2018.

_____

ESTER ZACARIAS BIZERRA

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo apoio e incentivo que me deram em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela minha vida, saúde, pela sua bondade comigo, por todos os meus sonhos realizados e por mais essa conquista na minha vida. Agradeço por ter me dado força e coragem para superar os obstáculos e enfrentar todos os desafios nesses 4 anos de estudos e aprendizados.

Agradeço a minha família, especialmente aos meus pais Francisco e Guiomar pelo apoio, força, compreensão e incentivo para nunca desistir do curso e conseguir finaliza-lo. Ao meu esposo Alisson pela motivação constante, paciência e compreensão.

Agradeço aos professores por todo o conhecimento transmitido, pela paciência e dedicação. Agradeço também as minhas amigas de sala pela amizade, companheirismo e força dada nessa longa caminhada.

EPÍGRAFE

O Senhor é o meu pastor;
nada me faltará.
Salmos 23-1

RESUMO

A comunicação é essencial para as organizações, é a troca de conhecimento e informações entre as pessoas, ela só ocorre quando a mensagem chega no seu destino de modo transparente e claro que se consiga compreender; é por meio da comunicação interna que a empresa recebe, oferece, canaliza informação, constrói conhecimento e toma decisões mais acertadas; com as falhas no processo de comunicação existentes tais objetivos não são alcançados. Por meio deste trabalho procura-se enfatizar a importância da comunicação interna na gerência da empresa Avon. Levando em consideração a importância da comunicação interna na empresa, levanta-se a seguinte questão como problema de pesquisa: Estará a gerente de vendas da empresa Avon cometendo falhas no seu processo e meio de comunicação sob a ótica das revendedoras? Para responder está questão foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, com procedimento técnico bibliográfico e também foi realizado um levantamento de dados. O presente trabalho tem como objetivo fazer uma análise das falhas nos meios e processos de comunicação da gerência da empresa Avon, a pesquisa foi realizada com as revendedoras da Avon da cidade de Juína-MT. Foi aplicado um questionário com 17 perguntas sendo 2 abertas e 15 fechadas para 100 revendedoras da marca Avon, onde 73 revendedoras se disponibilizaram para responder o questionário. Percebeu-se na pesquisa que o bom relacionamento parte de uma boa comunicação, da maneira que transmite a mensagem e no processo de transmissão dessas informações. A comunicação interna é de suma importância para o relacionamento das revendedoras com a empresa, proporcionando benefícios para a organização, atingindo os objetivos propostos e se tornando cada vez mais competitiva no mercado.

Palavras-chave: Comunicação, Informação, Relacionamento.

ABSTRACT

Communication is essential for organizations, it is the exchange of knowledge and information between people, it only occurs when the message arrives at its destination in a transparent and clear way that one can understand; it is through internal communication that the company receives, offers, channels information, builds knowledge and makes better decisions; with the flaws in the existing communication process such objectives are not achieved. Through this work we try to emphasize the importance of internal communication in the management of Avon company. Taking into consideration the importance of internal communication in the company, the following question is raised as a research problem: Will the Avon sales manager be committing faults in his process and means of communication from the point of view of resellers? To answer this question a descriptive research was carried out, with a quantitative approach, with a technical bibliographic procedure and a data collection was also performed. The present work aims at analyzing the failures in the media and communication processes of Avon company management, the research was carried out with the Avon dealers in the city of Juína-MT. A questionnaire was applied with 17 questions being 2 open and 15 closed to 100 Avon brand resellers, where 73 resellers offered to answer the questionnaire. It was noticed in the research that the good relationship starts from a good communication, in the way that it conveys the message and in the process of transmitting this information. Internal communication is of paramount importance for the relationship of resellers with the company, providing benefits for the organization, reaching the proposed objectives and becoming increasingly competitive in the market.

Keywords: Communication, Information, Relationship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As pessoas são recursos ou parceiros da organização? 19
Quadro 2: Comunicação não-verbal.....29
Quadro 3: Comunicação Eficiente e Eficaz.....30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O processo de comunicação 22
Figura 2: Fluxos de comunicação na empresa 33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo 41
Gráfico 2: Idade 41
Gráfico 3: Há quanto tempo você é revendedora Avon? 42
Gráfico 4: Você considera a comunicação importante para a empresa Avon e para as revendedoras? 42
Gráfico 5: Qual o meio de comunicação que você utiliza para entrar em contato com a Avon? 43
Gráfico 6: Qual o meio de comunicação que você considera mais eficiente para entrar em contato com a Avon? 43
Gráfico 7: Quando você tem necessidade de alguma informação ou tirar dúvidas como procura saná-las? 44
Gráfico 8: Você tem retorno das dúvidas? 444
Gráfico 9: Se sim, elas são respondidas rapidamente ou demora? 45
Gráfico 10: Você entende as informações que recebe da empresa Avon? 45
Gráfico 11: Quando por um motivo ou outro você não recebe o catálogo (revistas), como procede? 46
Gráfico 12: Como você classifica as informações recebidas pela empresa Avon? 46
Gráfico 13: Você já teve prejuízos nas vendas por falta de comunicação ou falha na comunicação? 47
Gráfico 14: As informações fornecidas pela empresa são transmitidas de forma eficiente e clara? 47
Gráfico 15: Você recebe todas as informações necessárias referentes as campanhas para a realização do se pedido? 48
Gráfico 16: Quais os tipos de atividades de comunicação que a empresa Avon poderia implementar para aperfeiçoar a comunicação? 48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 14
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 16
1.1 ORGANIZAÇÃO 16
1.2 RECURSOS HUMANOS 17
1.2.1 Gestão de Pessoas 18
1.2.2 Relacionamento Interpessoal e intrapessoal 19
1.3 COMUNICAÇÃO 21
1.3.1 Processo de comunicação 22
1.3.2 Meios De Comunicação Internos 25
1.3.3 Tipos De Comunicação 27
1.3.4 Formas De Comunicação 28
1.3.5 Comunicação eficiente e eficaz 29
1.3.6 Comunicação Interna 30
1.3.7 A Importância da Comunicação Interna 33
2 METODOLOGIA 35
2.1 DO PONTO DE VISTA DA SUA NATUREZA 35
2.2 DO PONTO DE VISTA DA FORMA DE ABORDAGEM DO PROBLEMA 36
2.3 DO PONTO DE VISTA DE SEUS OBJETIVOS 36
2.4 DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICO ADOTADO 36
2.5 SELEÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS 37
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 38
3.1.1 História 38
3.1.2 O modelo de negócios 39
3.1.3 Missão, visão e valores da empresa 40
3.2 ANÁLISE DOS DADOS 40
3.3 SUGESTÕES 49
CONSIDERAÇÕES FINAIS 51
REFERÊNCIAS 53

INTRODUÇÃO

Uma organização só existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estejam dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum (CHIAVENATO, 2004). A comunicação interna é muito importante para as empresas que buscam um diferencial no mercado, a valorização dos funcionários é essencial para que os objetivos internos sejam atingidos e o relacionamento entre os membros da organização seja harmonioso e favorável (MARCHIORI, 2004).

A comunicação vai além de informar uma mensagem, requer sintonia com o interlocutor e esclarecimento da mensagem, visando um objetivo especifico. A comunicação forma o funcionário, fazendo ele entender as estratégias de mercado, empenhando-se com as prioridades da empresa, conscientizando ele, de que faz parte dos resultados que a empresa alcança (GIL, 2001).

Por meio deste trabalho procura-se mostrar as falhas no processo e meio de comunicação da gerência da empresa Avon. Maximiano (2015, p. 275) descreve: “o processo de comunicação é sujeito a ruídos e interferências que distorcem a mensagem ou impedem a transmissão e recepção eficazes da informação”. As pessoas que compõe a organização devem saber usar as várias técnicas e os canais de comunicação, pois é fundamental para o relacionamento dos colaboradores e o crescimento da empresa (TAVARES, 2007).

Levando em consideração a importância da comunicação interna na empresa, levanta-se a seguinte questão como problema de pesquisa: Estará a gerente de vendas da empresa Avon cometendo falhas no seu processo e meio de comunicação sob a ótica das revendedoras?

Objetivo geral da pesquisa é fazer uma análise das falhas de comunicação entre a gerente da empresa Avon e as revendedoras da cidade de Juína-MT.

Os objetivos específicos são: conhecer as falhas no processo de comunicação da empresa, fazer uma análise das informações coletadas e propor melhorias nos processos e meios de comunicação da gerente de vendas da empresa Avon.

A justificativa do trabalho consiste por ser relevante para a gerência da empresa Avon e para as revendedoras, ambos compreender que a comunicação interna é de suma importância pois, é o meio que a empresa interage e troca informação, por haver falhas na comunicação nem sempre as informações são enviadas de forma correta e comunicada para os verdadeiros

destinatários; a comunicação tem que ser clara, transparente e objetiva, com uma boa gestão da comunicação as revendedoras se sentem motivadas e reconhecidas, fazendo com que se tornem fiéis e defensoras da marca, gerando assim resultados positivos para a empresa.

A metodologia utilizada para elaboração do trabalho quanto a sua natureza se trata de uma pesquisa aplicada, na abordagem do problema foi adotada a pesquisa quantitativa, realizada por meio de interrogatório com as pessoas, sob o ponto de vista de seus objetivos pode ser considerada a pesquisa descritiva. O procedimento técnico adotado foi a pesquisa bibliográfica buscando as informações em livros, artigos científicos, revistas, dissertações e teses e também foi feito um levantamento de dados, realizado com as revendedoras da Avon da cidade de Juína-MT.

O presente trabalho está disponível para as pessoas que se interessarem em adquirir conhecimento a respeito do tema abordado, poderá ser utilizado também para fins de pesquisa acadêmica.

Este trabalho está apresentado nas seguintes etapas: Introdução; Capítulo 1- Fundamentação teórica, com foco na comunicação interna, seus meios e processos, abordando outros temas como organizações, recursos humanos, gestão de pessoas, relacionamento interpessoal e intrapessoal; Capítulo 2 - Metodologia, quanto a sua natureza, forma de abordagem do problema, seus objetivos, os procedimentos técnicos adotados e seleção da amostra e coleta de dados; Capítulo 3 - Análise e discussão dos resultados, Caracterização da empresa, sua história, o modelo de negócio, os princípios básicos da empresa que são missão, visão e valores; logo em seguida é apresentado a Análise dos dados que trata sobre os resultados do questionário aplicado com as revendedoras Avon e sugestões de mudanças elaborados a partir do questionário aplicado e por fim as Considerações finais.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão apresentadas teorias de alguns autores, as quais darão base a pesquisa.

1.1 ORGANIZAÇÃO

Organização é um sistema planejado de esforços e colaboração, na qual cada colaborador tem deveres e obrigações a cumprir (CURY. 2000). “A organização é um sistema de atividades que possui duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização” (CHIAVENATO, 2004, p.22).

Uma organização reúne esforços individuais para juntos realizar propósitos coletivos e atingir o objetivo comum. Por meio de uma organização torna-se possível alcançar determinado objetivo que para uma pessoa só era considerado intangível (MAXIMIANO, 1992). Uma organização só existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estejam dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum. (CHIAVENATO, 2004).

As organizações satisfazem os diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicos etc. As organizações existem para que os indivíduos alcancem seus objetivos superando suas limitações individuais (CHIAVENATO, 2004).

O autor Chiavenato ressalta que:

> Na medida em que as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer e o número de pessoas também. Para que essas pessoas sejam bem administradas crescem os níveis hierárquicos. Ocorrendo assim, gradativamente o distanciamento entre as pessoas. Podendo conduzir a um conflito entre os objetivos individuais das pessoas e os objetivos organizacionais da diretoria (CHIAVENATO, 2004, p. 23).

Há organizações de variados tipos e ramos de atividades que usam diferentes tecnologias para produzir bens ou serviços, que são vendidos e distribuídos para variados tipos de mercado, que serão utilizados pelos mais variados tipos de clientes (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Chiavenato,

> A organização determina seus objetivos para alcançar determinado propósito, que orienta seu caminho para o futuro em relação ao ambiente interno e externo.

