

# **Análise da Comunicação interna em uma rede de varejo de combustíveis**

Patrícia Pereira dos Santos<sup>1</sup>  
Jorge Alberto Baumhardt<sup>2</sup>

## **Resumo**

Neste estudo, buscou-se desenvolver um trabalho com foco na comunicação interna e seu fluxo em uma empresa distribuidora de combustíveis, pois, entende-se que esta área pode ser transformada em importante ferramenta que garanta o sucesso da organização. Este estudo busca subsídios para a solução do problema que é “Como ocorre o fluxo de comunicação na empresa”. Para isso foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, na qual 43 funcionários responderam à 28 questões sobre o tema. Na empresa observada notou-se que há uma infinidade de meios de comunicação desde os mais modernos até os mais simples, tudo de forma que facilite o fluxo da comunicação, mas uma simples distorção ou erro pode atrapalhar todo este fluxo, desta forma cada etapa deve ter uma atenção especial para que não interfira de forma negativa nos resultados. Dentre esses tipos de comunicação podemos observar que na empresa a comunicação ascendente e descendente é a mais formal, sendo mais rápida e ágil. Já a comunicação horizontal por ser mais abundante ela está mais sujeita a possíveis ruídos, e precisa ser cada vez mais fomentada para que se torne mais contínua e eficaz, pois informação nunca é demais e somente estando todos os colaboradores cientes dos acontecimentos evitam assim os possíveis erros e distorções.

Palavras chaves: Comunicação interna, fluxo de comunicação, comunicação empresarial.

## **1. INTRODUÇÃO**

No contexto atual da administração, as comunicações ganham cada vez mais importância dentro das organizações e cabe aos seus dirigentes buscarem a diminuição de ruídos de comunicação dentro de suas organizações. O bom gerenciamento da comunicação empresarial e como utilizá-la adequadamente são pontos cruciais para obter enriquecimento profissional, ganho em produtividade e qualidade de vida no trabalho. Nenhuma empresa escapa dos efeitos da comunicação, portanto, ressalta-se a importância de conhecer bem a organização que se trabalha, as formas de comportamento, quais as formas de se comunicar, e claro, estar informado sobre suas finalidades, objetivos, metas futuras e maneiras

---

<sup>1</sup> Graduanda no Curso de Administração de Empresas da Faculdade Dom Alberto

<sup>2</sup> Professor da Faculdade Dom Alberto e Mestre em Administração de Empresas

como esta poderá ser implantada nos meios de comunicação para desenvolvê-las com facilidade.

Neste sentido, buscou-se desenvolver um trabalho com foco na comunicação interna, no qual o fluxo de comunicação interna de uma empresa distribuidora de derivados de combustíveis, pois, entende-se que esta área pode ser transformada em importante ferramenta que garanta o sucesso da organização. Na visão de Souza, “hoje, o sistema de comunicação é um verdadeiro arsenal de diferentes armas disponíveis e independentes, de longo, médio e curto alcance, ou seja, a arma e munição específica para cada necessidade da empresarial” (1999, p. 159), baseado na importância da mesma é que se escolheu a comunicação como tema da pesquisa.

As rápidas mudanças que acontecem tanto no cenário organizacional, quanto no mercado no qual estão inseridas, exige que as organizações sejam ágeis na solução dos problemas ou em até mesmo na formulação de seus planos e atividades cotidianos, para isto faz-se necessário se dar muita atenção a comunicação interna, em como estão integrados seus diferentes setores da organização.

Outro fator importante a ser considerado nas organizações é o *feedback*, ou seja, o retorno ou resposta ao que foi comunicado, para isto necessita-se de uma maior receptividade de todos os membros da organização. Todos devem estar atentos não só em falar, transmitir a mensagem, como também terem muita atenção em ouvir, todos os membros da empresa devem sentir que este esforço vale a pena, somente assim é que poderemos ter uma melhoria no fluxo de comunicação interna.

A empresa pesquisada está estruturada em 6 filiais na região do Vale do Rio Pardo e Taquari, e o seu processo de ampliação prevê a instalação de mais uma filial em curto prazo. A empresa atua no segmento de comércio de combustíveis, agregando ainda o comércio de lubrificantes, acessórios automobilísticos, lavagens, polimentos reparos em para-brisas e demais produtos do ramo. Outro negócio da empresa são as lojas de conveniência, as quais oferecem lanches, bebidas, sorvetes, diversos produtos alimentícios, além de alguns acessórios e materiais escolares, possui em seu quadro funcional mais de 100 colaboradores, tornando-se referência regional no setor em que atua e estando em constante ampliação e inovação primando sempre pela qualidade e satisfação de seus clientes e funcionários.

