

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
RELAÇÕES PÚBLICAS BACHARELADO

ANA TEODORA GOMES SARTORI

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O  
SUPERMERCADO COLONO**

Frederico Westphalen, RS

2024

**Ana Teodora Gomes Sartori**

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O  
SUPERMERCADO COLONO**

Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado ao Curso de Relações Públicas: Bacharelado, do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Frederico Westphalen, como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Relações Públicas**.

Orientadora: Profa. Dra. Fabiana da Costa Pereira (UFSM/FW)

Frederico Westphalen, RS,  
2024

## RESUMO

### PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O SUPERMERCADO COLONO

AUTOR: Ana Teodora Gomes Sartori  
ORIENTADORA: Fabiana da Costa Pereira

O presente trabalho de conclusão de curso constitui-se como um projeto experimental que tem por objetivo o desenvolvimento de um Plano de Comunicação Interna para o Supermercado Colono, focando na matriz que fica localizada no Município de Tenente Portela. Para isso, pesquisamos sobre comunicação organizacional e a importância estratégica da área da comunicação interna para o funcionamento eficaz das organizações contemporâneas. Ainda, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre o trabalho da área de relações públicas. Utilizamos as teorias para propor ações de comunicação interna que venham a promover o engajamento, a transparência e o fortalecimento do sentimento de pertencimento entre os colaboradores. Para o desenvolvimento do plano seguimos os passos do planejamento das relações públicas, nas duas fases iniciais (diagnóstico e planejamento), focando em ações específicas de comunicação interna. Para o diagnóstico, encaminhamos dois questionários, desenvolvemos uma tabela benchmarking e nos baseamos nas observações da própria pesquisadora na experiência de trabalho na empresa. Para finalizar, apresentamos a análise do diagnóstico, indicando as ações a serem propostas no plano que foi desenvolvido como produto. O plano vai anexo a este relatório.

**Palavras-chave:** Relações Públicas. Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Planejamento das Relações Públicas.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	6
3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	9
3.3 RELAÇÕES PÚBLICAS.....	13
<b>4. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>15</b>
4.1 PLANEJAMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	15
4.2 O SUPERMERCADO COLONO.....	18
4.3 DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO SUPERMERCADO COLONO.....	19
4.3.1 OS QUESTIONÁRIOS E AS IMPRESSÕES PESSOAIS.....	19
4.3.2 TABELA BENCHMARKING DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM SUPERMERCADOS .....	21
<b>5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E PROPOSTA DE AÇÃO.....</b>	<b>23</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>29</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>33</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Projeto Experimental “Plano de Comunicação Interna para o Supermercado Colono” buscou desenvolver um produto focado na comunicação interna da matriz, destacando sua importância estratégica na promoção do engajamento, alinhamento organizacional e na construção de um ambiente de trabalho saudável. A escolha deste tema deu-se em virtude do interesse da pesquisadora em trabalhar com comunicação interna e também devido ao envolvimento pessoal, tendo sido funcionária por 7 meses no Supermercado Colono (entre o ano de 2021 e 2022), uma empresa voltada para o ramo varejista, que está a vinte e seis anos no mercado e que, observamos, tem potencial para desenvolver a área da comunicação.

O foco da projeto é a comunicação interna, uma das áreas da comunicação organizacional, cujo planejamento propõe estratégias para a melhoria de resultados da organização, a fim de mostrar a importância de manter os colaboradores alinhados e engajados com os objetivos, causas e discursos da organização. É através da comunicação interna que o funcionário toma consciência de seu papel no contexto macro do funcionamento da companhia, podendo desempenhar suas funções com mais eficiência.

Ao desenvolver este projeto experimental, a intenção é não apenas aprofundar a compreensão teórica sobre comunicação interna, mas também oferecer contribuições tangíveis para aprimorar as práticas comunicativas dentro do contexto organizacional analisado. Compreender a dinâmica e as necessidades específicas da organização em estudo é crucial para o desenvolvimento de estratégias e ferramentas que fortaleçam a empresa e sua relação com seus colaboradores.

Por meio deste projeto experimental, busca-se não apenas atender aos requisitos acadêmicos, mas também agregar valor prático ao campo da comunicação interna, contribuindo para a compreensão mais profunda e para o aprimoramento contínuo dessa área vital para o sucesso organizacional. E, nesse sentido é que o trabalho foi desenvolvido trazendo como referencial teórico conteúdo sobre Comunicação Organizacional, Comunicação Interna e Relações Públicas.

Após, apresentamos nossa proposta de desenvolvimento do produto, que é o Plano de Comunicação Interna para o Mercado Colono, tendo por referência o planejamento das relações públicas e suas etapas. Na sequência desenvolvemos o diagnóstico, baseado no encaminhamento de dois questionários, no desenvolvimento de uma tabela benchmarking e nas

observações da própria pesquisadora quando foi funcionária do supermercado. Para finalizar, apresentamos a análise do diagnóstico, indicando as ações a serem propostas no plano que foi desenvolvido como produto. Fechamos este relatório com as considerações finais.

## **2. OBJETIVO**

O presente projeto tem por objetivo geral construir um plano de comunicação interna para a empresa matriz do Supermercado Colono. E como objetivos específicos: desenvolver um diagnóstico de comunicação interna da empresa sede do Supermercado Colono; analisar as ações de comunicação interna possíveis no ambiente de trabalho da empresa e organizar o plano de comunicação interna.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A comunicação organizacional é uma área multidisciplinar que envolve habilidades de relações públicas, marketing e jornalismo. Ela desempenha um papel crucial no sucesso e na reputação de uma organização, garantindo que ela seja capaz de se comunicar eficazmente com seus diferentes públicos e atingir seus objetivos estratégicos independentemente do seu tamanho ou setor. Ela envolve a criação de estratégias de comunicação, o desenvolvimento de mensagens claras e consistentes, o uso de canais de comunicação apropriados e a gestão das relações com diferentes partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, comunidade local, governo e mídia. Conforme Kunsch (2006, p.3)

Assim, quando se fala em comunicação organizacional, temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Esse é o nosso ponto de partida quando se analisa essa modalidade comunicacional. Em primeiro lugar temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar.

Uma comunicação organizacional eficaz é fundamental para o funcionamento harmonioso de uma organização. Ela ajuda a construir relacionamentos sólidos entre funcionários, melhora a eficiência operacional, aumenta a satisfação do cliente, fortalece a imagem da empresa e ajuda a superar desafios e crises de maneira eficaz. “Ou seja, trata-se de

trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações” (KUNSCH, 2006, p. 2).

Uma comunicação transparente aumenta o engajamento dos funcionários. Quando os colaboradores estão bem informados sobre as políticas da empresa e entendem o que está acontecendo na organização, eles tendem a ser mais motivados e satisfeitos no trabalho. A capacidade de resolver conflitos também é aprimorada por uma comunicação eficaz. Canais de comunicação abertos possibilitam a identificação e resolução de problemas, impedindo que pequenos conflitos se transformem em questões mais sérias.

Um clima organizacional saudável é resultado de uma comunicação positiva. Em um ambiente onde as pessoas se comunicam de maneira respeitosa e eficiente, a colaboração floresce, levando a inovação e criatividade. Além disso, a comunicação desempenha um papel crucial na gestão de crises. Durante períodos difíceis, informações precisas e tranquilizadoras são essenciais para preservar a reputação da organização. Segundo Kunsch (2006, p. 2)

Muitas só descobrem a necessidade de investir nesta área em momentos de crises, usando estratégias de relações públicas e técnicas de gerenciamento da comunicação com os públicos e a opinião pública só para apagar incêndios. Por outro lado, percebe-se que, em geral, está ocorrendo uma valorização da comunicação organizacional em termos mundiais, tanto no mercado profissional quanto no meio acadêmico.

A comunicação organizacional não é apenas um aspecto operacional, mas uma força que impulsiona o sucesso da empresa. Ela permeia todos os aspectos do negócio, criando uma cultura de transparência, inovação e colaboração. Quando bem executado, não apenas mantém o motor interno da empresa funcionando sem problemas, mas também construiu pontes valiosas com o mundo exterior, alimentando o crescimento e a confiança da organização no mercado. A comunicação organizacional é mais do que apenas transmitir informações, é sobre construir relações sólidas, promover a compreensão mútua.

Uma comunicação organizacional sólida não se limita apenas aos funcionários. Ela também desempenha um papel fundamental nas relações com clientes, fornecedores, investidores e outras partes interessadas. A capacidade de comunicar de forma eficaz fortalece a confiança da empresa e constrói a confiança com essas partes externas, criando um ambiente propício para o crescimento, inovação e sucesso a longo prazo. Portanto, investir em uma comunicação eficaz é uma estratégia inteligente para todas as organizações.

Tendo diversos objetivos, incluindo informar, motivar, integrar equipes, construir imagem e confiança, facilitar a mudança, apoiar a tomada de decisões, resolver conflitos, gerenciar crises, promover a transparência, promover valores e cultura, e dirigir recursos. Esses objetivos variam de acordo com as necessidades e a natureza de cada organização, desempenhando um papel fundamental em seu funcionamento e sucesso. Portanto, o objetivo fundamental da comunicação organizacional é criar um ambiente onde a informação flua de forma suave e eficaz, apoiando assim o sucesso e o crescimento contínuo da organização. Segundo Weber (2009, p. 75):

O debate sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas é importante, pois possibilita refletir sobre o poder da comunicação das organizações e as modalidades de comunicação vinculadas a ações e produtos criados e administrados por profissionais de comunicação, especialmente relações-públicas, jornalistas e publicitários. Mas é a área de Relações Públicas que possui na sua natureza a essência da totalidade da Comunicação, o que torna o profissional mais habilitado para planejar e administrar estrategicamente as diferentes modalidades de Comunicação. A execução dependerá das outras competências do campo da Comunicação.

