



**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS**  
**TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

GABRIELA COSTA DIAS

RAFAELA COSTA DIAS

RENATA FERREIRA TAVARES

Anápolis/GO

2013

GABRIELA COSTA DIAS

RAFAELA COSTA DIAS

RENATA FERREIRA TAVARES

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES.**

Projeto de pesquisa apresentado na Disciplina Projeto integrador IV, do Curso de Tecnólogo de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis como requisito parcial para a apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador (a): Neyde Maria da Silva

Anápolis/GO

2013

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. PROBLEMATIZAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>5</b>
3.1 Geral .....	5
3.2 Específicos .....	5
<b>4. COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>6</b>
4.1 O que é Comunicação .....	6
4.2 A origem da Comunicação .....	7
4.3 Os processos de Comunicação.....	8
4.4 Tipos de Comunicação na Organização.....	9
4.4.1 Verbal .....	9
4.4.2 Não Verbal .....	10
<b>5. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....</b>	<b>11</b>
5.1 Comunicação Interna.....	12
5.2 Endomarketing.....	14
<b>6. DIFICULDADES DE COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS.....</b>	<b>16</b>
6.1 A Crise .....	19
<b>7. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>21</b>
7.1 Tipo de Pesquisa .....	21
7.2 Universo e Amostra .....	21
7.3 Instrumento de Coletas de Dados .....	21
<b>8. CONCLUSÃO .....</b>	<b>22</b>
<b>9. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A comunicação empresarial interna tem um papel muito importante dentro da organização, se tornando assim uma ferramenta fundamental. Para que a comunicação aconteça é necessária que haja o envolvimento do emissor que é o que emite a mensagem para outra parte do receptor a parte que recebe a mensagem por outra parte.

A comunicação já não pode ser vista como “gastos” e sim como “investimento”, pois é a base de qualquer processo de relacionamento entre emissores e receptores, sejam organizações, pessoas, departamentos etc. (Tavares, 2010, p.125)

Podemos afirmar que uma boa comunicação empresarial interna é capaz de motivar os colaboradores e também melhorar a qualidade de vida no trabalho, conseqüentemente trará mais resultados positivos em relação à produtividade, sendo assim um colaborador motivado e satisfeito aumentará seu rendimento. A equipe deve estar interligada com as atividades que acontecem na empresa diariamente, para que não surjam conflitos que atrapalhem o desempenho da organização na busca de resultados.

É a ferramenta que vai permitir que a administração torne comum as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia. (TOMASI E MEDEIROS, 2010, p59)

Uma comunicação bem sucedida e que realmente funcione é um desafio para as empresas. Porém cabe as empresas facilitarem a comunicação promovendo um ambiente de trabalho onde as pessoas envolvidas possam se interagir, onde possam ser ouvidas, onde expressem suas opiniões sem medo, para que não corram o risco de perderem a confiança, perderem a participação de mercado, a credibilidade ou diminuïrem a produtividade.

É preciso que as organizações entendam a importância da comunicação para obtenção do sucesso da empresa, pois falhas no processo de comunicação podem causar conflitos entre as pessoas. Uma comunicação empresarial transmitida com clareza evita a má interpretação fazendo com que a mensagem chegue ao receptor como ela realmente é.

Este trabalho irá analisar como ocorre o processo de comunicação entre as pessoas e as empresa. E como a comunicação deve estar interligada entre todos os setores da organização.

## **2 PROBLEMATIZAÇÃO**

Qual a importância da comunicação empresarial para a organização?

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Geral**

Mostrar a importância da comunicação dentro da organização.

#### **3.2 ESPECÍFICO**

- Identificar e explicar o processo de comunicação empresarial;
- Detectar as barreiras que atrapalham o sistema de comunicação eficiente na organização;
- Avaliar a eficiência da comunicação empresarial.

Para que haja um melhor entendimento do tema abordado, será desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos relacionados ao tema.

## 4 COMUNICAÇÃO

### 4.1 O que é Comunicação?

Comunicação é uma palavra derivada do termo latino “communicare”, que significa pôr em comum. A finalidade da comunicação é não somente trocar idéias, sentimentos, pensamentos, desejos, mas também compartilhar formas de comportamento, modos de vida, determinados por regras de caráter social. Desse ponto de vista, comunicação é também convivência, que nos dá entendimento de comunidade, vida em comum, agrupamento solidário, baseado na compreensão espontânea dos indivíduos, o objetivo da comunicação é este: é o entendimento entre os homens. (ANDRADE e MEDEIROS. 2009, p3). A boa comunicação é muito importante para a integração de qualquer local de trabalho. É de suma importância para o desenvolvimento de qualquer negócio.

Comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que decodifica e interpreta seu significado. (CHIAVENATO. 2011, p124)

Dentro das organizações os administradores devem possuir a habilidade de saber se comunicar, pois exercem funções importantes dentro da empresa que exige a comunicação entre uma ou mais pessoas. Se a comunicação não for compreendida por ambos os lados, ela não foi efetivada.

