

**Fernanda dos Santos Ribeiro**

**Letícia Almeida Peixoto**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA  
PARA O SUCESSO NAS EMPRESAS**

Projeto de graduação apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação – ESAMC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Giovanni Beccari Gemente.

Habilitação: Finanças

**Piracicaba - SP**

**Dezembro/ 2013**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidatas: Fernanda dos Santos Ribeiro e Letícia Almeida Peixoto

Diretrizes para Elaboração do PGE

PGE defendido e aprovado em 12/12/2013 pela comissão Julgadora.

---

Prof. Giovanni Beccari Gemente (orientador)

ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação

---

Prof. Diogo de Siqueira Camargo Vasconcelos

ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação

---

Prof. Danilo José Figueiredo

ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação

ESAMC

Dezembro/2013

## **DEDICATÓRIA**

A Deus, que nos deu força e coragem para caminhar em busca desta conquista tão almejada.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a DEUS pela saúde, pela força e coragem para enfrentar todos os momentos difíceis desta longa caminhada em busca da nossa graduação.

Aos nossos pais, que mesmo morando longe, em outros estados, sempre estiveram presentes, dirigindo uma atenção valiosa e um carinho inestimável.

A toda a nossa família, que nos apoiaram e ajudaram de alguma maneira, incentivando a persistir nesta jornada.

A todos os nossos professores da ESAMC, que acompanharam e contribuíram grandiosamente para os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, em especial, ao nosso professor e amigo Giovanni Beccari Gemente, que muito nos ajudou com sua humildade, palavras sábias e oportunas, para o desenvolvimento deste trabalho, também ao nosso professor Diogo de Siqueira Camargo Vasconcelos, pois, sempre que foi necessário, sentou do nosso lado e sanou as nossas dúvidas e indecisões, transmitindo ensinamentos de grande relevância para a nossa carreira acadêmica.

E por fim, agradecemos a todos aqueles que de maneira direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

## EPÍGRAFE

Quem sabe se comunicar tem poder. Poder de influenciar, transformar, sensibilizar, comover, convencer, esclarecer, agitar grandes lances, firmar sua presença no mundo.

Lair Ribeiro

## RESUMO

Os Homos Sapiens foram um dos primeiros povos a criarem mecanismos de sobrevivência para superar adversidades. Esses mecanismos possibilitaram o desenvolvimento dos processos de comunicação, essencial à sobrevivência dos homens e das organizações. A comunicação interna um tema pouco abordado pelas organizações, atualmente vem se tornando vital para seu progresso e até mesmo sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo. Sem uma boa comunicação interna, dificilmente a empresa conseguirá passar a imagem pretendida ao mercado. Os desentendimentos de ações e procedimentos internos afetam diretamente a qualidade dos serviços ou produtos oferecidos aos clientes, provocando desconfortos e situações muitas vezes irrecuperáveis. Uma organização é formada por pessoas e o modo como estas pessoas se relacionam com o cliente, com os parceiros de trabalho e com os fornecedores pode ser decisivo. De nada valerá a empresa ter uma equipe altamente motivada e com grande formação técnica, se a comunicação não for transmitida adequadamente. O objetivo deste trabalho é demonstrar que a comunicação interna é algo prioritário e requer atenção especial por parte de todos os envolvidos, principalmente pela alta gerência das organizações. A metodologia utilizada consistirá numa revisão bibliográfica de estudos de casos já publicados, que servirão de base para uma análise avaliativa juntamente com a pesquisa survey, a qual será aplicada em duas empresas de ramos e portes diferenciados. Como resultados esperados, pretendem-se demonstrar quais são as ações de comunicação que impactam no sucesso ou no fracasso das empresas.

**Palavras-chaves:** Comunicação Interna; Ferramenta Estratégica; Público Interno;

## ABSTRACT

Homo Sapiens were one of the first living population to create mechanisms to overcome adversity. These mechanisms have enabled the development of communication processes, essential to the survival of men and organizations. Internal communication is a topic rarely addressed by organizations today is becoming vital to their progress and even survival in an increasingly competitive market. Without good internal communication, hardly a company is able to move to the desired image on the market. Disagreements about actions and procedures directly affect the quality of the services or products offered to customers, causing discomfort and situations often unrecoverable. An organization is composed of people and how these people relate to the client, working with partners and suppliers can be decisive. Will avail nothing when a company owns a team of highly motivated and highly technical training, if communication is not transmitted properly. The aim of this work is to demonstrate that internal communication is something focussed as a priority and requires special attention on the part of everyone involved, especially the senior management of organizations. The methodology to be used will consist of a literature that can review studies of published cases, which form the basis for an evaluative analysis added to a research Survey, which will be applied in two companies and branches of different sizes. As expected results, it is intended to demonstrate what are the communication actions that impact the success or failure of companies.

**Keywords:** Internal Communication, Strategic Tool; Workforce.

## LISTA DE FIGURA

**Figura 01** - Processo de comunicação Unilateral .....24

**Figura 02** - Processo de Comunicação Bilateral .....24



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> - Principais Objetivos da Comunicação Empresarial Interna .....	35
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01:</b> Departamento das empresas .....	60
<b>Gráfico 02:</b> Nível de conhecimento da missão, valores e visão das empresas .....	60
<b>Gráfico 03:</b> Análise da frequência de reuniões/encontros nas organizações .....	61
<b>Gráfico 04:</b> Nível de participação dos colaboradores nas decisões das empresas.	61
<b>Gráfico 05:</b> Análise do clima organizacional.....	62
<b>Gráfico 06:</b> Análise dos meios de comunicação .....	62
<b>Gráfico 07:</b> Grau de falhas no processo comunicativo.....	63
<b>Gráfico 08:</b> Grau de consequências eu atrapalhei.....	64
<b>Gráfico 09:</b> Grau de consequências eu fui prejudicado.....	64
<b>Gráfico 10:</b> Análise da comunicação interna nas empresas.....	65
<b>Gráfico 11:</b> Análise da barreira desvio de atenção.....	66
<b>Gráfico 12:</b> Análise da barreira sobrecarga de informação.....	67
<b>Gráfico 13:</b> Análise da barreira diferenças culturais.....	67
<b>Gráfico 14:</b> Análise da barreira rádio peão.....	68
<b>Gráfico 15:</b> Análise da barreira linguagem.....	68
<b>Gráfico 16:</b> Nível da importância da comunicação interna nos dias atuais.....	69

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	16
QUESTÃO PESQUISA .....	17
OBJETIVO GERAL .....	18
ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>1. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
1.1. O QUE É A COMUNICAÇÃO .....	20
1.1.1. <i>Elementos da Comunicação</i> .....	21
1.1.2. <i>O Processo de Comunicação</i> .....	23
1.1.2.1. Comunicação Unilateral: .....	24
1.1.2.2. Comunicação Bilateral:.....	24
1.1.3. <i>Tipos de Comunicação</i> .....	25
1.1.3.1. Comunicação Verbal .....	25
1.1.3.2. Comunicação Não verbal .....	26
1.1.4. <i>Canais de Comunicação</i> .....	27
1.1.4.1. Canais Verticais .....	27
1.1.4.2. Canais Horizontais .....	27
1.1.5. <i>Estilos de Comunicação</i> .....	28
1.1.5.1. Comunicação Formal .....	28
1.1.5.2. Comunicação Informal.....	28
1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	29
1.2.1. <i>Conceito de Cultura Organizacional</i> .....	29
1.2.2. <i>O que é clima organizacional e sua importância</i> .....	30
1.2.3. <i>Influência da Cultura organizacional na comunicação interna</i> .....	31
1.3. A COMUNICAÇÃO INTERNA .....	32
1.3.1. <i>Conceito Comunicação Interna</i> .....	32
1.3.2. <i>A importância da comunicação interna</i> .....	34
1.3.3. <i>Meios utilizados pela comunicação interna</i> .....	37
1.3.4. <i>Comunicação interna e qualidade de vida no trabalho</i> .....	40
1.3.5. <i>A comunicação interna como ferramenta estratégica</i> .....	42

1.4.	BARREIRAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ.....	44
1.4.1.	<i>Sobrecarga de informação</i> .....	44
1.4.2.	FILTRAGEM .....	45
1.4.3.	PERCEPÇÃO SELETIVA.....	45
1.4.4.	DESVIO DE ATENÇÃO.....	46
1.4.5	DEFENSIVA .....	46
1.4.6.	LINGUAGEM.....	47
1.4.7.	GÍRIA.....	47
1.4.8.	JARGÃO .....	48
1.4.9.	DIFERENÇAS CULTURAIS .....	48
1.4.10.	<i>Barreiras Culturais</i> .....	49
1.4.11.	<i>Barreiras Semânticas</i> .....	49
1.4.12.	<i>Barreiras causadas pelas conotações</i> .....	49
1.4.13.	<i>Barreiras causadas pelas diferenças de entonação</i> .....	50
1.4.14.	<i>Barreiras causadas pelas diferenças de percepção</i> .....	50
1.4.15.	CONTEXTO CULTURAL .....	50
1.4.16.	<i>Culturas de alto contexto</i> .....	51
1.4.17.	<i>Cultura de baixo contexto</i> .....	51
1.4.18.	RÁDIO PEÃO.....	52
1.5.	MELHORIAS PARA UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ.....	54
<b>2.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>57</b>
2.1.	OBJETIVOS.....	57
2.2.	ABORDAGEM DO PROBLEMA .....	58
2.3.	QUANTO À COLETA DE DADOS .....	58
<b>3.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>60</b>
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>

## INTRODUÇÃO

A palavra comunicação, advinda do latim (*communicatione*), se traduz pelo ato de “tornar comum” (PIMENTA, 2009, p.15). Comunicação é a ação de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com o objetivo de persuadir ou de obter um entrosamento comum a respeito de um assunto ou de uma situação. (TERCIOTTI, 2009).

Mesmo com as grandes revoluções tecnológicas que vem ocorrendo nos últimos anos e das inúmeras transformações neste novo mundo globalizado, o sucesso das empresas continua sendo definido pelo seu capital humano.

Um das grandes dificuldades sofridas pelas empresas atuais são as falhas no processo de comunicação interna, pois é através dela que as organizações recebem, oferecem, canalizam informação e por meio desta constroem conhecimento, para a melhor tomada de decisões.

A comunicação interna consiste em um conjunto de ações desempenhadas de forma integrada, envolvendo todos os níveis da empresa, onde a mesma amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. Os processos devem ter um significado para seus colaboradores, estes precisam encontrar nas ações de comunicação as respostas para seu envolvimento e dedicação.

Percebe-se que desde a admissão do colaborador, a instituição já está comunicando a ele sua cultura e valores e depois de inserido, este vínculo deve se fortalecer, pois a complexidade do ambiente e as pressões que surgem no mercado criam a necessidade de um ambiente empresarial cujos membros estejam altamente conectados. Uma corporação que almeja progredir futuramente por meio da utilização da comunicação, com certeza terá pela frente grandes desafios a serem superados.

Por se tratar de um elo entre os indivíduos, a comunicação humana sempre estará vulnerável a complicações, pois além de cada individuo ter seu próprio princípio cognitivo, suas compreensões tem uma formação de personalidade particular que intervém diretamente no entendimento dos fatos. Desta forma, torna-se

frequente tarefas realizadas incorretamente em consequência das falhas de comunicação. Uma ordem ou explanação mal interpretada pode ocasionar desavenças que desencadeiam queda na produtividade, danos à motivação entre os funcionários e até a perda de profissionais qualificados. (PROCHNOW, 2005).

É de conhecimento da empresa, que nutrir uma comunicação interna transparente e participativa pode impedir boatos, consternações e ruídos e, principalmente, aprimorar o comportamento organizacional. E, nesta acepção, torna-se indispensável uma visão mais acurada do contexto organizacional interno, bem como as consequências ocasionadas ao ambiente externo. (CABRAL, 2004).

Portanto, valorizar e aperfeiçoar a comunicação interna deve ser vista como uma estratégia básica para empresas que visam o seu crescimento, pois tornam os colaboradores parceiros e propagandistas. Mas para que isto ocorra se faz necessário, que todos se envolvam e se responsabilizem em se comunicar nitidamente para que não existam ruídos dentro do processo.

Sendo assim a metodologia utilizada será embasada em referências bibliográficas já publicadas por outros autores, contando ainda, com uma pesquisa survey, que tem a intenção de analisar empresas de portes e segmentos diferenciados, a fim de obter um quadro avaliativo das principais características dos ambientes organizacionais e suas maiores falhas de comunicação.

## JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Embora a comunicação interna seja de grande relevância para as organizações, ainda constitui um tema pouco explorado, certamente porque falta aos empresários e executivos a consciência de que a comunicação transparente, ágil, democrática e participativa é vital para o seu desenvolvimento e sobrevivência.

A escolha em trabalhar este tema, parte das dificuldades enfrentadas diariamente pelas empresas, decorrentes da falha de comunicação do seu público interno, as quais são responsáveis por retrabalhos, insatisfações, conflitos entre colaboradores, entre outros fatores. Entre os pontos críticos, vistos como maiores autores para a falha na comunicação interna estão excesso de informação, falta de envolvimento e participação das pessoas, retenção de informações, inconsistência das mensagens, falta de trabalho em equipe, dificuldade em transmitir a informação de acordo com o nível do funcionário, desvios de atenção, enfim, são vários os fatores que podem levar as pessoas a se comunicarem erroneamente, e as consequências desta ação podem prejudicar em demasia a organização, além de interferir negativamente no relacionamento com os clientes e fornecedores.

Diante do exposto, o qual retrata a relevância da comunicação do público interno, mesmo em tempos onde a globalização e a disseminação de novas tecnologias estão em alta, as organizações devem dedicar uma atenção redobrada para a comunicação interna, visto que nos dias atuais, o assunto deixa de ser um tópico simplista e passa a ser uma ferramenta estratégica utilizada como diferencial competitivo.

## QUESTÃO PESQUISA

É fato que uma boa comunicação interna, agrega valores e benefícios relevantes à empresa, contribuindo estrategicamente no seu desenvolvimento, uma vez que, nos dias atuais o principal diferencial encontrado nesta é o seu capital humano, porém, o mesmo precisa ser cuidado e aperfeiçoado com bastante atenção, pois, existem diversas falhas de comunicação em distintos ambientes corporativos que podem afetar crucialmente o seu desempenho.

Com o objetivo de reduzir ou até mesmo extinguir as falhas que acontecem no processo de comunicação interna, o presente trabalho busca responder a seguinte questão pesquisa:

***“Qual a importância da comunicação interna e por quê existem tantas falhas no seu processo?”***



## **OBJETIVO GERAL**

O principal objetivo deste trabalho é mostrar aos leitores a importância que a comunicação interna exerce no desempenho da corporação, influenciando assim diretamente, em sua produtividade. Também permitirá uma visão clara das barreiras a uma comunicação interna eficaz; e através das sugestões de melhorias que serão propostas, espera-se que os auxiliem no gerenciamento de suas rotinas empresariais.