Baseando-se no acima exposto, este estudo busca subsídios para a solução do problema que é “Como ocorre o fluxo de comunicação na empresa”. Sendo objetivos do mesmo analisar a visão dos colaboradores em relação ao processo de comunicação e relacionamento com os mesmos. Para isso foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, na qual 43 funcionários responderam à 28 questões sobre o tema e que serão analisadas a seguir.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Na revisão da literatura, serão abordados os conceitos relacionados com a comunicação empresarial e sua importância, e que serão importantes para a compreensão dos dados da pesquisa.

### **2.1 Comunicação Empresarial**

A comunicação é hoje fator fundamental nas organizações, pois o êxito de qualquer atividade da empresa está vinculado à eficiência da comunicação. Para Medeiros, a comunicação “significa tornar comum, trocar opiniões, fazer saber, implica interação, troca de mensagens” (2005, p. 17), ou seja, comunicação é algo maior que precisa de um intercâmbio entre as partes incluídas no processo comunicativo.

Os canais de comunicação nas empresas devem fluir em todos os sentidos num fluxo claro e contínuo, o administrador precisa estar consciente desta importância e atento para descobrir onde ocorrem os problemas e como solucioná-los, tendo em mente que qualquer pequeno ruído ou falha no processo comunicativo podem trazer enormes problemas, diminuindo a eficiência da organização toda.

### **2.2 Objetivos da Comunicação Empresarial**

As empresas estão cada vez mais globalizadas e multiculturais, e uma comunicação eficiente deve atender a todos os objetivos da organização. No entendimento de Medeiros (2005) a comunicação é um meio de alcançar os objetivos das empresas. Informações exatas e rápidas são fundamentais para a tomada de decisões eficazes, pois as organizações trabalham o tempo todo com informações sobre si mesmas e sobre o ambiente em que estão inseridas, estas informações é que dão suporte as suas decisões e as fazem caminhar em direção a suas metas e objetivos.

Pode-se dizer que o grande objetivo da comunicação é o entendimento das pessoas; nas organizações significa transmitir a sua imagem, seus valores e metas, tanto para o público interno quanto externo, a fim de que esta interação possa impulsionar o crescimento da empresa.

## **2.3 Funções da Comunicação Organizacional**

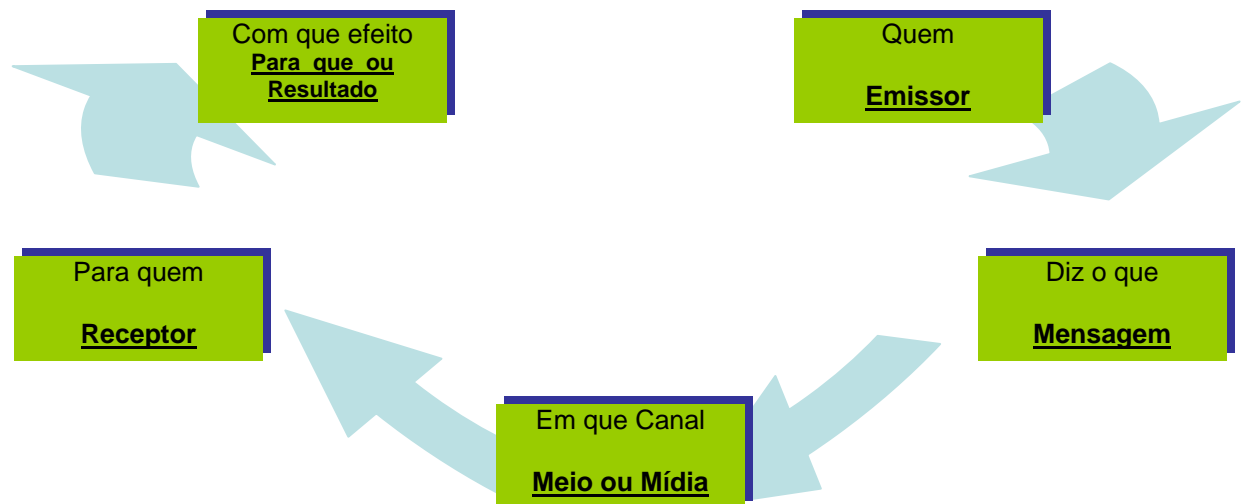
A comunicação assume algumas funções básicas dentro de uma organização, Robbins (2005) as subdivide da seguinte maneira: controle, motivação, expressão emocional e informação.

- Controle: um exemplo desta é quando utilizada para dar instruções de trabalho, relatar problemas aos superiores.
- Motivação: mais utilizada quando se avalia desempenho, quando se orienta para melhoras ou se dá *feedback* do progresso do colaborador.
- Expressão emocional: quando determinados colaboradores expressam suas frustrações, sentimentos ou até mesmo aspirações.
- Informação: quando são fornecidos dados que facilitem o processo de decisão.

O autor ainda defende que nenhuma dessas quatro funções devem ser entendida como mais importante que as demais, pois para a comunicação eficaz é necessário a junção ou interação das mesmas a fim de tornar eficaz a comunicação organizacional.