Comunicação organizacional, segundo Angeloni, deve estar junto dos planejamentos estratégicos da organização, devendo ser gerenciada de forma planejada por desempenhar um papel importantíssimo tanto na definição da missão da empresa, como na comunicação da mesma aos diferentes públicos internos e externos. (2010)

Segundo Martiniano a comunicação propicia uma construção verdadeira, a partir do momento em que enxergamos com maior propriedade quem somos e qual o impacto que causamos nos nossos colaboradores. Uma forma eficaz de comunicar-se é não abandonar os três princípios básicos:

- 1- Pensar: Através deste simples ato, não passamos pela falsa idéia de sermos os “donos da verdade”, por possuímos algum conhecimento a mais que nossos colaboradores;

- 2- Planejar: Vem exatamente confirmar que para tudo que vai ser dito é importante verificar: o que, porque, a quem, como, quanto, quando e onde podemos falar;
- 3- Transmitir: Capacidade de ser compreendido na íntegra, gerando uma reflexão e um aprendizado através do que foi dito. (2007)

Segundo Pimenta (2010, p15) a comunicação, para os agrupamentos humanos, é tão importante quanto sistema nervoso para o corpo, sem o sistema nervoso um corpo não se locomove e não se alimenta. Sem a comunicação, todas as relações que estabelecem entre as pessoas, e os diversos grupos humanos seriam impossíveis, sejam elas relações comerciais, de trabalho ou afetivas, desde a simples compra e venda até a mais complexa transação. É difícil definir a comunicação, principalmente na atualidade, com a evolução tecnológica, que vem propiciando enormes e variadas inovações nessa área. Em um resumo geral da comunicação sua finalidade é, tornar comum, ou seja, se uma pessoa consegue fazer que sua idéia seja captada e compreendida por outra, nesse momento, ocorreria o fenômeno da comunicação, a comunicação e o reflexo da cultura humana, possibilitando a sua construção e disseminação, abrange os valores, costumes, hábitos, crenças de um povo.

#### **4.2 A origem da comunicação**

Os primeiros meios de comunicação aconteceram ainda no início da existência da vida, lá no início de tudo a milhões de anos, e se nós fomos olhar pelo lado científico a comunicação não surgiu dos seres humanos.

Dezenas de séculos depois, o homem primitivo sentiu uma grande necessidade de se comunicar, já que viviam em grupos em meio a outros seres humanos e também precisavam de estratégias para caçar, de se proteger de predadores, dividirem comidas e dar inícios a era cultural do ser humano. Daí pra frente começaram a colocar os neurônios para trabalhar ficando assim mais inteligentes, riscavam as rochas no intuito de marcar território, deixar mensagens, e facilitar a caça e podemos dizer que tinham um tipo de engenharia primitivo onde criavam suas armas de ossos e pedras, em uma arte simples, porém precisa.

Na visão de Michele (acesso em 20 Nov. 2013) os homens pré-históricos com seus desenhos nas cavernas retratavam seu cotidiano, permitindo a partir deles o surgimento de teorias que explicariam o significado daquela arte que, embora simples, caracterizou aquela sociedade, o que proporcionou a reconstrução do seu legado, demonstrando o seu modo de ser expressar e se comunicar entre ele.