> A seguir alguns objetivos:
> . Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade;
> . Proporcionar aplicação produtiva para todos os fatores da produção;
> . Aumentar o bem-estar da sociedade através do uso econômico dos recursos;
> . Proporcionar um retorno justo aos fatores de entrada e
> . Proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer suas necessidades humanas (CHIAVENATO, 2004, p. 38).

As organizações são criadas para atingir metas especificas, elas não buscam somente lucro e atender os clientes, elas também influenciam a sociedade e contribuem para o desenvolvimento social e ambiental e ajuda as pessoas a satisfazerem seus diferentes tipos de necessidades (CHIAVENATO, 2004).

1.2 RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos está relacionada com o desenvolvimento dos funcionários na empresa, resultando no melhor desempenho organizacional. Recursos humanos é uma área interdisciplinar que envolve inúmeros conceitos proveniente de várias áreas, por tratar claramente do ser humano, cada pessoa tem sua personalidade, o profissional em recursos humanos tem que ser capacitado e ter conhecimentos em diferentes áreas (CHIAVENATO, 2003).

Conforme Chiavenato (2004), com a evolução do ambiente interno e externo, as organizações buscam se tornar cada vez mais eficientes e eficazes, para acompanhar as mudanças revolucionárias as organizações requerem novas práticas administrativas; então faz se necessário o uso da administração dos recursos humanos que de acordo com Chiavenato (2004, p. 128) “ é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização”.

A ARH (Administração de recursos humanos), procura manter os colaboradores motivados trabalhando felizes e dando o máximo de si, cheios de ideias e criatividade, assim as pessoas permanecem na organização (CHIAVENATO, 2004). Para lobos (1979), o objetivo da ARH é assegurar uma produção satisfatória a partir do uso dos recursos materiais e humanos. “O principal interesse gerencial do RH é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz” (SILVA, 2002, p. 224).

“Os objetivos da ARH derivam dos objetivos da organização inteira. Toda organização tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) ou de algum serviço (como uma atividade especializada) ” (CHIAVENATO, 2004, p.138).

As organizações sentem necessidades de ter as pessoas como parceiras, os colaboradores contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, possibilitando decisões e ações que impulsionam a organização (CHIAVENATO, 1999).

1.2.1 Gestão de Pessoas

"A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas (empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada) para alcançar os objetivos organizacionais e individuais" (CHIAVENATO, 2004, p. 10).

A gestão de pessoas assume um papel de liderança na organização enfrentando desafios competitivos e motivando os colaboradores, o setor deve estar preparado para encarar as mudanças decorrentes. O gerenciamento da gestão de pessoas visa colaboração e cooperação dos funcionários para alcançar os objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2001).

De acordo com Chiavenato:

> As pessoas precisam ser vistas como parceiras das organizações pois elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e inteligência que proporciona decisões racionais e ajuda na tomada de decisões. Nessa perceptiva todas as pessoas que compõe a organização constituem parte intelectual da organização (CHIAVENATO, 2004, p.8).

Chiavenato (2004), ressalta a grande importância dos seres humanos no contexto organizacional, sendo a questão fundamental: manter como recursos organizacionais ou como parceiras da organização?

A seguir o quadro mostra as diferenças de pessoas como recursos e de pessoas como parceiras da organização.

Quadro 1: As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Pessoas como Recursos	**Pessoas como Parceiras**
. Empregados isolados nos cargos; . Horário rigidamente estabelecido; . Preocupação com normas e regras; . Subordinação ao chefe; . Fidelidade à organização; . Dependência da chefia; . Alienação em relação à organização; . Ênfase na especialização; . Executores de tarefas; . Ênfase nas destrezas manuais; . Mao- de-obra.	. Colaboradores agrupados em equipes; . Metas negociadas e compartilhadas; . Preocupação com resultados; . Atendimento e satisfação do cliente; . Vinculação a missão e a visão; . Interdependência entre colegas e equipes; . Participação e comprometimento; . Ênfase na ética e na responsabilidade; . Fornecedoras de atividade; . Ênfase no conhecimento; . Inteligência e talento.

Fonte: Chiavenato (1999, p.7).

De acordo com o autor Chiavenato a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

. As pessoas como seres humanos: dotadas de personalidade própria e diferentes entre si, com uma história pessoal e diferenciada, possuidora de conhecimentos, habilidades e competências adequada a gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas não como meros recursos (CHIAVENATO, 2004).

. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: como elementos impulsionadores da organização capaz de dota-la de inteligência, talento e aprendizado, que possibilita a sua renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios (CHIAVENATO, 2004).

. As pessoas como parceiras da organização capazes de leva-la ao sucesso: Como parceiras as pessoas fazem investimentos, se dedicam, tem comprometimento e responsabilidade na expectativa de colherem retornos para si como salários, incentivos, carreira, etc. (CHIAVENATO, 2004).

As pessoas são o capital humano da organização e a gestão de pessoas procura valorizar e reconhecer a mesma, proporcionando um ambiente de trabalho harmonizado com o propósito de alcançar os objetivos da organização e os pessoais (GIL, 2001).

1.2.2 Relacionamento Interpessoal e intrapessoal

O relacionamento interpessoal desenvolve- se por meio do processo de interação de duas ou mais pessoas (MOSCOVICI, 1985). O processo de relacionamento corresponde a determinadas situações de trabalho podendo ser as atividades coletivas e pré-determinadas a

serem executadas, envolve interação e sentimentos como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, etc. (SILVA et al, 2007).

Os seres humanos são particularmente seres sociais, eles têm a necessidade de se relacionar uns com os outros, e nessa interação desvendam suas próprias capacidades e as praticam (CARVALHO, 2009). “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

A competência interpessoal exige a habilidade de lidar eficientemente com as relações interpessoais, de comunicar de forma adequada com outras pessoas dependendo da situação (MOSCOVICI, 1985). “ A vida no trabalho é composta de um cenário no qual atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade são manifestados, reproduzindo a forma particular de cada indivíduo de lidar com a realidade” (CARVALHO, 2009, p. 75). A reação das pessoas reflete a história de vida de cada uma, que através das emoções intervém as relações interpessoais (CARVALHO, 2009).

As pessoas e o convívio entre elas é que criam o ambiente, pois cada pessoa tem uma forma de ser, pensar e agir o que influencia no relacionamento da organização; para se ter um ambiente agradável o clima deve ser harmônico, positivo e de respeito entre as pessoas (SILVA et al, 2007).

Relação interpessoal é a interação de duas ou mais pessoas, o modo de como tratamos e nos relacionamos com as pessoas ao nosso redor, no ambiente de trabalho trata-se de como nos relacionamos com os colegas de trabalho, é essencial manter um bom relacionamento para o sucesso na carreira do indivíduo, além de contribuir para um bom clima organizacional (CHIAVENATO, 2010).

O relacionamento intrapessoal diz respeito ao autoconhecimento, controle emocional, auto estima e automotivação, que a pessoa tem com ela mesma e como aplica estes na sua vida, é a capacidade de o indivíduo relacionar-se com seus sentimentos e emoções. O relacionamento intrapessoal trata do exato ser que somos, incluindo nossas características, personalidades, ego, caráter, tratando também dos nossos valores mais íntimos, de nossas opções, de nossas afirmações, de nossas angustias, de nossos talentos, de nossas aptidões, enfim, de tudo aquilo que é a base de nós mesmos (GOLEMAN, 1995).

Goleman (1995), ressalta que é relevante para o indivíduo o entendimento de seu valor, pois dele depende toda a percepção que terá do mundo de como será sua postura e de como

reagirá em determinadas situações, consequentemente qual será o comportamento que irá adotar a determinada situação. Ela serve como estimulo para sermos notados no mudo externo, ela auxilia a montar nossa reputação e nossa imagem. Retrata em sua essência de como seremos ao relacionarmos com outros membros de diversos grupos sociais.

1.3 COMUNICAÇÃO

No conceito de Scanlan (1979), comunicação pode ser definida como o processo de transmitir uma mensagem ou informação de uma pessoa para outra. No mesmo sentido Daft (1999, p.389), define a comunicação como "o processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, normalmente com o intuito de motivar ou influenciar o comportamento"; e para o autor Chiavenato (2000, p. 142) a "comunicação é a troca de informações entre os indivíduos".

O conceito de comunicação envolve dados e informação.

Segundo Chiavenato:

> Dado é um registro ou anotação a respeito de um determinado evento ou ocorrência. Quando um conjunto de dados possui um significado (um conjunto de números ao formar uma data, ou um conjunto de letras ao formar uma frase significativa), temos uma informação (CHIAVENATO, 1994, p.121).

Informação é um conjunto de dados que constitui uma mensagem sobre determinado assunto. O significado reduz a incerteza ou aprofunda os conhecimentos sobre o assunto (CHIAVENATO, 1994). A comunicação vai além de informar uma mensagem, requer sintonia com o interlocutor e esclarecimento da mensagem, visando um objetivo especifico (GIL, 2001). Para Churchill Junior e Peter (2012) comunicação é a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, a mensagem deve ser clara e objetiva ambos tem que entender o significado da mensagem.

Para comunicar-se bem não basta apenas desenvolver a capacidade de comunicação, é indispensável saber ouvir também, a compreensão da mensagem é necessária significa que a pessoa entendeu (MEDEIROS E HERNANDES, 2004). A comunicação é um processo que envolve troca de informações, é uma ferramenta que permite se socializar, aprender, evoluir seja na vida pessoal ou profissional (CHIAVENATO, 2000).

1.3.1 Processo de comunicação

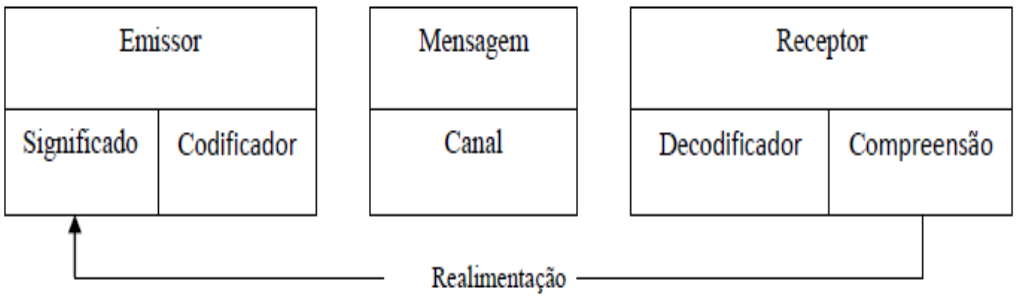
O processo de comunicação é o método de transmissão de uma mensagem para o receptor é compreendido a troca de informação seja por informação ou significados, se não há a transmissão da mensagem não há comunicação. O objetivo da comunicação é o entendimento entre as pessoas, uma comunicação eficaz é essencial para a organização alcançar o sucesso e atingir seus objetivos. Para que aconteça uma boa comunicação é necessário que tenha o processo de comunicação (MAXIMIANO, 2015).

Conforme Chiavenato, a comunicação é um processo cíclico de cinco etapas, são elas:

> . Emissor ou Fonte: é a pessoa, a coisa ou processo que emite a mensagem. Trata-se do ponto de origem da mensagem;
> . Transmissor ou Codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que transporta a mensagem devidamente codificada através de algum canal até o receptor de quem recebe (destino);
> . Canal: é o caminho pelo qual trafega as mensagens, é o processo situado entre o transmissor e o receptor, que constituem dois pontos fisicamente distantes entre si.
> . Receptor ou Decodificador: é o equipamento que liga o canal ao destino. O receptor sintoniza a mensagem codificada no canal e a capta para então decodifica-la. Se a comunicação é oral ela chega pela audição; e
> . Destino: é a pessoa, coisa ou processo para qual a mensagem é enviada. Trata-se do destinatário da mensagem, que a recebe e compreende (CHIAVENATO, 1994, p. 122).

A seguir a figura do processo de comunicação:

Figura 1: O processo de comunicação



Fonte: Chiavenato, 1994, p. 122.

