

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Sheila Elisabete Regiane De Souza
Especialista em Controladoria e Finanças
Professora das Faculdades ISEIB
scheilaelisabete@bol.com.br

Cleide Linhares de Freitas
Processos Gerenciais
Belo Horizonte/MG
Cleide.linhares@bol.com.br

Fabíola Aparecida Ferreira Martins
Processos Gerenciais
Belo Horizonte/MG
fabiolafaf@hotmail.com

Rosemeire Santos Silva
Processos Gerenciais
Belo Horizonte/MG
silvarose3108@gmail.com

Antônia Silveira e Oliveira
Doutora em Educação
Superintendente e Docente ISEIB
superintendenteensino@iseib.edu.br

RESUMO

O presente estudo baseia-se em pesquisa bibliográfica de autores e leitura de artigos que tratam o tema em questão e trazem informações sobre a comunicação dentro das organizações. O artigo tem como objetivo desenvolver um estudo e conhecimentos relevantes dos processos da comunicação interna, a sua importância e o que a falta dela pode acarretar. O artigo em si visa analisar as informações sobre as dificuldades da transmissão de mensagens entre setores e colaboradores dentro da empresa, nas quais as mensagens mal transmitidas podem sofrer distorções e não chegar ao receptor como foi emitida a primeiro momento pelo emissor. Visa também analisar como é a implantação da comunicação interna dentro das organizações segundo autores apresentados no estudo, como a comunicação proporciona melhorias e qualidade nos resultados e nos processos proeminentes da empresa. Observa-se que quanto mais eficiente e transparente as informações dentro das empresas, mais fácil é o entendimento e com isso pode-se alcançar a satisfação notória dos funcionários e fidelizar os clientes. Portanto, a elaboração deste artigo surgiu da necessidade de entender a importância da implantação de uma comunicação eficiente, como a falta dela interfere no dia a dia de uma empresa e mostrar os objetivos necessários de mudanças para as empresas enfrentarem uma era tão exigente.

Palavras-chave: comunicação interna, importância da comunicação, canais de comunicação barreiras de comunicação

INTERNAL COMMUNICATION AS A STRATEGY FOR BUSINESSES DEVELOPMENT

ABSTRACT

The present study is based on bibliographical research of authors and reading of articles that treat the subject in question and bring information about the, communication within the

organizations. The article aims to develop a study and relevant knowledge of internal communication processes, their importance and what lack of it can lead to. The article itself aims to analyze information about the difficulties of sending messages between sectors and employees within the company, where mistranslated messages can suffer distortions and not reach the receiver as it was first issued by the sender. It also aims to analyze how the implementation of internal communication within organizations according to authors of the study, how communication provides improvements and quality in the results and prominent processes of the company. It is observed that the more efficient and transparent the information within the companies the easier it is the understanding and with this can achieve the notorious satisfaction of the employees and customer loyalty. Therefore the elaboration of this article arose from the need to understand the importance of implementing efficient communication, how the lack of it interferes in the day to day of a company and show the necessary goals of changes for companies facing such a demanding era.

Keywords: internal communication, importance of communication, communication channels, communication barriers.

INTRODUÇÃO

De acordo com o dicionário Aurélio (2009) comunicação é “Processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos e/ ou sistemas convencionados. A capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, com vista ao bom entendimento entre pessoas”.

Desde os anos 90 a comunicação já era conceituada por Ruão (1999), como um processo contínuo que acontece sempre que necessário, no qual afirma que comunicar é transmitir uma informação de forma objetiva e eficaz. Os envolvidos no processo são o emissor e o receptor, o emissor é responsável por desenvolver a mensagem de forma clara onde o receptor possa entendê-la com eficiência, deverá também usar o melhor canal de comunicação seja ele visual ou auditivo.

Pimenta (2009), no século XX reforça a ideia de que comunicar é tornar uma mensagem alcançada por todos, fazendo-se o método da comunicação, permitindo o contentamento dos clientes de uma empresa, respeitando crenças, hábitos, costumes, entre outros aspectos sociais de um povo.

Para as empresas a comunicação é notável, já que o bom desempenho do negócio depende de maneira específica, apenas de uma comunicação hábil. A divulgação da empresa e da sua missão é de responsabilidade dos gestores e diretores.

Este artigo tem como objetivo geral analisar a importância da comunicação dentro das organizações, se essa comunicação existe, é clara e objetiva. Busca-se também apontar canais de comunicação das organizações, apresentar dificuldades de comunicação interna e ratificar como a falta de comunicação interfere na rotina da organização.