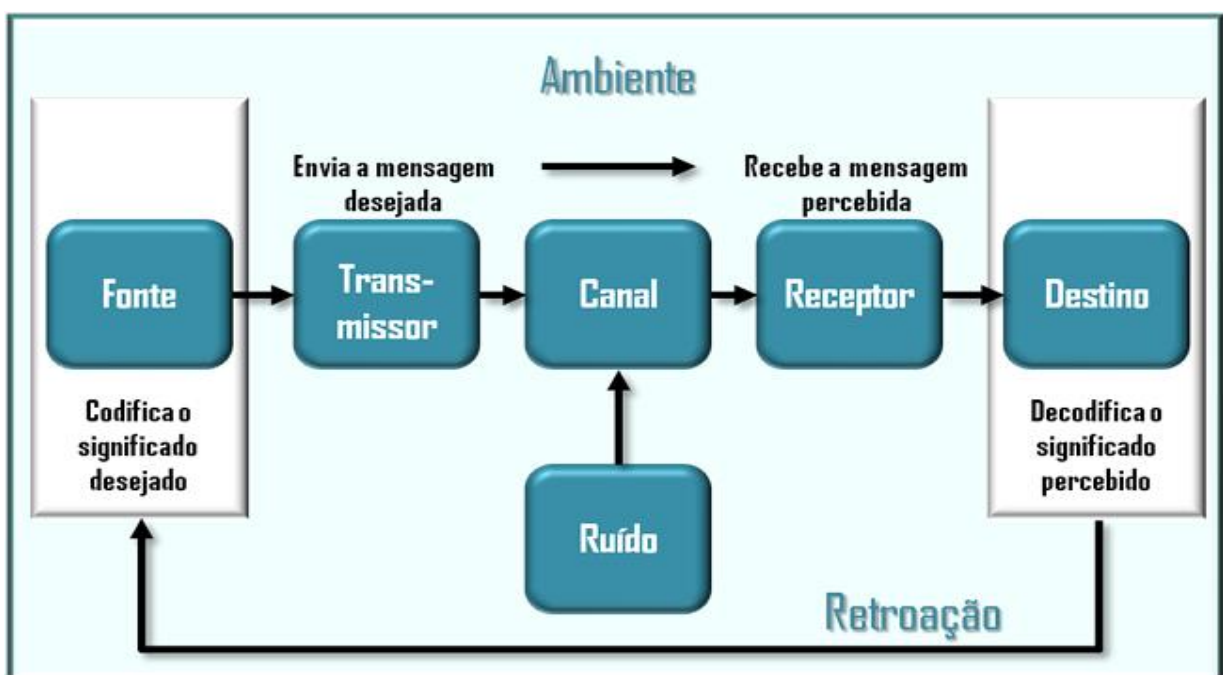


De lá pra cá não parou mais, virou predador permanente, não só das suas caças, mais do mundo inteiro, com isso começando um grande mundo tecnológico como ossatélites artificiais, automóveis, navios, celulares, microchips, computadores, armas de guerra, e uma porção de coisas que foram criadas ao longo do tempo tanto para facilitar a vivência quanto para prejudicá-lo, isso é tudo que vemos hoje. É por causa da boa comunicação que somos capazes de planejar e construir algo que parece impossível.

### 4.3 Os processos de comunicação

O quadro abaixo enfatiza dando exemplos dos elementos do processo de comunicação tendo assim uma maior compreensão no conceito.

Quadro 1: Processo Comunicação



FONTE: DUARTE, Leonora. Disponível <<http://ideagri.com.br>> Acesso 29 novembro de 2013.

Terciotti e Macarenco (2010) relacionam os seguintes elementos:

- a) Emissor ou Transmissor é quem transmite a mensagem codificada ao receptor. Vale ressaltar que a experiência e a autoridade do emissor aumentam a atenção do receptor à mensagem.
- b) Receptor é quem recebe, decodifica e interpreta a mensagem enviada pelo emissor.

c) Mensagem é o objeto da comunicação. É constituída de um conjunto organizado pelos sinais (ou signos) pertencentes a um código linguístico ou não.

d) Codificação é a conversão de uma ideia ou de uma informação e mensagem e desta e um *código*, ou seja, em um *conjunto de sinais linguístico ou não* adequados à transmissão por meio de determinado canal (por exemplo: em uma ligação de telefone fixo ou celular, os sinais seriam as ondas elétricas).

e) Decodificação é o inverso da codificação e consiste na percepção e interpretação, por parte do receptor, do significado da mensagem recebida.

f) Feedback é a reação do receptor ao ato de comunicação e permite que o emissor saiba se sua mensagem foi ou não compreendida pelo receptor.

#### 4.4 Tipos de comunicação na organização.

Nas organizações a comunicação apresenta diferentes formas que variam de acordo com os elementos, contexto e tipo de comunicação a ser usada.

Existem dois tipos de comunicação que podem ser classificadas em: Comunicação Verbal e Comunicação Não verbal.

A comunicação pode ser verbal, quando é feita por intermédio de palavras, linguagem oral ou escrita, ou não verbal quanto às mensagens são transmitidas por gestos, tom de voz, olhar, pela maneira de vestir etc. Além disso, é possível usar desenhos (sinais), imagens, sons (música) e outros recursos. (PIMENTA, p.15, 2010).

Seja esta comunicação verbal ou não-verbal, esta relação é muito importante para que os colaboradores se conheçam melhor, realizem projetos juntos, recebam os feedbacks, orientações dos superiores de forma madura e possam trabalhar de forma harmônica.

##### 4.4.1 Verbal

Quase toda comunicação verbal é realizada por escrito e devidamente documentada por meio de protocolo, mas é composta por palavras, ela envolve participação, transmissão e trocas de conhecimento e experiências. A comunicação verbal pode ser interna – quando o processo acontece dentro da organização e externa – quando o processo ultrapassa limites da empresa, ocorrendo entre esta e funcionários ou instituições de fora da empresa. Seu sucesso depende completamente da clareza das mensagens passadas, para que haja êxito na comunicação, seja ela escrita ou falada.

#### 4.4.2 Não Verbal

Com a comunicação não verbal, já ocorre à comunicação através de sinais: olhar, gesto, postura, mímica. O propósito deste tipo de informação é exprimir sentimentos sem usar a palavra. No entanto, a comunicação não verbal pode parecer abstrata, misteriosa e dependente de um complexo processo interpretativo.

Seja através da comunicação verbal ou não verbal, a comunicação é indispensável aos funcionários de uma empresa como base para atingir metas. É através da informação que se pode detectar áreas problemáticas capazes de impedir a consecução de objetivos. É também, por meio dela que são avaliados desempenhos individuais e/ou coletivos. E ainda, só através de informações torna-se possível fazer ajustamentos necessários para que a eficiência no trabalho seja alcançada.

## 5 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A expressão comunicação empresarial foi adotada inicialmente por profissionais da área de jornalismo imbuídos de facilitar aos empresários a compreensão e importância da comunicação no ambiente corporativo. (TERCIOTTI e MACARENCO, 2010, p36).

É o conjunto de atividades de comunicação da empresa que envolve métodos, técnica de relações pública, jornalismo, acessória de imprensa, propaganda, promoção pesquisa, endomarketing e marketing que são atividades que tem muito importância dentro das empresas e que precisa de pessoas capacitadas para lidar em cada setor (PIMENTA, 2002). A comunicação empresarial trabalha com esses diferentes públicos e hoje em dia exige-se que em cada área haja um profissional que além de ter conhecimento e habilidade prática, possua também uma visão ampla do mercado que está cada vez mais competitivo.