A figura mostra claramente o processo de comunicação, a realimentação corresponde a informação do receptor ao emissor que indica a recepção da mensagem, este realimenta o sistema então podemos dizer que temos um processo de comunicação saudável. Já quando o

receptor entende de forma diferente a mensagem enviada pelo emissor, temos o que foi denominado de ruídos na comunicação (CHIAVENATO, 1994).

Os elementos que compõem o processo de comunicação são apresentados e definidos a seguir:

Emissor: o que inicia o processo de comunicação, emite a mensagem para um ou mais de um receptor ou destinatário (SILVA, 2013).

De acordo com Berlo:

> Toda a comunicação humana tem alguma fonte (um emissor) e esta possui um objetivo, uma razão para empenhar-se em comunicação. Estabelecida uma origem, com ideias, necessidades, intenções, informações e um objetivo a comunicar, torna-se necessário que o objetivo da fonte seja expresso em forma de mensagem (BERLO, 1999, p.30).

Para que o objetivo da mensagem seja compreendido tanto o emissor, quanto o receptor devem compartilhar sinais e códigos que entendam para decifrar a mensagem recebida corretamente (BERLO, 1999).

Canal de Comunicação: é por onde passa a mensagem, existe três tipos de canais: pessoais (envolve duas ou mais pessoas), impessoais (são os meios que é transmitido a mensagem), e de referência (são recomendações de outras pessoas) (SILVA, 2013).

De acordo com Berlo:

> Toda ideia a ser comunicada tem suas particularidades, que podem ser determinantes para a escolha do conteúdo da mensagem, o código, o tratamento da mensagem, as preferencias do próprio emissor, o impacto que se deseja atingir e as quantidades de verba disponíveis para tal ação influenciam na escolha dos canais de comunicação (BERLO,1999, p. 67-68).

Codificação e a decodificação: é o ajuste da mensagem entre o emissor e o receptor, faz com que ambos compreendam a mensagem. Codificação é a ação de transformar a ideia ou o significado que se deseja transmitir ao receptor em códigos (SILVA, 2013).

De acordo com Berlo:

> Decodificação é o processo no qual as mensagens são interpretadas pelo receptor. Por ser dinâmico o processo de comunicação, ora o emissor exerce o papel de receptor, e ora o receptor exerce o papel de emissor. Da mesma forma, a mesma pessoa pode desempenhar mais de um conjunto de comportamentos, ou seja, o emissor pode ser o codificador, e o decodificador (BERLO, 1999, p. 38-55).

Receptor: é aquele que recebe a mensagem através dos sinais emitidos e a decodifica. No processo de comunicação receptor é o alvo da mensagem (SILVA, 2013). Sem o receptor não há comunicação por isso ele é considerado o elemento mais importante da comunicação. O alvo é o receptor no qual é destinado os códigos da mensagem (BERLO, 1999). Para o autor Maximiano (2015), o receptor decodifica a mensagem, desde que esteja usando o mesmo sistema de símbolos do emissor, então a mensagem é interpretada pelo receptor.

Resposta: é a reação do receptor ao receber a mensagem enviada pelo emissor. Se o indivíduo não responde ou não tenha tido nenhuma reação, significa que a mensagem não foi compreendida ou houve a falta de comunicação (SILVA, 2013). O receptor nem sempre responde à mensagem que lhe foi enviada pelo emissor. A organização pode solicitar a resposta ou observar a reação do receptor ao receber a mensagem. A falta de reação do receptor pode ocorrer por não ter compreendido a mensagem se não há compreensão não há comunicação (CHIAVENATO, 1999).

Feedback: é a resposta do receptor que emite ao emissor. Mais nem sempre o receptor se dirige ao emissor a fim de responder ou fazer suas considerações sobre a mensagem recebida (SILVA, 2013). Na concepção do autor Maximiano (2015, p.276), "O *feedback* é o elemento mais importante no processo de comunicação. *Feedback* significa realimentação – o retorno da informação para o emissor [...] o *feedback* é uma garantia da eficácia do processo de comunicação".

Ruído: é a interferência, distorção, distúrbio, barulho indesejado dentre outros fatores que dificulta o processo de comunicação. Mais não é somente os ruídos que dificulta o processo de comunicação, fatores como a limitação do receptor, descrédito e timidez do emissor dentre outros fatores interferem na comunicação (SILVA, 2013).

De acordo com Maximiano:

> O processo de comunicação é sujeito a ruídos e interferências, que distorcem a mensagem ou impedem a transmissão e recepção eficazes da informação. Ruídos e interferências, podem ocorrer devido dentre outros:
> . Excesso de mensagens que disputam a atenção dos destinatários;
> . Desatenção por parte do receptor;
> . Dificuldades de expressões ou linguagem incorreta por parte do emissor;
> . Uso de códigos inapropriados ou linguagem cifrada;
> . Ruídos propriamente ditos no ambiente ou nos canais de comunicação.
> (MAXIMIANO, 2015, p.275).

1.3.2 Meios De Comunicação Internos

Os meios de comunicação internos são canais de comunicação que as organizações utilizam, cada organização utiliza o que lhe convém para se comunicar com seus colaboradores e vice-versa (WEILER, 2010). É essencial que os indivíduos que compõe a organização consigam utilizar as várias técnicas e os canais de comunicação pois, é fundamental para o relacionamento dos colaborados e o crescimento da empresa (TAVARES, 2007).

A seguir são citados alguns exemplos de meios e técnicas de comunicação:

Murais ou Jornais de parede: são quadros distribuídos por várias áreas e setores da empresa, contendo lembretes, pequenos textos, avisos do RH etc. (WEILER, 2010). Murais ou jornais de parede são um meio de comunicação visual, que devem ser colocados em locais que tenha grande fluxo de pessoas (TAVARES, 2007).

Caixa de sugestões: é um meio de comunicação que torna possível um "contato sigiloso dos funcionários com a administração, destinado à realização de enquetes e sondagens de descontentamentos" (FORTES, 2003, p.274). As caixas de sugestões devem ser colocadas em lugares estratégicos, visíveis e de fácil acesso para que os colaboradores da empresa possam participar (WEILLER, 2010).

Publicações internas: são informações sobre a empresa publicada para o público interno podendo ser por boletins, jornais e revistas. O foco dessas publicações é repassar informações aos funcionários, podendo ser transmitido vários conteúdos (WEILLER, 2010).

Rádios corporativas: são programas de rádio produzidos exclusivamente para o público interno de uma organização (WEILLER, 2010). "As rádios corporativas mostram-se muito fortes e eficazes, em especial nas industrias ou empresas em que exista ampla concentração de pessoas em um mesmo espaço físico" (COSTA, 2010, p.102). A rádio é um excelente meio de comunicação é rápida e pratica para passar as informações, facilitando a compreensão das mensagens (TAVARES, 2007).

Intranet: são os mesmos princípios da internet, mais direcionada apenas para o público interno da organização. É uma rede corporativa que pode ser usada para pesquisas com o público interno, pode incluir imagens, vídeos, espaço para busca de arquivos, troca de e-mails dentre outros componentes, as informações são passadas de forma ágil e eficiente para os todos que compõe a organização (WEILLER, 2010). Para que as pessoas acessem a *intranet* o

conteúdo tem que ser atrativo e atualizado com frequência assim, as pessoas se sentiram incentivadas a acessar a intranet (COSTA, 2010).

Videoconferência: possibilita o contato visual e sonoro, é utilizado para entrar em contato com funcionários que trabalhem em sedes de cidade ou países diferentes, podendo realizar reuniões e troca de informações importantes (WEILLER, 2010).

Eventos: é uma forma de se relacionar com os funcionários, reforçando a comunicação interna esses encontros podem acontecer em datas comemorativas como o natal, aniversário da empresa, comemoração de metas alcançadas dentre outras datas (WEILLER, 2010). Esses eventos fortalecem o relacionamento interno e proporcionam aos colaboradores reconhecimento e valorização.

Reuniões: são encontros realizados pela empresa para definir metas ou objetivos empresarias, dar autonomia a alguns profissionais, incentivar um *brainstorm* (tempestade de ideias), passar informações sobre o negócio etc., as reuniões são vantajosas e têm um *feedback* imediato (TAVARES, 2007).

Telefone: reproduz a distância o som da voz da pessoa que se encontra do outro lado da linha, é de suma importância o uso de telefones nas organizações facilita a comunicação entre os colaboradores com o lugar desejado (TAVARES, 2007).

Palestras: é uma maneira de passar informações e conhecimento para o desenvolvimento profissional dos funcionários, e também é uma forma de motivar os mesmos (TAVARES, 2007).

Relatório: é um documento escrito podendo conter informações, fatos, estáticas, projetos, etc. é relevante o uso da linguagem formal (TAVARES, 2007).

Facebook: é o meio onde as pessoas criam perfis próprio para se comunicar por meio de mensagens e também para compartilhar e curtir conteúdos postados, usado pelas empresas para gerar negócios, atrair tráfego e relacionar-se com os clientes (SAKATE E SBARAI, 2012).

WhatsApp: usado para conversar e interagir com as pessoas instantaneamente, recentemente desenvolvido o WhatsApp Business (WhatsApp para negócios), tendo como objetivo a interação com os clientes, oferecendo ferramentas para automatizar, classificar e responder com mais agilidade as mensagens. (WHATSAPP, 2018).

Instagram: utilizado para compartilhamento de fotos, vídeos entre os usuários, este aplicativo é muito utilizado para fins sociais e também comerciais, muitas empresas estão

utilizando para promover seus produtos e serviços com seus seguidores, assim as empresas conecta com seus consumidores de uma forma visual mais atraente. (LESSA, 2014).

Linkedin: é uma rede corporativa, tem como foco os contatos profissionais. É usado pelas empresas para recrutamento de profissionais, troca de experiências, dentre outras atividades relacionada ao mundo corporativo (LINKEDIN, 2018).

Estes meios e técnicas de comunicação ajudam a empresa a ter um bom relacionamento com os seus funcionários e colaboradores, além disso cria-se uma imagem da empresa influenciando no modo de como seu público a enxerga o que é bom para o alavancamento do negócio (TAVARES, 2007).

1.3.3 Tipos De Comunicação

Para que a organização obtenha uma boa comunicação com a sociedade ela precisa estar apta aos dois tipos de comunicação, a formal e a informal, assim a organização obterá uma comunicação de sucesso (TAVARES, 2007).

Comunicação formal: é a comunicação formalizada dentro da organização realizada através da hierarquia. “Comunicação formal entende-se toda e qualquer forma de comunicação que é documentada” como por exemplo: ata de reunião, *e-mail*, memorando, ofício etc. (TAVARES, 2007, p.49). O autor Dubrin conceitua comunicação formal da seguinte maneira “é o caminho oficial para o envio de informações dentro e fora da organização” (DUBRIN, 1996, p.207).

A comunicação formal divide-se em três canais: comunicação descendente, comunicação ascendente e comunicação horizontal. A comunicação descendente relaciona as mensagens e informações enviadas da diretoria (topo da hierarquia) para os funcionários. A comunicação ascendente é o contrário da ascendente, ela inclui mensagens que provêm dos níveis mais baixos para os mais altos da hierarquia da organização. A comunicação horizontal são mensagens trocadas entre departamentos do mesmo nível hierárquico (LIMA, 2007).

Comunicação informal: é o meio de relacionamento não formalizado, ao qual os indivíduos expressam de forma mais livre suas ideias e pensamentos (LIMA, 2007). “A comunicação informal tem como principal característica a informalidade e não-documentação” como por exemplo: bate-papo, fofocas, conversas fora do ambiente de trabalho como em festas e eventos etc. (TAVARES, 2007, p.49). Na mesma linha de pensamento Dubrin, conceitua

comunicação informal da seguinte forma “é a rede de comunicação não-oficial que complementa os canais formais” (DUBRIN, 1996, p.208).

Os canais de comunicação formais não proporcionam aos funcionários as informações suficientes e claras para solucionar suas curiosidades e dúvidas, por este motivo os indivíduos buscam por fontes alternativas, como as comunicações informais (KUNSCH, 2003).