### **2.3.1 Componentes do processo de comunicação**

Para seu funcionamento as organizações precisam da comunicação, esta interação entre os membros que faz as coisas acontecerem. Para Kotler (1999, p. 75) “as organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes”.



**Figura 1 – Componentes do Processo de Comunicação**

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kotler, 1999.

Foi Lasswell que em 1930 criou um modelo de comunicação em que leva-se em conta a análise que tanto o emissor quanto o receptor fazem. Segundo o Moura:

“a comunicação não se define somente como transferência, mas também como influência”. Para Lasswell, compreender o alcance e efeito das mensagens transmitidas pela mídia requer responder às seguintes questões: Quem? Diz o quê? Através de que canal? A quem? Com que efeito? Através da resposta dos questionamentos é que tem-se o fluxo comunicativo.”(2007, p. 8)

### 2.3.2 Ruído e barreiras à comunicação

A comunicação passa pelos filtros da codificação e decodificação, neste intervalo podem existir ruídos ou barreiras que dificultem o entendimento da mensagem. Para Robins (2005, p.278) “existem várias barreiras pessoais e intrapessoais que ajudam a entender por que a mensagem que é decodificada pelo receptor acaba sendo diferente da que o emissor pretendia comunicar” Complementando esta ideia, Chiavenato(2003) classifica em três tipos as barreiras à comunicação, conforme o quadro a seguir:

<b>Humanas</b>	<b>Físicas</b>	<b>Semânticas</b>
Limitações pessoais	Espaço físico	Interpretação de palavras
Hábitos de ouvir	Interferências físicas	Translação de linguagem
Emoções	Falhas mecânicas	Significado de sinais

Preocupações	Ruídos ambientais	Significado de símbolos
Sentimentos pessoais	Distância	Decodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentido das lembranças

**Quadro 1 – Tipos de Barreiras à Comunicação (Chiavenatto,2003)**

Todas estas barreiras interferem na correta compreensão da mensagem, podendo elas acontecer de forma isolada ou simultânea agravando ainda mais a qualidade da informação, o autor afirma ainda que “além da influência destas barreiras, a comunicação pode ainda sofrer três males: omissão, distorção e sobrecarga”, que prejudicam ainda mais o processo comunicativo.

### 2.3.4 Redes de comunicação

Segundo Robbins (2005) as redes de comunicação definem os canais pelos quais a informação flui. Esses canais podem ser de dois tipos: formais e informais, conforme descrição abaixo.

<b>Formal</b>	<b>Informal</b>
Acontece geralmente dentro das organizações em que a comunicação sendo relacionada ao trabalho segue uma cadeia de autoridade onde esta rede é tipicamente verticalizada.	Acontece de forma mais abundante e despadronizada é a típica “rádio corredor” dentro e fora das organizações, nela os colaboradores se expressam de forma mais livre, esta interação pode satisfazer as necessidades sociais do grupo em questão facilitando o trabalho, mas por outro lado pode trazer prejuízos a organização por estarem mais propensas a ruídos e distorções.

**Quadro 2 – Redes de comunicação**

Fonte: Robbins (2005) Adaptado pela autora

### 2.4 Fluxos de comunicação nas organizações

Para Pletsch. “as empresas têm no fluxo de informações o elo que une e coordena os componentes”, ou seja, é através das informações que as organizações se norteiam fazendo a integração de suas partes e se solidificam no mercado. Segundo Alter (apud PLETSCHE,2003, p.25) os participantes “de um fluxo de informação são as pessoas que fazem o trabalho. Assim, os sistemas dependem das competências, interesse e comprometimento dos participantes”, os

colaboradores precisam entender a importância do fluxo comunicativo, assim como o seu papel dentro deste processo para que ele se ocorra de maneira satisfatória.

Para Robbins o fluxo comunicativo pode ser: descendente, ascendente, horizontal, conforme exposto no quadro abaixo.

<b>Comunicação Descendente</b>	Está ligada a fazer as coisas acontecer. Busca criar um ciclo de comunicação contínuo, dentro os funcionários da empresa, sendo aquela que “dentro de um grupo ou organização flui dos níveis mais altos para os mais baixos. Sendo assim, ele é utilizada para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer <i>feedback</i> sobre desempenho.
<b>Comunicação Ascendente</b>	Ela é que informa os dirigentes sobre o que está acontecendo na organização. Os administradores também contam com este tipo de comunicação para obter ideias sobre como as coisas podem ser melhoradas. Através dela os altos escalões recebem o <i>feedback</i> , tendo assim um aparato para possíveis modificações.
<b>Comunicação Horizontal</b>	Tão importante quanto os demais tipos de comunicação, pode-se conceituar a comunicação horizontal ou lateral como aquela que se desenvolve entre os membros de um mesmo grupo ou de grupos de mesmo nível, entre executivos do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas que estão em um nível, horizontal equivalente ou seja, ela acontece entre colaboradores de mesmo nível hierárquico. Por ser entre colaboradores de mesmo nível esta é a mais frequente, pois ela dá suporte as quaisquer atividades cotidianas na organização e por estarem em contato mais direto ela é mais clara, simples.

