



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA PARA O ALCANCE DOS
OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

DIANA JOSÉ MARINHO

GRACIELA JOSÉ MARINHO

KELLY FERNANDA

Anápolis/GO
2013

DIANA JOSÉ MARINHO

GRACIELA JOSÉ MARINHO

KELLY FERNANDA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA PARA O ALCANCE DOS
OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

Relatório técnico apresentado ao curso de Gestão de Recursos Humanos 4º período da Faculdade Católica de Anápolis, na disciplina Projeto Integrador III, como requisito à conclusão do curso.

**Orientador (a):
Prof. Neide**

**Anápolis/GO
2013**

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho de conclusão de curso a nossos pais, irmãos e familiares. Estas pessoas sempre estiveram presentes compartilhando de nossas conquistas e frustrações. Juntos nos tornamos fortes para vencer as batalhas e chegar até aqui. Não poderíamos deixar de mencionar a professora Neide e a orientadora do curso Elaine, que com sua paciência e dedicação contribuíram com a nossa conquista. Por fim, quero também dedicar este trabalho aos alunos que não chegaram até aqui e aos que juntamente conosco comemoram esta conquista e também ao professor Lessio Kyldare que não está mais entre nós, entretanto esteve presente no desenvolvimento do mesmo.

AGRADECIMENTOS

Hoje vivo a realidade de um sonho, tudo graças a Deus que me deu forças para lutar diante das dificuldades e segurou na minha mão nos momentos de fraqueza, agradeço também aos meus pais que não mediram forças para me ajudar e que sempre esteve ao meu lado, ao meu noivo Sidnei que me acompanhou e acreditou em mim durante a minha caminhada, a minha Irma Graciela que se esforçou e se dedicou em me ajudar, agradeço também aos meus colegas, aos meus queridos professores que com muita paciência e amor nos orientou durante nossa jornada, agradeço também as minhas amigas Kelly Fernanda e Luana com quem divide meus medos, aflições e alegrias. Por fim agradeço a todos que contribuíram para o alcance desse objetivo e que me ajudaram a tornar um sonho em uma linda realidade.

DIANA JOSÉ MARINHO

Na bíblia está escrito: quer bebamos ou comamos, ou façamos qualquer coisa, seja para a glória de Deus. Em primeiro lugar a minha gratidão vai para o Senhor Jesus, pois sem Ele nada poderia ser feito e não teria chegado aqui. Agradeço aos meus pais e irmãos, pois contribuíram grandemente para minha caminhada. Agradeço aos irmãos da fé que sempre me ajudaram em orações constantes clamando a misericórdia e a bondade de Deus. Agradeço ao meu amigo Valteir que sempre esteve presente e muito me ajudou. Agradeço aos professores e orientadores que foram pacientes e tolerantes quanto as minhas debilidades e fraquezas, me respeitando e oferecendo o seu melhor para o meu aprendizado. Agradeço aos alunos pelo companheirismo e até mesmo pelos conflitos, pois serviram de experiência quanto ao respeito das diferentes personalidades e para desenvolver o amor ao próximo independentemente de seus defeitos colocando como fator central suas qualidades.

GRACIELA JOSÉ MARINHO

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado a chance de chegar até aqui. A minha mãe por ter feito o possível e impossível para que eu pudesse alcançar a realização desse sonho. Agradeço também ao meu marido Bruno por ter me apoiado em todos os momentos.

KELLY FERNANDA

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO – TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO	3
1. CARACTERIZANDO A COMUNICAÇÃO	4
1.1 BREVE HISTÓRICO	4
1.2 COMUNICAÇÃO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES	4
1.3 ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO	4
1.4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	4
1.5 COMUNICAÇÃO INTERNA	4
1.6 A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA	4
1.7 ENDOMARKETING.....	4
1.8 A IMPORTANCIA DO MARKETING E ENDOMARKETING.....	4
2. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	5
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA	5
2.3 VANTAGENS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	5
2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA A COMUNICAÇÃO.....	5
3. A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	6
3.1 COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA.....	6
3.3 EFICIÊNCIA E EFICACIA DA COMUNICAÇÃO	6
3.4 GERENCIANDO OS CONFLITOS	6
CONCLUSÃO	7
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	8

1. INTRODUÇÃO – TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2009) a comunicação é o processo de transferência de informações, nas quais haja compreensão de uma pessoa para outra. Faz parte do processo de relacionamentos que incluem idéias, fatos, pensamentos, valores entre outros. Seguindo a mesma percepção, a comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. Ela envolve transações entre as pessoas. Para o autor toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia uma mensagem e a que recebe. Uma pessoa sozinha não pode comunicar-se, pois somente com outra pessoa receptora é que pode completar o ato da comunicação. Entretanto, as organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes.