1.3.4 Formas De Comunicação

As formas de comunicação nas organizações podem ser verbais ou não verbais, dependendo do contexto que está inserida (DUBRIN, 2001).

Comunicação verbal: é a forma mais usada nas organizações para transmitir uma mensagem, a maioria da comunicação verbal é realizada por escrito (ROSA, 2009).

Essa forma de transmissão se divide em duas maneiras comunicação oral e escrita:

. Comunicação oral: é sonora feita por meio da reprodução de sons, por exemplo: linguagem falada, ordens, pedidos, conversas, debates e discussões. A comunicação oral é de suma importância no ambiente profissional, permite o indivíduo conversar com clientes, conversar com superiores e subordinados, conversar com a comunidade, lidar com a mídia, reuniões de trabalhos e sociais, palestras e debates, seminários, conferencias, convenções e cursos, e conversar ao telefone (ROSA, 2009). A comunicação oral é a forma mais eficaz de transmitir uma mensagem, e a forma mais rápida de receber o feedback da mesma (ROBBINS, 2004).

. Comunicação escrita: é visual feita através da visão, por exemplo: linguagem escrita por meio de cartas, telegramas, dos cartazes, dos livros, folhetos, jornais e revistas. A comunicação escrita é necessária entre os profissionais de uma empresa, ela tem como objetivos: obter e fornecer informações, promover uma ação especifica, manter e encerrar relacionamentos comerciais (PIMENTA, 2006).

Comunicação não-verbal: é a comunicação feita por meio de sinalização, logotipos, ícones, gestual, expressões faciais, dentre outas (DUBRIN, 2001).

De modo geral a comunicação não-verbal pode ser dividida em oito categorias; são elas definidas no quadro a seguir:

Quadro 2: Comunicação não-verbal

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
1- Ambiente	Espaço físico, local onde será transmitido a mensagem. Por exemplo: a decoração do escritório ou hotel escolhido para realização de uma reunião de negócio
2- Posição do corpo	em relação a uma outra pessoa a posição do corpo transmiti uma mensagem por exemplo: o estilo de roupa da pessoa que pode indicar aceitação ou ser interpretado como desleixo
3- Postura	Maneira de manter o corpo por exemplo: a mensagem é enviada e a pessoa inclina-se em direção a outra pessoa insinua uma forma favorável em relação a mensagem. Se a pessoa se inclinar para trás é o oposto. A postura reta geralmente insinua autoconfiança, já a postura relaxada geralmente insinua baixa autoconfiança
4- Gestos das mãos	São usadas para afirmar ou não uma mensagem, mas também é usado para aplaudir, cumprimentar, acenar etc. Por exemplo: quando uma pessoa faz um jóinha com o dedo polegar para cima indica que está tudo bem, já com o polegar para baixo indica que não está bem
5- Expressões e movimentos faciais	Podem indicar aprovação, desaprovação ou descrença, também indica o estado emocional do indivíduo
6- Timbre de voz	Dependendo da altura, velocidade e qualidade pode comunicar confiança, nervosismo ou entusiasmo
7- Vestuário, adorno e aparência	Comunica mensagens como “esta reunião é importante para mim”. Por exemplo: a maneira que a pessoa se apresenta em uma determinada ocasião mostra o grau de importância que esse momento tem para ela
8- Reflexão	Vários sinais não verbais são ambíguos, podendo causar equivoco transmitindo mais de uma mensagem

Fonte: Dubrin (2001)

Independentemente se a comunicação for verbal ou não-verbal, a informação é indispensável para informar aos funcionários de uma empresa as metas e objetivos que se pretende atingir (DUBRIN, 2001).

1.3.5 Comunicação eficiente e eficaz

A comunicação transmitida pelas organizações deve ser eficiente e eficaz, assim os objetivos organizacionais e as metas serão alcançadas com sucesso. A eficácia ocorre quando se consegue o melhor resultado de acordo com objetivos propostos. O ótimo resultado é conseguido com a eficiência dos recursos disponíveis para a comunicação (MAXIMIANO, 2009).

Os autores Medeiros e Hernandes, apresentam algumas condições para que ocorra uma comunicação eficaz:

> . A comunicação é determinada pelo emissor, por sua posição, pelo status que ocupa na organização, pela credibilidade e reputação que desfruta, pelas experiências passadas de comunicação que proporcionou;
> . O emissor não pode dizer algo muito diferente daquilo que o receptor espera dele; caso contrário, não estabelece comunicação positiva;

> . A comunicação é influenciada, sobretudo pela oportunidade, pelo momento (quando) em que dizemos algo; e
> . O sucesso da comunicação depende de adaptar as tentativas de intercomunicação à ocasião, situação, ao tema, às pessoas envolvidas, a um tom previamente escolhido. (MEDEIROS E HERNANDES, 2004, p. 220-221).

A partir da confiabilidade que o emissor tem com o receptor, este deve no momento adequado expor de forma clara as suas ideias, com o uso de vocabulários simples (MEDEIROS E HERNANDES, 2004).

O autor Chiavenato diferencia a eficiência da eficácia no quadro a seguir:

Quadro 3: Comunicação Eficiente e Eficaz

Comunicação Eficiente	**Comunicação Eficaz**
. Emissor fala bem; . O transmissor funciona bem; . O canal tem pouco ruído; . O receptor funciona bem; . O destinatário ouve bem; . Não há ruídos ou interferências.	. A mensagem é clara e objetiva; . O significado é consonante; . O destinatário compreende a mensagem; . A comunicação é completada; . A mensagem torna-se comum; . O destinatário fornece retroação ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada.

Fonte: Chiavenato (1999, p.523).

O quadro mostra que para atingir a comunicação eficiente e eficaz, tanto o emissor como o receptor devem ser claros e diretos e um sistema de comunicação adequado contribui para uma boa comunicação (CHIAVENATO, 1999).

É difícil avaliar a eficiência e a eficácia da comunicação por ser um processo simbólico, subjetivo e complexo. Sabe-se que a comunicação eficaz é quando há a menor perda de informação, ou seja, quando a mensagem transmitida pelo emissor chega ao receptor sem distorções (PIMENTA, 2009). As habilidades de ler, ouvir, e de lidar com a linguagem oral e escrita ajuda na forma de se comunicar, pois, quando se valoriza o receptor e conhece o assunto a ser tratado cria-se um clima otimista que provavelmente terá uma repercussão positiva (CHIAVENATO, 1999).

1.3.6 Comunicação Interna

A comunicação interna é um processo no qual ideias e sentimentos são compartilhados de uma pessoa para outra pessoa, dentro de um mesmo ambiente de trabalho (BRUM, 1994). Conforme Kunsch (2003), há a necessidade de os colaboradores da empresa saber sobre o que ocorre internamente na empresa, informações estas que são transmitidas por meio da

comunicação interna. “A comunicação interna é um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários” (BAHIA, 1995, p.32).

“A comunicação interna está voltada ao público interno da empresa, sobretudo aos funcionários e, apresenta, como objetivo primordial, a promoção da máxima integração entre a organização e seus empregados” (SOUZA E FOSSÁ, 2006, p.2). De acordo com Souza e Fossá (2006), a comunicação fortalece o comprometimento dos recursos humanos, por meio do diálogo, da troca de experiências e da participação.

Segundo Le Gall,

> A comunicação interna é, portanto, entre todas as comunicações da empresa (publicitária, financeira, patrocínio, doações, etc.), a que mais contribui para a constituição de uma linguagem comum, ao mesmo tempo que coloca os indivíduos em relação uns com os outros e lhes transmitem informações pertinentes para facilitar e estimular suas trocas (LE GALL, 2008, p. 125).

Costa define o conceito de comunicação interna como,

> Um processo organizacional interativo e continuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo (COSTA, 2010, p.86).

Para que ocorra uma boa comunicação, as informações devem ser divulgadas e transmitidas em todos os níveis organizacionais, para que os colaboradores e funcionários usem de forma eficaz (COSTA, 2010).

A comunicação interna é entre a empresa e os funcionários. Por isso entende-se que envolve vários caminhos de comunicação como:

. A comunicação entre departamentos, órgãos, unidades, etc.;
. A comunicação entre pessoas dos mesmos departamentos, órgãos, unidades, etc.;
. A comunicação entre chefias; e
. A comunicação entre funcionários e a chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia direta, como diretores e presidentes (TAVARES, 2007).

Durante anos a comunicação foi definida voltada somente para a empresa e os funcionários, obtendo informar e integrar este público interno aos objetivos e interesses organizacionais (CURVELLO, 2012).

Hoje, segundo Curvello:

> Podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

O objetivo da comunicação interna é integrar a empresa e seus colaboradores para juntos alcançar as metas e objetivos proposto, é feito essa integração por meio do trabalho, conhecimento, comprometimento e dedicação de todos que compõe a organização.

Os principais objetivos da comunicação interna são:

. Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;

. Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;

. Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios;

. Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno;

. Ajudar na construção de um comportamento profissional necessário aos negócios;

. Conhecer a opinião, os sentimentos, as aspirações das pessoas; e

. Criar embaixadores da empresa (representantes do nome da empresa). (ANGELONI, 2010).

A comunicação interna se opera por meio dos fluxos, são eles: fluxo descendente, fluxo ascendente, fluxo horizontal ou lateral e fluxo transversal (CURVELLO, 2012).

Fluxo descendente: de cima para baixo, são as informações que se origina nos altos escalões e são transmitidas ao quadro dos funcionários, por meio de inúmeros canais como por boletins ou jornais da empresa (CURVELLO, 2012).

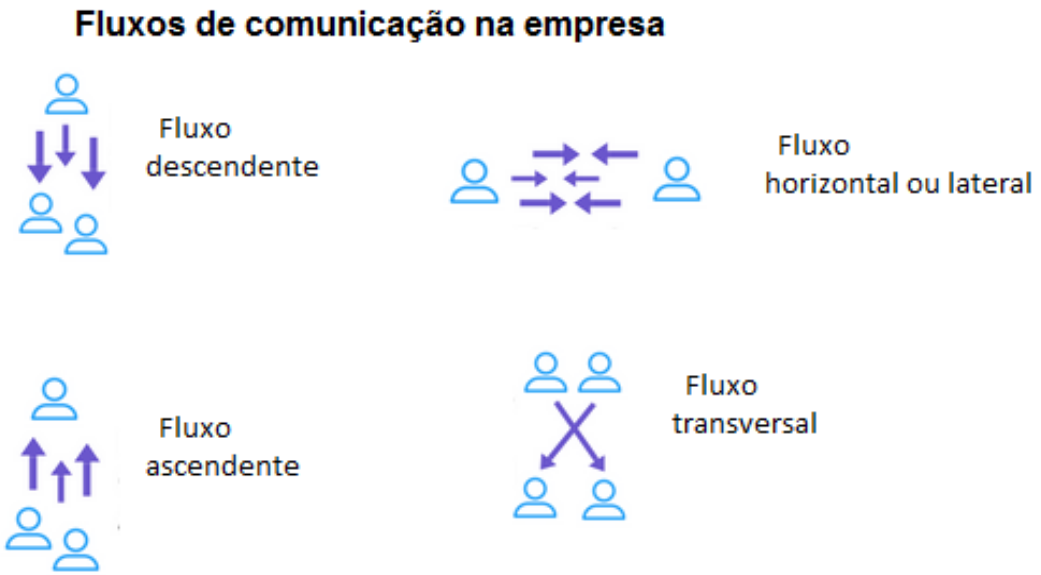
Fluxo ascendente: de baixo para cima, é caracterizado pelas informações, sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direção da empresa (CURVELLO, 2012).

Fluxo horizontal ou lateral: mesmo nível hierárquico, é o que move a organização no dia a dia, por meio da comunicação entre duplas ou entre setores, interagem quase sempre de forma informal (CURVELLO, 2012).

Fluxo transversal: sem nível hierárquico, a comunicação ocorre em todos os níveis, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores ou departamentos e entre níveis hierárquicos diferentes, sobretudo no contexto de projetos e programas interdepartamentais (CURVELLO, 2012).