**Quadro 3 – Fluxo de Comunicação**

Fonte: Robbins, 2005 adaptado pela autora.

### 3. METODOLOGIA

Como base na estruturação da pesquisa será utilizado o estudo de caso visando um maior aprofundamento e análise do tema. Para concretizar o estudo, outros procedimentos de pesquisa serão adotados: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica é útil, pois dá um embasamento teórico do tema analisado, já a pesquisa documental visa fornecer dados que complementem os procedimentos de pesquisa. A abordagem do problema é qualitativa por dar ênfase à análise subjetiva e interpretativa, e focar as particularidades através da observação sistemática e participante.

Para a resposta do problema de pesquisa será aplicado um questionário contendo perguntas abertas e perguntas fechadas, ele será aplicado a 100% dos

colaboradores da empresa, num total de 110, nas seis filiais, buscando assim ter um diagnóstico do fluxo comunicativo da empresa e tendo a percepção de como se dá a transmissão das informações na organização, buscando analisar quais os mais utilizados, os mais eficazes e quais os colaboradores mais gostam. Busca-se com este instrumento de pesquisa fazer uma comparação em relação ao fluxo das informações em cada uma das filias, descobrindo assim onde estão as origens dos problemas comunicativos na empresa.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi elaborado um questionário com 29 questões, sendo 28 perguntas fechadas e uma pergunta aberta, este questionário foi aplicado em 43 colaboradores o que resultou nas seguintes respostas a respeito do tema estudado.

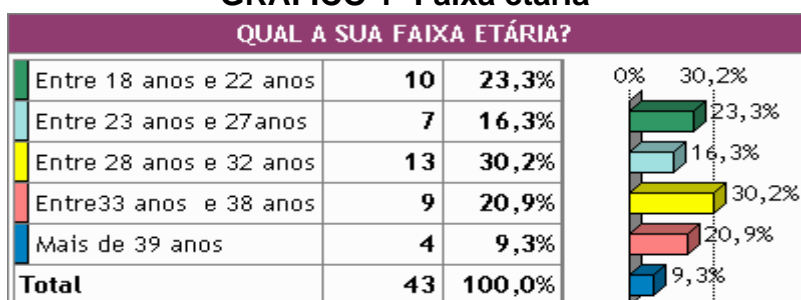
## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa foi efetuada em uma empresa distribuidora de derivados de petróleo situada na região do Vale do Rio Pardo, fundada em 1994, e contando hoje com 5 unidades em Santa Cruz do Sul e 1 em Venâncio Aires, está em fase de construção da sétima unidade.

### 4.1 Perfil da Amostra

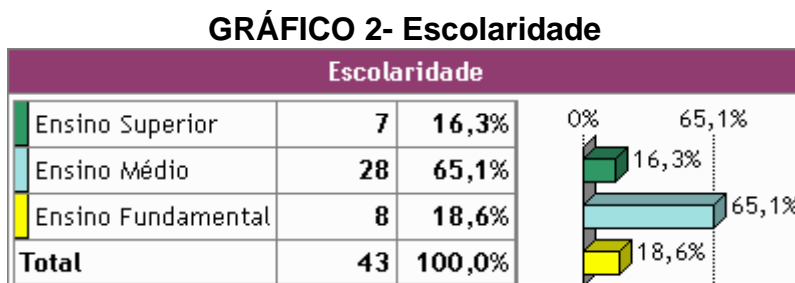
Em relação à faixa etária dos colaboradores, os resultados mostram que 23,3% têm entre 18 e 22 anos, 16,3% têm entre 23 e 27 anos, 30,2% têm entre 28 e 32 anos, 20,9% têm entre 33 e 38 anos e 9,3% têm idade superior a 39 anos, conforme mostra o gráfico 1. Ainda em relação aos entrevistados, a maioria dos funcionários é do sexo feminino, representando 58,1% do total.

**GRÁFICO 1- Faixa etária**





No que diz respeito à escolaridade dos colaboradores constata-se que 16,3% possuem ensino superior, 65,1% possuem ensino médio e 18,6% possuem ensino fundamental, segundo o gráfico 2.