## **ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho inicia-se com a introdução, explanando o tema, ratificando sua justificativa e o motivo de sua relevância, revelando a questão pesquisa, e por fim enfatizando o objetivo que norteia o trabalho.

O primeiro capítulo abrange uma revisão na literatura, levantando os principais conceitos pertinentes à problemática da comunicação interna, vivenciada nas organizações como tripé do trabalho.

O segundo capítulo contemplará a abordagem metodológica, onde será descrita a forma de coleta de dados; entrevistas e questionários; os métodos e objetivos que servirão como alicerce para criação do roteiro. Será apresentada a metodologia proposta, analisando com base na literatura o processo de comunicação interna e as falhas que atrapalham o seu bom desempenho.

O terceiro capítulo apresentará os resultados do estudo. E por último, será apresentando as conclusões a respeito do trabalho.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1. O QUE É A COMUNICAÇÃO

Para que seja possível um entendimento claro do que é a comunicação interna e a importância que ela exerce no ambiente organizacional é preciso que se entenda primeiramente, o conceito de comunicação.

A palavra comunicação “*derivada do latim *communicare*, quer dizer partilhar, repartir, trocar opiniões, associar, tornar comum*” (BAHIA, 1995, p. 23). A comunicação é ferramenta indispensável para a sobrevivência dos grupos sociais que possuem a necessidade de tornar comum fatos, opiniões e sentimentos. É característica puramente social, no qual deve haver participação e interação entre grupos e indivíduos. “*A comunicação é a ação de pôr em comum tudo aquilo que, social, política ou existencialmente, não deve permanecer isolado,*” (SODRÉ, 1996, p.11).

A comunicação é ferramenta complexa, que não se restringe apenas, a uma simples troca de informações, conforme expressa Matos, 2009, p. 02:

*Comunicar é a troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além de suas palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal.*

Somente através da comunicação as pessoas conseguem se relacionar, transformando continuamente a realidade que os rodeiam. Esta é utilizada para produzir consenso, aceitação e consentimento entre os envolvidos, de certa forma se introduz como um processo de mediação de interesses e expectativas distintas.

De acordo com Gasnier (2008, p.12) a comunicação “*é o processo de transmissão e compreensão de informações sejam ideias, conceitos, dados, instruções, autorizações, recados, histórias ou lições, nos dois sentidos e através do uso de símbolos cujos significados são comuns aos envolvidos.*” Gasnier ressalta ainda a diferença da compreensão entre informação e comunicação, estes muitas

vezes são entendidos como sinônimos, mas de fato se definem com conceituações bem distintas. A informação é comunicada em uma só direção, do emissor para o receptor. Enquanto que na comunicação é realizado o chamado *feedback*, o emissor envia uma mensagem ao receptor e recebe um retorno desta mensagem. Compartilhando deste raciocínio, Matos (2009) afirma que a comunicação incide exclusivamente quando a informação recebida pelo receptor é compreendida, interpretada (decodificada) e encaminhada de volta ao emissor, o que caracteriza a retroalimentação do processo. A informação serve para complementar a comunicação, uma vez que, o que está sendo comunicado na mensagem é a informação. A comunicação, por sua vez, busca influenciar e modificar comportamentos, atitudes, conhecimento dos interlocutores, levando outras pessoas a fazerem algo que espontaneamente não o fariam.

### 1.1.1. Elementos da Comunicação

O processo de comunicação é o modo em que se dá o compartilhamento das informações, ideias e ações. Pode ocorrer de várias formas, mas para que haja uma comunicação, é necessário que envolva pelos menos dois elementos: o emissor e o receptor. No processo mais básico são encontrados os seguintes elementos:

**Emissor:** Responsável por emitir (elaborar) a mensagem. Podendo ser uma pessoa, um grupo ou organização.

Sobre o emissor, Kim Heldam (2006, p. 321) afirma que:

*Ele é o responsável pela apresentação das informações de modo claro e conciso; elas devem ser completas e expostas de maneira que o receptor consiga entendê-las corretamente. Suas mensagens devem ser relevantes para o receptor; mensagens inúteis não passam de um grande incômodo.*

**Receptor:** Pessoa ou entidade em que se destina a mensagem. Responsável por receber, decodificar, e interpretar a mensagem.

De acordo com Matos (2009, p.5) o receptor exerce papel fundamental no processo comunicativo.

*É um dos protagonistas do ato da comunicação; aquele a quem se dirige a mensagem, aquele que recebe a informação e a decodifica, isto é, transforma os impulsos físicos (sinais) em mensagem recuperada.*

**Mensagem:** Objeto essencial à comunicação, aquilo que é transmitido. É formada pelo conteúdo intelectual, social, afetivo, emocional, do que é comunicado. A mensagem pode ser compreendida, recusada, ou decifrada de modo errado, ou até mesmo, transformada. A sua aceitação terá influência direta da relação entre o emissor e o receptor.

Na definição de Kim Heldman (2006, p.31) a mensagem:

*É a informação que é enviada e recebida. Pode ser escrita, verbal, não-verbal, formal, informal, interna, externa horizontal ou vertical. As comunicações horizontais são mensagens trocadas entre pares; as verticais são enviadas e recebidas entre o nível da gerência executiva e seus subordinados.*

**Código:** A maneira pela qual a mensagem é organizada. O código é composto por um conjunto de sinais ou símbolos organizados, comuns ao emissor e receptor, seguindo determinadas regras de utilização. Ex. língua oral, escrita, expressões, sons, etc.

**Ambiente ou contexto:** Local ou situação em que acontece o processo de comunicação.

**Meio de comunicação:** Ambiente pelo qual é transmitida a mensagem. As formas que incide a comunicação.

De acordo com Matos (2009, p.5), o meio de comunicação é:

*Todo suporte material que veicula uma mensagem de um emissor a um receptor, através do espaço e o tempo. Meio pelo qual a mensagem, já codificada pelo emissor, atinge o receptor, que a recebe (em código) e a interpreta (decodifica).*

Para facilitar o entendimento do processo, Matos (2009, p. 6) também divide seus elementos em partes, buscando sua melhor compreensão:

**Quem:** fator ou indivíduo com quem inicia o processo de comunicação;

**Diz o que:** o conteúdo da mensagem;

**Em que canal:** meios interpessoais;

**Para quem:** indivíduos atingidos;

**E com qual efeito:** conflito causado pela mensagem.

Portanto, todos os elementos apresentados possuem grande relevância para o processo comunicativo, favorecendo assim para que a comunicação ocorra da maneira correta.

### **1.1.2. O Processo de Comunicação**

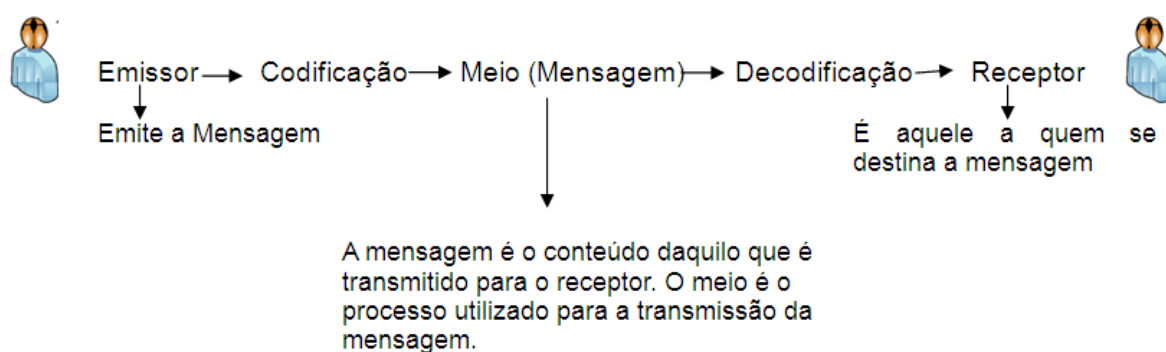
O processo de comunicação é sistêmico e estabelece que cada um de seus elementos estejam interligados, ele se inicia quando o emissor emite uma mensagem ao receptor. De acordo com Gil (1994, p.33), o processo de comunicação acontece quando “uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende comunicar. Para tanto se vale de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal) é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (regulamentação)”. Conclui-se, portanto, para que o processo seja eficaz, é necessário que haja compreensão da mensagem por parte do receptor.

O processo de comunicação é desenhado de duas maneiras:

### 1.1.2.1. Comunicação Unilateral:

A comunicação unilateral é um modelo simples, pouco utilizado no dia a dia, pois é formada apenas pela codificação da mensagem pelo emissor e a decodificação da mensagem pelo receptor. Observa-se que o processo não apresenta um retorno de entendimento do receptor.

**Figura 01:** Processo de Comunicação Unilateral

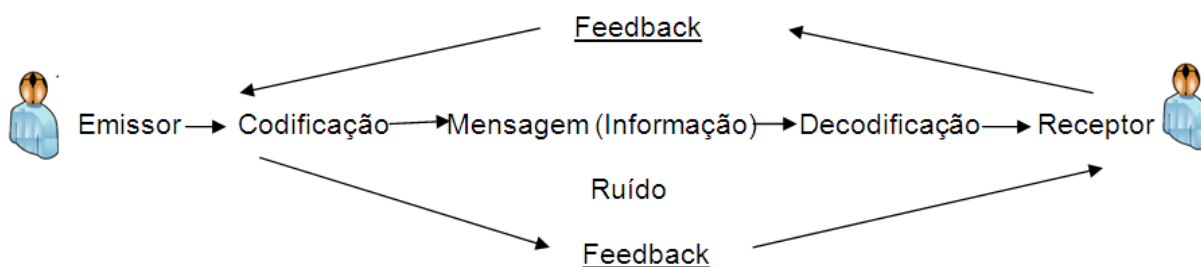


**Fonte:** Adaptado de Matos, 2009, p.04.

### 1.1.2.2. Comunicação Bilateral:

O processo de comunicação bilateral se torna mais complexo na medida em que envolve o feedback das partes envolvidas. O mesmo é apresentado abaixo, no qual fica evidente que o entendimento e feedback ocorre em ambos os sentidos. Neste fluxo o emissor e receptor podem exercer os mesmos papéis, a mensagem é sempre codificada para que seja entendida pela outra pessoa.

**Figura 02:** Processo de Comunicação Bilateral



**Fonte:** Adaptado de Matos, 2009, p.04.

O feedback ou o retorno da mensagem é o elemento essencial que garantirá a realimentação do processo comunicativo, produzindo, assim, a continuidade do fluxo das informações. É fundamental também para a correção das falhas e dos prováveis erros encontrados no processo. O processo completo da comunicação é aquele em que o emissor transmite a mensagem e a mesma possui um feedback por parte do receptor, o feedback é a garantia de que a mensagem foi compreendida perfeitamente pelo receptor. Sem o feedback, o emissor não ficará ciente se houve compreensão e eficiência na mensagem transmitida, (MATOS, 2009).

No primeiro momento, o processo de comunicação aparenta ser algo relativamente simples, mas na prática muitas vezes se torna complexo e confuso. A eficácia do processo de comunicação dependerá de como a mensagem chegará ao seu destino final sem que os ruídos do processo interfiram diretamente em sua composição. Os ruídos no processo da comunicação podem ocorrer no momento da codificação, decodificação ou na emissão da mensagem, são os grandes responsáveis pelos problemas causados pela má comunicação.

### **1.1.3. Tipos de Comunicação**

A comunicação é a maneira pela qual nos utilizamos para transmitir informações com a finalidade de se estabelecer um entendimento comum de algo. Os meios pelos quais as pessoas se comunicam são os mais variados possíveis, falar, cantar, pela escrita, linguagem corporal, contato visual, etc.

Para que haja o entendimento compartilhado da informação, os envolvidos devem possuir habilidades essenciais ao processo, como ouvir, observar, falar, questionar, analisar e avaliar.

#### **1.1.3.1. Comunicação Verbal**

A comunicação verbal é definida quando ocorre uma conversa recíproca entre duas partes. O principal meio da comunicação verbal é a linguagem humana. Para Paul Dinsmore (2006) a comunicação verbal pode ser produzida de duas maneiras: forma oral ou forma escrita. Apesar das evoluções nos últimos anos, a forma oral ainda é o meio mais empregado para a transmissão das mensagens, e sem sombra



de dúvida, um dos mais eficientes, ainda que nos dias atuais esteja cedendo lugar à forma escrita, em consequência das frequentes transformações tecnológicas.

Paul Dinsmore (2006) ainda complementa que a comunicação oral é mais veloz que a escrita, pois conserva a mensagem simples apresentando os pensamentos de modo mais organizado e funcional.

**Comunicação Oral:** Pedidos, diálogos, debates, palestras, discussões, ordens.

**Comunicação Escrita:** E-mails, cartazes, jornais, livros, cartilhas, manuais, revista.

A comunicação verbal ainda é o processo mais utilizado, visto que o diálogo ocorre face a face, permitindo assim um retorno mais rápido e dinâmico.

#### **1.1.3.2. Comunicação Não verbal**

A comunicação não verbal é o tipo de comunicação que acontece sem a utilização das palavras, ocorre através de expressões faciais, contatos visuais, gestos, sinais e postura corporal.

As mensagens não verbais são utilizadas para dar complemento, reforçar ou substituir uma mensagem verbal. Os sinais não verbais são expressivos, eles podem enfatizar, realçar ou exagerar o significado da comunicação verbal. Os elementos denominados “paralanguage” são aqueles que compõem a qualidade da voz, entonação, nível de stress, emoções e estilo de falar, eles revelam a situação em que se encontra o falante, denunciando se ele está bem, mal, irritado, calmo, triste, cansado, etc.

A comunicação não verbal é um método mais primitivo e menos eficiente do que a comunicação verbal, uma vez que o contato entre o emissor e receptor têm algumas limitações.

### **1.1.4. Canais de Comunicação**

Os canais utilizados para a transmissão da mensagem podem ser de duas maneiras: canais verticais e canais horizontais.

#### **1.1.4.1. Canais Verticais**

Estes podem ser canais descendentes (a mensagem parte dos superiores com destino a base da organização), refere-se à comunicação entre os superiores de uma organização para os seus subordinados, geralmente são ordens, pedidos ou instruções, é empregada por líderes de grupos e gerentes para instituir metas, prover orientações de tarefas, comunicar os subordinados, sobre políticas e processos, distinguir problemas que necessitam de cautela e oferecer um feedback sobre o desempenho profissional, (ROBBINS 2007).

Canais ascendentes (mensagem parte da base para os superiores). O objetivo da comunicação ascendente é o fornecer uma resposta à gerência. Pimenta (2009) adverte que se torna de extrema relevância analisar o ambiente existente entre os limites por onde acontecerá a comunicação, caso este seja muito extenso, a oportunidade de falhas acontecerem é maior. Portanto, compreende-se que, quanto menor a separação entre emissor e receptor, maior é a probabilidade de se alcançar um entendimento eficaz.