Constatou-se a necessidade de as organizações entenderem a necessidade de se trabalhar a comunicação, mas tudo torna-se mais complexo pelo fato de nem sempre esse cenário existir no meio empresarial. Desse modo, a comunicação necessita, como estratégia, uma imagem positiva perante seu público. A comunicação é a causa por trás das muitas dificuldades das empresas. As falhas ocultam, na maioria das vezes, problemas críticos de relacionamento e de desajuste de foco (FILIAÇÃO,2012).

Este trabalho justifica-se, pois, todos os componentes do grupo vivenciam problemas comunicativos em seus respectivos ambientes de trabalho, nesta perspectiva no artigo visamos lançar uma luz tênue. A respeito das falhas comunicativas no âmbito interno das organizações

há solução? Como solução para este problema vê-se a possibilidade de melhorar a comunicação interna na organização através de qualificação dos funcionários, orientação sobre a importância de transmitir as informações com melhor fluidez dos processos internos contando com o auxílio dos gestores para incentivar seus comunicadores a comunicarem entre si.

MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, que no conceito de Ruiz (2006) consiste no exame de livros, artigos ou documentos, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que adotamos como tema de pesquisa científica.

Esta é uma pesquisa de cunho descritivo, ou seja, é um tipo de pesquisa que acontece quando se registra, avalia e associa acontecimentos ou fatos, sem influencia-los (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Quanto a natureza, a pesquisa pode ser considerada como básica, uma vez que não tem propósito de aplicabilidade imediata, e é generalista, voltada para descoberta de conhecimentos novos (MICHEL, 2005).

Preliminarmente, estabelece uma estrutura teórica que apresenta o possível processo presente entre a comunicação interna como ferramenta estratégica em uma organização. Alicerçado a estrutura proposta, foi definida para esta pesquisa a questão introdutiva: sobre a falhas comunicativas no âmbito interno das organizações: é passível de solução?

COMUNICAÇÃO

A linguagem verbal é a palavra falada ou escrita, em que a primeira pode ser utilizada na comunicação oral frente a frente ou à distância (telefone, rádio, televisão, etc.) e a segunda na comunicação escrita através de livros, revistas e jornais, entre outros (PIMENTA, 2009).

Nesta perspectiva a comunicação é necessária para a transmitir informações, produzindo através de ações ordenadas com que duas ou mais pessoas possam compreender e atuar na mesma direção que a empresa. Para a infalibilidade do processo comunicativo é necessário reconhecer e anular os ruídos gerados na realização contínua e prolongada da comunicação fazendo com que todos tenham o mesmo entendimento da mensagem original e o seu propósito de troca de informações entre o sujeito ou objetos e assim estabelecer também um vínculo

interpessoal entre todos os setores da organização.

Terciotti (2009) afirma que comunicação é o ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, e tem como finalidade persuadir ou obter um entendimento comum a respeito de uma situação ou um assunto.

Os canais de comunicação são importantes e indispensáveis para que a empresa possa entrar em junção com o público-alvo e buscar a finalidade de divulgar seus serviços e produtos, acompanhar um processo de venda até conseguir um retorno positivo ou negativo do cliente e alcançar as metas que se quer atingir garantindo assim a sustentabilidade no mercado.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Pimenta (2004) pondera que a comunicação empresarial é o conjunto de todas as atividades de comunicação da empresa, é uma prática que reúne vários procedimentos e técnicas envolvendo os setores como: relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propagandas, pesquisas, *endomarketing* e marketing.

A comunicação é muito importante para as organizações, já que um bom funcionamento ou fluidez do negócio depende exclusivamente de uma comunicação assertiva. A comunicação empresarial é responsável pela divulgação da empresa e da sua missão, com responsabilidade dos gestores e diretores.

Os meios de comunicação são relevantes na emissão da mensagem entre as pessoas, é através deles que a mensagem será entregue aos receptores igualmente dentro da organização. São obviamente importantes no processo de comunicação nas empresas, sendo necessário de definir o melhor meio para cada público estratégico, cuidando da linguagem a ser usada (CARRAMENHA, 2015).

Bueno (2009) entende que comunicação empresarial ou organizacional é um conjunto integrado de ações estratégicas, planos, políticas, produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação durável e sistemática com o público de interesse. Será sempre importante perceber que a comunicação de uma organização está indissolúvelmente unida ao processo de gestão, ainda que, em muitas organizações, a comunicação seja vista como um mero apêndice, e, portanto, à cultura organizacional.