As relações públicas são uma função estratégica que visa construir e manter relacionamentos positivos entre uma organização e seu público-alvo, que pode incluir clientes, investidores, mídia, funcionários e a comunidade em geral, buscando gerenciar a imagem e a reputação da organização, criando uma percepção positiva e favorável no mercado. As relações públicas são fundamentais para moldar a forma como o público percebe uma organização e suas atividades. Conforme Fortes (2003, p. 40) “Implantar programas de Relações Públicas em qualquer instituição exige o estabelecimento de um processo adequado, porque o seu exercício, conforme sua definição operacional, requer ação planejada, com apoio na pesquisa na comunicação sistemática e na participação programada”.

Enquanto a comunicação interna se concentra na comunicação dentro da organização para melhorar a eficiência e o engajamento dos funcionários, as relações públicas também trabalham na comunicação externa para construir e manter relacionamentos positivos com várias partes interessadas. Ambas as áreas são cruciais para o sucesso e a reputação de uma organização e muitas vezes colaboram para garantir uma comunicação consistente e eficaz tanto dentro quanto fora da empresa.

A comunicação interna se refere ao processo de comunicação dentro de uma organização, envolvendo a troca de informações, ideias, metas e objetivos entre os membros da equipe, departamentos e níveis hierárquicos. O objetivo da comunicação interna é melhorar a cooperação, a coordenação e o engajamento dos funcionários. Uma comunicação interna eficaz

pode criar um ambiente de trabalho positivo, melhorar a moral dos funcionários, aumentar a produtividade e ajudar na implementação bem-sucedida de mudanças organizacionais.

No contexto da comunicação corporativa, a Comunicação Integrada é uma abordagem estratégica que busca integrar e alinhar todas as atividades de comunicação de uma organização de maneira consistente e coesa, que envolve a integração cooperativa de diversas áreas da comunicação organizacional, como publicidade, relações públicas, comunicação interna e externa, marketing, entre outras. O objetivo é garantir que todas essas atividades sejam comunicadas a partir de uma mensagem unificada e consistente a diversos públicos da organização, sejam eles internos ou externos.

A Comunicação Integrada, conforme conceituada por Kunsch (2006), é uma abordagem estratégica que visa garantir a consistência e a integração de todas as atividades de comunicação de uma organização, contribuindo para uma imagem organizacional sólida e positiva.

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 149, destaques da autora).

Portanto é uma abordagem ampla e em constante evolução que busca compreender e gerenciar todos os aspectos da comunicação dentro e fora das organizações. Essa perspectiva registra a complexidade das características comunicacionais específicas às organizações, uma comunicação eficaz é essencial não apenas para as operações diárias da organização, mas também para o bem-estar emocional dos funcionários, a dinâmica das relações interpessoais e a cultura organizacional. E é sobre comunicação interna a nossa próxima abordagem.

### 3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna refere-se ao conjunto de práticas, processos e ferramentas usadas por uma organização para facilitar a troca de informações, ideias, metas e objetivos entre seus membros, ou seja, os funcionários, gerentes e equipes dentro da organização. É uma parte fundamental da gestão organizacional, pois ajuda a promover a transparência, alinhar os

membros da equipe com os objetivos da empresa e criar um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo (KUNSCH, 2003).

A comunicação interna pode ocorrer de várias formas e desempenha vários papéis fundamentais, entre eles a construção de uma cultura organizacional saudável, o fortalecimento do senso de pertencimento dos funcionários, mantendo-os informados, motivados e engajados e também na melhoria da cooperação entre diferentes departamentos e níveis hierárquico, sendo crucial para evitar mal-entendidos, conflitos e rumores no local de trabalho. Por tanto, segundo Mello (2006, p. 2) o trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação, eliminando assim, os afastamentos e as falhas na comunicação.

Nos últimos tempos, a comunicação interna tem ganhado destaque e valorização por vários motivos. Com as mudanças nas estruturas organizacionais para modelos mais horizontais e colaborativos, a comunicação interna tornou-se crucial para manter todos os membros da equipe alinhados com os objetivos e estratégias de organização. Além disso, há uma ênfase crescente na valorização dos funcionários como ativos estratégicos. Segundo Menan:

Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas. Antes e depois da chegada das tecnologias nas organizações, a comunicação interna vem se consolidando como um fator estratégico para o sucesso das organizações, ocupando cada vez mais um espaço relevante (2013, p.2).

Com as novas tecnologias, a comunicação interna muitas vezes pode ocorrer de forma remota e híbrida mantendo os funcionários conectados e informados, independentemente de sua localização geográfica. Em suma, a valorização da comunicação interna reflete a compreensão de que uma força de trabalho bem informada, engajada e alinhada com os objetivos organizacionais é um estratégico ativo que pode contribuir para o sucesso e a competitividade das empresas nos dias de hoje.

Um ponto adicional a ser considerado é a gestão de conflitos e o estímulo à inovação e melhoria contínua. A comunicação interna desempenha um papel importante ao fornecer um canal para abordar conflitos de forma construtiva e incentivar os colaboradores a compartilhar ideias e feedback, evitando assim mal entendido e promovendo o desenvolvimento de insights valiosos que podem beneficiar a organização. Conforme Melo (2006, p. 11):

Estudando a comunicação interna nas organizações observamos quão complexo é este processo e como se faz necessário o seu conhecimento para que seja possível evitar insatisfações e descontentamento no ambiente de trabalho. A utilização dos diversos canais da comunicação pode tornar este processo mais eficiente e as barreiras superadas, permitindo a intervenção dos funcionários na apresentação de sugestões para a melhoria da comunicação na empresa.

Também é importante mencionar que a comunicação interna contribui para a fidelização de funcionários. Aqueles que se sentem ouvidos e valorizados têm maior probabilidade de permanência na empresa, o que é essencial para a retenção de talentos, ao promover um ambiente transparente. A comunicação interna não apenas melhora a eficiência operacional, mas também promove um maior engajamento dos funcionários. “O ato de comunicar leva ao diálogo e à circulação de ideias, que irá influenciar os membros da organização, e não está diretamente ligado ao que se comunica, mas sim à maneira como se comunica” (ALMEIDA, 2013, p. 6).

Uma comunicação interna eficaz pode beneficiar diretamente a produtividade. Ao transmitir informações de maneira clara e oportuna, os funcionários têm uma compreensão mais nítida de suas tarefas e responsabilidades, levando a uma execução mais eficiente de suas funções. Conforme Menan (2003, p. 10) “percebe-se que a comunicação na organização, principalmente a direcionada ao público interno, ainda precisa ser vista pelos administradores não somente como um sistema de informações”.

Priorizar a comunicação interna dentro de uma organização é fundamental para o sucesso a longo prazo. Superar tabus e desligar-se dos conceitos ultrapassados são medidas essenciais para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Os funcionários devem ser incluídos como participantes ativos nesse processo, eles não devem apenas ser ouvidos, mas também devem ser incentivados a compartilhar suas opiniões, preocupações e ideias. Quando os funcionários se sentem valorizados e envolvidos, estão mais dispostos a contribuir de maneira significativa para o sucesso da organização. Segundo Almeida (2013, p. 12, “Atualmente os gestores parecem partir da assunção de que uma boa estratégia de comunicação interna pode afetar a gestão adequada dos processos comunicacionais enquanto contributos imprescindíveis para a motivação dos colaboradores”.

As áreas de comunicação interna e relações públicas estão interligadas. Funcionários bem informados são embaixadores naturais da organização, se eles compreendem a mensagem e a missão da empresa, são mais capazes de comunicar efetivamente esses valores aos clientes e ao público externo. Melo (2006, p. 10) “Quando se fala em comunicação interna organizacional, automaticamente relaciona-se ao profissional de Relações Públicas, pois ele é o responsável pelo relacionamento da empresa com os seus diversos públicos (internos, externos e misto)”.

Com as transformações nas estruturas organizacionais e as expectativas crescentes dos trabalhadores, o papel dos profissionais de Relações Públicas tornou-se mais crucial do que

nunca. Eles atuam como intermediários e gestores das relações institucionais e de negócios da empresa com uma variedade de públicos, incluindo funcionários, clientes, investidores, fornecedores e a comunidade em geral. Além disso, são responsáveis por compreender as necessidades e expectativas dos diferentes públicos da empresa, adaptando as estratégias de comunicação de acordo com essas demandas.

A comunicação interna e as relações públicas são componentes essenciais na construção e manutenção da reputação e integridade de uma organização. Quando ambas funcionam de maneira integrada e coesa, a organização obtém uma imagem positiva tanto dentro quanto fora das suas fronteiras. Conhecer profundamente o público interno de uma empresa é fundamental para estabelecer uma comunicação interna eficaz. Cada membro da equipe tem necessidades, expectativas e preocupações diferentes, e entender esses aspectos permite que as mensagens sejam adaptadas de maneira adequada, tornando-as mais relevantes e significativas para os funcionários. Conforme Almeida (2013, p. 13) “a comunicação interna coadjuva os colaboradores a reterem os objetivos, envolvendo-os no seu projeto, proporcionando-lhes uma ação participativa com maior envolvimento com a cultura da organização”.

Além disso, compreender as diversas culturas e grupos dentro da organização também é crucial. Diferentes departamentos, equipes e níveis hierárquicos podem ter necessidades de comunicação específicas. Um método ou mensagem que funcione para uma parte da empresa pode não ser eficaz para outra. Portanto, adaptar a abordagem de acordo com as nuances de cada grupo é essencial. Segundo Melo (2006, p. 8):

Muitas vezes, a comunicação não acontece de forma eficaz em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, constituindo-se verdadeiras barreiras. Consideram-se barreiras da comunicação: motivação e interesses baixos, reações emocionais e desconfianças que podem limitar ou distorcer as comunicações; diferenças de linguagem, jargão, colaboradores com conhecimentos e experiências diferentes também podem se constituir em barreiras da comunicação numa organização.

A diversidade no ambiente de trabalho também desempenha um papel importante, com organizações cada vez mais diversas em termos de culturas, gerações e origens. Nesse contexto, a comunicação interna é essencial para promover a inclusão e garantir que todos os funcionários se sintam ouvidos e representados.

A comunicação e a organização estão interligadas no contexto empresarial. A comunicação é o elo vital que permite que uma organização funcione de maneira coesa e eficiente, proporcionando estrutura e significado às suas atividades. Compreender que a comunicação interna vai além de programas simples de imprensa, ela representa um conjunto

complexo de propostas. A comunicação instrumentalizada cede espaço para a construção de significados nas organizações ( MARCHIORI, 2011).