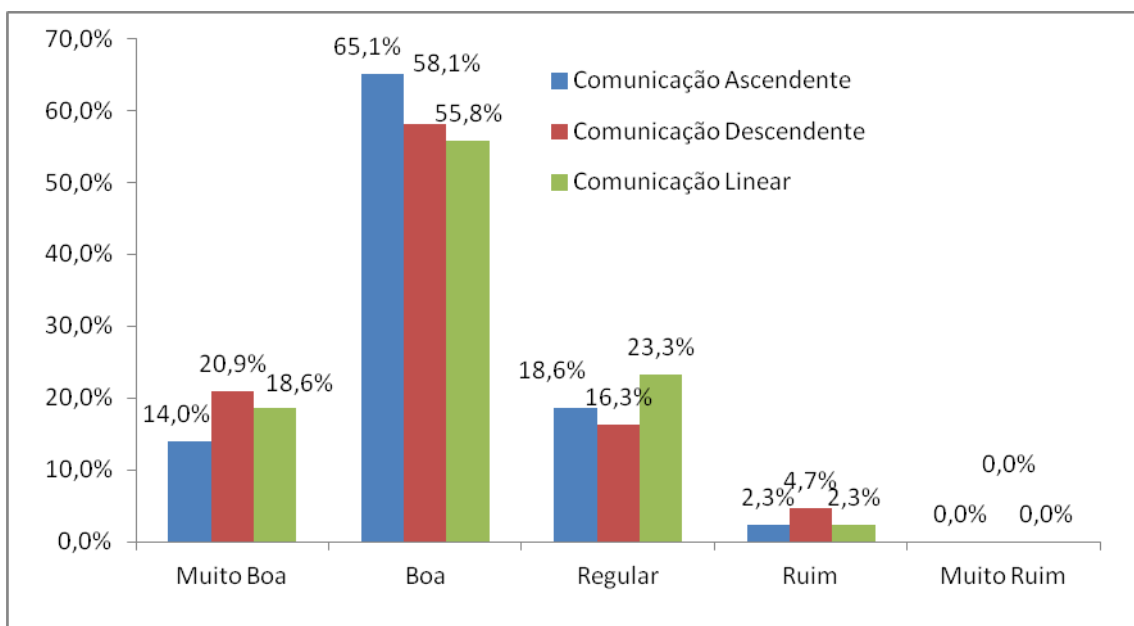


Já quanto ao tempo de trabalho na empresa identifica-se que 34,9% dos funcionários estão na organização há menos de seis meses, 22,9% de seis meses a um ano, 20,9 % de um ano a dois anos, 4,7% de dois a três anos e 18,6% estão há mais de três anos na empresa.

## 4.2 Fluxos de Comunicação na empresa

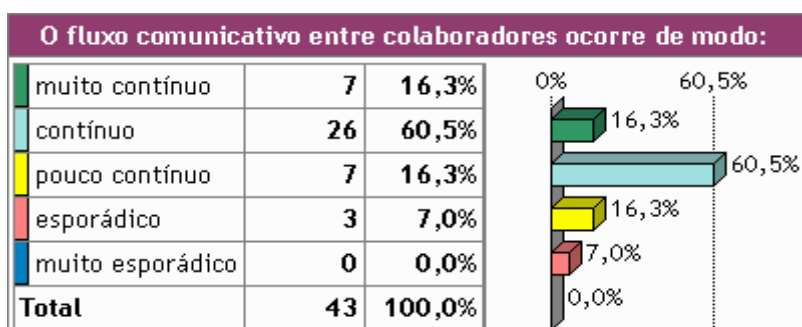
Sabendo-se que uma organização é uma união de setores onde a sinergia entre as partes que gera os resultados. Algumas informações são ignoradas ou não repassadas, pois uma informação que não é importante para um setor pode ser crucial para o outro. Por isso as empresas têm que estarem atentas para que o seu fluxo comunicativo seja claro e contínuo e que realmente as informações cheguem a quem necessita e que ele saiba o que fazer com tal informação recebida. Robins destaca que o fluxo comunicativo pode ser ascendente ou descendente, e no caso analisado obteve-se os seguintes resultados.

## GRÁFICO 3 Comunicação



No que se refere a comunicação ascendente, verificou-se que 14,4% dos colaboradores julgam ser muito boa, 65,1% julgam ser boa, 18,3% julgam ser regular e 2,3 % julgam ser ruim. Quando se avalia a comunicação descendente, 20,9% dos colaboradores apontam como muito boa, 58,1% como boa, 16,3% como regular e 4,7% como ruim, como mostra o gráfico 3. Ainda no gráfico 3, a comunicação linear, os colaboradores avaliaram da seguinte forma, 18,6% consideram muito boa, 55,8% consideraram boa, 23,3% consideraram regular e 2,3% consideraram ruim.