Pimenta (2009) reforça que o objetivo da comunicação empresarial é possibilitar que as

atividades sejam faladas como um planejamento estratégico da empresa, assim esses objetivos destacam-se da seguinte maneira: construção de imagem institucional da empresa; atender às exigências dos consumidores; adequação dos trabalhadores ao aumento da competição do trabalho; encaminhar questões sindicais e relacionadas a preservação do meio ambiente. Desta forma, é certo que quando estes objetivos são alcançados, automaticamente tem-se a melhoria dos serviços, aumento do lucro e da produtividade na organização.

A finalidade de divulgar seus serviços e produtos é acompanhar um processo de venda até obter um *feedback* positivo ou negativo do cliente e alcançar as metas que se quer atingir. Para reafirmar este ponto de vista buscamos embasamento em Matos (2009):

A empresa que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba perdendo confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade MATOS (2009).

Para Van Riel (2011) a imagem da organização está ligada a relação que mantém com as pessoas, nesse contexto o funcionário tem prioridade nesta relação, tendo um compromisso com eles de respeito e transparência nas informações para que a imagem da empresa seja sempre positiva diante disso.

Manter uma relação de confiança com o funcionário é importante para a empresa, pois quando há um exagero de cobranças os colaboradores tende a não mais cooperar e a relação entre funcionário e empresa fica estremecida. Para isso é necessário ir além da comunicação construindo uma relação mais familiar com os colaboradores, deixando claro que elas são importantes e que a empresa se preocupa com seu bem-estar. Respeitando o ponto de vista de cada um e como podem ajudar a organização (RIEL, 2011).

A comunicação empresarial é baseada na interação entre pessoas e as perspectivas que cada um tem dentro da organização, o ser humano tem necessidade de se comunicar constantemente. Na empresa essa comunicação tem que acontecer de forma ordenada sem sufocar ou constranger os funcionários, valoriza-las no dia a dia, não ficando somente em comunicação voltada para os interesses dos proprietários e nos resultados lucrativos desejados (KUNSCH, 2010).

Para se ter funcionários comprometidos com a empresa é necessário que as informações sejam claras e objetivas, escutá-los farão com que se sintam responsáveis pela idealização da

empresa e que de fato fazem parte da mesma.

Segundo Marchiori (2010) a empresa humanizada tem uma comunicação em que se fala e escuta, essa condição fazem as pessoas crescerem e se desenvolverem profissionalmente. O fato das organizações passarem transparência para seus funcionários traz segurança e estabilidade, onde terá uma identidade forte diante deles, o que ajuda muito no momento de dificuldades dentro da empresa.

Carramenha, Capellano e Mansi (2013) afirmam que a imagem da empresa influencia o funcionário, trazendo um sentido para ele trabalhar e ter orgulho ou não de fazer parte dela. Uma trajetória positiva gera uma satisfação no funcionário que terá um laço afetivo com a organização, essa satisfação é conseguida com respeito a todos que direto ou indiretamente estão ligados à empresa. E assim deve ser sempre respeitando para ser respeitado e o empregado se sentindo parte da empresa.

Para Mansi (2014) fala que escutar é dar oportunidades aos funcionários, o superior tem maior probabilidade de ser escutado e entendido. É de responsabilidade dele fazer com que cada um entenda seu papel dentro do processo da empresa, deixando claro que todos fazem parte desta concepção importante.

Carramenha, Cappelano e Mansi (2013) diz que um bom clima dentro da empresa depende de uma boa comunicação com os funcionários o que mantém os talentos na empresa, os detalhes observados no dia a dia faram diferença para satisfação destes funcionários, evitando demissões e contratações, mantendo um quadro de funcionários estável.

A sobrecarga de informações atrapalha a comunicação dentro da empresa, pois o alto número de informações repassadas pode confundir as pessoas envolvidas atrasando a divulgação dos dados corretos.

REDE E CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Para Dubrin (2003) o meio de alcançar um caminho estratégico para emissão de informações dentro e fora das organizações são os canais de comunicação, que devem ser apontados através do organograma organizacional da empresa no qual os canais a mensagem deve seguir.

Oliveira (2002), de maneira genérica, determina dois tipos diferentes de desenvolvimento de projetos de comunicação em uma organização, denominados canais formais e informais. Bueno (2003) complementa que estes canais são meios de enviar mensagens por meio de diversos veículos como: os impressos, os visuais, o auditivo, entre outros determinados pela organização.