A seguir a figura dos fluxos de comunicação na empresa:

Figura 2: Fluxos de comunicação na empresa



Fonte: http://www.culturacolaborativa.socialbase.com.br

A comunicação interna é o processo de relacionamento de uma organização é a interação entre os membros da organização, além de comunicar a pessoa também tem que saber ouvir pois, a real comunicação acontece quando há a compreensão entre as pessoas (SOUZA e FOSSÁ, 2006).

1.3.7 A Importância da Comunicação Interna

A comunicação interna é importante porque as empresas buscam um diferencial no mercado, portanto a valorização dos funcionários é essencial, para que os objetivos internos

sejam atingidos e o relacionamento entre os membros da organização seja harmonioso e favorável (MARCHIORI, 2004).

Conforme Kunsch (2003), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que por meio do diálogo, troca de informações e experiências envolvendo a participação de todos os níveis hierárquicos, torna compatível os interesses dos funcionários e da organização.

A comunicação interna envolve todos os funcionários em um bem comum que é o avanço do mercado. Uma empresa consegue obter o sucesso quando todos os funcionários e colaboradores estão motivados pelo mesmo propósito (SILVA E JUNIOR, 2014). Os funcionários devem fornecer aos seus superiores informações que suprem suas necessidades. E os superiores devem fornecer informações aos funcionários adequadas e que eles consigam entender o que está acontecendo (CHIAVENATO, 1983).

"O gerenciamento de comunicação ajuda no gerenciamento de atitudes: à medida que os funcionários passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, estarão mais motivados a tomar iniciativas nos processos de produção" (TAVARES, 2007, p.25).

Cada vez mais a comunicação interna vem se tornando importante para as organizações, visando manter os funcionários informados e cada vez mais envolvidos e comprometidos com a organização. A comunicação interna ajuda os funcionários a se sentirem reconhecidos e motivados, assim ele desempenha sua função com mais eficiência, por saber o valor que ele representa para a empresa (LEITE, 2006).

2 METODOLOGIA

A pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que proporciona respostas aos problemas definidos. A pesquisa é solicitada quando não se tem informação suficiente para resolver determinado problema ou quando a informação se encontra em desordem que não tem como relacionar ao problema (GIL, 2002). “A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, por meio do emprego de processos científicos, a pesquisa parte de uma dúvida ou problema e, com o uso do método cientifico, busca uma resposta ou solução” (CERVO E BERVIAN, 1983, p.50).

A metodologia abrange um conjunto de procedimentos para chegar ao objetivo da pesquisa de forma segura, os erros são prevenidos por meio de análise e descrição dos fatos (BARROS E LEHFELD, 2000). A metodologia tem como finalidade buscar respostas para responder as questões gerada na pesquisa, mediante a aplicação dos métodos científicos, por meio dos métodos é obtido a resposta para as questões, as vezes não se consegue respostas verdadeiras, porém estes métodos oferecem resultados satisfatórios e de total êxito (MARCONI E LAKATOS, 1986).

2.1 DO PONTO DE VISTA DA SUA NATUREZA

Pesquisa aplicada é aquela que aplica ou utiliza de imediato na solução de problemas que ocorrem na realidade (MARCONI E LAKATOS, 1986).

De acordo com Gil,

> A pesquisa aplicada, por sua vez, apresenta muitos pontos de contato com a pesquisa básica, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento; todavia, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial. De modo geral é este o tipo de pesquisa a que mais se dedicam os psicólogos, sociólogos, economistas, assistentes sociais e outros pesquisadores sociais (GIL, 2008, p. 27).

De acordo com os autores, entende se que a presente pesquisa se trata de uma pesquisa aplicada.

2.2 DO PONTO DE VISTA DA FORMA DE ABORDAGEM DO PROBLEMA

Pesquisa quantitativa sua abordagem é objetiva orienta os resultados, refere-se a fatos relativos, objetivo e mensurável, concebidos das ciências naturais ou sociais, caracteriza-se pelo processo de quantificação, apresenta a intenção de garantir a precisão nos resultados aumentado assim a segurança na comprovação das hipóteses ou problema formulado pelo pesquisador (FIGUEIREDO E SOUZA, 2010).

"Dados quantitativos são aqueles que originalmente estão na forma numérica (valores monetários, taxas, quantidades em geral) e também aqueles coletados por meio de questões fechadas em questionários e convertidos em dados numéricos" (KLEIN, SILVA et al, 2015, p.88-89).

De acordo com autores acima, na abordagem do problema foi adotada a pesquisa quantitativa, realizada por meio de interrogatório com as pessoas.

2.3 DO PONTO DE VISTA DE SEUS OBJETIVOS

Pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis. São vários os estudos que podem ser incluídos nesse tipo de pesquisa e uma das características é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, como por exemplo questionários e a observação sistemática (GIL, 2002).

"A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipula-los" (CERVO E BERVIAN, 1983, p.55).

De acordo com os autores, sob o ponto de vista de seus objetivos pode ser considerada então pesquisa descritiva.

2.4 DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICO ADOTADO

Pesquisa bibliográfica é desenvolvida por meio de material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos a vantagem desse tipo de pesquisa é que permitir que o investigador consiga ter a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla comparada com aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002). "A pesquisa

bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos" (CERVO E BERVIAN, 1983, p.55).

Levantamento é realizada por meio de interrogatório com as pessoas de forma direta, recolhendo informações acerca do problema estudado para elaborar a análise quantitativa e assim obter o resultado dos dados coletados (GIL, 2002).

O procedimento técnico adotado foi a pesquisa bibliográfica buscando as informações em livros, artigos científicos, revistas, dissertações e teses e também foi feito um levantamento de dados, realizado com as revendedoras da Avon da cidade de Juína-MT.

2.5 SELEÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS

"A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo" (MARCONI E LAKATOS, 1990, p.28).

Conforme Bervian e Cervo (1983, p.155) " A coleta de dados, tarefa importante na pesquisa, envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também os dados e a própria coleta". O autor ainda menciona que os instrumentos mais utilizados para coleta de dados são a entrevista, o formulário e o questionário.

A amostra utilizada para a realização deste trabalho foi de 100 revendedoras, sendo assim foi realizado a pesquisa com um censo de 100 revendedoras, onde 73 revendedoras se disponibilizaram para responder o questionário.

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário com 17 perguntas, 15 fechadas e 2 abertas, foi aplicado o questionário por meio do aplicativo *SurveyMonkey* e pessoalmente, pelo aplicativo obteve-se 43 respondentes e pessoalmente 30 respondentes obtendo-se um total de 73 respondentes. A pesquisa foi realizada no período de 23 de agosto a 14 de setembro de 2018, os resultados obtidos foram demonstrados por meio de gráficos.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Será apresentado a empresa e o resultado alcançado com a aplicação da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Avon atua na área de cosméticos e comercializa produtos de terceiros na área de moda, entretenimento, bijuterias e utilidades domésticas. A Avon Existe desde 1886 iniciou suas atividades por meio da venda de perfumes e hoje seu rendimento anual é cerca de 8 bilhões. A matriz da empresa está localizada nos Estados Unidos, na cidade de *Nova York*, tem representações no mundo inteiro, no Brasil possui sede em São Paulo.

A Avon é líder mundial em vendas diretas de cosméticos e produtos de beleza e está presente em mais de 100 países, levando autoestima e bem-estar para as mulheres do mundo todo. Uma empresa que há mais de 128 anos trabalha pela beleza, inovação, otimismo e, acima de tudo pela mulher.

3.1.1 História

O início da história inspiradora da Avon começou quando seu fundador David H. McConnell, criou a empresa a partir da ideia de que as mulheres poderiam ter uma renda independente, foi na época em que apenas 20% das mulheres norte-americanas trabalhavam para fora e 34 anos antes de elas conquistarem o direito ao voto nos EUA. McConnell vendia livros de porta em porta, abandonou a venda de livros e começou a investir no mercado de perfumes e contratou uma mulher para revender os perfumes foi quando balizou a empresa em dois fatos: o primeiro, porque seus clientes principalmente mulheres adoravam as amostras grátis de perfume que ele oferecia como incentivo para que elas abrissem a porta; segundo porque as mulheres se sentiam mais dispostas a comprar produtos de beleza vendidos por outras mulheres.

A história do empoderamento das mulheres pela Avon começou quando Persis F. Albee se tornou a primeira revendedora autônoma da empresa. Então desde 1886 a Avon é uma das principais empresas que promovem o empoderamento das mulheres, há 132 anos que a empresa se empenha em favor da beleza, inovação, do otimismo e, sobretudo das mulheres.

No Brasil a Avon opera desde de 1958, comercializando produtos em todo o território nacional e atualmente o país representa a maior operação da companhia e detém sua maior força de vendas. Tem unidades nos seguintes estados: São Paulo (Fabrica e centro de Distribuição), Ceará (Centro de Distribuição) e Bahia (Centro de Distribuição), o Centro de Distribuição de São Paulo em Cabreúva é o maior da empresa ele tem certificado com o selo *Leed Gold* que o qualifica como construção verde que é aquela que visa modificar o mínimo possível do meio ambiente.

A empresa cria e distribui produtos que são vendidos por mais de seis milhões de revendedoras independentes no mundo inteiro, no Brasil há cerca de 1,5 milhão de revendedoras autônomas que interagem com milhões de brasileiros e seus familiares, levando beleza e desenvolvendo relacionamentos. Cada campanha de venda dura em média 19 dias e para que as revendedoras realizem uma boa venda elas são informadas e capacitadas por meio de vários canais de comunicação e ferramentas da internet, além dos encontros pessoais, em reuniões de vendas organizadas a cada campanha.

3.1.2 O modelo de negócios

O modelo de negócios utilizado pela empresa Avon é venda direta que é um canal de comercialização dos produtos diretamente para os clientes, ou seja, não há intermediários, não existe estabelecimento comercial fixo. Os revendedores são profissionais autônomos que comercializam os produtos Avon com os consumidores.

O procedimento de venda direta é simples e eficaz, o revendedor faz a venda diretamente a seu comprador podendo ser realizado em diversos locais e os consumidores podem escolher o produto que desejam adquirir por meio dos folhetos (revistas), estes são lançados por campanhas. Os revendedores recebem o pedido e enviam para a Avon por meio do site do revendedor ou pela executiva/gerente do setor, que fará aos revendedores a entrega dos produtos que em seguida repassa para o consumidor.

Para o revendedor, poder trabalhar em horários flexíveis, ganhar conforme a dedicação e crescer pessoal e profissionalmente é uma alternativa ao emprego tradicional e já o grande atrativo para o consumidor é o atendimento personalizado e o conforto que a venda direta proporciona. Além disso a venda direta ajuda a diminuir o problema do desemprego, pois oferece oportunidade de trabalho e complementação da renda familiar.

3.1.3 Missão, visão e valores da empresa

A missão da empresa Avon é:

. Ser líder global em beleza;

. Ser a marca de escolha das mulheres;

. Ser líder em vendas diretas;

. Ser o melhor lugar para se trabalhar;

. Ser a melhor fundação para mulheres e

. Ser a Empresa mais admirada.

A visão da empresa é ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e auto realização das mulheres no mundo todo.

Os valores pregados pela empresa são:

. Confiança;

. Respeito;

. Humildade e

. Integridade.

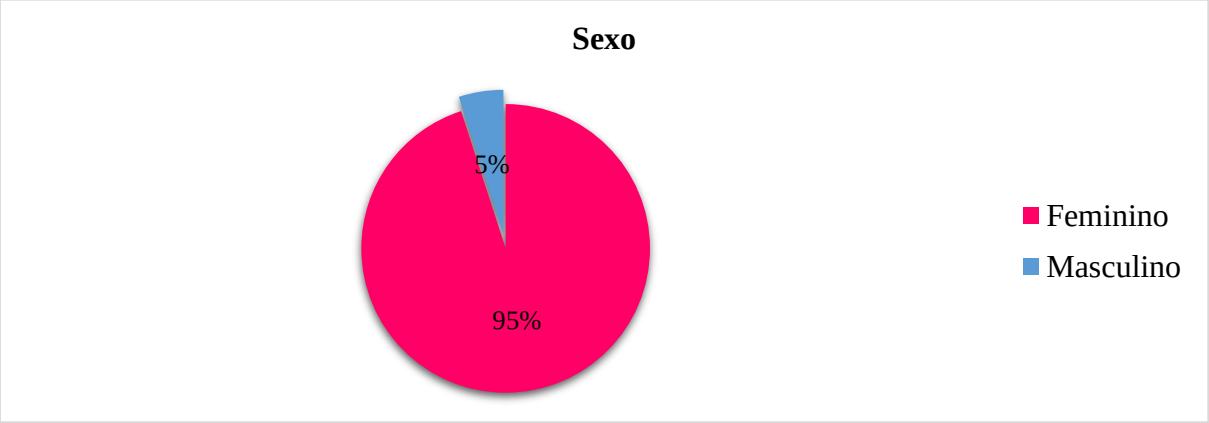
3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos dados obtidos por meio da pesquisa realizada com as revendedoras da Avon na cidade de Juína-MT será apresentado a seguir o resultado alcançado.