Para atingir seu potencial máximo, as empresas agora exigem profissionais de comunicação que sejam capacitados com visão abrangente e sempre atentos às novidades e oportunidades do ambiente externo, não apenas transmitindo informações, mas também construindo uma cultura organizacional coesa e receptiva às mudanças. Estes profissionais estão preparados para se adaptarem continuamente às dinâmicas do ambiente organizacional em constante evolução. E é sobre os profissionais de relações públicas que seguimos falando.

### 3.3 RELAÇÕES PÚBLICAS

As relações públicas emergiram como uma profissão vital e estratégica em um mundo onde a comunicação desempenha um papel central em todos os aspectos da vida organizacional e social. As Relações Públicas como área profissional têm uma aplicabilidade bastante ampla e podem ser encontradas em uma variedade de organizações, sejam elas do setor empresarial, governamental ou do terceiro setor, incluindo ONGs e outras entidades com ou sem fins lucrativos.

Como profissionais, as relações públicas desempenham um papel fundamental na construção, manutenção e fortalecimento sólidos e duradouros das relações entre organizações e seus diversos públicos. Conforme Kunsch:

As relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, tem como objetivo as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social (2002, p. 89).

O trabalho de um profissional de relações públicas é multifacetado e dinâmico. Eles são responsáveis por desenvolver e implementar estratégias de comunicação que promovam os objetivos e interesses de suas organizações, ao mesmo tempo em que mantêm um diálogo aberto e transparente com seus públicos-alvo. Isso pode incluir o planejamento e execução de campanhas de mídia, gestão de mídias sociais, organização de eventos, produção de materiais de comunicação, gestão de crises e muito mais. Segundo Weber (2009 p.75): “Mas é a área de Relações Públicas que possui na sua natureza a essência da totalidade da comunicação, o que torna o profissional mais habilitado para planejar e administrar estrategicamente as diferentes modalidades de comunicação”.

Outra área de atuação das relações públicas é a comunicação interna. Profissionais de Relações Públicas têm um papel fundamental na criação de uma cultura organizacional positiva, impulsionando a comunicação aberta e transparente entre a liderança e os colaboradores. Isso inclui o desenvolvimento de programas de engajamento dos funcionários, a criação de canais de comunicação interna e a organização de eventos e atividades que fortaleçam o senso de pertencimento e colaboração.

Uma das habilidades mais importantes para um profissional de relações públicas é a capacidade de compreender e antecipar as necessidades e expectativas de diferentes públicos, adaptando as mensagens e estratégias de comunicação de acordo. Eles precisam ser comunicadores habilidosos, capazes de transmitir informações de forma clara, convincente e persuasiva. Além disso, eles devem ter um bom entendimento dos meios de comunicação tradicionais e digitais.

É importante ressaltar que a profissão de Relações Públicas está em constante evolução, especialmente com o advento das mídias sociais e das novas tecnologias de comunicação. Os profissionais de Relações Públicas devem estar sempre atualizados sobre as tendências do mercado e serem capazes de adaptar suas estratégias às mudanças no cenário da comunicação. Já dizia Fortes:

Na atualidade, não restam dúvidas de que as Relações Públicas contribuem para o alcance dos objetivos das organizações, pois constroem relacionamento com os grupos, transformando-os em público, bem como equacionam as controvérsias e os conflitos que emergem da relação empresa/público para que possam alcançar os seus objetivos (2003, p. 174).

Dessa forma, as relações públicas desempenham um papel fundamental na construção e manutenção da imagem e reputação de uma organização, com uma área ampla a ser explorada pelos profissionais. Elas atuam como pontes entre a empresa e a sociedade, promovendo o diálogo, a transparência e a confiança mútua. Em um mundo cada vez mais conectado e transparente, investir em relações públicas torna-se não apenas uma estratégia de comunicação, mas também um imperativo para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no longo prazo.

## **4. DESENVOLVIMENTO**

### **4.1 PLANEJAMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA ORGANIZAÇÃO**

O planejamento de Relações Públicas nas organizações é uma atividade estratégica que visa construir e manter relacionamentos positivos e benéficos com diversos públicos, como clientes, funcionários, acionistas, comunidade, mídia e outros stakeholders. Esse processo é fundamental para a manutenção da reputação e fortalecimento da imagem da organização. Segundo Kunsch (2003, p. 315), “o planejamento de comunicação é inerente ao processo do desempenho das funções e do desenvolvimento das atividades de Relações Públicas.”

O planejamento é um instrumento crucial para profissionais de Relações Públicas por várias razões relacionadas ao caráter estratégico e à necessidade de gerenciar eficazmente a comunicação entre uma organização e seus públicos. Com o planejamento eficaz é possível contribuir significativamente para as projeções e prognósticos para o alcance de metas e objetivos da organização e com isso prever alguns eventuais comportamentos dos públicos.

A autora destaca um ponto crucial sobre o planejamento estratégico de comunicação. A criação de um planejamento estratégico de comunicação não é apenas uma tarefa rotineira; é uma atividade de longo prazo que exerce uma influência significativa nas decisões organizacionais, estando em sintonia com o ambiente, sendo fundamentais para o sucesso a longo prazo das atividades de relações públicas.

Ouvir as partes interessadas, incluindo gestores da organização, especialistas no assunto e profissionais de comunicação, é uma abordagem fundamental na elaboração de um plano de comunicação eficaz. Essa prática alinha as diferentes perspectivas e conhecimentos necessários para criar uma estratégia de comunicação coesa e bem-sucedida. Kunsch (2003, p. 214) ressalta:

O planejamento estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga resultados mais eficazes possíveis no futuro.

Para Kunsch (2003) O planejamento é um processo sistemático que ocorre por meio de uma série de etapas sucessivas. Nesse contexto, a autora identifica doze etapas que ela considera fundamentais, constituindo instâncias básicas presentes em qualquer ato de planejamento, são elas:

- Identificação da realidade situacional
- Levantamento de informações
- Análise dos dados de construção de um diagnóstico
- Identificação dos públicos envolvidos
- Determinação dos objetivos e metas
- Adoção de estratégias ,

- Previsão de formas alternativas de ações
- Estabelecimento de ações necessária
- Definição de recursos a serem alocados
- Fixação de técnicas de controle
- Implantação do planejamento
- Avaliação dos resultados

Finalmente, Kunsch (2003, p. 219) destaca que, embora as formas lógicas e lineares sejam usadas para explicar as fases do planejamento, na prática, a implementação dessas fases não é tão simples quanto parece. “A interdependência e as conexões entre as fases não se dá de forma cronologicamente rígida, mas sim decorrem de ações encadeadas e ordenadas dentro de um contexto flexível de adaptações”.

Além de aprimorar relacionamentos com clientes, fornecedores e stakeholders, o planejamento de comunicação também impulsiona a inovação. Ao analisar feedbacks e resultados, as organizações podem identificar áreas de melhoria e inovar em sua abordagem, mantendo-se na vanguarda do mercado. A avaliação contínua dos resultados permite ajustes e melhorias constantes, garantindo que as estratégias estejam sempre alinhadas com os objetivos da organização. Só é possível por meio do planejamento que o profissional de Relações públicas consiga exercer a função estratégica com êxito, pois o profissional precisa ir além das técnicas.

Ao conhecer profundamente as necessidades, desejos e preocupações do público, as mensagens podem ser adaptadas de maneira mais eficaz, estabelecendo uma conexão mais significativa. Além disso, um bom plano de comunicação prepara a organização para lidar com possíveis crises, antecipando problemas potenciais e desenvolvendo estratégias para gerenciá-los.

Kunsch (2003) propõe quatro fases distintas no processo de planejamento de comunicação em suas abordagens. Essas fases são concebidas para ajudar as organizações a estruturar e implementar estratégias eficazes de comunicação. As quatro fases, conforme a autora, são:

1. Pesquisar: Esta fase é caracterizada pela análise profunda do ambiente organizacional. São examinados fatores internos e externos que possam influenciar a comunicação. Inclui a identificação de oportunidades, desafios, públicos-alvo e a avaliação da reputação da organização.

2. Planejar: Nesta fase, com base nos insights obtidos durante o diagnóstico, são estabelecidos objetivos claros, estratégias de comunicação e definidas as ações, enfatizando a importância de uma abordagem estratégica alinhada aos objetivos gerais da organização.

3. Executar: Após a definição das estratégias, entra-se na fase de implementação. Isso envolve traduzir os planos em ações tangíveis. As táticas específicas são executadas para atingir os objetivos delineados na fase de planejamento.

4. Avaliar: A última fase é dedicada à avaliação do desempenho das estratégias e táticas implementadas, destacando a importância da avaliação contínua, permitindo ajustes e melhorias no processo de comunicação.

Essas quatro fases formam um ciclo contínuo que se interconecta sinergicamente. A avaliação constante alimenta a fase de diagnóstico para futuros planos, criando assim um processo adaptativo e iterativo de planejamento de comunicação.

Neste projeto experimental, em específico, foram desenvolvidas as duas primeiras fases do planejamento de relações públicas, visto o tempo disponível para a conclusão do TCC II. Na primeira fase, foi desenvolvido o diagnóstico através da aplicação de questionários, com questões abertas, enviados para o gerente da organização e também para a profissional de Recursos Humanos. Também foi criada uma tabela benchmarking com estudos acadêmicos e consideradas as impressões da autora, conforme o tempo de experiência na empresa, quando foi funcionária.

Questionários são ferramentas de coleta de dados utilizados em pesquisas e estudos para obter informações específicas de um grupo ou de pessoas individuais. Os questionários são amplamente utilizados em diversas áreas como ferramentas para coletar dados de maneira eficiente. Conforme Gil 2008 (p 121) “Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”.

Já uma tabela de benchmarking da comunicação interna em supermercados é uma ferramenta utilizada para comparar e analisar as práticas de comunicação interna entre diferentes supermercados. O benchmarking é uma técnica de gestão que envolve a comparação das práticas, processos e desempenho de uma organização com os de outras organizações líderes no mesmo setor ou em setores semelhantes. Conforme Muller (2018, p. 16): “Quando uma empresa faz benchmarking, indica que ela está aprendendo a melhorar a partir da experiência de outras organizações”.