Comunicação Empresarial é a comunicação existente entre a ‘organização’ (empresas privadas, empresas públicas, instituição etc.) e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, *prospects*, mídia e a sociedade em geral. (TAVARES, Maurício, 2010, p11).

Segundo a linha de pensamento do mesmo autor as organizações, independente de qualquer natureza, necessitam de comunicação com seu público. Às vezes pelo mesmo motivo, como, por exemplo, o lançamento de um novo produto ou serviço, assunto que interessa a todos os públicos, e assuntos específicos, como, por exemplo, a comunicação existente com mídia/imprensa, buscando a geração de notícia e publicidade. Num passado remoto, até os anos 1970 a comunicação existia nas organizações de forma pouco agregada. Ou seja, existia a comunicação, porém sem um conceito integrado. Isto porque eram raras as organizações que possuíam departamentos específicos para organizar e planejar as ações de comunicação. Além disso, nessa época a comunicação era vista como despesa e não como investimento. (TAVARES, 2010)

A Comunicação Empresarial - CEMP caracteriza-se, atualmente, como a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas (PIMENTA, 2002, p125). Segundo a autora é necessário perceber que as atividades de CEMP deixaram de ser isoladas e pontuais para relacionar-se com, praticamente, todas as outras atividades da empresa. Essa mudança deve-se à necessidade de acompanhar as transformações tecnológicas e culturais, associadas ao aumento da complexidade dos produtos e, conseqüentemente, da importância destes no cotidiano.

É de fundamental importância observar que a comunicação empresarial deve funcionar como um todo, ou seja, abrangendo todas as formas de comunicação existentes: a Interna, a Institucional e a de marketing. (TAVARES, 2010, p9).

A Comunicação Empresarial é a área estratégica de planejamento dentro do contexto de uma empresa. Uma boa estratégia de comunicação contribui para uma empresa de sucesso. Neste caso, a comunicação interna é um conceito essencial.

## 5.1 Comunicação Interna

Comunicação interna é a comunicação entre empresa e seus colaboradores. A comunicação interna abrange a comunicação entre departamento, entre pessoas do mesmo setor, entre as chefias e entre os colaboradores e seus supervisores. (TAVARES, 2010, p15).

A comunicação interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. São responsáveis por passar informações, conhecimentos, experiências, sendo passadas de cima para baixo, ou seja, dos gestores para os colaboradores. A comunicação interna passou a ser muito valorizada quando se percebeu a influência da motivação dos funcionários nos resultados da empresa.

Considerada uma importante coluna da comunicação social, a comunicação interna tem como objetivos trazer consenso e facilitar a aceitação dos valores da organização (propósitos, qualidade de produtos, adequação às necessidades legais e sociais, credibilidade, intenções, equilíbrio, eficácia operacional, relações com os diversos públicos, padrão, visibilidade, entre outros). (TERCIOTTI e MACARENCO, 2010, p73).

Chega a ser irônico pensar que nesse novo mundo com tantas tecnologias, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento ainda continua centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas. A comunicação é de extrema importância na organização, pois cada pessoa tem um papel a desempenhar, essa importância se dá pelo fato do colaborador ser parceiro da organização e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvido com a empresa sua missão e seu negócio eles estarão. Segundo Terciotti e Macarenco (2010, p74) “... toda empresa deve estar sincronizada com o mundo à sua volta, e o funcionário deve, por sua vez, estar sintonizado com sua empresa e com o mundo”.

A comunicação interna amplia a visão do colaborador, dando a ele um conhecimento maior do processo. As “ações da empresa devem fazer sentido às pessoas, sendo necessário

que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento”, fala a Doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori.

Os colaboradores são os melhores porta vozes da instituição em que trabalham, sua opinião sobre a organização vale muito para quem está de fora ele é o maior propagandista da sua organização.

O trabalhador precisa conhecer a empresa em que trabalha: sua visão, sua missão, suas estratégias; precisa conhecer o espírito que a anima. Sem esse conhecimento, torna-se difícil de estabelecer metas para ele alcançar. Sem trabalhadores interno com esse nível de consciência e difícil passar para a sociedade a imagem institucional que se deseja. (TOMASI, MEDEIROS, 2010, p.59)

Segundo Pimenta (2010, p152) é importante ressaltar que colocar o ser humano como centro do processo produtivo não é uma tarefa fácil. Complexo, misterioso, emotivo, muitas vezes imprevisível, parece não ser adequado à racionalização que as empresas requerem. Entretanto, hoje, mais do que nunca, sabe-se que o fator humano é fundamental para o sucesso ou fracasso de qualquer processo. Com a disputa acirrada de mercado, foi preciso rever a ciência e as técnicas da administração visando a eficiência e a produtividade. Sabemos que pessoas são seres únicos, com características que mostram sua personalidade e individualidade, não existem duas iguais cada pessoa possui um valor próprio, difícil de ser comparado, de ser convertido.