Através da comunicação informal tem-se uma visão "mais autêntica" do clima organizacional e da reação das pessoas e sua maneira de atuar perante as mudanças, suas expectativas, interesses, decepções e entusiasmo. As barreiras ao diálogo são encontradas nos grupos formais possíveis nos grupos informais, e é talvez isso que explique sua originalidade, sua força e sua coesão (MATOS, 2006).

Sendo assim, Kunsch (2003) afirma que:

As pessoas necessitam de informações confiáveis e seguras e, muitas vezes, os canais formais não proporcionam informações suficientes e claras para satisfazer suas curiosidades e dúvidas. Por isso, buscam fontes alternativas, como as comunicações informais (KUNSCH, 2003).

Kunsch (2003), explica sobre os sistemas de comunicação formal e informal:

O sistema formal de comunicação de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecida de forma consciente e deliberada – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra – organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis (KUNSCH, 2003).

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A comunicação interna é um desafio de gestão que envolve os gestores e os colaboradores dentro da empresa. Portanto, seu objetivo é manter todos os envolvidos informados sobre a missão, visão e valores dentro do ambiente corporativo. Para Hunter (2006) o papel do líder “é encorajar as pessoas a partilharem conhecimentos e experiências de forma a funcionarem como uma influência constante e positiva para quem está a seu redor.”

Argenti (2006) conceitua que a comunicação interna no século XXI compreende mais do que memorandos e publicações, procura desenvolver uma cultura corporativa que tenha potencial de motivar a mudança organizacional.

Observa-se ainda no processo comunicacional de hoje, apresenta mais uma questão fundamental, que é o meio, veículo ou a mídia, que transmite a mensagem não é mais formado somente por um emissor, uma mensagem e um receptor (FIGUEIREDO, 2011).

Curvelo (2012) define a comunicação interna como um conjunto de atos que a empresa coordena com a finalidade de ouvir, mobilizar, informar, educar e manter coerência interna em volta de valores que precisam ser aceitos e compartilhado por todos os envolvidos, assim colaborando para construir uma imagem boa e evidente.

Já Bueno (2009), aponta que a comunicação interna nas organizações encontra referências e expressões usadas como “público interno” e “colaboradores” que são quase sempre para designar um conjunto de funcionários ou empregados. Para o autor a palavra “colaboradores” é inadequado porque reúne uma cautela de valores e demonstra uma intenção que nem sempre se realiza: a de colaborar e com isso o termo é infiel em muitos casos.

Nassar (2005), lembra que em um mundo cada vez mais, competitivo, rápido, impessoal e que desconfiam das mensagens dos gestores, não basta criar jornais, revistas internas, vídeos e intranets bem-feitas e repetir à exaustão, o mantra do foco no cliente para os empregados, logo o momento, sobretudo no relacionamento com os empregados, é de analisar a situação da comunicação interpessoal dos gestores e de ouvir a própria boca.

Bueno (2009) lembra que, o que interessa é a expressão “público interno” e exemplifica uma universidade para esclarecer esta situação: Nela pode ser visto três públicos internos com características bem particulares: os alunos, os professores e os funcionários. Cada um deles tem características, perfis específicos e junção distintos com a organização, as diferenças são básicas como idade (a maioria dos alunos são mais jovens) experiência de vida (nos mais velhos) e nível de informações (nos professores) e forma peculiar que se vê a educação, o ensino e mercado profissional. Fica claro que existem vários tipos de públicos na universidade, muito mais que se possa imaginar. Para ele essa constatação é importante porque se não tiver uma política ou um plano de comunicação essa diversidade pode não existir e com isso surgir os “ruídos” a comunicação.

A fim de melhorar o desempenho dos funcionários, é preciso desenvolver princípios morais positivos que estimulem o trabalho em qualquer equipe e técnicas que favoreçam a comunicação interna e possibilitem melhor operacionalização dos trabalhos em equipe (TERCIOTTI, MACARENCO, 2013).

Uma boa estrutura de comunicação interna faz com que a empresa tenha mais referência externamente, preza-se que ela seja parâmetro para seus funcionários e para ela mesma (GMEINER, 2017).

Cerantola (2015) cita que nessas dimensões são os líderes que farão a diferença criando um ambiente agradável, com estratégias onde os funcionários se sintam acolhidos e seguros para alcançar suas metas pessoais e coletivas, tendo entre si bom relacionamento e uma comunicação clara.