Na segunda fase foi desenvolvida a análise dos dados levantados no diagnóstico e feita a construção do plano de comunicação interna para o Supermercado Colono, tendo por base as informações levantadas para pensar objetivos, estratégias e ações. Importante salientar que o plano de comunicação terá como foco a matriz instalada na cidade de Tenente Portela.

#### 4.2 O SUPERMERCADO COLONO

A empresa De Carli e Dallabrida LTDA, de nome fantasia Super Colono Supermercados, é uma organização que atua no ramo de supermercado, nas cidades de Tenente Portela e Três Passos/RS. Iniciou suas atividades em 1997, em Tenente Portela/RS, com uma sociedade entre os irmãos Joceli Zen Dallabrida e Jane Dallabrida de Carli. O nome escolhido para a empresa (Mercado do Colono) foi devido ao fato de que, inicialmente, eram comercializados somente produtos coloniais produzidos pelos irmãos e seus familiares. A primeira sala comercial tinha aproximadamente 80 m<sup>2</sup> e estava localizada no centro de Tenente Portela/RS. O mesmo possui o lema “Supermercado Colono, o mercado da família feliz”.

O Mercado do Colono passou por diversas fases de crescimento. Contratou pessoas para trabalhar e também passou a comercializar outros tipos de produtos, conforme a necessidade e pedido dos clientes. Em 1999 houve a necessidade de mudar-se para uma área comercial maior, um espaço de aproximadamente 150m<sup>2</sup>, onde o mercado passou a ter espaço para um pequeno estoque. Em 2004 houve a segunda mudança de espaço comercial, e a partir deste ano a empresa passou a contar com o primeiro prédio próprio, com um espaço comercial de aproximadamente 400 m<sup>2</sup>, e o mesmo espaço para estoque de mercadorias.

Com o passar dos anos, a sociedade entre irmãos foi desfeita, entrando como sócio o Sr. Almir José de Carli, esposo da proprietária Jane. Muitos outros colaboradores foram contratados para trabalhar na empresa, que apresentava enorme crescimento e aceitação dos clientes, os quais logo passaram a pedir por algo mais. Novamente o espaço ficou pequeno, o volume de vendas seguia aumentando, surgindo a oportunidade de ampliar mais as instalações.

Em 2010, construiu-se, então, outro prédio comercial, com aproximadamente 1000m<sup>2</sup>, onde, posteriormente, inaugurou-se mais 900 m<sup>2</sup> de área comercial, ficando, dessa forma, com 1900 m<sup>2</sup> de área comercial e igual área de depósito de mercadorias, finalizando a última e mais recente fase do Mercado do Colono. Com a última ampliação, na cidade de Tenente Portela/RS, também ocorreram diversas modificações dentro da empresa. O Mercado do Colono passou a chamar-se Super Colono, tendo aproximadamente 110 colaboradores, que começaram a ter suas funções definidas e organizadas dentro da instituição.

Em 2016, iniciaram-se as obras do mais novo empreendimento e um grande passo do Super Colono, a expansão de seus negócios para a cidade de Três Passos/RS. Em outubro de 2018, inaugurou a filial Super Colono supermercados, com aproximadamente 100 colaboradores, em um prédio próprio, amplo e moderno, dando início à Rede Super Colono.

Em 2023, a empresa De Carli e Dallabrida LTDA conta com três supermercados de médio a grande porte e no dia 3 de outubro de 2023 foi inaugurada a segunda filial na cidade de Tenente Portela/RS com 40 colaboradores. Hoje o Supermercado Colono conta com aproximadamente 270 colaboradores entre as 3 lojas. Conforme os gestores, a empresa trabalha possibilitando e gerando experiências aos clientes e colaboradores, mantendo a ideia de empresa familiar e próxima às pessoas.

#### 4.3 DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO SUPERMERCADO COLONO

O diagnóstico da comunicação interna do Supermercado Colono foi realizado através do encaminhamento de questionários, impressões pessoais e do desenvolvimento de uma tabela benchmarking, conforme já informado. Abaixo os dados levantados.

##### 4.3.1 Os questionários e as impressões pessoais

O encaminhamento de questionário (Apêndice A) para a profissional de Recursos Humanos, Elaine Camargo, aconteceu no dia 16 de abril. Também foi encaminhado outro questionário (Apêndice B) para o gerente do mercado, Sr. Lino de Castro, no dia 17 de abril. Os questionários foram construídos com perguntas abertas. É importante ressaltar que antes do envio do questionário houve a tentativa de marcação de uma entrevista, porém a mesma não foi aceita, sendo o envio do questionário a forma viável para coleta desses dados. Nos anexos A e B apresentamos as respostas na íntegra, e abaixo analisamos as respostas de maior contribuição para o trabalho.

Entre as questões que foram pontuadas, sobre a chegada de novos colaboradores à empresa, segundo a RH, após selecionado para a vaga, o colaborador é apresentado à empresa no primeiro dia de trabalho, conhecendo cada setor, e também recebem uma cartilha com as orientações de normas e informações gerais sobre a empresa. Questionada se haveria alguma sugestão para a melhoria da comunicação interna dentro da organização, sugeriu que seria de grande valia implementar no primeiro dia do funcionário uma integração com mais tempo, explicando melhor o funcionamento da empresa, para que assim o novo colaborador entre na empresa bem mais familiarizado. Para facilitar a compreensão faremos um tabela com as informações levantadas.

Quanto à questão sobre como acontece a comunicação interna dentro do Supermercado Colono, ambos os entrevistados relataram que cada setor possui um líder e é através deles que as informações são repassadas para as equipes, fazendo com que todos tenham acesso. O gerente da organização acredita que é a melhor forma de alcançar a todos seja dessa maneira, comenta também que não vê pontos negativos na comunicação interna da organização.

Já a profissional de RH comenta que essa estratégia de comunicação às vezes pode ter uma certa dificuldade, pois acredita que algumas vezes o líder não passa a informação com a devida clareza, podendo gerar mais dúvidas aos demais funcionários. O gerente relata que a melhor atividade que facilita a comunicação dentro da organização são as reuniões mensais, feitas com os líderes ou se necessário com setores específicos. Conforme o profissional de RH também é realizado treinamentos específicos para cada setor quando observa-se que precisa reunir a equipe.

Das questões que foram levantadas, essas foram as respostas pontuais que contribuíram para o diagnóstico da comunicação do Supermercado, servindo de base para a proposição das ações no planejamento. Ainda o diagnóstico contou com as informações da pesquisadora que já foi funcionária do Supermercado, no período de setembro de 2021 a abril de 2022, quando pode observar algumas ações de comunicação interna como: comemorações de aniversário, sempre nos finais de mês, juntando os aniversariantes do período, quando era realizada um momento com doces e salgados para esses. Também participou de uma festa de final de ano, realizada com a participação de todos os colaboradores da empresa (da sede e das filiais), onde há sorteio de brindes, momentos de descontração, jantar, música, bebida, etc. A cada ano o evento é realizado em uma das cidades onde o Supermercado está presente.

Ainda é importante destacar que em termos de tecnologias, o Supermercado utiliza o WhatsApp como meio de contato com os colaboradores, como por exemplo o grupo do setor dos caixa onde na véspera de segunda feira é passado a ordem semanal dos caixas. Porém a maioria das equipes não têm acesso aos computadores e celulares no turno de trabalho, pois estão em atividades braçais (repositor, limpeza, etc) ou em atendimento ao público (caixas, empacotadores). E também há a existência de um grupo geral com todos os funcionários da matriz do supermercado colono, onde normalmente é utilizado para as felicitações de aniversário.

Quadro 1: Tabela resumo do diagnóstico.

Tipo da coleta de dados	Informações coletadas
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de um manual mais completo e apresentação do funcionário no primeiro dia com mais tempo e preparo.</li> <li>- Necessidade local para disseminar informações importantes aos funcionários de forma clara e acessível a todos.</li> <li>- Os treinamentos também são esporádicos somente quando precisa reunir a equipe.</li> <li>- Reuniões esporádicas somente com os líderes.</li> <li>- Necessidade de sugestões confidencial e anônima.</li> </ul>
Observação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comemoração de aniversários já existente,</li> <li>- Uso do WhatsApp para comunicação interna.</li> <li>- Festa de final de ano da empresa.</li> </ul>

Fonte: Autoria própria

Para completar o diagnóstico, o próximo passo foi a realização de uma Tabela Benchmarking, num olhar para a concorrência.

#### 4.3.2 Tabela benchmarking da comunicação interna em supermercados

A tabela de benchmarking é uma forma estruturada de documentar e comparar as estratégias, ferramentas e abordagens de comunicação interna utilizadas por diferentes supermercados. Para criar essa tabela benchmarking foram buscadas duas alternativas:

1) Contato com supermercado Rede Forte (concorrente) para realização de entrevista, quando foi encaminhado um email (Apêndice C) no dia 19/03/2024 para o endereço eletrônico [redefortportela@gmail.com](mailto:redefortportela@gmail.com), sem resposta. Foi enviado um segundo email no dia 03/04/2024 onde também não obtivemos retorno.