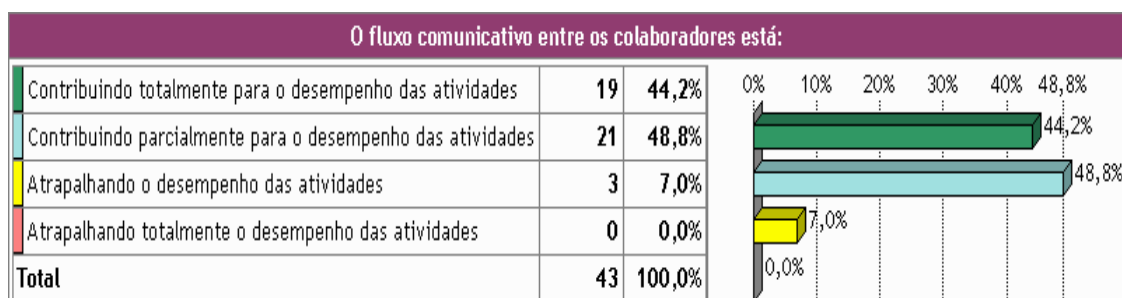
#### GRÁFICO 4- Fluxo comunicativo entre colaboradores



Quando se interroga sobre o modo que está o fluxo comunicativo entre colaboradores, 16,3% declaram ser muito contínuo, 60,5% declaram ser contínuo, 16,3% revelam ser pouco contínuo e 7% declaram ser esporádico, conforme pode ser observado no gráfico 4.

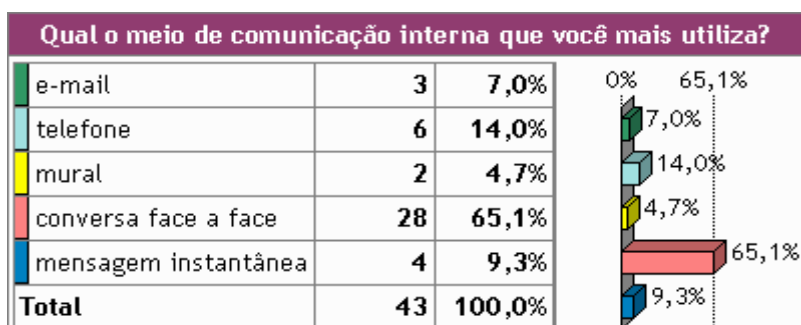
Levando-se em conta a contribuição do fluxo comunicativo na organização, 44,2% dos questionados revelam estar contribuindo totalmente para o desempenho das atividades, 48,8 % revelam estar contribuindo parcialmente e 7% revelam estar atrapalhando o desempenho das atividades, conforme mostra o gráfico 5.

**GRÁFICO 5 – Contribuição do fluxo comunicativo**



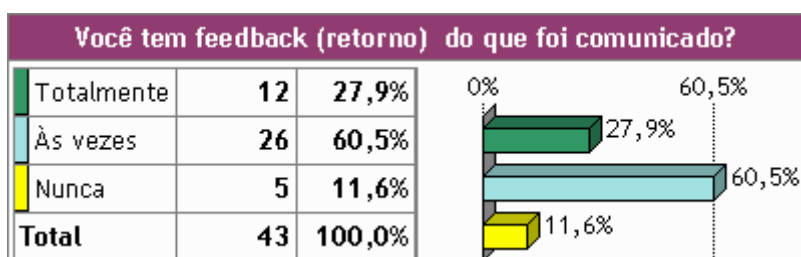
Questionados sobre o meio de comunicação interna que mais utilizam, os colaboradores apontaram que 7% usam o e-mail, 14% usam o telefone, 4,7% usam o mural, 65,1% usam conversa face a face e 9,3% usam mensagens instantâneas como meio de comunicação predominante no dia-a-dia, dados no gráfico 6.

**GRÁFICO 6 – Meio de comunicação interna**



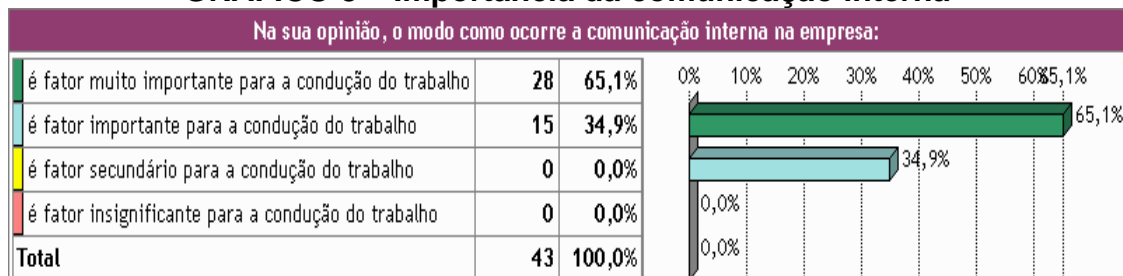
Quando perguntados sobre o *feedback* (retorno) do que foi comunicado 27,9% dos colaboradores revelaram que acontece totalmente, 60,5% revelaram que acontece às vezes ,enquanto 11,6% revelaram que nunca acontece, segundo o gráfico 7.