Levando em conta a relevância do assunto, este projeto tem por objetivo apresentar fatores interligados à comunicação que possibilite uma visão ampla de sua importância. O desenvolvimento do trabalho apresenta claramente formas de identificar, integrar e qualificar a comunicação dentro das empresas. A princípio serão destacadas características, conceitos e definições sobre a comunicação para que haja melhor esclarecimento sobre o assunto.

Segundo Tavares (2010), a comunicação empresarial se divide em comunicação interna, institucional e a de marketing. Entretanto, devem andar juntas, pois são dependentes entre si, para o alcance do sucesso organizacional. Com o objetivo de tratar dos principais fatores que envolvem a comunicação interna, neste projeto constam as principais ferramentas para se trabalhar uma comunicação eficaz. Por isso será voltado para as estratégias como fonte de alcance dos objetivos das empresas.

Para que haja compreensão e resultado, a premissa do trabalho é relatar a abrangência da comunicação apresentando os principais conteúdos que englobam o assunto. Portanto, é imprescindível desenvolver este projeto sem destacar a comunicação institucional, pois a mesma levantará uma visão holística da essencialidade da comunicação vista como um todo e como diferencial estratégico para o bom andamento da organização.

Ao analisar a comunicação prática e teórica, percebe-se que ainda existe uma grande divergência ao compreender a importância de se desenvolver e adequar à mesma dentro das organizações. O que para uns é uma forma de investimento para outros é visto como despesa. Diante de vários conceitos a finalidade deste projeto é responder a seguinte questão: “Como a comunicação inadequada interfere no alcance dos objetivos organizacionais?”. E para nortear a pesquisa foi definido o objetivo central que é: analisar como a comunicação inadequada interfere no alcance dos objetivos organizacionais e os específicos: verificar as estratégias para o alcance de uma comunicação adequada e eficaz e mostrar a comunicação como uma estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais.

1. CARACTERIZANDO A COMUNICAÇÃO

Tendo em vista a abrangência do termo comunicação, é de suma importância considerar os temas que fazem parte do mesmo. O assunto por si só, engloba a comunicação empresarial interna, institucional e a de marketing (Tavares 2010). Todas estas formas de comunicação devem andar juntas para que possam produzir um efeito satisfatório. Na verdade são interdependentes, porém estão interligadas, pois os resultados esperados acabam se unificando de forma a agregar valores em todos os campos atingidos.

1.1 Breve Histórico

Segundo Tavares (2010) a comunicação é um fator que sempre existirá na história das organizações e as mudanças sempre ocorreram por sua evolução. Segundo o autor, até os anos 1970 a comunicação era vista de forma pouco agregada, isto porque, não havia um conceito integrado e as organizações que possuíam departamentos específicos para planejar as ações de comunicação eram raras. Outro fator importante é que os primeiros cursos referentes à comunicação começaram a existir na mesma época e não havia um número considerável de profissionais para atender as demandas das organizações.

As principais formas de comunicação eram as reuniões e os pequenos eventos que eram favoráveis somente a organização. Os interesses do público interno que na época eram chamados de funcionários, não eram levados em conta. Com o passar dos tempos, houve grandes mudanças começando pelos funcionários que hoje são chamados de público interno e o departamento de comunicação que é chamado de marketing, informação etc. (Tavares 2010).

Falando sobre a comunicação institucional, Tavares (2010) ressalta sobre os avanços tecnológicos que influenciam atualmente. Evolução esta que incluem a rapidez nos contatos, as notícias globalizadas através da internet, as preocupações com questões sociais, as organizações passam a se preocupar com suas ações, imagem e busca por produtos

diferenciais. A respeito da comunicação de marketing, o autor fala sobre as grandes mudanças que ocorreram devido ao comportamento do consumidor, a propaganda não é tão vista como premissa para divulgações, pois está sendo substituída por outras formas mais planejadas e o conceito de marketing vem sendo repensado. É óbvio que o velho conceito de mix de marketing, criado por McCarthy e aproveitado por todos os outros estudiosos sobre o assunto, continua valendo, porém com alguns adendos, principalmente em relação ao “P” de promoção, em que o marketing na Internet vem crescendo substancialmente no mundo dos negócios. Outra mudança é a busca por novos clientes e fidelizar os existentes que é muito importante. A concorrência entre as empresas vem crescendo e desta forma aumenta a necessidade de melhorar o planejamento e a integração da comunicação.

1.2 Comunicação: Conceitos e Definições

“A origem da palavra comunicação é do latim, *communicatione*, tornar comum, ou seja, se uma pessoa consegue fazer que sua idéia seja captada e compreendida por outra (s), nesse momento, ocorreria o fenômeno da comunicação” (Pimenta 2010, p.15).