Para concluir, uma pesquisa foi feita sobre comunicação corporativa pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) no ano de 2015, onde mostra que 63% das empresas falaram que a comunicação interna é umas das mais importantes dentro do ambiente organizacional e que estes setores devem receber investimentos ao longo dos anos.

BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO

A comunicação pode ser conceituada de diversas formas, de acordo com vários autores, mas o sentido primordial de comunicar é saber passar uma mensagem clara e adequada para que seja entendida pelo interlocutor.

No final dos anos 90 Megginson (1998) já apontava que a barreira da comunicação consiste nos níveis organizacionais, a informação é desconstruída conforme é passada para os setores. Quanto mais níveis, mais complicada é para a informação ser passada com a essência original.

Uma Década depois, Pimenta (2009) destaca que o ruído é um fator que interfere diretamente como barreira que dificulta a comunicação, pode ser através do emissor ou do receptor conforme é interpretado, do ambiente em que há fatores que impeçam a correta interpretação da informação ou na mensagem que pode ser passada de forma incorreta, de forma que o receptor não a compreenda.

No mesmo ano Chiavaneto (2009) afirma que as barreiras da comunicação fazem com que a mensagem recebida muitas vezes seja diferente da emitida. Cita-se o boato como um exemplo de mensagem descodificada pelas barreiras. Eliminar as barreiras da comunicação será uma maneira de ter uma comunicação mais conduzida, mais objetiva e sem ruídos, esse é um

desafio para o administrador.

O mal-entendido ocasionados por ruídos podem ser evitados com uma comunicação planejada, evitando assim os ruídos que na mensagem possa existir. A desconfiança de um colaborador pode despertar a curiosidade para buscar informações com os demais informalmente. É dessa maneira que conversas paralelas começam entre funcionários e se torna num círculo vicioso na organização. Um ruído é uma falha no processo de comunicação e pode acontecer a qualquer momento CARRAMENHA, CAPELLANO E MANSI (2013).

As barreiras que encontramos na comunicação certamente é um fator que prejudica muito o avanço de uma empresa no mercado, a dispersão das informações talvez seja o maior desafio para o gestor dentro de uma organização. A sobrecarga das informações atrapalha a comunicação, assim o objetivo é montar estratégias para diminuir-las cada dia mais.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na acepção de comunicação interna, os funcionários nos dias atuais precisam confiar que são ativos importantes e valorosos para a empresa.

De acordo com Argenti (2006), as empresas devem aplicar programas de comunicação usando a tecnologia a seu favor para distribuir as mensagens de maneira eficaz, eficiente e rápida:

Comunicação em todos os níveis: Para ser eficaz, a comunicação precisa atingir todos os níveis hierárquicos dentro da organização. “Um líder ruim é o que as pessoas desprezam, o bom líder é o que as pessoas reverenciam”.

Comunicação on-line: Funcionários podem compartilhar suas visões sobre os programas da empresa e outras atividades. Podendo criar confiança, entretanto não deve ser usada para substituir a comunicação pessoal e presencial entre gestores e funcionários.

Tempo para as reuniões presenciais: uma das formas de aproximação entre funcionários e gerência são as reuniões presenciais e com frequências, os assuntos devem ser limitados, objetivos e claros, é importante conduzir e minimizar o tempo deste encontro.

Comunicação visual: O melhor jeito de compartilhar informações com os colaboradores por formas visuais é através das multimídias, assim permite uma boa interação com os funcionários. A multimídia é um artifício utilizado pelos veículos de comunicação, é impossível não notá-la.

Divulgações dirigidas aos funcionários: a mensagem impressa é uma maneira de transmitir informações aos funcionários da organização que não tem contato com e-mails. Mas a dificuldade deste tipo de canal de informação é que não chamam atenção para os funcionários e sempre passam despercebidos.

Pensar nos canais informais de comunicação: devem ser consideradas um veículo de comunicação interna as conversas particulares nos corredores tanto quanto os boletins ou as reuniões com funcionários. Os canais informais repassam as mensagens com mais rapidez, anunciando as mudanças acontecidas na empresa.

Conectar com desenvolvimento interno da marca: É importante criar campanhas de desenvolvimento da marca quando os funcionários não estão se conectando com a visão da empresa ou as mensagens de marketing internas e externas não estão alinhadas. Investir nessa área deixa os funcionários com moral mais alto, e envolvidos com suas funções.