**GRÁFICO 7 – Feedback (retorno)**



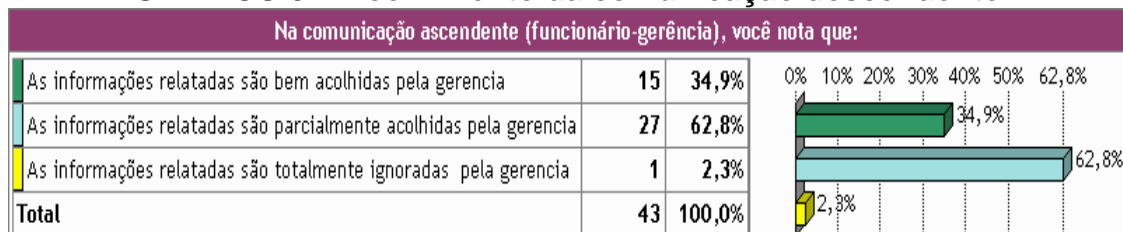
Questionados sobre a importância da comunicação interna na empresa, 65,1% revelaram que é um fator muito importante para a condução do trabalho enquanto 34,9% revelaram que é um fator importante para a condução do trabalho, segundo com o gráfico 8.

**GRÁFICO 8 – Importância da comunicação interna**



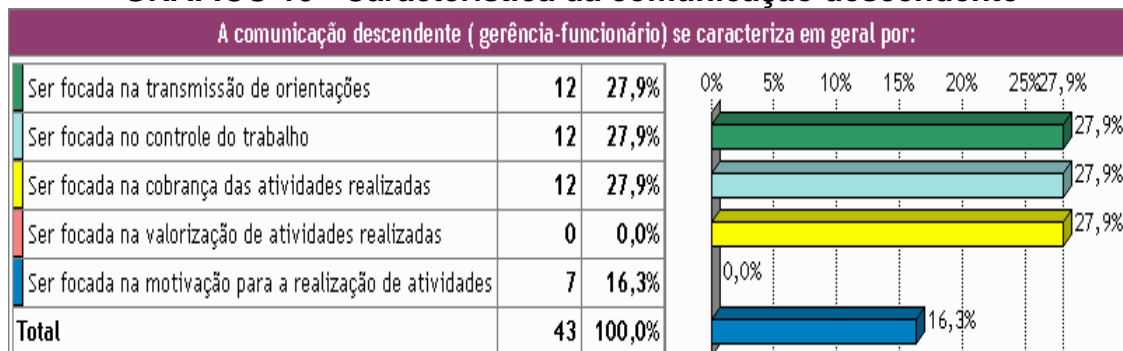
Em se tratando em como, na comunicação ascendente, são acolhidas as informações, 34,9% apontam que são bem acolhidas pela gerência, 62,8% apontam que são parcialmente acolhidas pela gerência e 2,3% apontam que são totalmente ignoradas pela gerência, segundo o gráfico 9.

**GRÁFICO 9 – Acolhimento da comunicação descendente**



Analisando a característica da comunicação descendente, 27,9% revelam ser focada na transmissão de orientações, 27,9% revelam ser focada no controle do trabalho, 27,9% revelam ser focada na cobrança de atividades realizadas e 16,6% revelam ser focadas na motivação para a realização de atividades, conforme aponta o gráfico 10.

**GRÁFICO 10 - Característica da comunicação descendente**



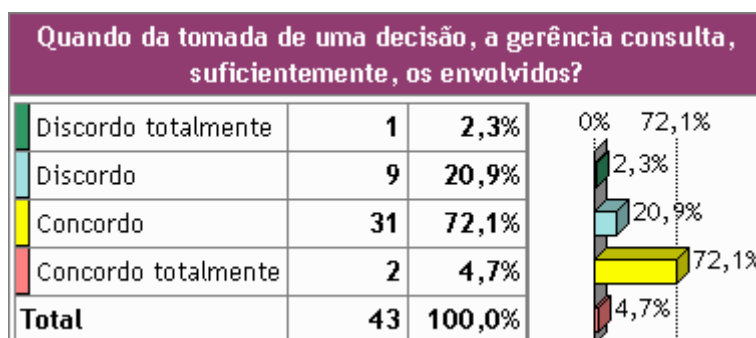
Questionados sobre a comunicação entre as filiais, 27,9% responderam que é totalmente adequada, 55,8% responderam que é parcialmente adequada, enquanto 16,3% responderam que é inadequada, de acordo com o gráfico 11.

**GRÁFICO 11 - Comunicação entre as filiais**



Interrogados se, quando da tomada de uma decisão, a gerência consulta, suficientemente os envolvidos, 2,3% responderam que discordam totalmente, 20,9% discordam, 72,1% concordam e 4,7% concordam totalmente, conforme apresenta o gráfico 12.

**GRÁFICO 12 - Tomada de decisão**



No questionário, havia um questionamento elaborado através desta pergunta aberta: Qual sua sugestão para a melhoria da comunicação interna?