Foi aplicado um questionário com 17 perguntas sendo 15 questões fechadas e 2 questões abertas, para um total de 100 revendedoras, onde 73 revendedoras se disponibilizaram para responder o questionário.

A primeira pergunta refere-se ao gênero, obteve-se o seguinte resultado:

Gráfico 1: Sexo

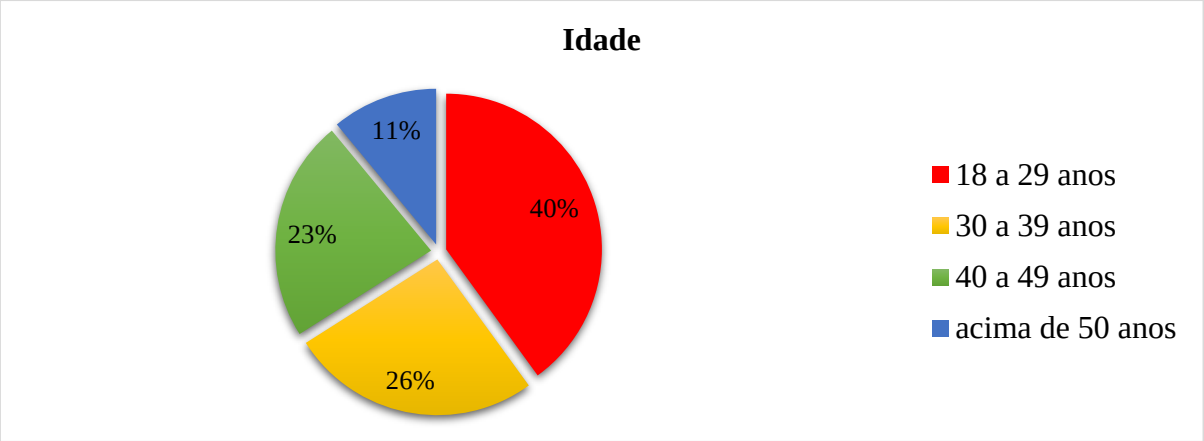


Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Dos pesquisados 95% são do sexo feminino e 5% do sexo masculino.

A segunda pergunta questiona a idade dos pesquisados, e obteve-se os dados a seguir:

Gráfico 2: Idade



Fonte: Dados elaborado pela pesquisadora

Os resultados mostram que 40% dos pesquisados atingem a idade de 18 a 29 anos, 26% de 30 a 39 anos, 23% de 40 a 49 anos e 11% acima de 50 anos.

A terceira pergunta refere-se ao tempo que a revendedora vende Avon.

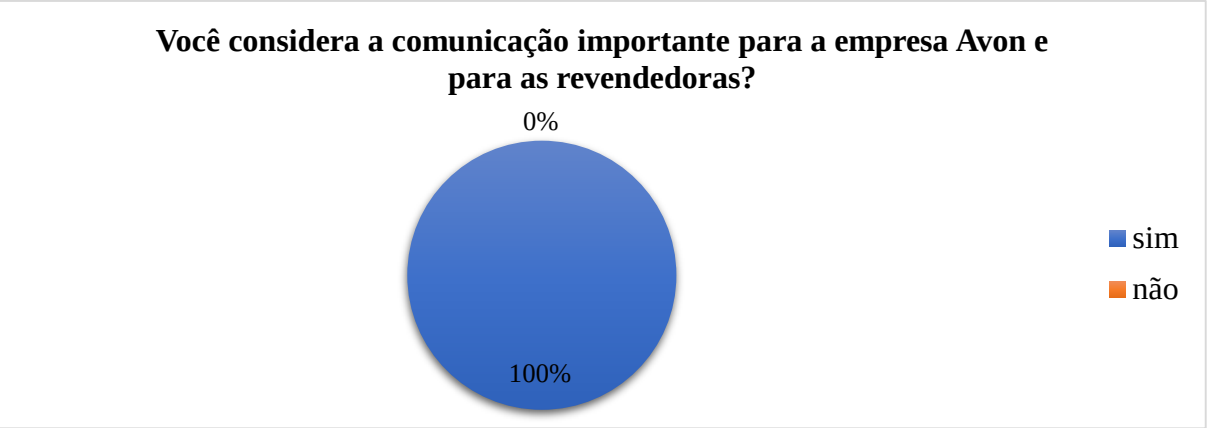
Gráfico 3: Há quanto tempo você é revendedora Avon?

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Os resultados mostram que 37% são revendedoras de 1 a 5 anos, 27% revende a menos de 1 ano, 22% acima de 10 anos e 14% de 1 a 5 anos.

A quarta pergunta referiu-se ao questionamento sobre os pesquisadores se consideram a comunicação importante para a empresa Avon e para as revendedoras, e o porquê? Obteve-se:

Gráfico 4: Você considera a comunicação importante para a empresa Avon e para as revendedoras?



Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Os resultados demonstram que 100% dos pesquisados consideram a comunicação importante, tanto para a empresa quanto para as revendedoras.

Porquê: mantém as revendedoras informados e atualizados, ajuda na soluções dos problemas, por meio da comunicação passam a conhecer melhor os produtos, tiram e esclarecem as dúvidas, é fundamental para a empresa, para sua produtividade e lucratividade, uma boa comunicação engrandece o produto a empresa e o vendedor, evita prejuízo, ajuda o

revendedor a conquistar brindes, estando sempre por dentro das novidades, evita desentendimento, promove a interação, capacita o revendedor para novos desafios, enfim a comunicação promove um bom relacionamento com a gerência da empresa e as revendedoras.

A quinta pergunta refere-se ao meio de comunicação que os pesquisados utilizam para entrar em contato com a Avon, obteve-se:

Gráfico 5: Qual o meio de comunicação que você utiliza para entrar em contato com a Avon?

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Conforme a pesquisa 47% utiliza site da empresa, 31% as redes sociais, 19% o telefone e 3% o e-mail.

A próxima pergunta questiona o meio de comunicação que os pesquisados consideram mais eficiente para entrar em contato com a Avon, obteve-se os dados a seguir:

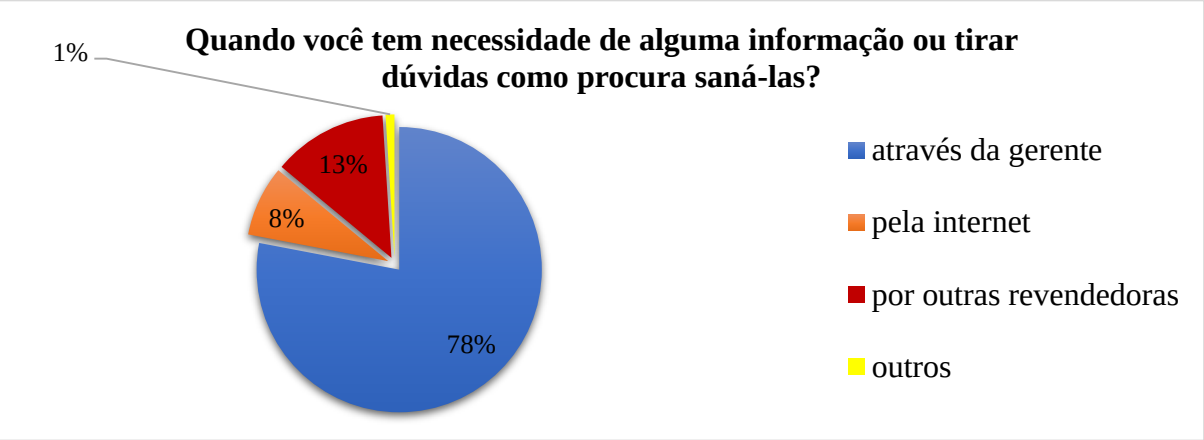
Gráfico 6: Qual o meio de comunicação que você considera mais eficiente para entrar em contato com a Avon?

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Conforme a pesquisa 41% considera o site da empresa o meio de comunicação mais eficiente, 30% considera as redes sociais, 25% o telefone e 4% o e-mail.

A sétima pergunta referiu-se ao questionamento sobre onde as revendedoras encontram as informações e tiram dúvidas que desejam saber sobre a Avon, e obteve-se as seguintes respostas:

Gráfico 7: Quando você tem necessidade de alguma informação ou tirar dúvidas como procura saná-las?

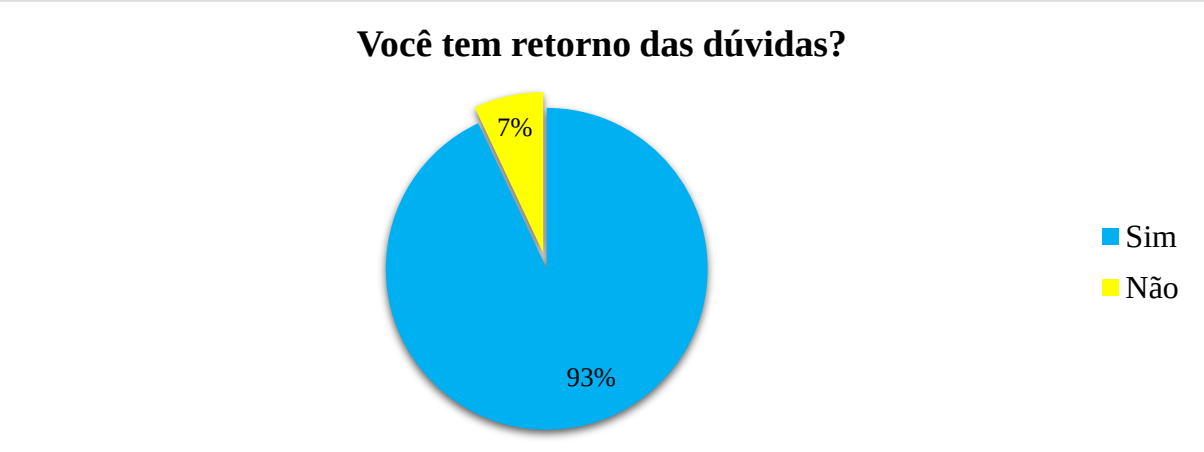


Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Dos pesquisados 78% encontram as informações ou tiram dúvidas que necessitam por meio da gerente, 13% por outras revendedoras, 8% pela internet e 1% outros como gerente de setor.

Quando questionados sobre o retorno das dúvidas, as respostas foram:

Gráfico 8: Você tem retorno das dúvidas?



Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A pesquisa mostra que 93% das revendedoras tem retorno das dúvidas enquanto 7% não tem.

A próxima pergunta questiona a resposta da anterior se sim, elas são respondidas rapidamente ou demora?