#### **1.1.4.2. Canais Horizontais**

Os canais horizontais referem-se à comunicação das pessoas que estão no mesmo nível hierárquico. É a comunicação lateral entre dois órgãos, que podem ser pessoas do mesmo departamento ou de mesmo cargo. Pimenta (2009) assegura que as mensagens que transitam entre setores ou colegas do mesmo grau hierárquico, devem ser cada vez mais zelosas e organizadas, com a finalidade de proporcionar o melhor desempenho do processo comunicativo e não provocar subversão de informações.

Nos últimos anos algumas empresas vêm transformando os seus canais de comunicação, se adequando para uma gestão com maior transparência, na intenção de instituir um ambiente agradável, leve e eficiente. Este novo cenário descentraliza as categorias gerenciais, aproximando os níveis mais altos com os mais inferiores. Este processo possibilita que a comunicação interna seja trabalhada de forma ampliada, possibilitando um crescimento eficaz entre os setores e na empresa de forma generalizada, (CARAVANTES, 2007).

### **1.1.5. Estilos de Comunicação**

#### **1.1.5.1. Comunicação Formal**

Na conceituação definida por Kunch (2003) a comunicação formal procede da composição normativa da organização e, por meio de vários veículos instituídos pela corporação como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros. A autora reforça a importância de tornar comum essa comunicação, compartilhar essas informações a todos os envolvidos.

Tavares (2007) interpreta a comunicação formal como todo o tipo de comunicação que é documentada, exemplos: atas de reunião, cartas, e-mail, circular, ofício, etc.

As informações são comunicadas e recebidas pelos canais formais constituídos no organograma da empresa na sua estrutura hierárquica e provinda da alta administração à sua base, (CALDAS, 2009).

#### **1.1.5.2. Comunicação Informal**

É o tipo de relacionamento não formalizado, ou seja, aquele simples relacionamento entre as pessoas, onde não se fica acoplado com os compromissos e deveres essenciais à colocação à que se destina o colaborador, (PIRES e MENEZES, 1978).

A comunicação informal diferencia-se do tipo formal, principalmente por não constituir documentação que evidencie o que foi comunicado, ou seja, distingue-se,

sobretudo pela sua característica baseada na informalidade. Podem-se classificar como conversações informais os bate-papos entre os integrantes da organização, os burburinhos, conversas paralelas, etc.

A comunicação informal permite aos superiores da empresa uma avaliação rápida sobre o clima organizacional, pois é a maneira que os colaboradores encontram-se mais confortáveis para expressar as suas satisfações ou insatisfações quanto as suas atividades desempenhadas.

## **1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

A relevância em abordar este tópico consiste na importância e influência que tem a cultura organizacional para o desenvolvimento e amadurecimento da comunicação interna, visto que a cultura organizacional retrata a "intimidade" da empresa, algo muito pessoal dela e sem sombra de dúvida, refletirá fortemente nas ações dos colaboradores da organização.

### **1.2.1. Conceito de Cultura Organizacional**

A cultura organizacional, segundo Maximiano (2000) é o conjunto de hábitos, crenças e valores que os grupos sociais desenvolvem e transmitem a seus agentes e também às futuras gerações. Podendo-se afirmar que esta representa a imagem através da qual fatos, artefatos e indivíduos são interpretados e avaliados.

Para o autor Chiavenato (2004), a cultura organizacional representa as formas informais e não escritas apropriadas para direcionar o comportamento dos membros de uma organização no seu cotidiano e de nortear suas ações almejando à concretização das metas estabelecidas, sendo, portanto, o conjunto de hábitos e valores estabelecidos por meio de preceitos, crenças, costumes e perspectivas partilhadas por todos os funcionários de uma empresa, o que induz a afirmar, por conseguinte, que ela reproduz precisamente a mentalidade que se sobressai em uma organização.

Ainda nessa linha de raciocínio, Robbins (2005) assegura que a cultura organizacional conglera valores, costumes, credices, superstições e protótipos que o ser humano difunde e partilha no relacionamento com os seus pares.

Em suma, cultura organizacional trata-se um sistema de significados corriqueiros aos componentes de uma organização, diferenciando uma empresa da outra.

### **1.2.2. O que é clima organizacional e sua importância**

Entende-se por clima organizacional a expressão das emoções dos colaboradores perante aos valores, as práticas, as políticas de gestão, a forma de se relacionar com os companheiros, a maneira de a empresa constituir metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.

O clima organizacional para Chiavenato (1994) alude-se ao ambiente interno que predomina entre os funcionários. Ele está fortemente relacionado com o nível de motivação de seus colaboradores, visto que todos os indivíduos têm algumas razões ou necessidades básicas, que representam condutas potenciais e que apenas influenciam o desempenho quando provocados. O acendimento ou não desses pretextos depende da circunstância real ou do ambiente tal como é percebido, levando em consideração ainda, que as características do ambiente invadem cada pessoa e acaba por estimular ou gerar certos motivos.

Uma vez adotado, o clima organizacional começa a despertar intensa influência sobre a motivação e conseqüentemente sobre a atuação, contentamento no cargo, aspiração e qualidade, (CHIAVENATO, 1994).

A relevância que o clima organizacional desempenha, está intensamente acoplada com o que defende o autor Chiavenato (2002). Quando há elevada motivação entre os membros, o clima se eleva e traduz em relações de satisfação, de animação, interesse e colaboração. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou impedimentos à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de abatimento, falta de interesse, indiferença, descontentamento etc, podendo, em certos casos,

chegar a estados de agressividade, desordem e inadequação, característicos em casos que membros se defrontam abertamente com a corporação (como nos casos de greve, piquetes, etc).

Numa visão generalizada, Chiavenato (1994) completa que o gestor de pessoas pode favorecer, desenvolver e criar climas benéficos, através de mediações no seu jeito de gerenciar, no modelo de conduzir pessoas, no quesito reciprocidade, na seleção de sua equipe, no plano de trabalho, nos treinamentos e na avaliação de seu pessoal, na sua maneira de liderar, nos projetos de motivação e, principalmente, nos preceitos de bonificações e remuneração.

### **1.2.3. Influência da Cultura organizacional na comunicação interna**

A comunicação é a fase primordial no processo de cultura organizacional, uma vez que a cultura se constitui apenas no momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, conseqüentemente estão se comunicando, (MARCHIORI, 2002).

Para que o processo de comunicação aconteça de forma eficaz, levando a todos os públicos da empresa as informações necessárias, é fundamental conhecer a sua cultura, sua vida, cargos, metas, negócios, realidade e as formas de se relacionar com o público. O autor Torquato (1991) lembra que a cultura organizacional é desenvolvida pelos contextos da comunicação formal e informal, sendo que esta é avaliada pelas declarações dos funcionários e vínculos informais.

A comunicação interna reflete fortemente sobre a cultura organizacional, gerando entre ambas um processo de influência mútua. A cultura organizacional se destaca como um dos fatores chave que motivam para qual o tipo de comunicação a ser praticada na organização, a sua forma, meios, assim como o conteúdo e os fluxos. Admitir a cultura organizacional é relevante do ponto de vista da empresa para somar a efetividade dos interesses empresariais.

E, sob esta visão, a comunicação interna, é fundamental, visto que permite verificar quais os melhores caminhos para eficazmente abordar o público interno.

### **1.3. A COMUNICAÇÃO INTERNA**

#### **1.3.1. Conceito Comunicação Interna**

O formato clássico de uma corporação é burocrático e racional, o qual não prioriza a valorização de sentimentos e emoções, favorecendo a um ambiente com baixa expressão, baixa participação e baixo engajamento entre os trabalhadores. E como consequência, a motivação e força de vontade tende a diminuir, afetando diretamente o processo produtivo, (PIMENTA, 1999).

Como forma de amenizar os problemas originados pelos processos burocráticos e almejando um melhor relacionamento entre os colaboradores, a comunicação interna ingressa como um instrumento primordial para o sucesso das organizações. Cahen (1990) define a comunicação interna como sendo um processo sistêmico, de valor estratégico, o qual engloba todos os níveis hierárquicos, e que tem por objetivos instituir ou sustentar uma imagem positiva da organização junto a seus públicos de maior interesse.

A comunicação interna é uma ferramenta de gestão que cria e expande uma cultura organizacional favorável, a qual permite que todos os funcionários se sintam engajados e, de algum jeito, presentes e participativos.

De acordo com Rêgo (2002) a comunicação interna se estabelece por meio das formas que a organização decide se comunicar com seu público prioritário, optando por uma comunicação aberta que visa essencialmente à motivação dos colaboradores, contribuindo, dessa forma, para o aumento e a permanência de um clima organizacional positivo e favorável ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

Ainda nesta linha de raciocínio, Nassar e Figueiredo (2005) afirmam que a comunicação interna é a ferramenta que possibilita à administração tornar comum e acessível às mensagens designadas a motivar, instigar, avaliar, distinguir, e incorporar os colaboradores, ressaltando que o modelo de gestão e seu conjunto de valores, missão e visão dos cenários futuros, beneficiam condições para que a comunicação

interna atue com eficiência.

Ressaltam ainda, Tomasi e Medeiros (2007), a tamanha relevância que tem para os funcionários conhecer a organização em que atua, uma vez que tendo este conhecimento fica mais fácil planejar e estabelecer as metas a serem cumpridas, o que propiciará a empresa, transmitir para a sociedade a imagem institucional almejada.

Por fim, Bahia (1995) reforça que a comunicação interna é a maneira de disseminar entre os funcionários a realidade da empresa, de ampliar os vínculos de identidades operacionais, de comunicar e possibilitar estímulos à discussão da realidade social, sem interferências.

Diante de diversos relatos, dos mais variados autores, sobre a temática da comunicação interna, é possível perceber que o seu principal objetivo é criar um ambiente de transparência e motivação entre os funcionários e a organização, por meio da divulgação dos procedimentos, notícias, treinamentos, e quaisquer outras formas de conhecimentos que estejam inteiramente vinculadas à rotina de trabalho dos funcionários, o que torna claro que uma boa comunicação interna tem o poder de melhorar a forma de se relacionar entre os colaboradores, favorecendo um comportamento benéfico para todos, o que conseqüentemente contribuirá na constituição da imagem da corporação, acrescentando, desta forma, valores à empresa e promovendo mudanças positivas, visto que uma empresa que ouve seus funcionários e leva em consideração suas opiniões, suas análises e diferentes visões, cria um clima organizacional mais saudável e participativo, favorecendo, por conseguinte, com que estes colaboradores apresentem maior contentamento e produtividade, gerando dessa forma, melhor desempenho da empresa, o que ocasionará em maiores e melhores resultados.

Dessa forma, entende-se que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que permite ajustar os interesses da organização com a de seus funcionários, isso é possível por meio de conversas, troca de conhecimentos e também com a participação dos funcionários dos mais variados cargos. Nesse sentido, conclui-se que a comunicação interna é extremamente relevante para a



evolução e melhoria dos procedimentos, de modo a refletir positivamente em toda organização.

### **1.3.2. A importância da comunicação interna**

Atualmente não basta a empresa deter os melhores produtos ou serviços para se destacar e até mesmo conseguir se manter no mercado competitivo. A comunicação interna, item primordial para um desempenho eficaz nas organizações, deixou de ser vista como mero departamento para se tornar uma ferramenta essencial em seus processos. Elas estão percebendo que devem manter uma comunicação estratégica com seu público interno, uma vez que estes influenciam diretamente em suas atividades contribuindo para o seu progresso e sucesso no mercado. A comunicação interna passou a ser instrumento importantíssimo para a gestão empresarial.

Dando sequência a este entendimento, Torquato (2004) destaca alguns dos objetivos principais da comunicação interna:

**Tabela 01:** Principais Objetivos da Comunicação Empresarial Interna

<b>OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA</b>	Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de <b>informação, persuasão e envolvimento.</b>
	Criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações, graças à energia criativa de seus recursos humanos.
	Direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas.
	Contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos, construindo as bases de uma cultura proativa e fundamentalmente direcionada ao foco negocial.
	Cristalizar os ideais de inovação e mudanças, pela apresentação ordenada e sistemática dos conceitos e princípios da integração sistêmica.
	Criar elementos de sinergia intersetores, contribuindo para o desenvolvimento do conceito do trabalho cooperativo.
	Aperfeiçoar processo e técnicas operativas, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis que permitam ao funcionário captar, absorver e internalizar os <i>inputs</i> (as entradas, as mensagens) dos sistemas normativo, tecnológico e operativo.
	Reforçar o sistema de decisões, por meio de um conjunto de informações que sirvam para melhorar padrões e critérios decisórios na organização.
	Apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão destacando-se entre eles o conceito de unidades de negócios (modelo descentralizado que propicia aos departamentos e setores certa autonomia para a realização de metas e objetivos).
	Abrir as comunicações ascendentes, permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização.
	Despertar sentimento de vitória e orgulho em todos os segmentos, fazendo-os conscientes de que o sucesso da organização dará a cada um a <b>contra-partida para o sucesso pessoal.</b>
	Apresentar a linha de produtos de forma que funcionários de todos os níveis conheçam os produtos de sua organização.
	Permitir aos níveis gerenciais maior compreensão, melhor acompanhamento e interpretação das tendências sociais e uma leitura crítica mais adequada dos cenários políticos e econômicos, por meio de comunicações especializadas.
	Oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização, facilitando a apreensão das abordagens e promovendo maior engajamento de setores, áreas e departamentos.
Exibir imagem forte, pela passagem de um conceito de fortaleza em movimento capaz de superar as dificuldades e os problemas.	

**Fonte:** Adaptado de Torquato (2004 p. 54-55)

A comunicação interna deve acontecer de maneira dinâmica e participativa, favorecendo assim, uma maior interatividade de todos os envolvidos e preocupados com a organização, devendo mostrar-se de forma ágil, concisa e clara. De acordo com Kunsh (2003) o efeito da comunicação requer o reconhecimento dos funcionários como cidadãos, com direito de expressão.

Os gestores precisam aculturar atitudes de caráter positivo em relação ao processo comunicativo, dar valor a cultura organizacional e ao desempenho da comunicação participativa. Precisam planejar-se de maneira consciente para a comunicação, de modo a criar credibilidade entre emissores e receptores.

Pensam erroneamente as organizações que esperam que as suas metas sejam alcançadas apenas por meio de máquinas e aparelhamentos de alta geração. O capital humano, ou seja, os colaboradores que formam as empresas são as peças chave para o seu sucesso ou fracasso, e quanto mais informação tiverem, mais engajados e comprometidos estarão com os seus propósitos. Suas atividades devem ter sentido para os colaboradores, assim, o funcionário desempenhará suas tarefas com mais eficiência por entender a importância que elas representam para o resultado final.