A comunicação interna é apontada como um dos grandes problemas das organizações. Isso não é por acaso, afinal quando as pessoas não se entendem ou alguns assuntos percorrem pelos corredores de maneira truncada, as conseqüências podem ser as mais indesejáveis. Muitas empresas fazem investimentos significativos nos canais de comunicação interna, com o objetivo de estreitar o relacionamento com os colaboradores e evitar que ruídos tomem conta dos corredores e comprometam o clima organizacional. Isso, obviamente, fortalece a gestão e se torna um diferencial estratégico. Contudo seja qual for o veículo de comunicação utilizado pela empresa, esse não pode ser apenas considerado um espaço onde as informações corporativas serão simplesmente "reunidas". É preciso que exista um diferencial, um conteúdo que seja rico e que atraia a atenção e a fidelização dos colaboradores. (BISPO, 2012)

A comunicação empresarial interna começa no momento em que se contrata o funcionário, deixando-o familiarizado em relação ao ambiente, esta comunicação se encerará somente se for o caso do desligamento do mesmo com a empresa.

Existem vários instrumentos para divulgar a comunicação interna, que vão desde a informação fornecida informalmente pelos colegas e superiores hierárquicos até os comunicados formais. O importante é que as empresas consigam transmitir ao colaborador a ideia de que todos estão envolvidos no desenvolvimento da organização, criando um clima de conforto, parceria e confiança.

### 5.1.1 Endomarketing

Para Tavares (2010, p. 18) é praticamente impossível falar sobre comunicação interna sem falar em endomarketing. Os dois conceitos andam praticamente juntos. A comunicação na verdade faz parte do endomarketing, ou seja, a comunicação é uma ferramenta do endomarketing.

A idéia de endomarketing dentro da organização foi criada para facilitar a comunicação interna, criada em 1975, por Saul Faingus Bekin, ao observar os problemas que sua empresa possuía como faltas e atrasos constantes, falta de motivação para trabalhar, pouca produtividade ou baixa qualidade. (PIMENTA, 2010, p156)

Saber utilizar as diversas técnicas e os canais de comunicação dentro da empresa é fator fundamental para o desenvolvimento de um bom programa de *endomarketing*. Infelizmente, a prática revela que muitas empresas apenas possuem algumas técnicas e canais, mas não sabem utilizá-los de maneira planejada. Alguns tipos de comunicação interna são: (*houseorgans, boletins, jornais, revistas etc.*). O próprio nome já diz: organismo da casa, ou seja, publicações da empresa voltadas para o público interno. (TAVARES, 2010, p26)

Segundo Pimenta para implantação de um programa desse tipo deve sustentar-se em três premissas básicas:

- Clientes merecem serviços excelentes;
- Funcionários são um ativo valioso e devem ser tratados como tal.
- Excelência de serviço aos clientes e de gerenciamento dos recursos humanos e bem mais que sorrisos e elogios informais. Para conseguir excelência, é necessário ter motivação.

Seguindo a linha de raciocínio do mesmo autor são necessários alguns requisitos para a implantação de um programa de endomarketing:

- Bom senso para admitir que há problemas
- Reconhecer a importância do funcionário na solução de problemas
- Informar o funcionário sobre tudo o que acontece na empresa
- Ser persistente e determinado

- Avaliar constantemente o processo com os envolvidos, redirecionando-o se necessário.
- Enfrentar os conflitos e as resistências naturais e eventuais
- Ter e demonstrar honestidade de propósitos (produção com qualidade)

Um programa de endomarketing leve em conta a necessidade de bom-senso para admitir e resolver problemas; o reconhecimento da importância do empregado na organização; a comunicação ao empregado de tudo o que acontece na empresa; a avaliação constante do processo para os envolvidos, redirecionando se necessário; o enfrentamento de conflitos e resistências; a demonstração de honestidade de propósitos. (TOMASI, MEDEIROS, 2010, p.92)

Para Tavares (2010, p19) o uso do endomarketing é feito para a melhoria de qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente, gerar motivação nos funcionários de uma empresa tornando-se essencial para o resultado final dos processos administrativos.



## **6 AS DIFICULDADES DE COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS.**

A dificuldade nas empresas está relacionada ao fato de que cada pessoa tem uma maneira própria de ver o mundo e de atribuir-lhe valores. Desde o assunto mais simples até o mais complexo, o que se passa na mente de cada um é único. É interessante observar a enorme diversidade de percepção. Entretanto, quando se trata de compreender a realidade, a grande maioria dos colaboradores não dispõe de conhecimentos especializados, o que implica o uso do senso comum como forma fundamental de conhecimento. Esse é também um aspecto importante que influencia a comunicação. (PIMENTA, 2010, p.21).

Segundo Stephen, Judge e Sobral (2010, p.344) pode se considerar uma grande dificuldade nas empresas o medo da comunicação, estima-se que grande parte dos colaboradores sofre de um debilitante medo da comunicação, ou ansiedade social. Essas pessoas experimentam uma tensão ou ansiedade sem motivo aparente com relação à comunicação oral, escrita ou as duas. Elas podem achar extremamente difíceis conversar com outra pessoa cara a cara ou se sentir extremamente ansiosas quando falam ao telefone, lançando mão de faxes ou memorando quando um simples telefone seria muito mais rápido e adequado.

A principal preocupação aqui, diz Stephen, Judge e Sobral (2010, p344) é o indício de que as pessoas portadoras dessa disfunção tendem a distorcer as demandas de comunicação oral em seu trabalho, de modo a minimizar a necessidade de comunicação. É preciso estar consciente, portanto, de que algumas pessoas limitam seriamente sua comunicação oral e de que tendem a racionalizar a questão dizendo a si mesmas que ela não é tão importante para o exercício eficaz de suas funções.