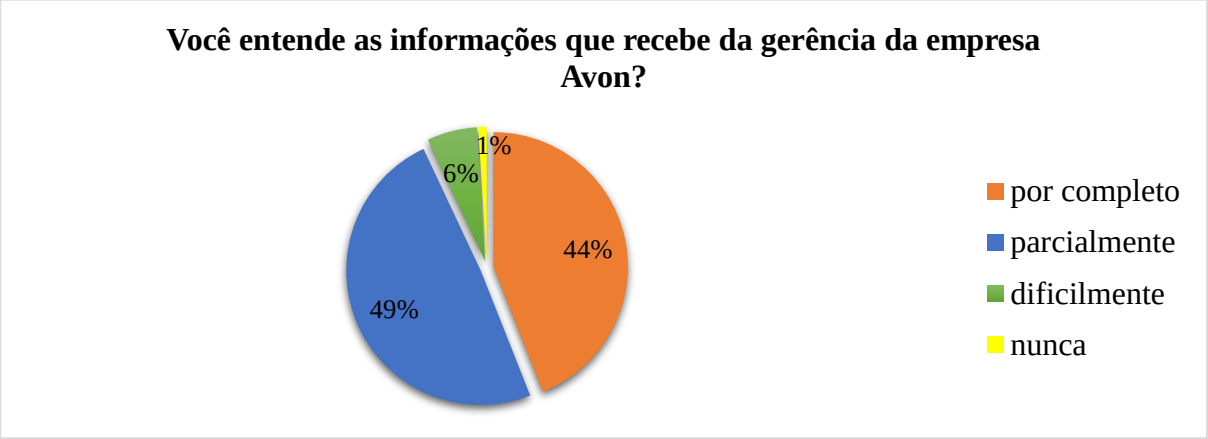
Gráfico 9: Se sim, elas são respondidas rapidamente ou demora?

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A pesquisa mostra que 44% recebem respostas rapidamente, 32% demora cerca de minutos, 12% demora cerca de horas e também 12% demora cerca de dias para serem respondidas.

Quando se perguntou aos revendedores se eles entendiam as informações que recebiam, obteve as seguintes respostas:

Gráfico 10: Você entende as informações que recebe da empresa Avon?



Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Conforme a pesquisa o resultado foi que 49% entendem as informações parcialmente, 44% por completo, 6% dificilmente e 1% nunca entende.

A próxima pergunta questiona quando por um motivo ou outro as revendedoras não recebem as revistas (catálogo) como age.

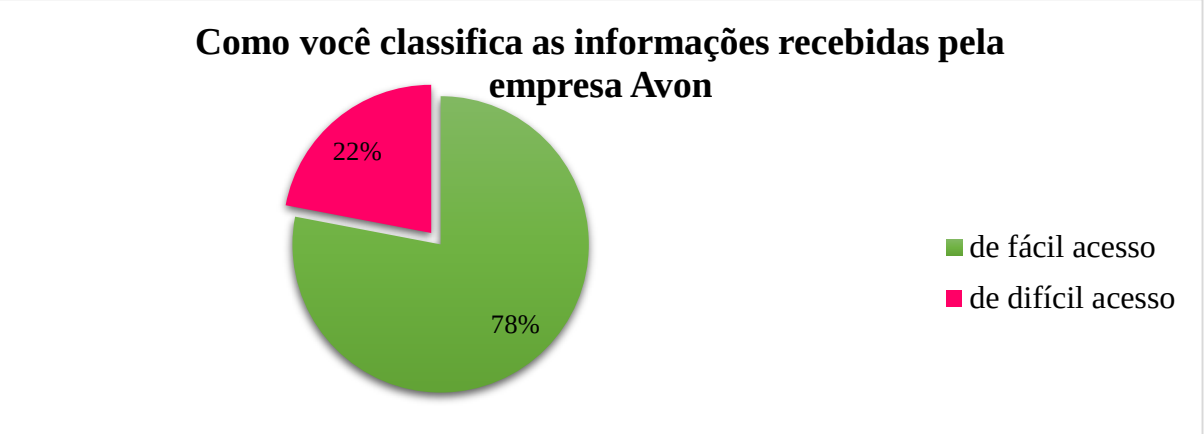
Gráfico 11: Quando por um motivo ou outro você não recebe o catálogo (revistas), como procede?

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Conforme a pesquisa 70% consegue com a gerente as revistas, 15% pega online, 8% consegue com um colega e 7% falha a campanha.

A próxima pergunta é como os revendedores classificam as informações recebidas pela empresa Avon, obteve-se as seguintes respostas:

Gráfico 12: Como você classifica as informações recebidas pela empresa Avon?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

A pesquisa realizada mostra que 78% classificam as informações recebidas de fácil acesso enquanto 22% acham de difícil acesso.

Quando questionados se já tiveram prejuízos nas vendas por falta ou falha na comunicação, obteve os seguintes resultados:

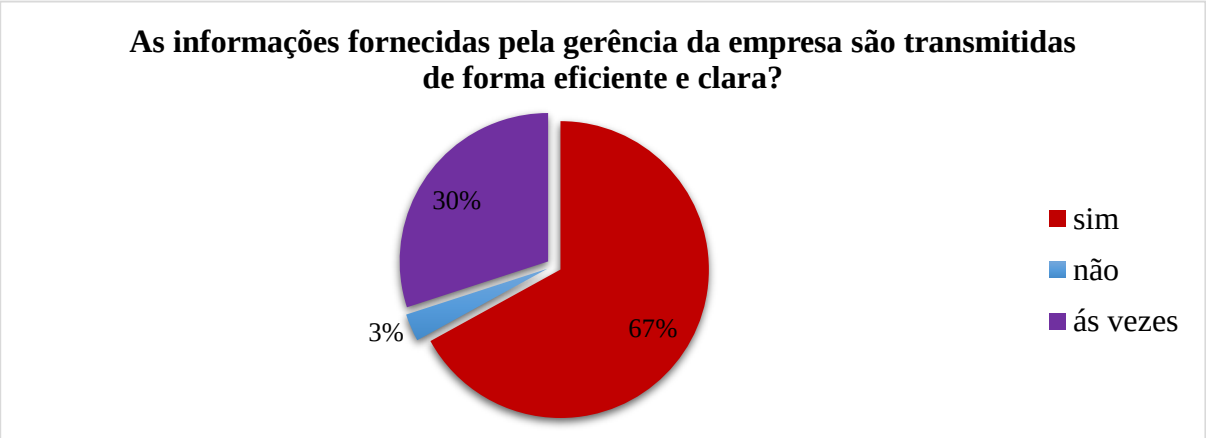
Gráfico 13: Você já teve prejuízos nas vendas por falta de comunicação ou falha na comunicação?

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A pesquisa mostra que 56% dos revendedores não tiveram prejuízo devido a comunicação e 44% já teve prejuízos devido a comunicação.

A pergunta quatorze questiona se as informações fornecidas pela empresa são transmitidas de forma eficiente e clara se os revendedores entendem as informações, as respostas foram:

Gráfico 14: As informações fornecidas pela empresa são transmitidas de forma eficiente e clara?



Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Dos pesquisados 67% afirmam que as informações fornecidas são transmitidas de forma eficiente e clara sem deixar dúvidas, 30% às vezes são transmitidas de forma eficiente e clara e 3% responderam que as informações não são transmitidas de forma eficiente e clara.

A próxima pergunta questiona o entrevistado se ele recebe todas as informações necessárias da campanha para realizar seu pedido com sucesso, as respostam foram:

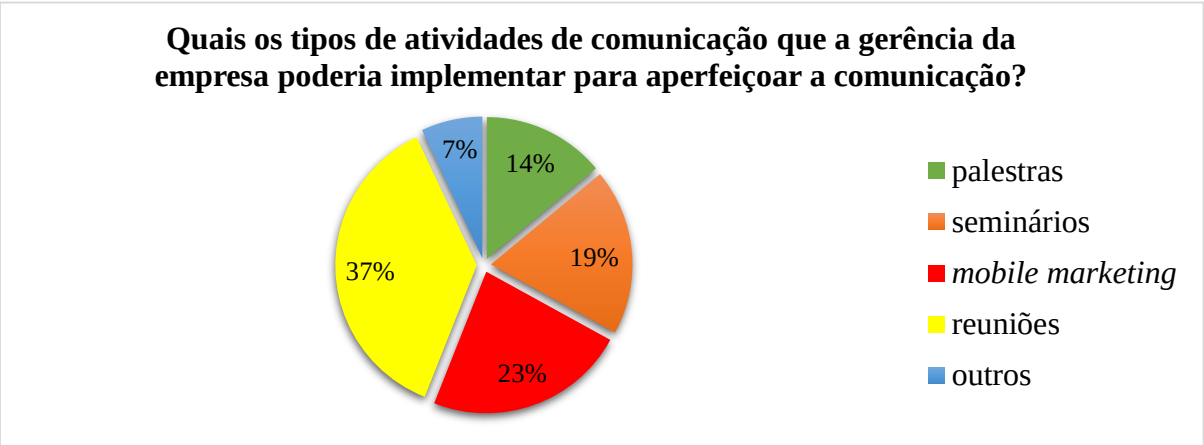
Gráfico 15: Você recebe todas as informações necessárias referente as campanhas para a realização do seu pedido?

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Conforme o resultado do questionário pode-se dizer que 75% recebe todas as informações para realizar o pedido, 17% ás vezes recebe e 8% frequentemente recebe.

A próxima pergunta refere-se aos meios de comunicação que poderia ser implementado para aperfeiçoar a comunicação com os revendedores, as repostas foram:

Gráfico 16: Quais os tipos de atividades de comunicação que a empresa Avon poderia implementar para aperfeiçoar a comunicação?



Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Dos pesquisados 37% consideram que poderiam aperfeiçoar a comunicação implantado atividades como reuniões, 23% *mobile marketing* que interage, relaciona e influencia as revendedoras por meio de qualquer dispositivo móvel como o celular, *laptop*, *notebook*, *tablets*, entre outros dispositivos, divulgando informações através de *SMS*, *redes sociais* e aplicativos, 19% seminários, 14% palestras e 7% outros como enviar e-mail com mais frequência.

A questão 17 foi aberta, onde os pesquisados teriam que sugerir propostas de melhorias na comunicação interna da gerência da empresa com as revendedoras.

As sugestões foram: Criar grupos de *WhatsApp,* ter treinamentos para as revendedoras, fazer mais reuniões com brindes, ter incentivo Avon para motivar os revendedores, enviar mensagens instantâneas via *WhatsApp*, ter reuniões em cada começo de campanha, anúncios em mídia geral, ter palestras, realizar *show room* para demonstração dos novos produtos, as reuniões devem ser realizadas em dias apropriados para todas revendedoras participarem, ter acesso ao *call center* pelo *WhatsApp,* mais agilidade no atendimento do 0800 e também poderia ser disponibilizado a realização das ligações pelo celular, realização mensal de eventos para que haja mais contato entre a gerente de vendas e revendedoras, ter mais acesso no site da revendedora para resolver os problemas sem ter que depender da gerente de vendas, melhorar o acesso do site Avon via celular, ter divulgação dos novos produtos, promoções e ofertas.

3.3 SUGESTÕES

A pesquisa avaliou os processos e os meios de comunicação utilizados pelas revendedoras da Avon Cosméticos Ltda da cidade de Juína, com o objetivo de mostrar o que poderá ser realizado para melhorar a comunicação com a gerência da empresa e eliminar as falhas.

Quanto aos meios de comunicação que as revendedoras mais utilizam e consideram mais eficientes para entrar em contato com a empresa é o site da empresa e as redes sociais. Os outros meios de comunicação, precisam ser disponibilizados de forma mais eficaz e atrativa para que as revendedoras tenham mais opções de interagir com a empresa. É essencial que os indivíduos consigam utilizar as várias técnicas e os canais de comunicação pois, é fundamental para o relacionamento dos colaborados e o crescimento da empresa (TAVARES, 2007).

Muitas revendedoras procuram tirar suas dúvidas por meio das gerentes de venda que auxilia sua equipe a atingir os objetivos, transmitindo todas as informações necessárias e buscando respostas para as dúvidas que surgem. Percebe-se que boa parte das revendedoras buscam informações com outras revendedoras, correndo o risco de a mensagem sofrer alterações e ser mal interpretada devido ao surgimento de ruídos no processo de comunicação. A comunicação está sujeita a ruídos e interferências, que impende a eficiência na transmissão e recepção da informação (MAXIMIANO, 2015).