2) Feitas pesquisas sobre estudos científicos com a temática de comunicação interna para supermercados. Foram pesquisas no Google Acadêmicos através das palavras “Comunicação interna + supermercado” com um definidor de data a partir de 2019, aparecendo aproximadamente 10 resultados, dentre esses foi selecionados 3 estudos científicos que tiveram uma semelhança maior com a temática desenvolvido neste trabalho, visto que os mesmos contêm proposições de algumas ações de comunicação interna. Nesse sentido foram selecionados os estudos:

a) Estudo 1: O papel da comunicação interna na disseminação da cultura organizacional. Um estudo de caso na rede de supermercado Big Box. Artigo desenvolvido pela autora Daiana Marodin de França Holanda, publicado em repositório.uniceub.br. Identificamos o mesmo como Supermercado A. (ano 2014)

b) Estudo 2: A importância da utilização dos meios de comunicação interna como forma de estreitar o relacionamento empresa x cliente: um estudo de caso no Supermercado Brasil Norte LTDA. Artigo desenvolvido pelos autores Ana Flávia de Oliveira e Cassio Raimundo Valdisser, publicado em revistas.fucamp.edu.br. Identificamos o mesmo como Supermercado B. (ano 2017)

c) Estudo 3: Plano de comunicação: Supermercado Dom Bosco. TCC realizado pelo autor Kawi Gomes da Silva, publicado em repositório.pucgoias.edu.br. Identificamos o mesmo como Supermercado C. (ano 2021)

Após análise das ações propostas nos estudos, completamos a tabela Benchmarking da seguinte forma:

Quadro 2: Tabela Benchmarking de ações de comunicação interna em supermercados

<b>Supermercado A</b>	<b>Supermercado B</b>	<b>Supermercado C</b>
-----------------------	-----------------------	-----------------------

<b>Características das empresas</b>		
Localizado no Distrito Federal com 1200 funcionários, totalizando 11 lojas.	Localizado em Monte Carmelo/MG, somente 1 loja.	Localizado em Silvânia/GO, com 18 funcionários, somente 1 loja.
<b>Ações propostas</b>		
Manual da empresa	Grupo de WhatsApp	-
-	-	Cartao visita
		Logotipo novo
Treinamentos	Treinamento	-
-	-	-
Mural	Mural	Mural
Aniversariantes do mês	Aniversariantes do mês	Cartão aniversariantes
-	-	Painel de ofertas
Reuniões	-	-

Fonte: Autoria própria baseada em estudos publicados (conforme já apresentado)

Nessa tabela podemos ver que as ações de comunicação interna em supermercados, baseado nos estudos selecionados, muitas vezes se repetem, mas não saem muito do que já é tradicional, mas servirá de inspiração para o planejamento das ações a serem propostas.

## **5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E PROPOSTA DE AÇÃO**

O diagnóstico da comunicação interna do Supermercado Colono foi realizado através de encaminhamento de questionários para o gerente do mercado e também para a profissional de Recursos Humanos. Essas informações foram completadas a partir da análise da Tabela Benchmarking, que comparou ações realizadas ou a serem realizadas para outros três supermercados, conforme já apresentado, e também pela experiência da pesquisadora como funcionária do Supermercado.

Conforme entrevista com a profissional de RH analisamos que mesmo que a empresa apresente no primeiro dia a organização, mostrando cada setor, e também entregue uma cartilha com as orientações de normas e informações gerais sobre a empresa, precisa ter um material mais complexo, como um manual da empresa, como também acontece no estudo 1 da Tabela Benchmarking. O manual auxilia a empresa a garantir que todos tenham acesso a orientações claras e consistentes sobre como desempenhar suas funções e seguir as normas da empresa, como suas políticas, procedimentos, valores, cultura e expectativas em relação aos empregados.. Conforme Menan (2003, p. 10) “percebe-se que a comunicação na organização, principalmente a direcionada ao público interno, ainda precisa ser vista pelos administradores não somente como um sistema de informações”.

Sobre a comunicação entre os funcionários, o Gerente responde que a comunicação acontece nas reuniões com os gerentes e com os líderes, que depois repassam as informações para as equipes, quando necessário. A partir dessa fala, podemos identificar que ocorrem lacunas na comunicação do dia a dia, com os funcionários de base e ainda podem ocorrer de as informações virem incompletas ou mal direcionadas. Para sanar essa falta de comunicação mais direta, propomos organizar murais de comunicação para garantir que as informações estejam atualizadas e sejam facilmente acessíveis para todos.

Como visto no estudo 1 e 3 da Tabela Benchmarking, o mural é uma ferramenta vital para a comunicação interna, proporcionando um meio eficaz de disseminar informações, reconhecer esforços e fortalecer a cultura organizacional. Segundo Melo (2006, p. 8) “Muitas

vezes, a comunicação não acontece de forma eficaz em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, constituindo-se verdadeiras barreiras.” pois um método ou mensagem que funcione para uma parte da empresa pode não ser eficaz para outra. Portanto, adaptar a abordagem de acordo com as nuances de cada grupo é essencial, além de pensar no acesso a essas informações.

Questionados em entrevista se havia algum treinamento aos colaboradores, os entrevistados responderam que não há essa ação implementada de forma sistematizada na empresa. Nesse caso, propomos a realização de treinamentos para líderes e funcionários adaptados a cada setor, de forma periódica. Proposta que também está elencada nos estudos 1 e 2 da Tabela Benchmarking. Esses treinamentos são importantes para manter a eficiência operacional, assegurar a conformidade com normas de segurança, melhorar a satisfação do cliente e promover o desenvolvimento profissional dos funcionários. “Ou seja, trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações” (KUNSCH, 2006, p. 2).

Investir em treinamentos não só melhora a performance individual dos colaboradores, mas também contribui para o sucesso geral da empresa trazendo feedback construtivo e comunicação eficaz. Conforme Almeida (2013, p. 13) “a comunicação interna coadjuva os colaboradores a reterem os objetivos, envolvendo-os no seu projeto, proporcionando-lhes uma ação participativa com maior envolvimento com a cultura da organização”.

Ainda, na entrevista com Gerente e RH, ambos informam que existem reuniões mensais somente com os líderes das equipes quando há necessidade. Nesse sentido, sugerimos a realização de reuniões mensais com líderes e suas equipes para ter alinhamento na comunicação interna dentro do supermercado, tanto com líderes de setor como com os funcionários da empresa. Compreender que a comunicação interna vai além de programas simples de imprensa, ela representa um conjunto complexo de propostas. A comunicação instrumentalizada cede espaço para a construção de significados nas organizações (MARCHIORI, 2011).

As Reuniões mensais desempenham um papel crucial na comunicação interna de uma organização. Elas são uma oportunidade regular para os líderes e funcionários se conectarem, compartilharem informações importantes, discutirem questões relevantes e alinhar objetivos e estratégias. É uma parte fundamental da gestão organizacional, pois ajuda a promover a transparência, alinhar os membros da equipe com os objetivos da empresa e criar um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo (KUNSCH, 2003).

E, para finalizar, questionados sobre a receptividade das sugestões dos colaboradores para melhorias na empresa, a profissional de RH respondeu que é de forma indireta que os mesmo vão até os líderes quando necessário. Com isso, identificamos que uma caixa de sugestões é uma excelente ferramenta de comunicação interna que pode promover o engajamento dos funcionários, encorajando-os a compartilhar ideias, preocupações e sugestões de maneira anônima. “O ato de comunicar leva ao diálogo e à circulação de ideias, que irá influenciar os membros da organização” (ALMEIDA, 2013, p. 6).

Desta forma, identificamos alguns pontos específicos a serem trabalhados para melhorias da comunicação interna do Supermercado Colono e elencamos os mesmos no Plano de comunicação Interna desenvolvido. Nessa proposta também elencamos uma pesquisa de clima organizacional, além da manutenção de ações já realizadas, como comemorações dos aniversariantes e festa de final do ano.

Ficam muitas outras ações que poderiam ser propostas a serem incorporadas em planejamentos futuros, como um plano de gestão de crise, visto que a empresa está crescendo e precisará alinhar a comunicação com eventos futuros que venham a ocorrer. Também é pensado que, numa perspectiva próxima, o plano de comunicação interna seja ampliado para atender também às filiais. O Plano de Comunicação Interna para o Supermercado Colono vai anexo a este relatório.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo reforça o entendimento de que a comunicação interna desempenha um papel fundamental ao fortalecer o senso de pertencimento dos colaboradores à organização. Esse fortalecimento, por sua vez, incentiva a realização de um trabalho eficaz, ao mesmo tempo em que mantém os funcionários devidamente informados e integrados entre si. Essa contribuição para o clima organizacional não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também promove uma coesão que beneficia a empresa como um todo. E por isso, tão importante para as empresas, sejam de pequeno, grande ou médio porte.

Desenvolvemos o referencial teórico a partir da pesquisa bibliográfica, focada na temática de Comunicação Organizacional, através das autoras Kunsch (2003, 2006), Fortes (2003) e Weber (2009). Também desenvolvemos o tópico de Comunicação Interna, através dos trabalhos dos autores Kunsch (2003), Melo (2003), Menan (2013), Almeida (2013) e Marchiori (2011). Ainda, foi pesquisado sobre o tema das relações públicas, visto o projeto proposto ser um plano de comunicação interna que foi desenvolvido por uma futura profissional de relações públicas através dos autores Kunsch (2003), Fortes (2003) e Weber (2009).

No desenvolvimento do produto, apresentamos o aspecto teórico do planejamento da comunicação e das relações públicas, sua importância, características e etapas. Após, desenvolvemos as duas primeiras etapas do planejamento - diagnóstico e desenvolvimento do plano - tendo por cliente o Supermercado Colono, especificamente a matriz localizada na cidade de Tenente Portela. No diagnóstico foi aplicado questionário com dois representantes da empresa, o Gerente e a responsável pelo Setor de Recursos Humanos, que ao responderem às questões, deram um panorama das ações já realizadas. Também foi desenvolvida uma Tabela Benchmarking através de dados obtidos em três estudos acadêmicos (um TCC e dois artigos), de diferentes Instituições de Ensino que analisaram outros supermercados, com foco na comunicação interna também. E, para finalizar, foram consideradas as impressões e considerações da pesquisadora que já trabalhou no supermercado e pode vivenciar atividades que contemplaram os funcionários.