As respostas, recebidas de 34 informantes, dentre as sugestões mais recorrentes aos colaboradores podemos citar a solicitação de: maior coleguismo entre funcionários, maior diálogo entre funcionários, clareza nas informações, funcionários mais participativos, maior diálogo da gerência com os funcionários melhor comunicação entre as filiais, por em prática a idéia dos funcionários.

### 4.3 Propostas de melhoria

A empresa está em contínuo desenvolvimento para continuar a ser referência no mercado em que atua, porém nota-se que ela incorre ainda em erros básicos de comunicação, mas muito tem-se feito para melhorar este prognóstico.

Entre as melhorias da empresa cabe ressaltar a ênfase que esta se dando ao rodízio de funcionários, onde alguns colaboradores chave são transferidos temporário ou definitivamente para outra filial, com isso ganha-se no processo de trocas de informação e trabalho padronizado.

A empresa também tem dado ênfase na gestão de estoques, pois se as filiais puderem ter como base as corretas informações do sistema, poderão mais rapidamente saber onde tem determinado produto e a melhor forma de eles chegarem a quem necessita.

Os treinamentos também são uma boa arma de qualificar e manter os funcionários qualificados, ciente disso a empresa tem investidos em treinamentos constantes, apesar de ainda necessitar de melhorias, pois 40% dos funcionários ainda não passaram por este processo, e cabe neste quesito uma especial atenção.

A empresa ainda precisa enfatizar na eficácia da comunicação fazendo não só reuniões para premiar os melhores vendedores, mas também mais reuniões de motivação, de esclarecimento de dúvidas, acolhimento de sugestões e transferências de informações. Pois com funcionários motivados e valorizados têm-se uma melhora em todos os sentidos diminuindo assim a rotatividade de funcionários, informações incorretas e erros recorrentes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar de hoje termos uma infinidade de meios de obter informações e conhecimento, nem sempre a comunicação é satisfatória, na maioria das vezes são muito fáceis de passar tais informações, mas por ruídos ou distorções ela não chega até o interessado de forma clara e correta.

Nesse sentido, seria mais oportuno que as empresas dessem mais importância ao fator comunicação, estas interações precisam ocorrer em todos os sentidos, o fluxo de comunicação deve ser ascendente, descendente e horizontal, pois um mero dado ou informação incorreta pode acarretar eu uma série de acontecimentos desastrosos.

Na empresa observada, notou-se que há uma infinidade de meios de comunicação, desde os mais modernos até os mais simples, buscando dessa forma facilitar o fluxo da comunicação, mas uma simples distorção ou erro pode atrapalhar

todo este fluxo. Cada etapa deve ter uma atenção especial para que não interfira de forma negativa nos resultados.

Dentre esses tipos de comunicação podemos observar que na empresa estudada, a comunicação ascendente e a descendente (mais formal), são mais rápida e ágil. Já a comunicação horizontal por ser mais abundante ela está mais sujeita a possíveis ruídos, e precisa ser cada vez mais fomentada para que se torne mais contínua e eficaz, pois informação nunca é demais e somente estando todos os colaboradores cientes dos acontecimentos evitam assim os possíveis erros e distorções.

Por fim, como observação final, é importante salientar às organizações que a comunicação é ponto fundamental e precisa ser ágil, democrática, transparente e participativa, pois esta interação entre funcionário-empresa é imprescindível, e um investimento em comunicação interna acaba por reduzir significativamente a circulação de informações erradas, e isto gera uma maior qualidade e eficácia para as empresas.

## **Analysis of internal communication in a network of retail fuel**

### **Abstract**

In this study, we sought to develop a work with a focus on internal communication and the flow in a fuel distribution company therefore believes that this area may be an important tool to ensure the success of the organization. This study searches for the solution of the problem is that: "As the flow of communication in business." For this we developed a quantitative survey in which 43 officers responded to 28 questions on the subject. Observed in the company noted that there are a multitude of media from the most modern to the most simple, all so that facilitates the flow of communication, but a simple distortion or error can mess up this whole stream, so each step must have special attention not to interfere negatively in the results. Among these types of communication we can see that the company upward and downward communication is more formal, being faster and more agile. As for horizontal communication to be more abundant it is more likely to possible noise and must be increasingly encouraged to become more continuous and effective, because information is never too much and just being all employees aware of the events thus prevent possible errors and distortions.

Keywords: Internal communication, flow communication, business communication.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip, Armstrong, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1995.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2005

ROBBINS, Stephen . **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUZA, Francisco A. Madia. **Marketing Pleno**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PLETSCH, Estela. O fluxo de informação como apoio a tomada de decisão. O caso da central de atendimento da Telet S/A. Disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/orientacao/mestrado/proposta/pdf/37mestpropostaes tela.pdf>> Acesso em: 24 nov. 2011

Moura, Carla S. Matins, Paulo, Miguel M. Matos. Comunicação. Disponível em: [http://prof.santanaesilva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_06\\_07/word/Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://prof.santanaesilva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf) Acesso em: 27 mar. 2012