Ainda referenciando Argenti (2006), o autor defende que é necessário observar e praticar alguns pontos importantes para ter sucesso com os funcionários: troca de informações abertas e sinceras; materiais claros e fáceis de entender; distribuições oportunas; fontes confiáveis; sistemas de *feedbacks* de mão dupla; demonstrações do interesse da liderança por seus funcionários; melhoria contínua na comunicação e mensagens consistentes em todas as fontes. Neste contexto Oliveira (2018), afirma ao citar Nelson Mandela: “Se falares a um homem numa linguagem que ele compreenda, a tua mensagem entra na sua cabeça. Se lhe falares na sua própria linguagem, a tua mensagem entra-lhe diretamente no coração”.

MARKETING E ENDOMARKETING

Na concepção de Kotler e Keller (2006), a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam se informar, persuadir e lembrar os consumidores diretos ou indiretamente dos produtos e marcas que comercializam. Representa a voz da marca e o meio onde se estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores.

No entendimento de Gomes (2016) o marketing precisa trabalhar a comunicação com o mercado, de tal maneira que todos conheçam os produtos que estão sendo disponibilizados. Segundo ele, a comunicação integrada ao marketing prevê soma de esforços efetivos e sustentáveis, por parte da organização, envolvendo todos os setores e buscando ações estratégicas para construir ou consolidar a imagem dos produtos, e assim fortalecer a marca. Entra então, o profissional de comunicação para fazer a diferença, seja por meio das campanhas

publicitárias como: redação publicitária, anúncio, assessoria de imprensa, relacionamento com clientes, divulgação de conteúdo da empresa, através de assuntos e notas jornalísticas, que focalizem em marketing.

De acordo com Carvalho (2010) O *Endomarketing* foi idealizado como marketing voltado para o ambiente interno das organizações em meados da década de 1980, nos Estados Unidos, com um propósito bem claro: transformar empregados em promotores.

Segundo Giuliani (2003) “*endo*” tem origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro. É neste sentido que ele afirma que a empresa que quer fidelizar clientes, primeiro, precisa conquistar seus colaboradores. As empresas que fazem essa prática, segundo ele, são mais bem-sucedidas.

Carvalho (2010) afirma que profissionais de recursos humanos confundem *Endomarketing* com comunicação interna, limitando sua atuação aos *HouseOrgans* (jornal ou revista), murais e refeitórios, essa concepção já não serve mais às organizações e ao contexto atual dos negócios.

Cobra (2009) propõem que para criar uma propaganda convincente, inicia-se com a descrição das características essenciais da mensagem. Atualmente as empresas estão investindo na comunicação e empregando recursos de imagem e texto para se tornarem mais competitivas no mercado. Entretanto, os gestores estão esquecendo-se de um elemento muito importante na hora de investir no ramo, contratar profissionais qualificados nas áreas de: Jornalismo, Publicidade ou Relações Públicas.

Brum (2005) constata que a falta de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna determina o cenário adequado para que a desordem da informação atue, gerando uma opinião interna contraditória aos propósitos da empresa.

Para Kotler e Keller (2006) as empresas vitoriosas serão aquelas que conseguirem atender as necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente, com comunicação efetiva.

É necessário que seja desenvolvido um plano de comunicação para a empresa alcançar as metas desejadas, a tecnologia pode ser um amparo, mas não a solução. Se a empresa deseja um marketing certo e que dê resultados, é preciso investir em profissionais qualificados para que a comunicação funcione de fato.

GERENCIAMENTO DE CRISES

As diferenças entre os indivíduos que compartilham as informações e a forma que as recebem, são fatores que geram e criam situações mais adversas dentro de uma organização, cabe ao gestor ter visão para orientar seus colaboradores de modo a amenizar os impactos de uma crise dentro da empresa.

Em tempos de crises para a empresa a comunicação costuma ser inevitável e vai desempenhar um papel fundamental neste processo, para que isso aconteça este gerenciamento precisa ser feito muito tempo antes de começar a crise, com isso as ações estratégicas devem ser decididas, elaboradas, praticadas, gerenciadas antes que ocorra o fato (Pimenta 2009).

Compreende-se através de Pimenta (2009), que conflitos são percebidos através das frustrações e compensações dos funcionários, entende-se que determinadas pessoas não sabem lidar com as frustrações. O superego é um fator que interfere diretamente nas relações das pessoas profissionalmente ou com familiares, controla-lo é difícil, mas necessário para um bom relacionamento.