Assim, ao final apresentamos o plano de comunicação interna desenvolvido para o Supermercado Colono que contém 8 ações a serem realizadas ao longo de um ano de trabalho, tendo já definido, para cada ação, a forma de avaliação da eficácia da mesma. Com isso, entendemos que cumprimos com o objetivo geral. E, também com os objetivos específicos, visto que desenvolvemos o diagnóstico de comunicação interna da empresa matriz do

Supermercado Colono; analisamos as ações de comunicação interna possíveis no ambiente de trabalho da empresa e organizamos o plano de comunicação interna.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas, processo, funções, tecnologias e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. p. 121- São Paulo: Atlas, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

KUNSCH, M. M.. Krohling. .Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações. **Ciencias de la Información**, v. 42, p. 49-54, 2011. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/Marchiori\\_M.\\_.\\_Comunicac\\_o\\_interna\\_um\\_olhar\\_mais\\_ample\\_no\\_contexto\\_das\\_organizac\\_es.\\_2008.\\_Trabalho\\_apresentado\\_no\\_X\\_Congreso\\_Latinoamericano\\_de\\_investigacion\\_de\\_La\\_comunicacion.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Marchiori_M._._Comunicac_o_interna_um_olhar_mais_ample_no_contexto_das_organizac_es._2008._Trabalho_apresentado_no_X_Congreso_Latinoamericano_de_investigacion_de_La_comunicacion.pdf) Acessado em outubro de 2023.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. A comunicação interna e sua importância nas organizações. **Tecitura**, v. 1, n. 1, 2006. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34001870/Acomunicacao-interna-e-sua-importancia-nasorganizacoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo.pdf> Acesso em: 28 nov. 2023

MENAN, Marcela Grubisich. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 2006. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Inesul, Londrina, 2006. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_10\\_1284154502.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_10_1284154502.pdf). Acesso em: 27 nov. 2023.

MÜLLER, Fabrise de Oliveira. Benchmarking. In: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PERSIGO, Patricia Milano. (Orgs). **Estrato de verbetes**: dicionário de comunicação organizacional. Santa Maria: Facos UFSM, 2018.

WEBER, M. H. Comunicação Organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica. **Organicom**, [S. l.], v. 6, n. 10-11, p. 70-75, 2009. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139006>. Acesso em: 28 nov. 2023.

## **APÊNDICE A**

### **Perguntas para a entrevista com representante do Setor de RH**

- 1 Quantos funcionários tem a empresa atualmente?
2. Como é feita a contratação desses funcionários?
3. A empresa realiza alguma recepção ou treinamento para os novos funcionários?
- 4 Quais são as ações de relacionamento com os funcionários que a empresa realiza?
5. E como se dá a comunicação entre gestores e funcionários e entre os setores (comunicação interna)?
6. Quais seriam as dificuldades dessa comunicação? E quais seriam as ações/atividades que você identifica como eficazes na comunicação interna?
7. Você teria algumas sugestões de ações/atividades que gostaria de ver implementadas e que possam auxiliar na melhoria dessa comunicação?

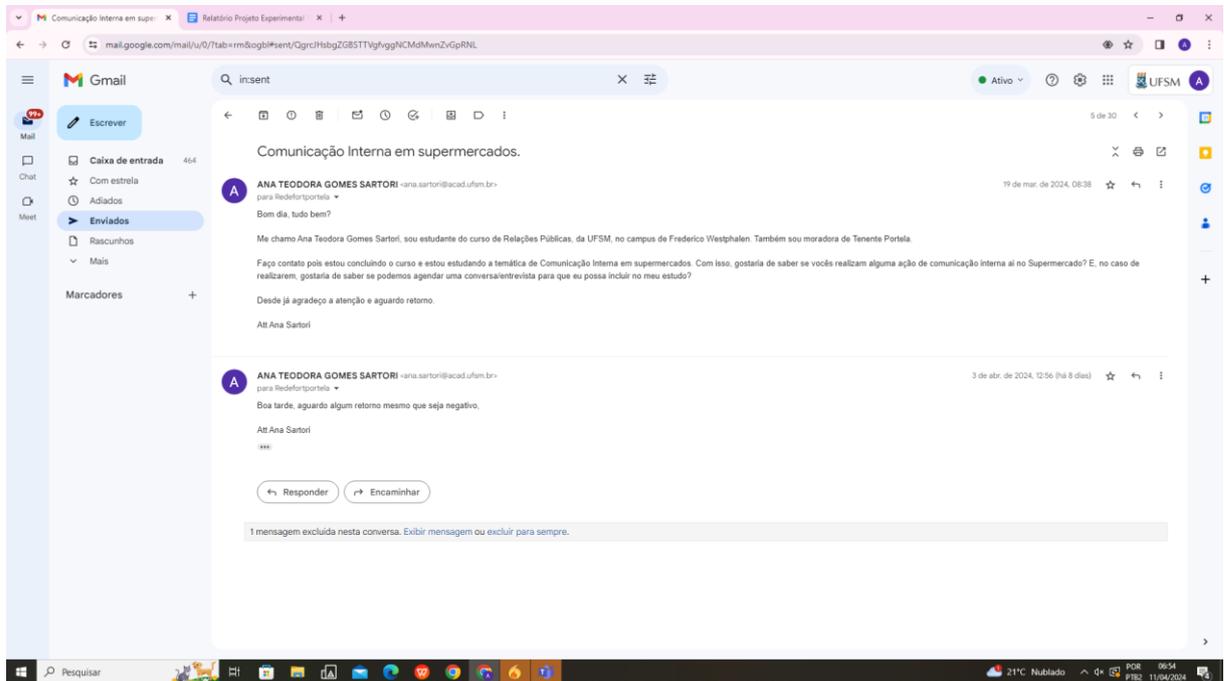
## **APÊNDICE B**

### **Perguntas para a entrevista com a/o Gerente**

- 1 A empresa possui algum profissional de comunicação trabalhando a comunicação interna da empresa?
2. Então, como se dá a comunicação entre os gestores e os funcionários? E entre os setores? Quais os meios utilizados?
3. Você considera que essa comunicação alcança de forma eficaz todos os funcionários?
4. Quais pontos você apontaria como problemáticos nessa comunicação (entre gestão e funcionário e entre os diferentes setores)?
- 5 Quais pontos você considera mais eficazes e que garante que as informações sejam entendidas e seguidas por todos os membros da equipe?
- 6 Algum meio ou alguma atividades, que facilite a comunicação dentro da empresa, que você identifica como importante e que a empresa ainda não desenvolve?

## APÊNDICE C

### E-mail encaminhado ao mercado concorrente solicitando a entrevista.



## ANEXO 1

### Respostas do Gerente Lino de Castro ao questionário.

1 A empresa possui algum profissional de comunicação trabalhando a comunicação interna da empresa? Sim, temos

2. Então, como se dá a comunicação entre os gestores e os funcionários? E entre os setores? Quais os meios utilizados? Diariamente se reúnem os gerentes para trocar as ideias/informações e acontecimentos do dia anterior. Entre os setores são feitas reuniões com os líderes mensalmente ou se necessário semanalmente onde ele depois reúne os liderados para passar as informações.

3. Você considera que essa comunicação alcança de forma eficaz todos os funcionários? Sim, acreditamos que a melhor forma de alcançar a todos seja dessa maneira.

4. Quais pontos você apontaria como problemáticos nessa comunicação (entre gestão e funcionário e entre os diferentes setores)? Não vejo ponto negativo nesta forma que é feita a comunicação.

5 Quais pontos você considera mais eficazes e que garante que as informações sejam entendidas e seguidas por todos os membros da equipe? De uma forma bem explicativa e detalhada ao que a empresa almeja no determinado momento e compreendendo também o lado dos colaboradores.

6 Algum meio ou alguma atividades, que facilite a comunicação dentro da empresa, que você identifica como importante e que a empresa ainda não desenvolve?

Acreditamos que o melhor meio são as reuniões mensais feitas com os líderes ou se necessário com o setor. Nas mesmas são expostas necessidades e melhorias que os líderes junto com os liderados acreditam ser necessárias .

## ANEXO 2

### Respostas da RH, Elaine Camargo ao questionário.

1. Quantos funcionários tem a empresa atualmente?

Atualmente temos 110 colaboradores

2. Como é feita a contratação desses funcionários?

Possuímos uma Ficha interna de solicitação de emprego onde o candidato faz o preenchimento, após isso, no surgimento de vagas, selecionamos essas fichas de acordo com o cargo pretendido pelo candidato e chamamos para realizar uma entrevista. Depois é escolhido o candidato que mais se encaixa no perfil da vaga.

3. A empresa realiza alguma recepção ou treinamento para os novos funcionários?

Sim, no primeiro dia é apresentado a empresa, mostrando cada setor, e também recebem uma cartilha com as orientações de normas e informações gerais sobre a empresa.

4. Quais são as ações de relacionamento com os funcionários que a empresa realiza?

Temos um contato bem direto com cada colaborador, estamos diariamente circulando pela empresa, e assim sempre prestamos apoio no momento que cada um precisa. E sempre que vemos a necessidade, realizamos uma conversa mais formal com o colaborador para que seja ajustado se algo não está de acordo com as normas da empresa. Também realizamos treinamentos específicos para cada setor quando observamos que precisamos reunir a equipe.

5. E como se dá a comunicação entre gestores e funcionários e entre os setores (comunicação interna)?

Possuímos um Grupo de Líderes, que é um responsável de cada setor. É através deles que passamos informações para que assim os mesmos repassem para suas equipes, fazendo com que todos tenham acesso a essas informações.

6. Quais seriam as dificuldades dessa comunicação? E quais seriam as ações/atividades que você identifica como eficazes na comunicação interna?

Como dificuldade, acredito que algumas vezes o líder não passa com a devida clareza, podendo gerar mais dúvidas. Mas ao mesmo tempo sabemos que a informação está chegando para todos,

que a melhor coisa é ser passada em grupo, que se surgir dúvidas, os demais também podem esclarecer as suas.

7. Você teria algumas sugestões de ações/atividades que gostaria de ver implementadas e que possam auxiliar na melhoria dessa comunicação?

A empresa cada vez mais está crescendo e a rotina demanda bastante atividades, mas algo que seria de grande valia de implementar é no primeiro dia do funcionário fazer uma integração com mais tempo, de explicar melhor o funcionamento da empresa, para que assim o novo colaborador entre na empresa bem mais familiarizado.