A imagem que os funcionários criam sobre o seu local de trabalho, é muito relevante para a empresa, visto que eles servem como porta vozes, mas para que isso aconteça, é necessário que os colaboradores tenham boas condições de trabalho e estejam contentes com a função que exercem. Uma vez que um colaborador insatisfeito e sem as informações necessárias ao desempenho de sua função pode levar a empresa a ter prejuízos inestimáveis, pois propagam de forma mais autêntica que os demais públicos os aspectos positivos e negativos da organização. É mais favorável os clientes confiarem no que é comunicado pelos colaboradores pelo fato de trabalharem na organização. É muito importante promover a comunicação interna de uma empresa, visto que, a ideia e renome da organização se dão por meio do clima organizacional e o público interno é essencial neste processo.

Pimenta (1999) ainda reforça a relevância que tem, o colaborador se sentir parte das ações da empresa, pois as pessoas quando se sentem limitadas de sua dignidade sentem-se de certa forma sem valor para a organização, acabam por perder a sua motivação e empenho. De outro lado, o colaborador que faz as suas escolhas e se entrega dedicadamente em seus trabalhos amplia uma outra competência, a de ser responsável. Ter senso de responsabilidade é ostentar os riscos e consequências das decisões tomadas, sejam elas de abertura ou de

continuidade.

Direcionar o foco para a comunicação interna é visualizar seus colaboradores como verdadeiros parceiros da organização, deve ficar claro aos gestores a valorização de sua equipe interna, tratando-os como seres humanos e não máquinas operacionais. Um funcionário bem adaptado e contente no ambiente de trabalho será capaz de pensar junto com a organização, trazendo sugestões de melhoria e contribuindo de fato com seu crescimento no mercado, pois estará totalmente integrado a ela. Em outras palavras, ele “vestirá a camisa da empresa” e a defenderá como se fosse proprietário.

### **1.3.3. Meios utilizados pela comunicação interna**

Nestes últimos anos, o mundo passou por uma verdadeira revolução tecnológica, a chamada globalização trouxe mudanças significativas na vida da maior parte da população mundial, principalmente no que se refere aos meios de comunicação utilizados pelas empresas. Estas passaram por uma verdadeira reestruturação interna, com o objetivo de se igualar competitivamente com as demais empresas deste novo cenário, que vivem em constantes transformações. As empresas que não acompanharem essas mudanças, certamente estarão fradadas ao fracasso, haja visto que, em um momento ou outro sofrerá a necessidade de adaptação.

São vários os meios utilizados na comunicação interna com o objetivo de apoiar os colaboradores no desempenho de suas funções. Dentre alguns principais, podem-se destacar: telefones, internet, intranet, quadro de avisos, jornais internos, boletins informativos, videoconferências, e-mails, MSN ou skype, entre muitos outros. São ferramentas hoje indispensáveis para o desempenho das tarefas corporativas; devem facilitar suas execuções, agilizando os processos internos e otimizando o desenvolvimento destas atividades. Logicamente, devem ser controladas e monitoradas para que tenham um desempenho eficaz e contribuam para o crescimento da organização.

Algumas destas ferramentas que estão cada vez mais inseridas no ambiente corporativo:

- **Internet:** Principal fundamentadora da era digital, a internet revolucionou a forma de se trabalhar nas organizações. Com o avanço da globalização, elas devem estar cada vez mais atualizadas, permitindo que suas decisões sejam cada vez mais rápidas e assertivas. É quase impossível imaginar uma empresa funcionando atualmente sem a utilização da internet.
- **E-mail:** Uma ferramenta indispensável nas organizações, atualmente o e-mail é utilizado integralmente pelos colaboradores, todas as suas demandas e informações são recebidas e transmitidas pelo e-mail, tornando inquestionável a sua relevância. É perceptível que no dias atuais o e-mail se tornou uma ferramenta essencial de comunicação no cenário empresarial, já ultrapassando o telefone, visto que acelera a comunicação e é adequado como qualquer outro documento firmado, armazena informações por algum tempo, entre outros aspectos de segurança e facilidade de acesso.
- **Skype:** Anteriormente utilizado apenas como meio de comunicação pessoal, este meio de comunicação, cada vez mais está tendo participação nas tarefas operacionais, pois permite uma comunicação em tempo real com uma ou mais pessoas em uma janela de diálogo, pode ser utilizado para realizar ligações entre contatos com custo zero e ligações para qualquer local, inclusive ligações internacionais. Apesar de ser muito utilizado, apresenta certo risco, pois as conversas são gravadas, fazendo com que informações confidenciais sejam divulgadas sem qualquer restrição.
- **Intranet:** Uma das mais importantes ferramentas internas da atualidade, a intranet funciona como veículo de interação entre empresa e colaborador, possui notícias curtas de assuntos relacionados à empresa, ela assume funções diversas de acordo com o perfil de cada uma como: troca de informações logísticas, requisição de produtos, solicitação de serviços, divulgação de informações relevantes à organização, etc. Atualmente, estão tendo destaques as pessoas e empresas que trabalham utilizando os meios virtuais de comunicação, o que com certeza favorecerá

a possibilidades benéficas de relacionamento, e resultados positivos para a corporação, mas a empresa deve distribuir de maneira adequada as informações a seus públicos.

- **Videoconferência (satélites), teleconferência (via telefônica ou conexão com a internet) e webconferência (computador):** Possibilita a comunicação entre várias pessoas num mesmo momento, é uma ferramenta comumente utilizada pelas empresas para realizar encontros internos, palestras, treinamentos, entre outros, visto que alguns colaboradores podem trabalhar externamente, fora do ambiente organizacional.
- **Jornal Interno:** Publicação interna com objetivo de informar o seu público prioritário (colaboradores) das atualidades da empresa e da rotina de seus funcionários e familiares, para que eles conheçam melhor as pessoas com quem convivem e a empresa em que atuam.

Segundo Rego (1987), por meio das publicações internas a organização tem em mãos uma ferramenta de incitação funcional, que pode ser convertida, em benefícios, promoções e trabalhos sociais, e conseqüentemente aproximará mais o seu público interno. Ele ainda completa que os boletins internos atuam como instrumentos mais apropriados para a resolução dos problemas originados pelo excesso de burocracia, possibilitando pontes sem tantas formalidades entre os funcionários. O jornal interno é o único meio de comunicação que projeta o trabalhar da empresa, visto que são os únicos meios que abordam a vida do colaborador, da sua família, lembra datas de aniversários, entre outros.

- **Mural Informativo:** É uma ferramenta simples e de baixo custo, geralmente fixado em paredes em forma de quadro informativo. Sua atualização é constante, pois possui informações rápidas e de alta rotatividade. Possui linguagem curta, objetiva e busca enfatizar a mensagem de forma a chamar a atenção dos leitores, geralmente estão localizados em pontos estratégicos com fácil visualização, ex.: refeitórios, elevadores, corredores, recepções, etc.

O mural informativo é uma das maneiras mais ágeis e eficientes de comunicação empresa x empregados, visto que se trata de um instrumento eficaz e barato. Este pode apresentar informações diversas como eventos internos, promoções, casamentos, nascimentos, aniversários, informações relativas a empresa (ex. novidades de seus produtos e serviços), incentivo ao lazer, práticas de esportes; assuntos de utilidade pública, culturais, econômicos, etc.

- **Telefones:** Os telefones perderam um pouco sua utilização devido a inserção do e-mail e skype, porém, continua sendo uma forte ferramenta alinhada a comunicação, muitos entendimentos ocorrem de fato com a utilização do telefone, ele desprende de um maior contato e interação pessoal, minimizando o trabalho de redigir um e-mail explicativo ou ter palavras subentendidas em mensagens instantâneas (skype). Muitas empresas realizam seus negócios utilizando principalmente os telefones, como exemplo, as empresas de telemarketing, os telefones ainda exercem um grande papel dentro da comunicação.

Nota-se, portanto, que a evolução tecnológica está diretamente relacionada com os meios de comunicação utilizados atualmente pelas empresas. Estas devem estar em constante adequação com as novidades do mercado, a fim de adaptar o ambiente corporativo para as mudanças nas ferramentas de comunicação, possibilitando, assim, a inovação nos seus processos, com objetivo de estreitar o relacionamento entre todos os integrantes da organização e também com seu público externo.

#### **1.3.4. Comunicação interna e qualidade de vida no trabalho**

É evidente que uma comunicação interna eficaz está diretamente relacionada com a produtividade da organização. Uma vez que, uma comunicação positiva, aberta e participativa gera motivação para que os colaboradores desempenhem suas atividades com maior disposição, em outras palavras, funcionários satisfeitos produzem mais.

Para prosseguir com o entendimento, é importante destacar o conceito de motivação, qualidade de vida no trabalho e produtividade. A motivação é o nível de

pretensão e comprometimento de uma pessoa na busca de realizar com propriedade uma atividade. Seguindo este pensamento, Robbins (2005) acrescenta que a motivação é a vontade de manter um alto grau de empenho em benefício dos objetivos da empresa.

A melhor maneira de motivar os colaboradores de uma empresa é valorizando-os e reconhecendo-os pelos seus atos e ideias, além ainda de procurar satisfazer as suas necessidades sociais, aprimorando o local de trabalho e proporcionando-os a se sentirem sempre membro da uma equipe.

Na visão de Chiavenato (2005) a motivação forma exatamente a base do comportamento dos colaboradores e o seu conhecimento a respeito da organização é fundamental para que a empresa possa ter a colaboração total de todos, ressaltando, ainda, que para a obtenção de bons resultados, os funcionários devem estar engajados em um recinto de trabalho embasado em uma estrutura adequada e em uma cultura organizacional aberta e participativa, e para isso se faz necessário, acima de tudo, motivação.

Portanto, conclui-se que a comunicação interna recebe influência direta da motivação dos colaboradores, pois ela traz uma noção clara dos processos internos e serve como orientadora na qualidade de desempenho de suas funções, apontando os pontos a melhorar e um bom trabalho realizado, estas são maneiras que auxiliam a empresa a valorizar a importância do colaborador.

Hunter (2006) sustenta a ideia de que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à sua equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação. A motivação é uma característica forte do comportamento humano, é uma junção dos motivos pessoais utilizados para gerar ações no ambiente externo, trazendo esse conceito no âmbito organizacional, é visível que funcionários motivados desempenham melhor suas funções. Isso deixa claro que a motivação e produtividade possuem uma relação direta, visto que uma boa comunicação interna será capaz de manter e instigar o sentimento motivacional em seus colaboradores e conseqüentemente será refletido positivamente em sua produtividade.



A qualidade da produtividade dos integrantes de uma empresa estar amarrado principalmente ao nível de motivação, na qual se encontra os colaboradores, visto que a motivação se estabelece em um dos vários fatores que proporcionam um bom desempenho no ambiente de trabalho, e conseqüentemente, para o aumento da produtividade, (CHIAVENATO, 2005)

Partindo desta preocupação, Maximiano (2000) afirma que o estudo e a análise da motivação são extremamente relevantes para se compreender os mecanismos que movimentam os indivíduos no trabalho, ou seja, para se compreender os comportamentos de alto desempenho, de indiferença ou de improdutividade dos trabalhadores, a favor ou contra os interesses da empresa e da administração.

Portanto, pode-se claramente afirmar que uma organização que não favorece e não desenvolve a cultura da boa comunicação interna e da participação dentre seus colaboradores acaba, conseqüentemente, perdendo motivação, qualidade, credibilidade, produtividade, competitividade e, por conseguinte, também negócios, oportunidades, clientes e mercado.

### **1.3.5. A comunicação interna como ferramenta estratégica**

O novo cenário organizacional que vem se constituindo, passa a valorizar os colaboradores como os principais responsáveis para o desempenho eficaz da organização. Nesse âmbito e diante das necessidades de novas ações dentro das empresas, que visam justificar esse panorama, a comunicação interna se estabelece como ferramenta estratégica para o seu sucesso.

Dentre algumas medidas adotadas pela comunicação interna está a busca pela mediação dos conflitos internos e soluções preventivas, de modo que haja um discurso transparente e com coerência entre a realidade e a prática organizacional.

Promover a credibilidade e o esforço entre os membros da organização, motivar e incitar a atuação de cada profissional, cooperar para um ambiente organizacional ameno, buscar melhores condições de trabalho por meio do

envolvimento dos funcionários e da troca de ideias, são os objetivos centrais do processo de comunicação interna. Entretanto, essas ações devem estar de acordo com as suas principais metas, visando aumentar o nível de produção e colaborar para o desenvolvimento organizacional.

Paulo Clemen (2005, p. 12) complementa esta visão, ao defender que:

*Se considerarmos a posição estratégica que a comunicação ocupa na gestão empresarial e, especialmente, o papel da comunicação interna em transmitir aos funcionários os objetivos, a missão e os valores da empresa, gerando motivação, produtividade e resultados, você já pode perceber que as empresas estão perdendo a oportunidade de fazer de seus profissionais verdadeiros aliados do negócio e co-responsáveis pelo sucesso e desempenho da organização.*

O entusiasmo dos colaboradores e o contentamento com o cargo são, atualmente, fatores considerados muito relevantes por boa parte das empresas. Percebe-se que um empregado contente consegue expandir o seu desempenho, aumentar o seu poder de resposta, e conseqüentemente aprimora a qualidade dos serviços, refletindo assim de forma positiva para aos clientes.

A comunicação interna, por meio de um plano bem elaborado nos moldes e princípios salientes à empresa, tem uma função categórica na constituição de uma gerência participativa, aberta à mudanças que permitam incentivo ao diálogo e ao compartilhamento de experiências e conhecimentos entre a alta gerência e os colaboradores.

Portanto, conclui-se que, para que a comunicação interna se torne uma ferramenta estratégica de gestão empresarial, se faz necessário que as empresas invistam em seu capital humano de forma a motivá-los influenciando positivamente no seu comprometimento.

Desta forma, ao se considerar a organização como uma estrutura interligada nas quais atos separados interferem na empresa como um todo, tem-se a comunicação interna como um ponto de estabilização do seu posicionamento no mercado. No cenário empresarial, na procura frequente de um lugar em meio ao

mercado, entre tantas organizações do mesmo segmento, é primordial ter uma imagem corporativa consolidada.

#### **1.4. BARREIRAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ**

A comunicação completa, caso presumível, equivale a um pensamento ou ideia transmitido de um indivíduo a outro de tal maneira que a mensagem compreendida pelo receptor fosse igual à enviada pelo emissor. (ROBBINS, 2007).