Aqui vai uma regra básica a ser seguida em todas as empresas ou entidades: como as crises fazem parte da vida de uma organização, a saída, particularmente em termos da comunicação com os públicos e com o mercado, é pensar nelas antes que ocorram. (BUENO, 2009)

Pimenta (2009) avalia que é necessário reconhecer os problemas na empresa, tornar claro as informações dos acontecimentos aos funcionários, sabedoria para lidar com as adversidades, naturalidade ao lidar com conflitos e demonstrar sempre ser justo e honesto nas tomadas de decisões.

Chiavaneto (2009) enfatiza que o administrador tem que ter habilidade para administrar a comunicação dentro da empresa, fazendo-se chegar a um consenso sobre o assunto em questão. Em uma avaliação crítica, ele deixa claro que por mais que uma empresa gaste em programas eficazes de comunicação se esse é implantado de forma que a informação seja feita de cima para baixo, se torna uma avalanche e o resultado é frustrante e desanimador, a empresa que não ouve o funcionário, não será ouvida.

Os autores Fontenele, Pereira e Sousa (2011) apud (SOUZA, 2004), comunicação interna também é determinante no processo de aculturação e compartilhamento de valores e

missão da organização, fatores que levam os colaboradores a desenvolverem sentimentos de pertinência e estarem dispostos a participarem, reforçando, dessa forma, a identidade organizacional.

Todos os autores citados chegam ao consenso que as crises estão ligadas a falta de comunicação, os gestores e assim como os administradores precisam conhecer a empresa e seus problemas, é preciso saber ouvir, ser consenso, identificar insatisfações para poder tomar decisões sábias que não sejam injustas.

A comunicação eficaz é a melhor ferramenta gerencial existente. As pessoas, numa empresa precisam saber o que está acontecendo para que possam verdadeiramente participar (DOMINGOS, 2005).

RESULTADO E DISCUSSÃO

Toda empresa tem história, culturas, valores e missão distinta. Assim como todo ser humano, cada empresa é única. A comparação com o ser humano é perfeitamente aceitável, conseqüentemente são integradas de pessoas como a mesma dificuldade, a falta de comunicação. O objetivo principal deste trabalho foi responder ao problema de pesquisa: sobre a falhas comunicativas no âmbito interno das organizações é passível de solução?

As pessoas pensam que se comunicarem é simplesmente abrirem a boca e falar. Os problemas de comunicação, entretanto, constantemente sequer são lembrados, por não terem consciência da significância, acham que os obstáculos de comunicação são problemas menores, irrelevantes. Eles são a base dos grandes conflitos dentro das empresas.

Este trabalho demonstra que a comunicação interna se trabalhada de forma eficaz, é uma arma poderosa desde que a equipe esteja qualificada. Dessa forma, ele responde aos objetivos geral e específico. A comunicação no ambiente empresarial deve ser primorosamente analisada para promover sua cultura, missão, visão de futuro e por fim propagar formadores de opiniões. Quanto mais os colaboradores tiverem conhecimentos sobre missão e as metas da empresa, mais a comunicação funcionará e mais a empresa será competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa identificou que com a falta de uma comunicação interna eficaz nas organizações, seus objetivos não são alcançados. Em virtude disso, ela passou a ser valorizada e reconhecida como vantagem competitiva e considerada nos últimos anos primordial as corporações.

A comunicação interna recebe e entende os impactos, à medida que os quadros de funcionários são integrados por novos colaboradores, com culturas distintas provenientes de gerações diferentes. O retorno deve ser prático, no tempo veloz do âmbito empresarial, mas sem perder a aceitação do público interno, qualidade do conteúdo e ao comprometimento entre os envolvidos.

A quantidade de canais de comunicação é irrelevante. Contudo, o que agrega valor é ter um canal que exerça sua função, fazendo com que a informação chegue no tempo hábil e formato adequado.

É válido observar que este trabalho abre parâmetros para a continuação de estudos equivalentes, visto que, pode abranger muito mais. O trabalho sugere a realização de pesquisas futuras que explorem bem mais as dificuldades encontradas na comunicação interna pelas empresas. Sugere que a partir da análise da pesquisa, formulem sugestões para os próximos estudos relativo ao tema, e que a pesquisa seja expandida para setores específicos.

O estudo ressalta a necessidade de se investir mais em comunicação interna para um resultado satisfatório das ações nas organizações, o grupo concorda que este assunto tende a se expandir, uma vez que a comunicação é contínua e com o avanço tecnológico, as melhorias serão constantes.