Ana Teodora Gomes Sartori

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA  
PARA O SUPERMERCADO COLONO**  
PROJETO EXPERIMENTAL



Tenente Portela  
Julho de 2024

## 1 Apresentação

A empresa De Carli e Dallabrida LTDA, cujo nome fantasia hoje é Super Colono Supermercados, é uma organização que atua no ramo de supermercado, nas cidades de Tenente Portela e Três Passos/RS. Iniciou suas atividades em 1997, em Tenente Portela/RS, com uma sociedade entre os irmãos Joceli Zen Dallabrida e Jane Dallabrida de Carli. O nome escolhido para a empresa (Mercado do Colono) foi devido ao fato de que, inicialmente, eram comercializados somente produtos coloniais produzidos pelos irmãos e seus familiares. A primeira sala comercial tinha aproximadamente 80 m<sup>2</sup> e estava localizada no centro de Tenente Portela/RS.

O Mercado do Colono passou por diversas fases de crescimento. Contratou pessoas para trabalhar e também passou a comercializar outros tipos de produtos, conforme a necessidade e pedido dos clientes. Em 1999 houve a necessidade de mudar-se para uma área comercial maior, um espaço de aproximadamente 150m<sup>2</sup>, onde o mercado passou a ter espaço para um pequeno estoque. Em 2004 houve a segunda mudança de espaço comercial, e a partir deste ano a empresa passou a contar com o primeiro prédio próprio, com um espaço comercial de aproximadamente 400 m<sup>2</sup>, e o mesmo espaço para estoque de mercadorias.

Com o passar dos anos, a sociedade entre irmãos foi desfeita, entrando como sócio o Sr. Almir José de Carli, esposo da proprietária Jane. Muitos outros colaboradores foram contratados para trabalhar na empresa, que apresentava enorme crescimento e aceitação dos clientes, os quais logo passaram a pedir por algo mais. Novamente o espaço ficou pequeno, o volume de vendas seguia aumentando, surgindo a oportunidade de ampliar mais as instalações.

Em 2010, construiu-se, então, outro prédio comercial, com aproximadamente 1000m<sup>2</sup>, onde, posteriormente, inaugurou-se mais 900 m<sup>2</sup> de área comercial, ficando, dessa forma, com 1900 m<sup>2</sup> de área comercial e igual área de depósito de mercadorias, finalizando a última e mais recente fase do Mercado do Colono. Com a última ampliação, na cidade de Tenente Portela/RS, também ocorreram diversas modificações dentro da empresa. O Mercado do Colono passou a chamar-se Super Colono, tendo aproximadamente 100 colaboradores, que começaram a ter suas funções definidas e organizadas dentro da instituição.

Em 2016, iniciaram-se as obras do mais novo empreendimento e um grande passo do Super Colono, a expansão de seus negócios para a cidade de Três

Passos/RS. Em outubro de 2018, inaugurou a filial Super Colono supermercados, com aproximadamente 100 colaboradores, em um prédio próprio, amplo e moderno, dando início à Rede Super Colono.

Em 2023, a empresa De Carli e Dallabrida LTDA conta com três supermercados de médio a grande porte e no dia 3 de outubro de 2023 foi inaugurada a segunda filial na cidade de Tenente Portela/RS com 40 colaboradores. Hoje o Supermercado Colono conta com aproximadamente 270 colaboradores entre as 3 lojas. Conforme os gestores, a empresa trabalha possibilitando e gerando experiências aos clientes e colaboradores, mantendo a ideia de empresa familiar e próxima às pessoas.

E, devido a todo esse crescimento da empresa e sua presença cada vez mais forte na cidade e região é que apresentamos este plano de comunicação interna, que primeiro se propõe a atender a sede. Um plano de comunicação interna tem como finalidade fornecer uma estrutura estratégica e organizada para as atividades de comunicação interna da organização. Segundo a autora Margarida Kunsch (2003): “É uma parte fundamental da gestão organizacional, pois ajuda a promover a transparência, alinhar os membros da equipe com os objetivos da empresa e criar um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo”. Com isso, ao desenvolvermos um plano de comunicação interna para a empresa sede do Supermercado Colono buscamos contribuir para o êxito cada vez maior do empreendimento.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo geral:**

Promover o engajamento, a transparência e o fortalecimento do sentimento de pertencimento entre os colaboradores.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Fortalecer os espaços de troca de informações entre gestores e colaboradores;
- Difundir a cultura da empresa de forma que os colaboradores novos sejam acolhidos e se integrem aos grupos de trabalho;
- Oportunizar a valorização dos colaboradores através da participação e ações de pertencimento.

### 3 Justificativa

Um plano de comunicação é crucial para qualquer organização, independentemente do seu tamanho ou setor, pois elaborado é uma ferramenta indispensável para qualquer organização que busca estabelecer uma presença eficaz no mercado e manter uma relação sólida com seus diferentes públicos. Sua importância reside na sua capacidade de fornecer uma estrutura estratégica para todas as atividades de comunicação, garantindo que a mensagem certa seja entregue para o público certo, no momento certo e pelos canais certos.

Ao adotar uma abordagem estratégica, um plano de comunicação permite que a organização alinhe suas iniciativas de comunicação com seus objetivos gerais, sejam eles melhorar o relacionamento com os funcionários ou promover mudanças internas. Isso garante que cada atividade de comunicação contribua para o sucesso geral da organização.

Além disso, um plano de comunicação eficaz reconhece a importância da segmentação do público-alvo e da personalização das mensagens. Ele busca compreender as necessidades, interesses do público alvo e adaptar suas mensagens e canais de comunicação de acordo. Isso aumenta a relevância e o engajamento das mensagens, resultando em uma comunicação mais eficaz.

Outro diferencial de um plano de comunicação é sua capacidade de utilizar uma variedade de canais de comunicação. Em um mundo cada vez mais digital e conectado, é essencial que as organizações adotem uma abordagem versátil, utilizando não apenas mídias sociais, mas também mídia tradicional e outros canais para alcançar seu público em diferentes pontos de contato. É importante que as empresas e o setor de comunicação observem quais os acessos às tecnologias que os colaboradores, nos diferentes setores, possuem, visto que muitos, no horário de trabalho, estão em setores de produção, executando trabalhos ainda manuais.

Segundo Menan:

Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas. Antes e depois da chegada das tecnologias nas organizações, a comunicação interna vem se consolidando como um fator estratégico para o sucesso das organizações, ocupando cada vez mais um espaço relevante (2013, p.2)

Portanto, o plano de comunicação interna é essencial para garantir a eficácia operacional e o sucesso de um supermercado. Ele promove o engajamento dos funcionários, garante a consistência da mensagem e ajuda a gerenciar mudanças e conflitos de forma eficaz. E, nesse sentido, entendemos que se faz, neste momento, oportuno desenvolver um plano de comunicação para o Supermercado Colono, visto que o crescimento da empresa, com a ampliação das operações, traz mudanças na rotina dos colaboradores, pode trazer inseguranças sobre ações futuras e ainda ampliar os grupos de trabalho.

#### **4 Públicos**

- Gestores: 2 sócios
- Líderes de equipe: líder do setor de RH, líder de caixa, líder do setor de reposição, líder da padaria, líder da confeitaria, líder da conferência, líder da lanchonete, líder do setor de empacotamento e entrega.
- Colaboradores: caixa, crediário, repositor, padaria, confeitaria, pacote, lanchonete, entregador e conferência.

#### **5 Estratégias e ações**

Abaixo elencamos ações e estratégias que buscam atingir os objetivos já apresentados:

##### **5.1 Manual da empresa**

Conceito: O manual da empresa é uma ferramenta essencial para a comunicação interna, pois fornece informações importantes sobre políticas, procedimentos, cultura organizacional e expectativas para os funcionários, ajuda no alinhamento dos funcionários com os objetivos e valores da organização. O manual para os funcionários contempla informações sobre obrigações, orientações gerais e específicas sobre o da empresa. Será elaborado com o objetivo de organizar as informações para os novos funcionários, facilitando para empresa e empregador a disseminação das informações importantes para esse novo público.

Desenvolvimento/estratégia: O manual será produzido na forma de um livreto (material impresso de até 30 páginas, com textos e imagens). É organizado em cinco

editorias. Na **Abertura** dá as boas vindas, na qual estabelece uma aproximação com o novo funcionário, mostrando que acredita no potencial de todos os ingressantes na empresa, e trabalha repetitivamente que a empresa é uma “família”, conforme o lema “Supermercado Colono, o mercado da família feliz”. Em **Normas e Procedimentos** contemplam o bom uso do uniforme e EPI, registro de ponto, jornada de trabalho, banco de horas, faltas e atrasos. . Ainda com relação ao funcionário, tem a editoria **Convivência e crescimento na empresa**, que abordará as possibilidades de qualificação e crescimento na empresa, além de indicar os momentos e locais para descanso e as atividades de integração. E, de forma individual, consta a editoria **Orientações sobre apresentação pessoal**, independente de suas funções. E para finalizar, a editoria **Atendimento ao cliente**, com dicas para um bom atendimento pessoal e por telefone, entre outras sugestões de como lidar com o cliente. No caso da equipe possuir algum membro que seja pessoa portadora de deficiência, será considerada a necessidade de adaptação dos materiais, conforme cada caso a ser identificado.

Avaliação: Para cada funcionário que for entregue o Manual da empresa será realizado uma pesquisa de satisfação com questionários individuais.

## 5.2 Mural

Conceito: Outro importante veículo de comunicação interna que poderá ser utilizado pela empresa é o mural, que deve estar em local de fácil acesso de todos os funcionários, como sugestão, perto do registro do ponto . O mural é uma excelente ferramenta de comunicação interna para disseminar informações importantes, promover o engajamento dos funcionários e criar um senso de comunidade dentro da empresa e fortalecer a cultura organizacional.

Desenvolvimento/estratégia: Será colocado um mural impresso, perto do local onde está o registro de pontos, para que os colaboradores tenham acesso de forma eficaz às informações. É organizado em três Editorias. No primeiro instante um mural de **Avisos Importantes**, onde consta os avisos de maior relevância durante o mês. Na segunda editoria consta as **Férias e aniversários**, indicando aos funcionários seu período de férias e os aniversariantes do mês. Na última editoria é a de **Legislação**, para deixar os funcionários atualizados sobre as leis e aos EPI caso haja alterações.