É sabido que na prática a comunicação sofre ruídos ou barreiras em seu processo, dificultando que a mensagem seja decodificada pelo receptor, da mesma maneira em que fora codificada pelo receptor. As barreiras são um conjunto de fatores que impedem ou atrapalham o recebimento da mensagem, de maneira a prejudicar os relacionamentos e principalmente os processos internos. A seguir serão abordados os principais problemas enfrentados no âmbito da comunicação:

##### **1.4.1. Sobrecarga de informação**

De acordo com o autor Robbins, 2007, p. 246:

*As pessoas têm uma capacidade finita de processar informações. Quando as informações com que temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação.*

Como consequência da sobrecarga de informação, ou seja, o recebimento de mais informações do que as pessoas conseguem responder e empregar é o surgimento de implicações desfavoráveis à comunicação.

A intenção é filtrar, desconhecer ou perder informações. Ou podem se forçar em uma atividade de processamento para diminuir a sobrecarga. Essas distorções resultarão em uma comunicação interna menos concisa, falha e ineficiente, (ROBBINS, 2007).

A sobrecarga de informação está intimamente relacionada com a ignorância, pois faz com que o indivíduo perca o discernimento sobre o tema tratado. Quanto

mais elevado o número de informação recebida, maior o trabalho realizado pelo receptor no seu processamento, como resultado, a pessoa ficará mais ignorante ao assunto abordado. Em compensação, quanto menor o número de informação recebida, menos esforço para o seu processamento e maior absorção do conteúdo.

#### **1.4.2. Filtragem**

Robbins define filtragem como *“manipulação da informação pelo emissor, para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor. Por exemplo, quando um executivo diz ao seu superior exatamente aquilo que acredita que o chefe quer ouvir, ele está filtrando a informação”*. (ROBBINS, 2007, p. 245)

A manipulação ocorre quando se percebe que não se faz necessário transmitir todo o conteúdo de um determinado assunto, fazendo desta forma uma filtragem dos pontos relevantes a serem abordados, no qual conseqüentemente a mensagem chegará ao receptor de forma adulterada ou com algumas lacunas.

Entende-se ainda por filtragem, quando uma mensagem é repassada a várias pessoas, ocasionando perdas de informações e distorções na mensagem original.

De acordo com Robbins (2007), a filtragem é uma característica comum às organizações com amplas hierarquias, onde possuem pouco espaço para realizar conversações diretas com os superiores, é comunicado apenas o essencial. Estes ambientes desencadeiam grande manipulação da mensagem original, resumindo e sintetizando a informação de maneira que os gestores não fiquem com sobrecarga de informação, é mais corriqueira essa situação em grandes empresas do que empresas de pequeno ou médio porte.

#### **1.4.3. Percepção Seletiva**

A percepção seletiva na visão de Robbins (2007) é a atitude do receptor de ver e ouvir apenas aquilo que atende as suas indigências e que seja de sua importância. O receptor pode projetar os seus interesses, inclusive, na decodificação da mensagem, interpretando de forma vantajosa para ele, porém, errônea, o verdadeiro sentido da informação. Um problema relacionado a este aspecto é a

omissão da informação, quando o emissor omite parte da mensagem de modo a transmitir uma informação parcial ao destinatário em benefício de interesses próprios.

E desta forma cria-se uma barreira à comunicação, visto que a mensagem codificada pelo emissor sofre uma manipulação durante a decodificação desta por parte do receptor, resultando com que o assunto não seja tratado da forma como o emissor ordenara.

#### **1.4.4. Desvio de atenção**

É fundamental no processo de comunicação a atenção que é dada para a mensagem que está sendo transmitida, visando desta forma o entendimento de ambas as partes.

O desvio de atenção ocorre no momento, em que o receptor por algum motivo ou fator, exemplos, excesso de trabalho, problemas pessoais, problemas com a equipe, interrupções, entre outros, desvia o seu foco de atenção para o que está sendo comunicado, acarretando a retenção de uma informação incompleta ou equivocada e como consequência desempenhará tarefas erroneamente, gerando insatisfações à organização. É comum acontecerem casos de pessoas que acabaram de receber instruções e não se lembrarem minutos depois o que terá que ser feito.

#### **1.4.5 Defensiva**

Robbins (2007) destaca que, quando as pessoas se sentem ameaçadas, geralmente respondem de forma que atrapalham a comunicação. A partir do momento em que a pessoa se sente ameaçada, ela não consegue decodificar e nem transmitir as mensagens com eficácia.

A postura defensiva é claramente ressaltada quando se observa uma situação em que o receptor se sente ameaçado de algum modo, ficam evidentes posturas mais rudes e grosseiras, onde se gera acontecimentos em que se reduz o entendimento da mensagem, intensificando, desta forma, o ruído para que aconteça uma comunicação assertiva e coerente.

#### 1.4.6. Linguagem

Linguagem é o meio pelo qual o homem compartilha suas opiniões, anseios, emoções e acontecimentos para um ou mais indivíduos, utilizando-se da forma oral, escrita ou através de diferentes signos linguísticos.

De acordo com Matos (2009, p.6), a linguagem, no processo de comunicação, é *"qualquer sistema de signos (não só vocais ou escritos, como também visuais, fisionômicos, sonoros, gestuais, etc, capaz de servir à comunicação entre os indivíduos)"*.

O significado das palavras está em nós. (ROBBINS, 2007). É com essa definição que o autor apresenta sua ideia de que as palavras têm sentidos distintos para cada indivíduo. *"A idade, a educação e o histórico cultural são as três variáveis mais óbvias que influenciam a linguagem usada por uma pessoa e as definições que ela dá as palavras. [...] Embora duas pessoas falem o mesmo idioma, o uso da linguagem nem sempre o mesmo."* (ROBBINS, 2007, p. 246).

#### 1.4.7. Gíria

Segundo Preti (1984) a gíria é distinguida como uma gramática peculiar, ela aparece como um signo de grupo, a início confidencial, bem específico de uma comunidade social limitada (seja a gíria dos marginais ou da polícia, dos estudantes, ou de grupos ou profissões). E quanto mais elevado for o sentimento de união que liga os elementos deste pequeno grupo, mais a linguagem gíria será como componente indicador, apontando o falante na sociedade e se utilizando como meio ideal de comunicação.

O autor ainda elucida de que maneira a gíria pode instituir um empecilho para que haja um entendimento claro numa conversação, pois esta se trata de um elemento comunicativo criado para ser compreendido dentro de um grupo privado de pessoas.

O surgimento deste vocábulo específico pode não apenas satisfazer o anseio da originalidade, todavia até atender a intenções diversas, como, por exemplo, a

vontade de se fazer percebido exclusivamente as pessoas do grupo, sem ser percebido pelos demais membros da sociedade, de onde se origina a sua característica oculta. (PRETI, 1984) .

#### **1.4.8. Jargão**

Quando se juntam profissionais de um setor específico surge uma linguagem técnica e exclusiva para determinada função, para aquele departamento. Robbins (2007) conceitua o jargão como sendo uma nomenclatura individualizada ou linguagem técnica que componentes de um grupo empregam para auxiliar o entendimento entre eles.

Os jargões são aproveitados, a grosso modo, na esperança de que o receptor da mensagem os compreendam corretamente, enquanto de fato, sua utilização atrapalha ainda mais o entendimento claro da mensagem, conforme Robbins, 2007, p. 246:

*Se soubermos como cada um modifica a linguagem, as dificuldades de comunicação serão minimizadas. O problema é que, nas organizações, as pessoas geralmente não sabem como as outras, com as quais interagem, modificam a linguagem. O emissor tende assumir que as palavras e termos usados por ele na transmissão da mensagem têm o mesmo significado para o receptor. Isso, evidentemente, nem sempre é verdadeiro, criando dificuldades na comunicação.*

#### **1.4.9. Diferenças Culturais**

As diversas culturas existentes trazem consigo muitas discrepâncias na comunicação e essas diferenças se traduzem em uma barreira relevante para um entendimento claro da mensagem.

Robbins (2007) até mesmo classifica estas diferenças culturais, ou comunicação multicultural, como impedimentos à comunicação eficaz, uma forma potencializada de expandir as dificuldades na comunicação.

Abaixo serão apresentados os principais ruídos provocados por essas diferenças:

#### **1.4.10. Barreiras Culturais**

As barreiras culturais representam obstáculos que dificultam a comunicação eficaz, visto que, representam a diversidade cultural existente dentro da organização. Neste contexto, será dada ênfase, as seguintes barreiras:

#### **1.4.11. Barreiras Semânticas**

São restrições ou alterações dos símbolos através dos quais se estabelece a comunicação.

Podem ser consideradas barreiras semânticas, as diferenças na língua, as divergências em códigos dentro da mesma língua, diferenças de gestos, imagens, os quais geram ruídos no processo comunicativo.

Para Robbins (2007) as barreiras semânticas são expressões que constituem significados distintos para pessoas distintas. No qual, ainda segundo o autor, algumas palavras não possuem tradução em diferentes idiomas.

#### **1.4.12. Barreiras causadas pelas conotações**

"As palavras têm implicações diversas em diferentes idiomas". (ROBBINS, 2007, p. 250). É dessa maneira que o autor defende que a conotação favorece o surgimento de entraves no diálogo em meio a pessoas de diversas nacionalidades.

O autor Robbins, 2007, p. 250 fala a respeito que:

*As negociações entre executivos norte-americanos e japoneses, por exemplo, costuma ter problemas por causa do termo japonês *hai*, equivalente ao 'sim' em inglês, mas com a conotação de 'sim, estou ouvindo', e não de 'sim, eu concordo'.*



#### **1.4.13. Barreiras causadas pelas diferenças de entonação**

Em algumas culturas, a linguagem é formal e em outras, informal. Em certas ocasiões a entonação sofre influência de acordo com o contexto que estiver inserido, as pessoas se comunicam de modo diferente quando estão em sua residência, no ambiente de trabalho ou num evento. A utilização de uma linguagem pessoal e coloquial em uma situação que exige um caráter mais formal pode originar desconforto e até acanhamento. (ROBBINS, 2007)

O autor até mesmo confirma que a entonação tem papel essencial para que a comunicação apresente resultado satisfatório a todos os envolvidos. Caso isso não aconteça, obstáculos podem ser surgidos de maneira a atrapalhar o processo comunicativo.

#### **1.4.14. Barreiras causadas pelas diferenças de percepção**

Para finalizar o capítulo que aborda as barreiras culturais, podem-se mencionar as diferentes interpretações dos acontecimentos que as pessoas de diversas culturas podem apresentar diante de um contexto específico, episódio, noticiário, etc.

Robbins (2007, p. 250) elucida o seguinte pensamento:

*Pessoas que falam idiomas diferentes na verdade vêem o mundo de formas diferentes. Os esquimós percebem as diversas nuances da neve, tendo até diferentes nomes para cada uma. Os tailandeses percebem o 'não' diferentemente dos demais povos, já que essa palavra não existe no seu vocabulário.*

#### **1.4.15. Contexto Cultural**

Visando entender como a cultura intervém no processo de comunicação, é imprescindível analisar que os critérios para provocar confiabilidade a uma pessoa são característicos de cada nação. Em algumas regiões, a confiabilidade é produzida pelo fundamento legal e em acordos formais, enquanto em outros, tal crédito da

mensagem recai sobre a posição social e reputação. Estes são enumerados da seguinte forma:

#### **1.4.16. Culturas de alto contexto**

Nessas culturas utiliza-se com frequência a comunicação não-verbal e sinais sutis que podem ser tão importantes ou mais que a comunicação verbal. Alguns países do oriente ganham destaque neste tipo de comunicação, como por exemplo, Japão, Arábia Saudita, China, etc. Segundo Robbins (2007, p. 251) “o status oficial de uma pessoa, seu lugar na sociedade e sua reputação têm um peso considerável na comunicação”.

O autor Robbins (2007, p. 251) ainda esclarece que:

*A comunicação nas culturas de alto contexto exige consideravelmente mais mútua entre os interlocutores. O que pode parecer, para um estrangeiro, apenas uma conversa casual e insignificante é, na verdade, um processo importante, que reflete o desejo de construir um relacionamento e gerar confiança. Os acordos verbais significam um forte comprometimento das partes nessas culturas. E quem você é – sua idade, seu cargo e seu tempo de organização – são dados altamente valorizados, que influenciam fortemente na sua credibilidade.*

#### **1.4.17. Cultura de baixo contexto**

Diferentemente das culturas de alto contexto, as culturas de baixo contexto, carecem de palavras para comunicar suas informações e produzir confiabilidade. A posição social das pessoas e sua colocação perante a sociedade não influenciam na comunicação como nas culturas de alto contexto.

O autor Robbins (2007, p. 251) explana que:

*Nas culturas de baixo contexto, em comparação, os acordos são feitos por escrito, com escolha precisa dos termos e com ênfase em seus aspectos legais. Essas culturas também valorizam a comunicação direta. Os administradores devem ser explícitos e precisos ao transmitir o significado que pretendem comunicar. É totalmente diferente do que ocorre nas culturas de alto contexto, em que os administradores tendem mais a 'dar sugestões' do que ordens explícitas.*

#### **1.4.18. Rádio Peão**

A Rádio Peão também conhecida como rádio corredor, refere-se à comunicação informal que ocorre dentro das empresas. Um de seus principais causadores é quando a comunicação interna é falha e ineficiente, ocasionando “burburinhos” negativos que geram desinteresse à equipe até a total manipulação da mensagem original. Dificilmente uma empresa com uma comunicação interna clara e transparente sofrerá as consequências dos boatos negativos gerados pela rádio peão. Entretanto, para alguns autores, a rádio peão não consiste somente em uma ameaça a ser combatida, ela é o meio que melhor representa os desejos, necessidades e sentimentos dos colaboradores.

De acordo com Pimenta (2009) a rádio peão é um meio de comunicação que vem sendo muito valorizado nas empresas. Existem gestores que avaliam sua existência como prejudicial, uma expansão ou legado de boatos de pessoas de mesmo convívio. Em contrapartida, há aqueles que aceitam com tranquilidade e até procuram utilizá-la para ampliar sua percepção dentro da empresa, melhorando sua relação com as pessoas e com os grupos e ainda a melhor compreensão de interpretações de determinados fatos.

É até injusto culpar apenas a rádio peão pelas crises organizacionais e falhas na comunicação, na maioria das vezes, isso ocorre quando a gestão não consegue transmitir a comunicação de forma objetiva ao seu público prioritário (colaboradores), deixando lacunas a serem preenchidas com mensagens negativas. A expansão dos meios informais, como no caso, a rádio peão, dentro do ambiente interno é causado

muitas vezes pelo fato de que as estruturas formais não conseguem acatar aos anseios e necessidades dos colaboradores. Faz-se necessário que estes gestores compreendam que os processos de comunicação informal são acontecimentos naturais em qualquer ambiente organizacional saudável. A extinção da rádio peão tornaria ineficaz a propagação do trabalho em equipe, das motivações e da assimilação das pessoas com a corporação, (GRANDO 2006).

Dias (2008) complementa que para as empresas que alcançaram o equilíbrio na comunicação, a rádio peão não existirá como um problema. Constituirá unicamente como uma amostra natural e que nunca será suprimida, já que é componente da ação humana compartilhar experiências, se misturar, falar, aprovar ou divergir de atos, palavras e comportamentos.