Segundo PIMENTA (2010) uma das grandes dificuldades das empresas é que a maioria das pessoas confunde senso crítico com apontar defeitos. Em qualquer situação é muito fácil perceber os problemas e, mais fácil ainda, não encaminhar soluções.

A comunicação já é difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos (familiares e amigos), que se predispõe (pelo menos deveriam) à tolerância, à paciência e ao cuidado com o que vai ser falado ou ouvido. Em uma empresa, onde essas ligações entre as pessoas são mais inexistentes, a comunicação tende a ser mais difícil ainda. Segundo um ponto de vista oposto, a neutralidade e a racionalidade, características do ambiente empresarial, tendem a facilitar a comunicação, uma vez que as emoções e a passionalidade, às vezes exagerados, das relações familiares, também podem servir como empecilhos. Entretanto, há fatores dentro das

organizações que constituem barreiras à comunicação eficaz. (PIMENTA, 2010, p28). Conforme o autor são os seguintes fatores:

- Níveis organizacionais: quanto mais complexa for a estrutura, cargos e departamentos, mais distorção haverá entre a mensagem original e a que chega no destino final. Cada nível funciona como um filtro, modificando, acrescentando ou retirando parte do conteúdo da mensagem;
- Autoridade da administração: necessária e inerente à organização, ela dificulta uma comunicação livre e aberta. Quem possui autoridade, em geral, tenta mostrar controle sobre a situação, esquivando-se de qualquer comunicação que coloque em uma situação vulnerável. Por outro lado, os subordinados tendem a manter uma aparência favorável, evitando expressar problemas, desacordos, frustrações etc.
- Especialização: tende a fragmentar a organização em vários grupos com interesses, atitudes, maneiras de ver os fatos e vocabulário próprios, o que dificulta o intercâmbio de idéias;
- Sobrecarga de informações: acontece quando se privilegia a quantidade de informações em detrimento da qualidade, que é obtida com a seleção de análise. Essa sobrecarga pode confundir e até paralisar as pessoas envolvidas.

A barreira final para comunicação eficaz é a comunicação politicamente correta, comunicação essa tão preocupada em não ser ofensiva que o significado e a simplicidade ficam perdidos ou se tornam um empecilho a livre expressão (STEPHEN, JUDGE E SOBRAL, 2010, p. 344).

Infelizmente ainda existem empresas que pensam e agem de modo que para se estabelecer uma boa comunicação com os funcionários, é suficiente que o líder repasse as atividades que cada um assumirá, todos se entenderão no dia a dia e ponto final. Mas no contexto atual das empresas é fato que esse pensamento não as levará em lugar algum, pois isso não é suficiente para que os membros de uma equipe estabeleçam uma boa linha de comunicação entre eles. A empresa pode sofrer algumas conseqüências com este tipo de pensamento como, por exemplo, ficar à deriva, ou seja, uma equipe que não estabelece uma boa comunicação entre seus membros passa a impressão de um barco à deriva, as pessoas não assumem as responsabilidades pelas atividades e sempre argumentam que “pensei que fulano faria”. Ter espírito de equipe é fundamental para que as pessoas formem uma equipe e é o sinal da presença de uma comunicação clara. Sem a presença dela, não adianta "tentar". (BISPO, 2012)

Na opinião de Bispo (2012) o líder é uma peça indispensável nesse grande meio da comunicação, pois se ocorrer falha na comunicação interna o gestor deve entrar logo em ação para que ele possa neutralizar a raiz do problema com rapidez. Outro grande problema que ocorre com a falha da comunicação é o retrabalho sem uma comunicação estabelecida, as pessoas ficam perdidas e passam a adotar o tão conhecido "eu me viro". Isso faz com que as chances de que ocorram erros sejam significativas e essa realidade traz consigo o retrabalho, conflitos também são gerados em decorrência dessa falha de comunicação na equipe criando uma bola de neve. Surge o erro e, conseqüentemente, o retrabalho. E de quem é a culpa? Dificilmente alguém chegará para assumir a falha diante do líder e da empresa com receio de represálias. Provavelmente, a "bola do erro" será jogada de mão em mão e isso provocará arranhões no relacionamento das pessoas. O conflito torna-se quase que inevitável devido à fofoca que na maioria das vezes também causa erros irreversíveis surgem os conflitos e a falta de comunicação permanecer.

A situação não melhora e isso dá margens ao surgimento de um fator nada saudável à vida da empresa: o surgimento de ruídos nos corredores, ou melhor, de fofocas sobre A e B, é bom que os colaboradores não tenham resistência a mudança, pois quando a empresa decide instituir um processo de mudanças, os profissionais entram em caos, isso porque no dia a dia com uma má comunicação eles mal conseguem assegurar que suas atividades fluam, e por muitas vezes compartilhar o que já é comum não é fácil, quanto mais digerir uma bagagem de informações novas que chegarão em breve. Lidar com o novo torna-se muito mais complicado quando a comunicação é falha. (BISPO, 2012)

A boa comunicação, segundo Bispo (2012) é importante para o ambiente de trabalho em geral, uma vez que não há profissional que se sinta feliz em um ambiente de trabalho que lembra mais a "Torre de Babel", onde as pessoas parecem falar idiomas completamente diferentes. É muito mais estimulante ir à busca de novos desafios. É bom lembrar que a falha na comunicação dentro de uma empresa pode contribuir para o aumento do turnover (rotatividade de profissionais) e isso é algo que se apresentado em índices significativos, desestrutura qualquer gestão.