O mural será atualizado na primeira semana de cada mês, em exceção a editoria de avisos importantes que pode ser alterada a todo momento. No caso da equipe possuir algum membro que seja pessoa portadora de deficiência, será considerada a necessidade de adaptação dos materiais, conforme cada caso a ser identificado.

Avaliação: a cada 6 meses serão pedidos feedbacks aos funcionários, para averiguar se as informações chegaram de forma clara e coesa, através de um mini questionário ou entrevistas individuais.

### **5.3 Treinamentos**

Conceito: Os treinamentos são uma parte crucial da comunicação interna em uma empresa, pois permitem que os funcionários desenvolvam habilidades, adquiram conhecimento e se mantenham atualizados sobre as práticas e políticas da organização. Ocorrem no primeiro dia de trabalho dos novos funcionários e em outros momentos que se faça necessário..

Desenvolvimento/estratégia: O treinamento ocorre no primeiro dia de trabalho dos novos funcionários ministrado pelos seus líderes de setor. O treinamento facilita a integração dos novos funcionários e também contribui para o sucesso geral da empresa ao garantir que todos estejam alinhados com os objetivos e valores organizacionais. Também será realizado em outros momentos, caso seja identificada alguma necessidade específica. No caso da equipe possuir algum membro que seja pessoa portadora de deficiência, será considerada a necessidade de adaptação dos materiais, conforme cada caso a ser identificado.

Avaliação: Durante o treinamento, será coletado feedback dos participantes para entender como estão absorvendo o conteúdo e se as metodologias estão sendo eficazes e será incluído atividades práticas para verificar a aplicação dos conhecimentos adquiridos.

### **5.4 Reuniões mensais**

Conceito: As reuniões são uma ferramenta fundamental na comunicação interna de uma empresa, pois proporcionam um ambiente para alinhamento de objetivos, troca de informações, resolver conflitos e ajuda na tomada de decisões.

Desenvolvimento/estratégia: As reuniões serão organizadas uma vez ao mês ou a cada vez que necessário, sendo o espaço para os funcionários e líderes contribuírem com ideias, sugestões e feedback, evitando informações desnecessárias e comunicando de maneira direta e compreensível. Poderá ser organizada por setor ou quando solicitado, serão organizadas reuniões gerais. No caso da equipe possuir algum membro que seja pessoa portadora de deficiência, será considerada a necessidade de adaptação dos materiais, conforme cada caso a ser identificado.

Avaliação: analisar resultados, metas alcançadas e áreas que precisam de melhorias. Ao final de cada reunião, cada funcionário poderá dar feedback sobre a estrutura da reunião, a eficácia da comunicação e os temas abordados, após o feedback recebido é possível ajustar e melhorar o formato das futuras reuniões.

## **5.5 Caixa de Sugestões**

Conceito: A caixa de sugestões é uma excelente ferramenta de comunicação interna que permite aos funcionários compartilhar ideias, fazer sugestões e fornecer feedback de forma anônima ou identificada. A caixa de sugestões eficaz promove a participação dos funcionários, estimula a inovação e contribui para uma cultura de comunicação aberta e colaborativa dentro da empresa.

Desenvolvimento/estratégia: A caixa de sugestões ficará na entrada do supermercado, uma área de fácil acesso e será de forma confidencial e anônima. Implementar caixas de sugestões pode trazer melhorias significativas no supermercado, e também fortalecer o engajamento dos funcionários e suas relações com os clientes, criando um ambiente mais colaborativo e receptivo às mudanças positivas. No caso da equipe possuir algum membro que seja pessoa portadora de deficiência, será considerada a necessidade de adaptação dos materiais, conforme cada caso a ser identificado.

Avaliação: será monitorado e recolhido semanalmente as sugestões e será respondido nas reuniões mensais, demonstrando que foram consideradas e apreciadas, mesmo que algumas sugestões não possam ser implementadas.

## 5.6 Comemorações dos aniversários (manutenção):

Conceito: A ação de comemorações de aniversários dentro de uma empresa refere-se às atividades dedicadas a reconhecer e celebrar os aniversários dos funcionários. Essas comemorações não apenas marcam o dia especial de cada funcionário, mas também têm o potencial de fortalecer o ambiente de trabalho e promover um senso de pertencimento.

Desenvolvimento/estratégia: Como implementação, sugere-se que no dia, o funcionário receba um cartão impresso com um bombom e uma mensagem personalizada de aniversário em nome da equipe. Ainda, manter o envio da mensagem via grupo no WhatsApp e as comemorações mensais de aniversários do mês (que já existem). No caso da equipe possuir algum membro que seja pessoa portadora de deficiência, será considerada a necessidade de adaptação dos materiais, conforme cada caso a ser identificado.

Avaliação: Após cada celebração, solicite feedback dos funcionários para entender o que funcionou bem e o que poderia ser melhorado. Isso demonstra que a empresa valoriza a opinião de seus colaboradores e está comprometida em melhorar.

## 5.7 Festa de final de ano (manutenção):

Conceito: A festa de final de ano da empresa é uma ferramenta importante para promover integração, celebrar conquistas e fortalecer o espírito de equipe entre os funcionários.

Desenvolvimento/estratégia: Como implementação, sugere-se que no dia, funcionários com 5, 10, 15 ou mais anos de casa (a cada quinquênio) sejam homenageadas com um certificado. De resto, manter as atividades já realizadas com jantar de final de ano e brindes. No caso da equipe possuir algum membro que seja pessoa portadora de deficiência, será considerada a necessidade de adaptação dos materiais, conforme cada caso a ser identificado.

Avaliação: Avaliar o número de funcionários que compareceram à festa em comparação com o número total de funcionários da empresa e também uma forma mais direta de avaliar a festa é coletar feedback dos funcionários que participaram.

## 5.8 Pesquisa de clima organizacional:

Conceito: A pesquisa de clima organizacional é um processo de coleta de informações sobre as percepções e atitudes dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. O objetivo é entender como os funcionários se sentem sobre diversos aspectos do trabalho.

Desenvolvimento/estratégia: Aplicação da pesquisa de clima organizacional, ao final do ano, ocorrerá em forma de questionário com todos os funcionários. Se fará uso do questionário impresso visto que a maioria dos colaboradores não trabalham frente a computadores ou com acesso a esses na empresa. No caso da equipe possuir algum membro que seja pessoa portadora de deficiência, será considerada a necessidade de adaptação dos materiais, conforme cada caso a ser identificado.

Avaliação: Conforme o número de funcionário que participou da mesma e o número de questões respondidas, assim como as observações levantadas ao final da pesquisa.

## 6 CRONOGRAMA

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Ação 1</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Ação 2</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Ação 3</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Ação 4</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

<b>Ação 5</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Ação 6</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Ação 7</b>												x
<b>Ação 8</b>										x	x	x
<b>Des. e entrega de Relatório</b>										x	x	x
<b>Planej da Com prox ano</b>										x	x	x

## 7 ORÇAMENTO

O orçamento deste plano fica vinculado ao momento de implementação, visto a atualização dos valores. Nesse sentido, indicamos abaixo os recursos e custos necessários, considerando que alguns custos podem ser absorvidos pela própria empresa, visto ser um supermercado.

<b>Ação</b>	<b>Recursos</b>	<b>Valor total</b>
<b>1. Manual</b>	Confecção e impressão	a ser orçado no período
<b>2. Mural</b>	Confecção, organização e manutenção	material de expediente
<b>3. Treinamento</b>	Líderes serão os facilitadores Coffebreak	- produtos do mercado
<b>4. Reuniões</b>	Sala de reuniões	material de expediente

	Café e água	produtos do mercado
<b>5. Caixa de sugestões</b>	Confecção e organização	material de expediente
<b>6. Aniversários</b>	Confecção e impressão dos cartões bombons Coffebreak	a ser orçado no período produto do mercado produto do mercado
<b>7. Festa fim de ano</b>	Confecção das placas de destaque por ano comidas e bebidas	a ser orçado no período produto do mercado
<b>8. Pesquisa de clima</b>	Confecção e impressão	material de expediente

## 8 RESULTADOS ESPERADOS

A partir das ações que foram propostas, considera-se que, com a execução de todas, os objetivos serão atingidos. Para promover o engajamento é que sugerimos o mural, pois o mesmo garante que informações importantes sejam visíveis e acessíveis a todos os colaboradores, promovendo a transparência e mantendo todos informados. Também sugerimos que os treinamentos capacitem os colaboradores, ajudando-os a desenvolver novas habilidades e melhorar suas competências, o que aumenta sua confiança e produtividade melhorando a comunicação e a colaboração interna.

Para a transparência, identificamos que será essencial a implementação de reuniões, caixas de sugestões e pesquisas de satisfação. Reuniões regulares garantem que todos os colaboradores estejam informados sobre as decisões e progressos da empresa. Caixas de sugestões permitem que os colaboradores expressem suas opiniões e ideias de forma anônima, incentivando uma cultura de feedback contínuo e dando voz a todos os níveis da organização. Pesquisas de satisfação fornecem insights valiosos sobre o bem-estar e as preocupações dos colaboradores, ajudando a identificar áreas de melhoria e a tomar decisões baseadas em dados para aumentar a transparência e a confiança dentro da empresa.

Para o fortalecimento do sentimento de pertencimento entre os colaboradores, identificamos que a criação de um manual de boas-vindas, a celebração de

aniversários e a realização de eventos de fim de ano são ações essenciais. O manual de boas-vindas orienta novos colaboradores, facilitando sua integração na empresa e ajudando-os a entender a cultura e os valores organizacionais desde o início. A celebração de aniversários reconhece e valoriza cada colaborador, promovendo um ambiente mais acolhedor. Eventos de fim de ano proporcionam momentos de confraternização e celebração coletiva, reforçando os laços entre os membros da equipe e criando memórias compartilhadas.

Nesse sentido, reforçamos a necessidade de implementação de um plano de comunicação na sede do Supermercado Super Colono, como um primeiro passo para que, posteriormente, a Rede de Supermercados possa contar com o setor de comunicação de forma mais ampla, atendendo às filiais.

Este Plano é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Públicas: Bacharelado, do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Frederico Westphalen.

Ana Teodora  
ana.sartori@acad.ufsm.br