A comunicação interna tem como objetivo primordial a interação da empresa com seus funcionários (SOUZA E FOSSÁ), boa parte das revendedoras já teve prejuízo monetário nas vendas, devido a não interação com a gerente de vendas da empresa pois esta deixa a mercê as informações necessárias para realização do pedido. Para que não ocorra falta de informação há a necessidade de a gerente de vendas realizar reuniões no começo de todas as campanhas, para que não fique dúvidas e as revendedoras não tenha prejuízos nas vendas.

De acordo com Silva (2007), nas empresas existe vários fluxos os canais de comunicação, onde é transmitido as informações de dentro da empresa, podendo ser dos subordinados para os superiores e vice-versa e também de funcionário para funcionário. Na pesquisa constatou que os níveis de comunicação ascendente e descente são considerados bons pelas revendedoras. Onde a maioria delas recebem e conseguem as informações que necessitam, mesmo assim há a necessidade de melhorar, a gerente de vendas precisa utilizar mais métodos para facilitar e ter uma boa comunicação, visando assim um bom relacionamento com as suas revendedoras.

A pesquisa constatou que a comunicação interna é de suma importância e que o fornecimento e reforço de informações frequentes em cada campanha elimina as dúvidas e as falhas na comunicação. O apoio, reconhecimento e incentivo por parte da gerente de vendas da empresa gera um bom relacionamento com as revendedoras, fazendo elas se sentirem parte da empresa e conseguindo atingir as metas propostas pela empresa e tornando a marca Avon cada vez mais competitiva no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é essencial para o desenvolvimento da organização, uma boa comunicação reflete no bom relacionamento da empresa com os funcionários, na empresa Avon não é diferente os revendedores não deixam de ser seus funcionários, possibilitando a realização de encomendas online e formação pessoal de forma a ter sucesso com maior facilidade.

O presente trabalho buscou fazer uma análise das falhas de comunicação na gerência da empresa Avon sob a ótica das revendedoras, com este trabalho foi possível responder o problema da pesquisa, foi encontrado falhas no processo de comunicação da gerência com as revendedoras como: falta de motivação, acúmulo de mensagens, alteração na mensagem e falta de reforço da informação. De acordo com as respostas obtidas no levantamento, percebe-se que os objetivos propostos foram alcançados, pois consegue-se identificar com bastante nitidez o processo e o meio de comunicação e por consequência suas falhas no processo da empresa em estudo.

O processo de direção é composto por comunicação, liderança e conflito, o presente estudo limita-se ao processo de comunicação não vindo a trabalhar o processo de liderança e conflito.

Vários são os fatores que influência a comunicação, e dependendo da eficácia na utilização dos meios e processos possibilitará atingir ou não a comunicação eficaz. Cada pessoa precisa saber se comunicar com as outras de acordo com suas características, para que a transmissão da mensagem aconteça tranquilamente e que seja entendida. Para que isto ocorra é preciso que os responsáveis pela transmissão tenham consciência e compreendam a necessidade da utilização adequada dos meios e processos de comunicação.

As revendedoras Avon da cidade de Juína-MT, passam por situações que acaba afetando na venda do produto devido as falhas no processo de comunicação por parte da gerente de vendas que não realiza reuniões não incentiva as revendedoras para enviar seu pedido, o que acaba desmotivando as revendedoras a continuar vendendo.

A Avon é líder mundial em vendas diretas de cosméticos e produtos de beleza e está presente em mais de 100 países e é uma das principais empresas que promovem o empoderamento das mulheres. Cada campanha de venda dura em média 19 dias e para que as revendedoras realizem uma boa venda elas são informadas e capacitadas por meio de vários

canais de comunicação e ferramentas da internet, além dos encontros pessoais, em reuniões de vendas organizadas a cada campanha.

Com a aplicação da pesquisa percebe-se que as revendedoras da cidade de Juína-MT sempre estão buscando por informações e tentando tirar suas dúvidas, que são respondidas pela gerente de vendas, algumas revendedoras reclamam da demora que leva para ser respondida podendo demorar cerca de dias. Quando a gerência da empresa envia as informações necessárias para a realização do pedido, muitas revendedoras não entendem por não serem transmitidas de forma transparente e clara, havendo a necessidade da repetição da informação por outros meios por exemplo as redes sociais.

Na pesquisa a maioria das revendedoras sugeriram que tivesse treinamento para elas conseguir realizar seu pedido sem necessitar do auxílio da gerente toda campanha, ter reuniões no final de cada campanha, ter brindes e incentivos para motiva-las a enviar seu pedido, ter palestras com a demonstrações dos novos produtos, conseguir realizar ligações para o 0800 por meio do celular e não somente via telefone, facilitando o contato da revendedora com a empresa.

Portanto, para a empresa Avon e para as revendedoras a comunicação é muito importante, por meio dela tiram as dúvidas, soluciona os problemas, evita prejuízos nas vendas, mantém as revendedoras informadas sobre as novidades e também sobre as promoções e ofertas oferecidas, enfim promove a interação de ambas as partes.

REFERÊNCIAS

ABEVD- **Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas**. Disponível em: <https://abvevd.org.br/associada/avon/>. Acesso em: 20 set. 2018.

AVON COSMÉTICOS. Disponível em: <https://www.avon.com.br>. Acesso em: 20 set. 2018.

AVON STRORE. Disponível em: <https://www.avonstore.com.br>. Acesso em: 20 set. 2018.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. RJ: Mauad, 1995.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projetos de pesquisa: propostas metodológicas**. 10ºed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000.

BERLO, David K. **Processo de comunicação: introdução à teoria e a prática**. 8ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BERVIAN, Pedro Alcino. Cervo, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 3ºed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

BRUM, Analisa de Medeiros**. Endomarketing: estratégicas de comunicação para as empresas que buscam a qualidade e competitividade**. 2ºed; Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CERVO, Amado Luiz., BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia cientifica: para uso dos estudantes universitários**. 3ºEd. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ªedição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Iniciação a Teoria das Organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

————————. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editor Campus, 1999.

————————. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed. RJ: Campus, 2000.

————————. **Administração, teoria, processo e pratica**. São Paulo: Makron Books, 1994.

————————. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHURCHILL JR, Gilbert A., PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. 3ªed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. 1ªed. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CURVELLO, Joao José Azevedo. **A Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ªed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampla. São Paulo: Atlas, 2000.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios da administração**. 4ªed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**. 3ªed. Rio de Janeiro: Lumen Juris. 2010.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégia**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. SP: Atlas. 2001.

————————. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ºEd. São Paulo: Atlas. 2002.

————————. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ºEd. São Paulo: Atlas. 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionaria que redefine o que é ser inteligente,** Editora Objetiva, 1995.

KUNSCH, M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KLEIN, Amarolinda Zanela; SILVA, Lisiane Vasconcellos da; et al. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas. 2015.

LE GALL, Jean- marc. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, Quézia de Alcantra Guimarães. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 2006. Disponível em: <http://www.universia.com.br>. Acesso em: 08 de Abr. 2018.

LESSA, Rafael. **Os segredos do Instagram. Digitalcoaching**. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/rafalessa12/os-segredos-do-instagram-ebook>. Acesso em: 25 mai. 2018.

LIMA, Wanslei oliveira. **Comunicação Organizacional: Análise comparativas dos instrumentos de comunicação formal e informal da OPAS/OMS**. 2007. Disponível em: <http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/235/10036/1/20501582.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2018.

LINKEDIN. Disponível em **<**https://about.linkedin.com/pt-br>. Acesso em: 25 de mai. 2018.

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1979.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 1ºed. São Paulo: Atlas, 1986.

————. **Técnicas de pesquisa**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração: Introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3ªed. Rio de Janeiro; LTC, 2015.

————. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

————. **Introdução a administração**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 1992.

MEDEIROS, Joao B.; HERNANDES, Sônia. **Manual da Secretária: técnicas de trabalho**. 9ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. 3ª. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1985.

PIMENTA, Maria Alzíria. **Comunicação empresarial**. 5ªed. São Paulo: Alínea, 2006.

————. **Comunicação empresarial**. 6ª ed. Campinas, SP: Alínea, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2004.

ROSA, Aparecida Silvério. **Comunicação: a ferramenta do profissional**. 2009. Disponível em:<http//:perquirere.unipam.edu.br/documents/23456/35660/comunicação_a_ferramenta_do_profissional.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

SAKATE, Marcelo; SBARAI, Rafael, **O Facebook engole o mundo**, Veja, edição 2255 – ano 45 – nº 6, p. 76-87, Editora ABRIL, 8 fev. 2012.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

————, Reinaldo Oliveiras Da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

———— et al. **Relacionamento Interpessoal no Contexto Organizacional**. 2007. Disponível em: <http://www.convibra.org/2008/artigos/289_0.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2018.

————, Karina Felício; JÚNIOR, Roberto Mancuzo. **Comunicação interna e sua importância nas organizações**. Disponível em: <http://www.unoeste.br/site/enepe/2014/suplementos/area/Humanarum/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2018.

————. Glauce Corcioli e. **Comunicação organizacional e seus processos: um estudo de caso da companhia de transmissão de energia elétrica paulista**. 2013. Disponível em: <http://www.aems.edu,br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/3/40.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2018.

SOUZA, L.; FOSSÁ, M. **Comunicando com relações Públicas: uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional**. In: UNI revista, volume 1, nº3, 2006.

SCANLAN, Burt K. **Princípios de administração e comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1979.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e pratica**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEILER, Aline. **Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado**. 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28017/000767535.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2018.

WHATSAPP. Disponível em: <www.whatsapp.com>. Acesso em: 25 mai. 2018.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO APLICADO AS REVENDEDORAS DA AVON COMÉSTICOS LTDA NA CIDADE DE JUÍNA-MT

1- Sexo: .....

2- Idade

( ) 18 a 29 anos
( ) 30 a 39 anos
( ) 40 a 49 anos
( ) acima de 50 anos

3- Há quanto tempo atua como revendedora Avon?

( ) menos de 1 ano
( ) 1 a 5 anos
( ) 5 a 10 anos
( ) acima de 10 anos

4- Você considera a comunicação importante para a empresa Avon e para as revendedoras? Por quê?

( ) sim
( ) não

.....

5- Qual o meio de comunicação que você utiliza para entrar em contato com a Avon?

( ) telefone
( ) site da empresa
( ) e-mail
( ) redes sociais
( ) outros. Quais?.....

6- Qual o meio de comunicação referente a pergunta 5 que você considera mais eficiente para entrar em contato com a Avon?

( ) telefone
( ) site da empresa
( ) e-mail
( ) redes sociais
( ) outros. Quais?.....

7- Quando você tem necessidade de alguma informação ou tirar dúvidas você procura saná-las como?

( ) através da gerente

( ) pela internet
( ) pelas revistas
( ) por outras revendedoras
( ) outros. Quais?.....

8- Você tem retorno das dúvidas?

( ) sim
( ) não

9- Se sim elas são respondidas rapidamente ou demora?

( ) rapidamente
( ) demora cerca de minutos
( ) demora cerca de horas
( ) demora cerca de dias

10- Você entende as informações que recebe da gerência da empresa Avon?

( ) por completo
( ) parcialmente
( ) dificilmente
( ) nunca

11- Quando por um motivo ou outro você não recebe o catálogo (revistas), como você procede?

( ) consegue com a gerente
( ) consegue com um (a) colega
( ) pega online
( ) falha a campanha

12- Como você classifica as informações recebidas pela empresa Avon?

( ) de fácil acesso
( ) de difícil acesso

13- Você já teve prejuízo nas vendas por falta de comunicação ou falha na comunicação?

( ) sim
( ) não

14- As informações fornecidas pela gerência da empresa são transmitidas de forma eficiente e clara?

( ) sim
( ) não
( ) ás vezes

15- Você recebe todas as informações necessárias referentes as campanhas para poder realizar seu pedido?

( ) sempre
( ) frequentemente
( ) ás vezes
( ) nunca

16- Quais os tipos de atividades de comunicação que a gerência da empresa poderia implementar para aperfeiçoar a comunicação?

( ) eventos
( ) mídia eletrônica
( ) mobile marketing
( ) palestras
( ) outros. Quais?.....

17- O que você sugere para melhorar a comunicação interna da empresa Avon com suas revendedoras?

.....