REFERÊNCIAS

- ABERJE – Tendências na Comunicação Corporativa no Brasil – 2015. Acessado em 31/05/2018
- ARGENTI, Paul A. Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BRUM, A. de M. Endomarketing como estratégia de gestão: Encante seu cliente interno. 3ª ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial; Políticas e Estratégias- São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARVALHO, Luiz Carlos. Artigo endomarketing em nova perspectiva, 2010.
- CARRAMENHA, Bruno. Gestão da comunicação com empregados: o papel do planejamento e dos veículos organizacionais. In: CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. (Org.) Ensaio sobre Comunicação com Empregados. Jundiaí, São Paulo: InHouse, 2015.
- CARRAMENHA, Bruno; CAPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, São Paulo: In House, 2013.
- CERANTOLA, William. Comunicação da liderança através da abordagem apreciativa em uma cultura participativa: Caso Nutrimental. In: CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO,

- Thatiana; MANSI Viviane. Ensaio sobre Comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí, São Paulo: In House, 2015.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COBRA, Marcos. Administração de Marketing no Brasil, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CURVELO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional – 2. ed. rev. e atual, Brasília: Casa das Musas, 2012.
- CHIAVANETO, Administração nos novos tempos, 2009.
- DOMINGOS, Cícero Penha. Empresa Rede. São Paulo: 2005.
- DUBRIN, Andrew. Fundamentos do Comportamento Organizacional, 2003.
- FIGUEIREDO, Emanuel João de. A importância da comunicação interna nas organizações, 2011.
- FILIAGE, Miguel Ângelo. O maior desafio das empresas: comunicação interna, 2012.
- FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira; Pereira, Marília Pinheiro Falcioni e Sousa, Antônia Mascênia Rodrigues. A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA CONSTRUÇÃO DO COMPROMETIMENTO AFETIVO. Rev. Int. Org. - vol. 1 - no. 1 – jul./dez. 2011. <http://docplayer.com.br/31624408-A-contribuicao-da-comunicacao-interna-na-construcao-do-comprometimento-afetivo.html>. Acesso em 31 de maio de 2018.
- GIULIANI, Antônio Carlos. Marketing em um ambiente globalizado. São Paulo: Cobra, 2003.
- GMEINER, Rafael. O valor da assessoria de imprensa e da comunicação corporativa. In pulse (LinkedIn), 2017. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/o-valor-da-assessoria-de-imprensa-e-comunica%C3%A7%C3%A3o-rafael-gmeiner>. Acessado em 30/05/2018.
- GOMES, EUGENIO Maria. ABC do Marketing, São Paulo: All Print Editora, 2016.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de marketing. 12a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUNSCH, M.M.K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- KUNSCH, Margarida (Org.) A comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2010.
- MARCHIORI, Marlene Regina (Org.) Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.
- MATOS, Gustavo Gomes. A cultura do diálogo. Elsevier Brasil, 2006.
- MATOS, Gustavo Gomes. Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2ª ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- MANSI, Viviane. Comunicação, Diálogo e Compreensão nas organizações. Jundiaí, SP: Editora In House, 2014.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. Administração. São Paulo: Harbra, 1998.
- MICHEL, Maria Helena. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 2005.
- Mini Aurélio o dicionário da língua portuguesa, 7ª ed. impressão-janeiro de

2009.

NASSAR, Paulo. Tudo é Comunicação. São Paulo: Lazulli, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 13. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Ana Eliza. 5 pontos estratégicos da comunicação política, maio 2018. <https://marketingpoliticohoje.com.br/pontos-comunicacao-politica/> acesso em 31 de maio de 2018.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação empresarial. 4. ed. Campinas: Alínea, 2004.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação empresarial: conceitos e técnica para administradores. 6. ed. Campinas, SP: Alínea, 2009.

RIEL, Cees B.M. Van. Reputação corporativa e alinhamento estratégico na era global. São Paulo: entrevista concedida à publicação Comunicação, Mídia e Consumo - Ano 8, Vol. 8, março 2011.

RUÃO, T. “A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e atualidade”, Cadernos do Noroeste, 12(1-2), 179-194, 1999.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Sextante, v. 136, 2006.

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

TERCIOTTI, Sandra Helena, MACARENCO, Isabel. Comunicação Empresarial na Prática. São Paulo: Saraiva, 2013.