Para Bueno (2009, p. 107) a rádio peão é encontrada em todas as organizações e ineficaz de ser negada a sua existência, conforme esclarece abaixo:

*Ela é democrática, está presente no cotidiano das empresas, frequenta organizações de qualquer porte e tem a capacidade de arrebanhar ouvintes em qualquer lugar do país ou do exterior. Seria bastante aconselhável que os profissionais de comunicação organizacional a sintonizassem com mais regularidade porque há ensinamentos importantes sendo transmitidos por ela.*

Desta forma, fica demonstrada a relevância que passa a ter a rádio peão, uma vez que surge das relações interpessoais e integra o processo de comunicação interna.

Seguindo neste raciocínio o autor Bueno (2009, p.108-109) ainda revela que:

*A Rádio Peão faz sentido. Ela é, na prática, uma contrapartida à comunicação oficial, a voz (que pode ser barulhenta e desagradável algumas vezes) dos funcionários que se sentem, de alguma forma, penalizados por um processo de gestão ineficaz ou por uma comunicação interna não democrática [...] se os funcionários são bem atendidos pela comunicação oficial, não precisam sintonizar outros veículos, não precisam de outros apresentadores de rádio para apresentar as boas e más notícias.*

## 1.5. MELHORIAS PARA UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ

A comunicação nos dias atuais tornou se ferramenta essencial à sobrevivência das empresas e para que ela flua de maneira correta e eficaz, se faz necessário algumas mudanças no seu comportamento

Segundo o autor Keeling, 2012, p. 214:

*A comunicação é fundamental à ação individual e ao esforço conjunto. É o sistema nervoso da liderança, trabalho em equipe, cooperação e controle. Ela determina a qualidade dos relacionamentos, os níveis de satisfação e a medida de nosso sucesso ou fracasso. Sua ruptura é umas das principais causas de discórdia ou conflito, mas sendo ela comunicação é o veículo fundamental para resolver dificuldades.*

Para que uma empresa tenha uma comunicação interna eficiente é imprescindível um maior envolvimento da alta gerência com o cotidiano dos colaboradores, de modo a conhecer e participar com maior assiduidade da sua realidade, visto que quando há pouca participação por parte da gerência, não se atinge a comunicação interna eficaz desejada. A melhor maneira de se estabelecer uma comunicação aberta com os funcionários, se dá por meio de reuniões internas frequentes com os gestores, objetivando uma análise entre ambas esferas, para que juntas identifiquem os principais problemas, os resultados obtidos, a fim de desenvolver estratégias para a melhoria contínua.

Outro ponto importante e que vale a pena ser destacado é com relação as informações inerentes a empresa, uma fonte rica e de extrema relevância para todo o processo comunicativo. É aconselhável que as empresas adotem ferramentas que permitam registrar informações e procedimentos internos, de modo que estas não se percam ao longo do tempo, uma vez que quando algum colaborador é desligado da instituição leva consigo uma gama de informações, podendo em algum momento deixar a empresa em questão desamparada de tais informações, o que certamente prejudicará algum processo interno.

Pensando nisso, algumas delas já adotam a aprendizagem organizacional, como uma das maneira de reter as informações, criando ferramentas que permitam o

armazenamento destas juntamente com procedimentos que envolvem as rotinas internas, visando assim proporcionar aos colaboradores um conhecimento amplo de todo o processo. O resultado de tudo isso agregará positivamente a toda a organização, visto que as informações serão compartilhadas a todos os públicos de interesse, permitindo assim que atuais e novos funcionários tenham acesso as informações e procedimentos internos, o que certamente reduzirá custo e tempo com treinamentos rotineiros, otimizando desta forma o processo de capacitação.

Garcia (2006, p. 55) afirma que:

*Hoje em dia empresas de todos os portes implantam reuniões periódicas para treinamentos, visando uniformização de procedimentos, envolvimento e motivação dos funcionários, esclarecimento de dúvidas diversas, e os resultados obtidos têm impacto positivo na qualidade do trabalho.*

Dias (2007) defende a utilização de uma comunicação objetiva e transparente, como uma ferramenta para minimizar as diversas barreiras que ocorrem na comunicação interna. Os gestores devem entender que a medida que disponibilizam as informações necessárias aos colaboradores e se souber escutá-los, haverá um envolvimento mútuo no processo comunicativo, favorecendo assim, a um maior comprometimento, pois estarão alinhados com a visão estratégica da empresa, conseguindo desta forma alcançar os objetivos traçados.

Para que uma empresa possa ter uma boa imagem institucional, é preciso que os colaboradores estejam envolvidos com as suas ações internas, visto que funcionários entusiasmados e motivados com o seu trabalho conseguem claramente expressar isso para o público externo, pois, para uma atuação eficaz e o alcance de metas, a empresa depende inteiramente do nível de satisfação de seus colaboradores.

Clemen (2005) ressalta a importância de se ter funcionários motivados e para tanto defende a integração por meio de eventos que permitam uma maior interatividade entre os colaboradores, tais, como, palestras, workshops, seminários, entre outros.

Marchiori (2008. p. 117) explica a importância da integração para organização:

*A integração cultiva o bem-estar dos funcionários e encoraja a inovação, a abertura e a informalidade, que contribuem para que não haja o autoritarismo. [...] Quando algo errado acontece em vez de procurar a pessoa culpada os funcionários são orientados a avaliar o processo. Ou seja, o comprometimento é real. Em um ambiente integrado, os indivíduos buscam clareza, consenso e consistência, e isso geralmente faz crescer o senso de lealdade, comprometimento e entusiasmo.*

O autor Bueno (2009) assegura que a comunicação interna é dever de todos os envolvidos com o processo comunicativo, desde a alta gerência até um simples operário, e se todos não tiverem o mesmo comprometimento e alinhados com esse processo, a comunicação eficaz não acontece. Para a obtenção de bons resultados, não há mistérios, se faz necessário apenas coerência e clareza dos objetivos, adicionada a uma dinâmica interna direcionada ao alcance destes objetivos, e isso independe do tamanho da organização. Neste processo as pessoas são ferramentas fundamentais, pois são elas as principais responsáveis por promover a comunicação apropriada, em todos os níveis hierárquicos.

## 2. METODOLOGIA

O objetivo da metodologia é retratar a pesquisa empírica, primeiramente mostrando o processo através do qual os objetivos propostos puderam ser alcançados e, em seguida, mostrar os resultados. Como comumente, isso será realizado em três momentos básicos: o planejamento, a apresentação dos dados e a análise dos dados apresentados.

A pesquisa é considerada segundo Gil (2009), como sendo um processo formal e metódico de desenvolvimento de um roteiro de avaliação. Além disto, o mesmo autor ainda afirma que, o objetivo principal deste tipo de pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Em suma, a classificação da pesquisa se apresenta em:

- Quanto aos objetivos: descritiva e explicativa;
- Quanto à abordagem: qualitativa;
- Quanto à coleta de dados: survey.

### 2.1. Objetivos

Para Vergara (2003), a pesquisa do tipo descritiva é uma pesquisa conclusiva que apresenta o propósito fundamental a descrição de alguma coisa. Enquanto que a pesquisa do tipo explicativa se propõe a classificar os motivos que causam ou favorecem a ocorrência de um fenômeno.

Assim, esta pesquisa se classifica como descritiva porque, num primeiro momento, busca retratar como se dá o processo de comunicação interna nas organizações e explicativa porque num segundo momento, busca identificar a importância e as contribuições que o processo de comunicação proporciona para a melhoria dos processos organizacionais.



## 2.2. Abordagem do Problema

Quanto a forma de abordagem do problema, utilizou-se a pesquisa qualitativa, que, de acordo com Oliveira (2004, p. 116) difere da abordagem quantitativa justamente “*pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema*”, enquanto a abordagem qualitativa apresenta-se como uma forma adequada para se poder entender a relação de causa e efeito dos fenômenos e, por conseguinte, chegar às suas verdades e razões.

O autor Rodrigues (2006, p. 90) declara que a pesquisa qualitativa é definida como uma particularidade de pesquisa científica que:

*Não emprega procedimentos estatísticos ou não tem, como objetivo principal, abordar o problema a partir desses procedimentos. É utilizada para investigar problemas que os procedimentos estatísticos não podem alcançar ou representar, em virtude de sua complexidade. Entre esses problemas, podemos destacar aspectos psicológicos, opiniões, comportamentos, atitudes de indivíduos ou de grupos. Por meio da abordagem qualitativa, o pesquisador tenta descrever a complexidade de uma determinada hipótese, analisar a interação entre as variáveis e ainda interpretar os dados, fatos e teorias.*

Portanto, a natureza desta pesquisa, configura-se como sendo qualitativa, visto que o foco não é a elaboração de grandes cálculos matemáticos para o entendimento e resolução dos problemas.

## 2.3. Quanto à coleta de dados

Para a obtenção dos dados e informações necessárias à análise dos resultados, adotar-se-á ao trabalho o método de pesquisa survey.

Este modelo de pesquisa é caracterizado com a obtenção de subsídios ou informações a respeito de especialidades, atos ou conceitos de grupos definidos apontados como amostra de uma determinada população, se utilizando de uma ferramenta conhecida como questionário ou roteiro de pesquisa.

A pesquisa survey se utilizará de meios com objetivo de responder questões do tipo, o quê, por que, como e quanto; ou seja, quando se busca entender "o quê está acontecendo" ou "como e por que isso está acontecendo."

Marconi e Lakatos (2010) certificam em caráter unânime que, os questionários, as observações e entrevistas são os mais usados. Os autores adicionam que os questionários são ferramentas de obtenção de informações compostos por uma série coordenada de perguntas, que precisam ser encaminhadas e respondidas por email, na ausência do entrevistador. Em resumo, o pesquisador manda as perguntas para o entrevistado, por carta, email ou por um intermediário. Depois de preenchido o roteiro de pesquisa, o informante retorna-o da mesma maneira.

E por último estes questionários serão utilizados como base de análise e avaliação dos resultados para a obtenção de explicações da problemática em questão.

Desta forma para dar maior embasamento a este trabalho e buscando responder a questão pesquisa, utilizou-se a pesquisa survey, por meio de uma ferramenta do Google, chamado Google Drive, a qual permite enviar a pesquisa por e-mail, através de um link prático e de fácil acesso, esta ferramenta ainda possibilitou maior agilidade no envio e recebimento das respostas, tratando-se um de recurso seguro e eficaz.

### 3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise e obtenção dos resultados, aplicou-se o modelo de pesquisa survey, a qual foi desenvolvida e aplicada em duas organizações de porte e segmentos diferenciados. Em primeiro momento, o objetivo era realizar um comparativo avaliativo dos resultados obtidos das duas empresas, mas como se verificou uma grande semelhança nas informações apresentadas em ambas empresas, a pesquisa, portanto, terá o objetivo de amparar todo o trabalho teórico do projeto em questão, analisando as respostas fornecidas concomitantemente.

Primeiramente, cabe relatar de maneira sucinta os perfis de cada empresa. A primeira atua no ramo imobiliário, uma das empresas que vem ganhando destaque na cidade e região, por um crescimento rápido e notório, trabalha principalmente com o foco na administração, locação e venda de imóveis. Possui cerca de 300 funcionários, subdivididos em vários setores, como consultoria, administração de imóveis de locação, locação, novos negócios, vendas, lançamentos, administrativo, recursos humanos, marketing, etc.

A segunda atua no segmento de agronegócio de uma multinacional de tecnologia, com cerca de 180 colaboradores, também possui várias divisões, que vão desde comercial, PMO ou área de projetos, administrativo, desenvolvimento de software, recursos humanos, gestão de projetos, etc. Seus produtos principais de comercialização são a venda do ERP Agro, denominado PIMS Software e as consultorias agrícolas.

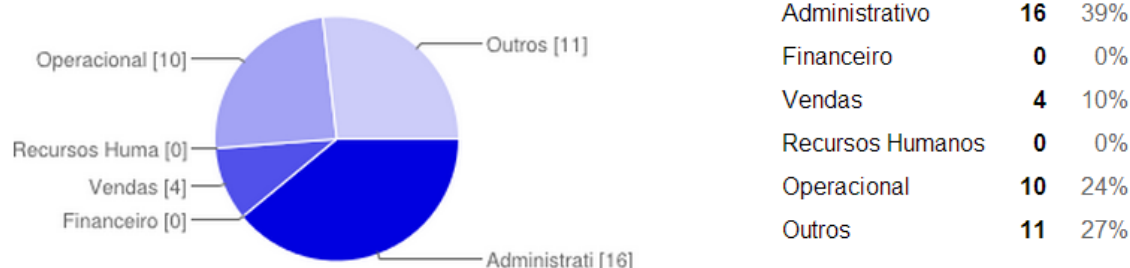
Diante do cenário atual, observa-se, portanto, a necessidade que estas organizações têm para que haja uma comunicação eficiente em seu ambiente interno, visto que ambas possuem diversos departamentos, os quais tornam a comunicação mais racionada, gerando desta forma, vários ruídos em seu processo, assim como retenção de informações, entre outros problemas.

O roteiro de pesquisa aplicado ficou distribuído em dezesseis questões, sendo onze questões de múltipla escolha e cinco questões abertas, as quais permitiram aos colaboradores maior liberdade para expor suas opiniões a cerca do

tema abordado. Tratam-se de perguntas voltadas para o ambiente interno da organização, com o objetivo de averiguar num todo o nível da comunicação interna de ambas empresas, de modo a identificar assim as principais dificuldades encontradas pelos funcionários no que tange ao processo comunicativo. A seguir serão apresentadas as questões e as respectivas respostas, sendo elas em formato de gráficos e dissertativas, por meio das quais serão extraídas as análises dos resultados. A pesquisa obteve o êxito de 45 questionários respondidos.

## 1. Em qual departamento você atua?

**Gráfico 01:** Departamentos das empresas.

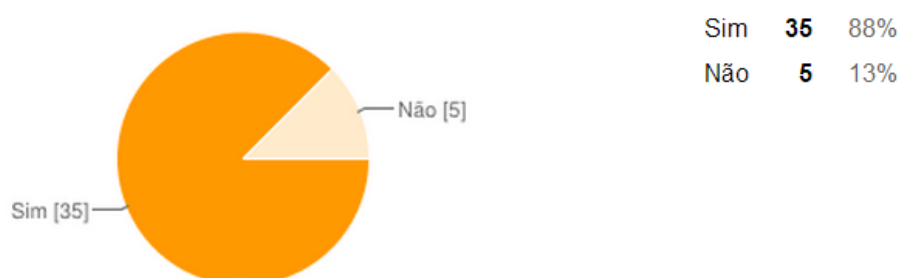


**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** De acordo com o gráfico, a maior parte das pessoas entrevistadas atuam no departamento Administrativo. A segunda maior opção foi denominada como outros departamentos, seguida, pelo setor operacional.