Analisando as dificuldades de comunicação dentro das empresas, é fácil constatar que algumas pessoas não têm o hábito de dar retorno àqueles que as procuram. Não veem nesse gesto nenhum valor, talvez por equivocada sensação de poder, negligência, desvalorização do outro ou mesmo somente por falta de educação. Por isso acontecem constantes crises de relacionamento, disputas de poder, desintegração do ambiente de trabalho, tudo isso pela falta de comunicação. (Tomasi e Medeiros, 2010, p93).

## 6.1 A Crise

Todas as organizações estão sujeitas a possíveis crises, sejam elas de pequenas proporções a grandes catástrofes. Por tanto é necessário que a empresa conte com uma estratégia bem definida para preveni-la e para evitar uma crise na organização ela tem que prever e identificar possíveis problemas, estudar constantemente situações mais comuns de crises no mesmo ramo de atividade da organização; dispor de um competente porta-voz, é importante ter alguém que domine o negócio, esteja a par sobre tudo e saiba lidar com a mídia; as ações devem ser rápidas, qualquer tipo de ação deve ser o mais rápido possível para facilitar o fluxo de informação e, conseqüentemente, a reestruturação da imagem empresarial; realizar treinamentos e simulações de crise envolvendo todos os departamentos da empresa melhora o entendimento do público interno sobre o que deve ser feito nessas situações; um grupo de crises deve ser criado, trata-se de um grupo que se reunirá constantemente, avaliando possíveis problemas e principalmente, o que deve ser feito antes, durante e depois de uma crise; produzir um manual de crises para o público interno contendo, todos os funcionários devem não somente ter o manual, mas também entender todo o seu conteúdo; dispor com uma sala imprensa, local aonde atenderá os jornalistas. (BISPO, 2012)

A comunicação é imprescindível no gerenciamento de crise e emergências. Considera-se crise qualquer acontecimento rigoroso e inesperado, em condições de desestabilizar uma organização, comprometendo sua imagem perante os seus públicos de interesse. As empresas, sejam eles de qualquer porte ou qualquer ramo de negócio, nunca estarão livres de possíveis crises. As ações da área de comunicação interna são imprescindíveis nas situações de crise. O primeiro passo é organizar um grupo de crise. (TAVARES, 2010, p54)

Muitos se falam sobre a administração de crises hoje em dia, mas poucas organizações adotam os princípios dessa prática principalmente no que diz respeito à comunicação. Durante uma crise, a empresa deve manter os colaboradores, clientes, acionista, fornecedores, imprensa, grupos de pressão, sociedade e governo informados sobre o problema ocorrido e as ações que estão sendo tomadas para solucioná-lo. Qualquer falha nessa comunicação pode gerar novas crises ou destruir a imagem da corporação. (Rodriguez, 2005)

Antes que haja uma crise é importante que a empresa seja capaz de prever possíveis ameaças, e trabalhe com procedimentos que possam conter minimizar ou reverter-la, caso a mesma aconteça. Caso isso ocorra é importante que os responsáveis por resolver o caso não fechem os olhos ou cruze os braços. Tomar uma atitude é primordial, afinal mais cedo ou mais tarde o problema vem. Entender o que está acontecendo, como surgiu o problema, qual é a área e quem é a pessoa responsável, recolher informações do histórico da empresa, como

documentos relevantes, como o resultado da auditoria de qualidade, fotos da área de produção entre outros, esses são alguns passos a serem seguidos diante a está situação (TEIXEIRA, 2012)

As crises não são meramente problemas, nem conflitos que acontecem diariamente nas organizações. Crise é um acontecimento que envolve falhas, que gera aflição geral, situações de desgaste de relacionamentos, fato que acontece subitamente, ameaçando a imagem organizacional, os negócios e podendo acarretar grandes perdas financeiras. (SILVEIRA, 2010)

Todas as organizações estão vulneráveis a crises. A diferença é que algumas, mais preparadas, principalmente do posto de vista da comunicação, administram melhores os problemas. Outras deixam que os fatos ou boatos, destruam a sua reputação. “A maioria das crises de imagem, se bem administradas, pode ser superada [...]” (FORNI 2002, p363).

Segundo Forni (2002) outro fato comum às crises é que elas repercutem rapidamente na mídia, por conta do sensacionalismo que podem representar para os veículos de comunicação e do espetáculo que podem se transformar para a sociedade. Forni diz que as crises alimentam a pauta diária da mídia. Uma das características comum a todas essas crises é que elas não têm local fixo para acontecer. O fato é que prevenir ainda é a melhor forma de administrar uma crise de imagem.

Antes da crise os organizadores devem Tavares (2010, p56) reunir rapidamente o grupo de crise, analisar todas as informações, avaliar a gravidade e decidir sobre as primeiras ações da empresa; A assessoria da comunicação, juntamente com o grupo de crise, deve disponibilizar o máximo de informações para o porta-voz; Relacionar as necessidades de recursos financeiros, materiais e humanos; Orientar o pessoal de atendimento (telefônico, pessoal etc.) para filtrar e direcionar contatos aos jornalistas com o grupo de crise; Fazer o possível para que a crise não se tornasse o assunto da imprensa; Produzir informações explicativas para os vários públicos da imprensa; Demonstrar calma e tranqüilidade para os públicos de interesse; Como aconteceu? Onde aconteceu? Por que aconteceu? Com quem? Quando? Etc. São algumas das muitas perguntas que devem ter respostas claras, precisas e rápidas; Durante toda a crise, é fundamental manter informado todos os públicos interesses da empresa, sobre tudo o que a empresa fizer para solucionar a crise, indenizações e etc.

Como vimos, a comunicação interna têm papel fundamental em uma situação de crise. A empresa deve estar sempre buscando formas de prever e solucionar crises, pois elas podem arruinar a imagem da mesma no mercado.

## **7 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **7.1 Tipo de pesquisa**

Analisando os vários tipos de pesquisas que a autora Vergara (2010) nos apresenta decidimos que o nosso método de pesquisa será a bibliográfica. Vergara (2010) ressalta que o mesmo é desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas podendo ser fonte primária ou secundária.

### **7.2 Universo e amostra**

O universo da nossa pesquisa terá como base fontes bibliográfico, em livros na área de gestão de recursos humanos e amostragem nas teorias que abrangem o assunto.

### **7.3 Instrumentos de coleta de dados**

A coleta de dados será de modo bibliográfico, com todas as teorias em relação ao tema prontas iremos se possível desenvolver um parâmetro de correlação dos modelos existentes no mercado atual.

## 8 CONCLUSÃO

Através da realização desta pesquisa bibliográfica, compreendeu-se que a comunicação está sempre presente na vida das pessoas, pois a todo o momento as pessoas trocam informações, compartilham idéias, sentimentos, conhecimentos, entre outros.

O processo de comunicação empresarial precisa ser transmitido de forma clara, objetiva, e trabalhado de forma organizada, com isso a empresa aumenta sua produtividade e as decisões administrativas são tomadas corretamente, é preciso que as pessoas envolvidas se comuniquem bem e estejam interligadas no processo, também é de suma importância que as pessoas se comuniquem com seus colegas de trabalho de acordo com as características de cada indivíduo, de forma que a transmissão aconteça tranquilamente e possa ser compreendida como ela realmente é.

A utilização dos diversos canais da comunicação pode tornar este processo mais eficiente e de um modo geral superar as barreiras, dando liberdade aos funcionários na apresentação de sugestões para a melhoria da comunicação na empresa.

Nos últimos anos, a comunicação interna tem sido uma área em desenvolvimento e ainda muito estudada, pois na maioria das empresas muitos gestores vêem a comunicação interna como um gasto e não como um investimento, no cenário atual das organizações é necessário que essa idéia mude, pois é primordial para a organização que as pessoas saibam se comunicar tornando a empresa com um grande diferencial competitivo das outras empresas. Considera-se então, importante investir na comunicação interna para que a empresa consiga desenvolver sua equipe de funcionários da melhor forma possível.

Pode se afirmar que a comunicação interna tem grande importância no ambiente organizacional, podendo com uma boa comunicação ir além das expectativas da empresa, atingindo o público externo e colaborando com a imagem da instituição do mercado.

Apesar de serem poucas as organizações com departamentos com competências exclusivas ao nível interno, a comunicação interna é a ferramenta chave para dar respostas às mudanças contínuas nas empresas.

É importante também, que a organização identifique as barreiras que podem interferir e distorcer o processo de comunicação empresarial e o andamento das atividades organizacionais.

Finalmente, concluímos que os objetivos propostos por esse trabalho foram alcançados bem como a pergunta problema foi respondida.

## 9 REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações na era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BISPO, Patrícia. **10 motivos para investir nos canais de comunicação interna**, 15 março 2012. Disponível em: <<http://patriciateixeira.com.br/tag/comunicacao-empresarial/>>. Acesso em: 19 novembro 2013.
- DUARTE, Leonora. **Administrar bem, lucrar sempre**, 05 janeiro 2012. Disponível em: <<http://ideagri.com.br>>. Acesso em: 29 novembro 2013.
- FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - Teoria e técnica. 2a. ed. São Paulo, Atlas, 2003.
- MARTINIANO, Jairo. **Comunicação eficaz: o segredo da liderança**, 15 março 2012. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/>>. Acesso em: 19 novembro 2013.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: Conceitos e técnicas para administração**. 3 ed. Campinas, SP: Alínea, 2002.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 7 ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamentos e técnicas**. 6 ed. São Paulo: Summus, 1986.
- RODRIGUEZ, Carolina. **Administração de crises: a importância da comunicação**, 2005. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/>>. Acesso em: 20 novembro 2013.
- STEPHEN, Robbins P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TEIXEIRA, Patrícia B. **O papel da assessoria de imprensa em momentos de crise**, 15 março 2012. Disponível em: <<http://patriciateixeira.com.br/tag/comunicacao-empresarial/>>. Acesso em: 19 novembro 2013.
- TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENO, Isabel. **Comunicação Empresarial na prática**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa de administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.