## 2. Você conhece a missão, valores e visão de sua empresa?

**Gráfico 02:** Nível de conhecimento da missão, valores e visão das empresas.

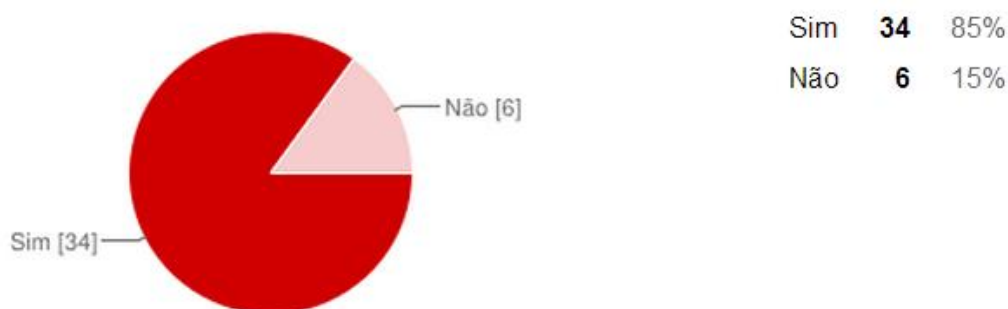


**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** O gráfico mostra que grande parte dos colaboradores afirmam conhecer a missão, valores e visão da sua empresa.

### 3. Sua empresa realiza reuniões/encontros para explicar novas mudanças tomadas pela alta direção?

**Gráfico 03:** Análise da frequência de reuniões/encontros nas organizações.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** Constata-se através do gráfico acima, que ambas empresas analisadas promovem encontros de modo a difundir as decisões tomadas pela alta gerência.

#### 3.1. Numa escala de 1 a 5, qual o grau de sua participação nessas decisões, sendo que 1 corresponde a uma baixa participação e 5 a uma participação efetiva.

**Gráfico 04:** Nível de participação dos colaboradores nas decisões das empresas.

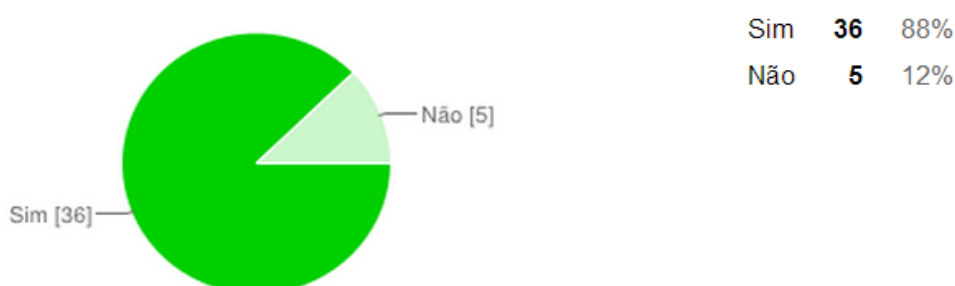


**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** De acordo com a análise realizada, cerca de 50% do total entrevistado, indicou a opção 1, a qual corresponde a um nível baixo de participação nas decisões gerenciais, o que demonstra o pouco envolvimento dos colaboradores em decisões relevantes à organização.

#### 4. O clima organizacional na sua empresa é favorável à realização de suas tarefas?

**Gráfico 05:** Análise do clima organizacional.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** O gráfico representa de maneira majoritária que o clima organizacional nas empresas entrevistadas é propício a realização das atividades diárias desempenhadas pelos colaboradores.

#### 5. Dentre os meios de comunicação utilizados em seu dia a dia, qual dos citados abaixo possui maior grau de assertividade?

**Gráfico 06:** Análise dos meios de comunicação utilizados nas organizações



**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** A unanimidade dos votos nessa abordagem, voltou-se para a ferramenta e-mail, como sendo o meio de comunicação mais assertivo dentre os veículos de comunicação usualmente mais utilizados.

**6. Ao desempenhar as suas tarefas diárias, com que frequência você erra por falta de comunicação ou por não compreender uma informação transmitida?**

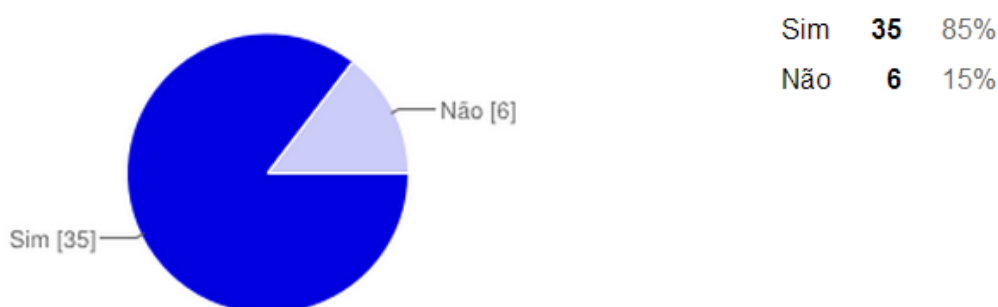
**Resposta/Análise:** Diante das respostas obtidas, pode-se constatar que em ambas as empresas, o índice de falhas por falta de comunicação ou por não compreender uma informação transmitida encontra-se num nível baixo, como mostra duas das respostas coletadas:

*"Raramente, visto que os procedimentos são bem consistentes e a rotina bem dinâmica".*

*"A comunicação verbal sem dúvidas é a mais assertiva, mas é preciso saber formalizar e documentar por e-mail. Acredito que erro pouco em minhas comunicações, pois tenho atenção ao redigir e-mails de forma que o destinatário não tenha duplo sentido na interpretação do mesmo."*

**7. Você já atrapalhou algum procedimento ou foi prejudicado, por não ter comunicado ou recebido uma informação de maneira correta?**

**Gráfico 07:** Grau de falhas no processo comunicativo.

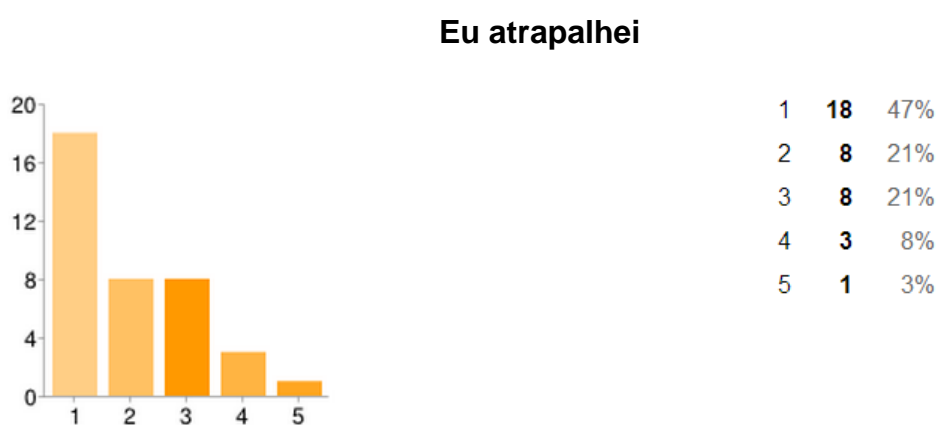


**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** O gráfico denota de maneira clara que um percentual de 85% dos entrevistados, ou seja, praticamente todos os integrantes da organização, já sofreram ou prejudicaram de alguma forma um procedimento por falhas na comunicação.

**7.1. Em uma escala de 1 a 5, classifique o grau de consequência, sendo 1 de baixa consequência e 5 alta consequência.**

**Gráfico 08:** Grau de consequências eu atrapalhei.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** Diante dos dados expostos no gráfico, pode-se observar que um índice relevante de entrevistados expressaram que já prejudicaram de maneira não significativa algum procedimento interno.

**Gráfico 09:** Grau de consequências eu fui prejudicado .



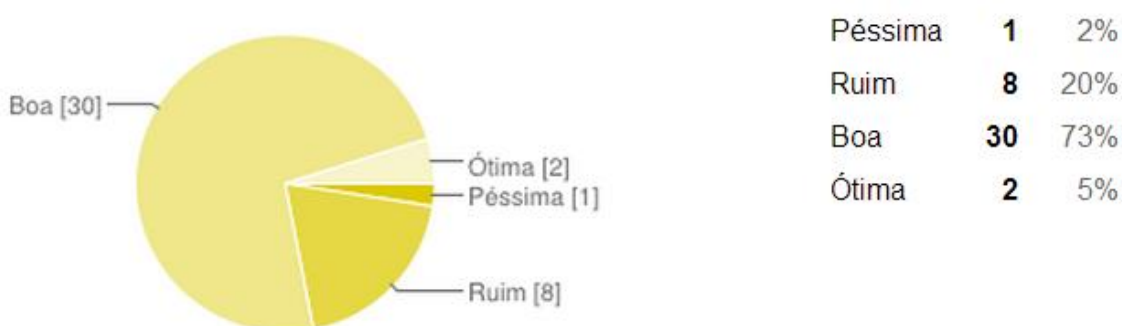
**Fonte:** Elaborado pelas autoras



**Análise:** Perante o gráfico, percebe-se que boa parte dos entrevistados já foram prejudicados por alguma falha relacionada a comunicação interna, sendo a consequência de relevância considerável, como visto nos itens 3 e 4 do referido gráfico.

## 8. Como você avalia a comunicação interna da sua empresa?

**Gráfico 10:** Análise da comunicação interna nas empresas.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** A grande maioria dos colaboradores de ambas as empresas, consideram a comunicação das empresas em que atuam como boa, o que denota que as elas estão no caminho certo para o alcance de uma comunicação eficaz.

## 9. Qual o setor da sua empresa que comente mais falhas relacionadas à comunicação interna?

**Resposta/Análise:** Dentre as respostas obtidas, o setor mais apontado por falhas relacionadas a comunicação interna, é o *Setor Comercial*, o qual realiza as vendas e fecha negociações com os clientes, sendo o departamento responsável por coletar todas as informações relevantes a respeito da negociação, por isso a necessidade de precisão na coleta de informações, pois, uma informação passada a frente erroneamente certamente prejudicará todo o processo.

### 9.1. E qual é o setor mais afetado por conta destas falhas?

**Resposta/Análise:** O setor mais afetado por conta das falhas oriundas de outro departamento, de acordo com as respostas fornecidas, foi o *Administrativo*, setor o qual executa a maior parte das atividades burocráticas da organização, portanto, a necessidade de informações e dados concisos e corretos.

**10. Em seu departamento, quais são os maiores causadores dos problemas relacionados à comunicação interna? Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 pouco preocupante e 5 muito preocupante.**

**Gráfico 11:** Análise da barreira desvio de atenção.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** Em ambas as empresas, o desvio de atenção ainda não é um problema agravante como visto no presente gráfico, itens 1 e 2.

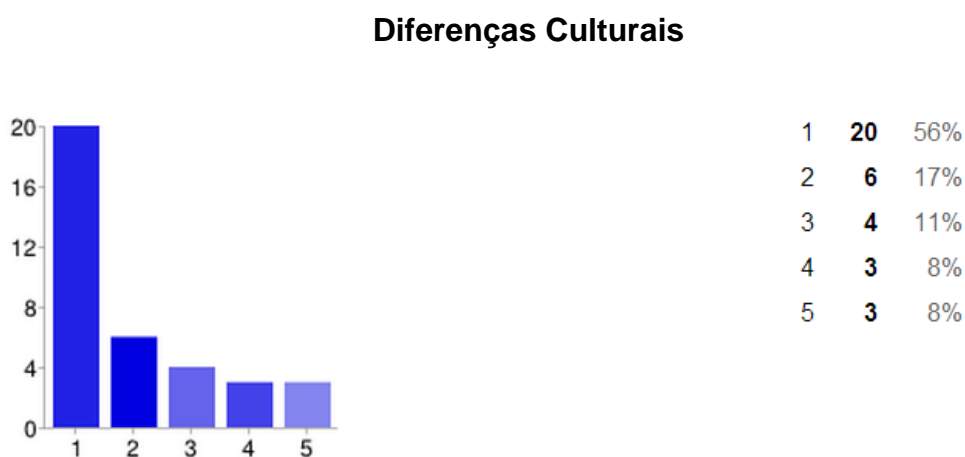
**Gráfico 12:** Análise da barreira sobrecarga de informação.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras

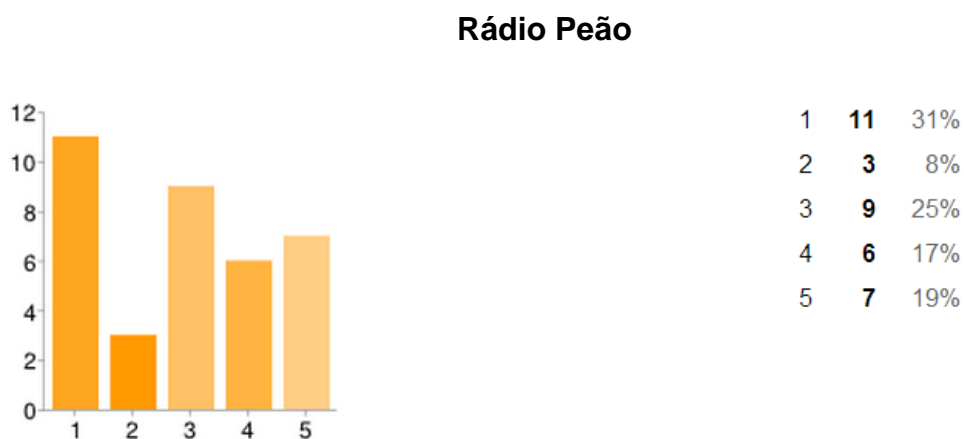
**Análise:** Pela análise, constata-se que é considerável e preocupante o número de pessoas que apontaram a sobrecarga de informação como um fator causador de problemas relacionado à comunicação.

**Gráfico 13:** Análise da barreira diferenças culturais.



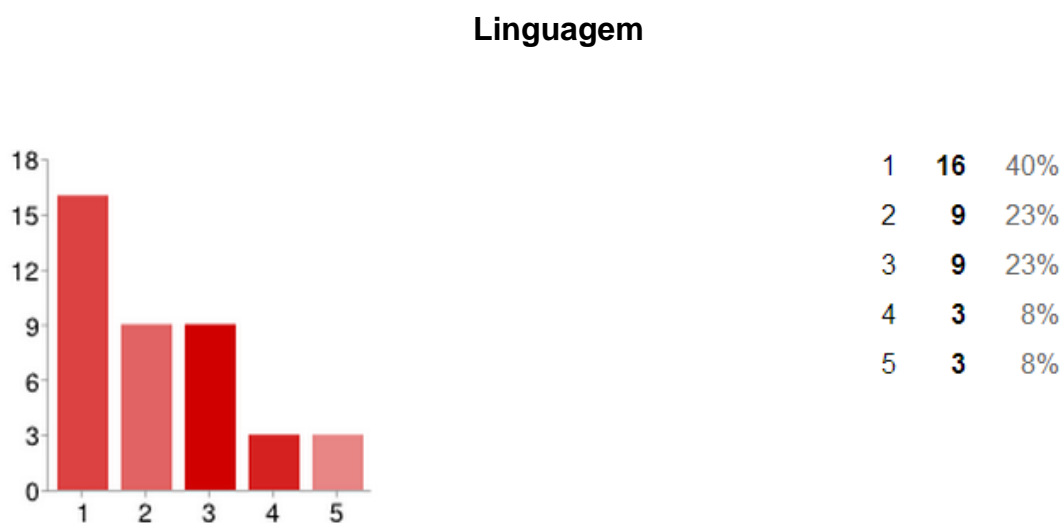
**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** Como demonstrado no gráfico acima, as diferenças culturais não são consideradas de forma significativa como causadoras de problemas relacionados ao processo comunicativo interno.

**Gráfico 14:** Análise da barreira rádio peão.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** A rádio peão como expressa no gráfico é fator preocupante nas organizações entrevistadas, visto que os colaboradores apontaram-na com um índice elevado de causadora de problemas internos vinculados a comunicação, o que remete as empresas se atentarem a esse ponto.

**Gráfico 15:** Análise da barreira linguagem.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** A linguagem utilizada por grande parte dos membros das organizações entrevistadas não foi considerada fator preocupante nem causadora de falhas na comunicação.

**11. Para você, qual a importância da comunicação interna atualmente para as empresas? Numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante, responda:**

**Gráfico 16:** Nível da importância da comunicação interna nos dias atuais.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Análise:** Como mostra o gráfico a comunicação interna atualmente é considerada por quase todos os entrevistados um fator diferencial e de extrema relevância para o sucesso das organizações.

**12. Você considera a comunicação interna como diferencial competitivo no mercado atual? Comente.**

**Resposta/Análise:** Perante as respostas coletadas, a grande maioria dos entrevistados afirmou que a comunicação interna é sim atualmente um diferencial competitivo considerável de mercado. Seguem algumas respostas que ilustram tal percepção:

***"Sim. A comunicação interna é fundamental para a saúde organizacional e fomento do negócio, pois favorece o alinhamento da missão, valores e visão, e ainda pode promover a integração entre os funcionários. É importante contar com o apoio de líderes e gestores que reconheçam e apostem nos benefícios que uma ferramenta de comunicação interna pode trazer; definir uma boa política de conteúdo, assim como uma política de uso e um código de conduta para evitar práticas abusivas e discussões pouco produtivas."***

***"Sim, sem dúvida, pois uma falha na comunicação pode levar a um prejuízo incalculável, além de envolver pessoas erradas e levar a um stress que poderia ser evitado."***

***"Com toda certeza. É evidente que no século XXI a habilidade para comunicar-se se tornou imprescindível, independente do ambiente em qual o indivíduo esteja inserido; é de suma importância que saiba se comunicar para que consiga se manter como bom profissional, o que conseqüentemente tem grande influência sobre o mercado atual. Vários estudos mostram que uma empresa que aposta na comunicação, seja ele interna ou externa, eleva sua evidência e potência no mercado inserido."***

***"Sim, quando não há uma comunicação clara, objetiva e assertiva as pessoas e departamentos não conseguem chegar aos seus objetivos, sendo "engolidos" pela concorrência."***

**13. No que se refere à comunicação interna da sua empresa, na sua visão, o que deve ser melhorado?**

**Resposta/Análise:** De acordo com as informações fornecidas pelos colaboradores questionados, constatou-se que para que haja uma melhor comunicação interna dentro das organizações, de forma resumida, se faz necessário aperfeiçoar alguns pontos chaves, os quais permitirão um avanço relevante ao processo comunicativo, de forma a melhorar o desempenho da organização como um todo, são eles: estruturar processos, estimular a comunicação oficial, promover eventos de maneira a

favorecer uma maior interatividade entre os colaboradores, tornar acessível a comunicação a todos, e por último realizar com frequência feedback construtivos. Abaixo seguem algumas sugestões de melhorias apontadas por alguns colaboradores entrevistados:

***"Estruturando os processos, combatendo a fofoca (canais abertos de comunicação entre chefes e subordinados) para evitar que boatos ganhem força dentro da empresa, Estimulando a comunicação oficial - estipule um canal (e-mail, folheto, intranet) onde a presidência e a diretoria possam informar os comunicados e decisões, Praticando a comunicação nas redes sociais – crie políticas claras e transparentes aos colaboradores sobre o uso de redes sociais e estimule-os a falar bem da empresa. Tornar acessível a informação padrão da empresa, Tornar a Missão e Visão claras. A comunicação não deve ser melhorada apenas entre os membros da equipe que trabalham juntos, mas também entre os funcionários e seus gestores. Mantenha os funcionários atualizados sobre as mudanças da empresa, o progresso e os planos futuros. É importante fornecer uma plataforma online para compartilhamento de conhecimento. Os colaboradores estão propensos a ler sobre novidades e tendências regularmente. Promover eventos externos."***

***"Um melhor feedback aos colaboradores."***

***"Os canais precisam ser melhor estruturados: jornal, mensagem corporativa por email, podcasts. Melhorar o "time" da mensagem, muitas vezes a demora gera ruídos desnecessários e inferências que atrapalham o ambiente de trabalho."***

## CONCLUSÃO

O trabalho apresentado buscou analisar a importância que a comunicação interna exerce nas organizações, destacando assim as principais barreiras que afetam o processo comunicativo, o qual evidenciou a relevância da comunicação interna como uma ferramenta estratégica empresarial, visto que uma comunicação eficaz e integrada permite à empresa um melhor desempenho da equipe, propiciando assim a um clima e cultura organizacional favoráveis, fatores que contribuem para uma maior motivação e qualidade de vida no trabalho, promovendo desta forma o aumento da produtividade e agregando para a sua consolidação competitiva em meio ao seu mercado de atuação.

Nesse sentido, fica claro que uma empresa que se comunica internamente de forma organizada e integrada com os seus colaboradores possibilitará a estes uma maior participação e envolvimento em suas ações, na medida em que a comunicação interna é responsável por promover relacionamentos interpessoais, proporcionando uma maior cooperação entre os colaboradores e favorecendo a um clima organizacional benéfico para que estes se sintam valorizados e parte integrante da empresa, e por sua vez, estimulando a um maior comprometimento, satisfação e motivação.

Estes são alguns dos benefícios que uma comunicação interna eficaz proporciona as organizações, aperfeiçoando seus procedimentos e otimizando suas tarefas corriqueiras, ao mesmo tempo em que se consolida como um diferencial competitivo, pois diante do panorama atual, no qual o compartilhamento de informações se torna cada vez mais acelerado e dinâmico, novos valores e novas culturas dominam os cenários organizacionais, transformando desta forma os seus colaboradores em profissionais mais criteriosos e exigentes.

Diante da análise dos resultados, observa-se que ambas as empresas realizam reuniões de modo a disseminar as decisões tomadas pela alta gerência, entretanto, ainda é considerada baixa a participação dos colaboradores. Apesar disso, a comunicação interna encontra-se num nível bom, o que denota que as empresas



preocupam-se com a forma de se comunicar com o seu público interno, visto que nos dias atuais ela é considerada um diferencial competitivo de extrema relevância para o sucesso das organizações.

Desta forma, para uma melhor comunicação interna, é necessário aprimorar algumas medidas que permitirão um progresso considerável ao processo comunicativo, de modo a melhorar o desempenho como um todo, são eles, sistematizar procedimentos, promover a comunicação oficial, realizar eventos de maneira a estimular uma maior integração entre os colaboradores, tornar a comunicação acessível a todos, e por último realizar com frequência feedback construtivos.

Todos os integrantes, desde a alta gerência até os colaboradores operacionais devem ter consciência e colaborar para que a comunicação interna eficaz faça parte da rotina das organizações. Desta forma, todos os envolvidos no processo comunicativo estarão alinhados em prol de um mesmo objetivo, superando metas e desafios, aumentando assim a capacidade de participação de toda a equipe.

Portanto, pode-se concluir que em todos os âmbitos a comunicação se faz essencial, e em especial no âmbito empresarial, atualmente, a comunicação interna é uma ferramenta vital para a sobrevivência das organizações, uma vez que permite a otimização dos processos, melhorando o fluxo das informações e reduzindo os conflitos que ocorrem no dia a dia, fazendo com que a informação alcance todos os níveis hierárquicos de maneira correta e atinja assim os seus objetivos esperados.

Por fim, pode-se perceber que a temática abordada objeto de estudo deste trabalho, ainda tem muito a ser explorada, uma vez que trata-se de um assunto de ampla relevância para os dias atuais, e por se tratar de comunicação, o conhecimento nunca se esgota, pois faz parte do cotidiano de cada indivíduo, seja dentro de uma organização ou em sua vida pessoal, haverá sempre a necessidade de uma boa comunicação.

## REFERÊNCIAS

BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CABRAL, Valéria. **Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática**. Revista Organicom ANO 1 • NÚMERO 1 • AGOSTO DE 2004.

CAHEN, R. **Tudo o que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CALDAS, Priscyla. **Comunicação formal e informal**. 2009. Disponível no site: [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net). Acessado no dia 29 de setembro de 2010.

CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Cláudia; KLOCKENER, Mônica. **Administração: Teorias e Processo**. Anhanguera Educacional - Programa do Livro-Texto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **PLT Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 6ª Reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**, 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CLEMEN, Paulo. **Como Implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Ponto, 2007.

DINSMORE, Paul Campbell. **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: 2006; QualityMark Editora LTDA.

GARCIA, Maria Tereza [org.]. **Marketing & Comunicação para pequenas empresas; o marketing e a comunicação organizacional sem complicações, para novos empresários e aprendizes permanentes**. São Paulo: Novatec, 2006.

GASNIER, Daniel Georges. **Comunicação empresarial: guia prático**. São Paulo: IMAM, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994

GRANDO, G. B. **Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz**. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Tradução: Luciana do Amaral Teixeira. 3. ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, 529 p

HUNTER, C.J. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextame, 2006.

KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos: Uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2012.

KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª ed. São Caetano: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados**, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLER, G.A. **“The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information”**, The Psychological Review, Março de 1956.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2005.

OLIVEIRA, H.C.L. **O que temos aprendido sobre este desafio permanente**. In:

NASSAR, P. (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje Editorial, 2005, v. 2.

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

\_\_\_\_\_. Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Ed. Alínea, 1999.

PIRES, Jovelino; MENEZES, Diana. **Introdução à administração: Uma abordagem na forma de instrução programada**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1978

PRETI, Dino. **A gíria e outros temas**. São Paulo: T.A. Queiroz: Ed. da Universidade de São Paulo, 1984.

PROCHNOW, Franci D. Et al. **Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro da Empresas**. XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005].

RABAÇA apud MATOS, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ática, 1987

REGO, F.G.T. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986. 179 p.

ROBBINS, Stephen, **Comportamento Organizacional** - 11ª Edição - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho – evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

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

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação Empresarial na Prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J.B. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneiras, 1997.

\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## **APÊNDICE: ROTEIRO DE PESQUISA**

O presente questionário foi desenvolvido para embasar o TCC Comunicação Interna: "Uma ferramenta estratégica para o sucesso nas empresas". Elaborado pelas alunas Fernanda dos Santos Ribeiro e Letícia Almeida Peixoto, da faculdade ESAMC (Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação), localizada no Colégio Anglo Vila Rezende - Piracicaba -SP.

O questionário deve empregar 15 minutos do seu tempo e certificamos que haverá total confidencialidade das informações apresentadas.

### **Breve Resumo:**

Atualmente as empresas se utilizam demasiadamente da comunicação como ferramenta essencial para o desempenho das suas tarefas diárias. A comunicação interna nas organizações vêm ganhando notável destaque, na medida em que uma comunicação falha e inconsistente prejudica o desenvolvimento da organização, pois gera retrabalhos e pode levar até mesmo a prejuízos muitas vezes irreversíveis. Diante dessa problemática, o presente questionário tem a finalidade de constatar a que nível encontra-se a comunicação interna da sua empresa, identificando quais as dificuldades encontradas pelos colaboradores no tocante ao processo comunicativo.

Agradecemos por dedicar parte do seu tempo para responder este questionário.

Seu feedback é essencial para nossa pesquisa !

Nome do Funcionário:

RG:

1. Em qual departamento você atua?

Administrativo    Financeiro    Vendas    RH    Operacional

Outros: \_\_\_\_\_

2. Você conhece a missão, valores e visão de sua empresa?

Sim

Não

3. Sua empresa realiza reuniões/encontros para explicar novas mudanças tomadas pela alta direção?

Sim

Não

3.1. Numa escala de 1 a 5, qual o grau de sua participação nessas decisões, sendo que 1 corresponde a uma baixa participação e 5 a uma participação efetiva.

Grau de Participação	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---

4. O clima organizacional na sua empresa é favorável à realização de suas tarefas?

Sim

Não

5. Dentre os meios de comunicação utilizados em seu dia a dia, qual dos citados abaixo possui maior grau de assertividade?

E-mail

Telefone

Comunicação Verbal

Skype



6. Ao desempenhar as suas tarefas diárias, com que frequência você erra por falta de comunicação ou por não compreender uma informação transmitida?

---



---



---

7. Você já atrapalhou algum procedimento ou foi prejudicado, por não ter comunicado ou recebido uma informação de maneira correta?

Sim  Não

7.1. Em uma escala de 1 a 5, classifique o grau de consequência, sendo 1 de baixa consequência e 5 alta consequência.

Eu atrapalhei	1	2	3	4	5
Eu fui prejudicado	1	2	3	4	5

8. Como você avalia a comunicação interna da sua empresa?

Péssima  Ruim  Boa  Ótima

9. Qual o setor da sua empresa que comente mais falhas relacionadas à comunicação interna? \_\_\_\_\_

9.1. E qual é o setor mais afetado por conta destas falhas? \_\_\_\_\_

10. Em seu departamento, quais são os maiores causadores dos problemas relacionados à comunicação interna?

Barreiras à Comunicação Interna	<b>Desvio de Atenção</b>	1	2	3	4	5
	<b>Sobrecarga de informação</b>	1	2	3	4	5
	<b>Diferenças Culturais</b>	1	2	3	4	5
	<b>Rádio Peão</b>	1	2	3	4	5
	<b>Linguagem</b>	1	2	3	4	5

11. Para você, qual a importância da comunicação interna atualmente para as empresas? Numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante, responda:

Nível de Importância	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---

12. Você considera a comunicação interna como diferencial competitivo no mercado atual? Comente.

---

---

---

13. No que se refere à comunicação interna da sua empresa, na sua visão, o que deve ser melhorado?

---

---

---