Segundo Terciotti e Macarenco (2010) a comunicação envolve uma transferência de termos que sejam capazes de transmitir informações compreendidas pelas pessoas.

A comunicação, conforme Angeloni (2010) é a forma pela qual as pessoas fazem uma troca de significados compreendidos entre si, através de símbolos.

Para Angeloni (2010) a comunicação é um fator que promove uma série de comportamentos satisfatórios quando é passada de forma adequada, promovendo assim, bons comportamentos e bons relacionamentos fazendo com que os objetivos individuais tornem os trabalhos comuns facilitando o alcance dos resultados.

Nem sempre concordando com as definições correntes da comunicação, Angeloni (2010) lembra que no decorrer da história a comunicação foi encarada apenas como transmissão de informação e partilha de conhecimento com foco na forma como a organização se apresentava à comunidade, por meio das relações públicas, relações humanas e publicidade. Para o autor, três funções simultâneas da linguagem devem ser observadas na

comunicação. A primeira destas é sem dúvida a que se liga á explicação, ao seu conteúdo. A segunda é a relação interpessoal baseada no fator e no escrever que ocorre em um contexto que exprime as nossas atitudes, idéias e valores com o intuito de influenciar os outros. A terceira função da língua é denominada de textual.

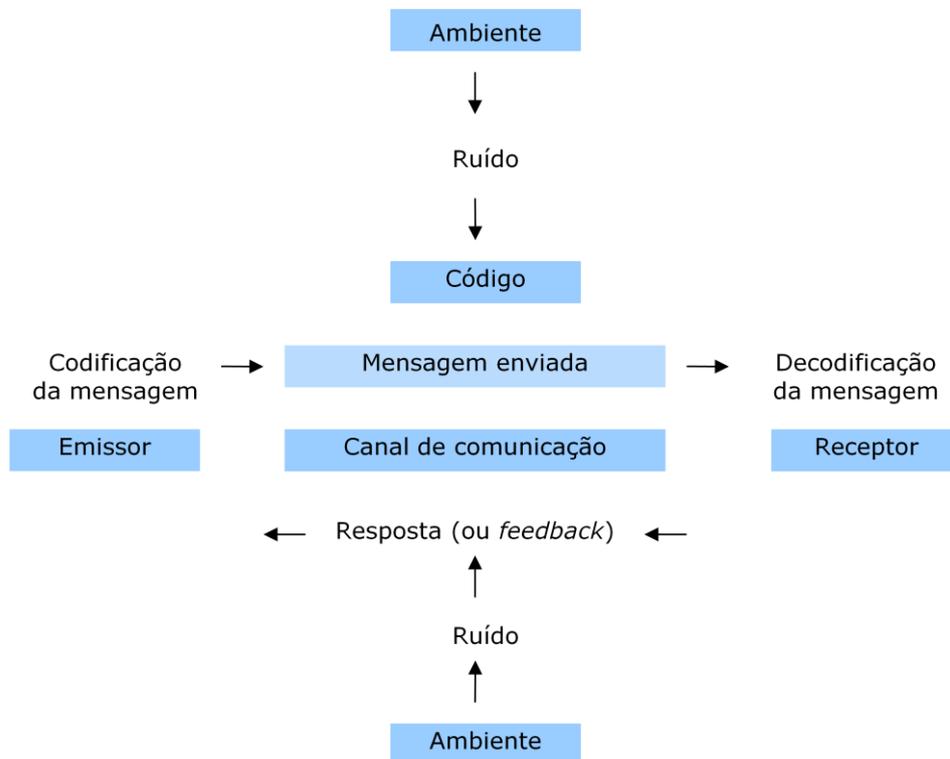
Desta forma, estende-se por comunicação a transparência do conteúdo envolvendo a motivação do que se pretende passar ao ouvinte, de forma que este a receba claramente e com exatidão.

1.3 Elementos da Comunicação

Conforme Macareno e Terciotti (2010, p.3) “para que o ato comunicativo ocorra, são necessários alguns elementos-chave, e a falta de um desses elementos pode comprometer todo o processo de comunicação”. Segundo o mesmo autor, os elementos-chave do ato comunicativo são: emissor, receptor, mensagem, ambiente ou contexto, canal ou meio de comunicação e código. As autoras complementam dizendo que apesar de não serem elementos-chave do ato comunicativo, a “resposta” e o “ruído” também devem ser considerados.

Normalmente, o modelo utilizado para indicar os elementos envolvidos no processo de comunicação é o seguinte:

Figura 1:



Macareno e Terciotti (2010)

A seguir Macareno e Terciotti (2010, p.4) apresentam definições acerca de cada elemento:

1. **Emissor** é quem transmite a mensagem codificada ao receptor.
2. **Receptor** é quem recebe, decodifica e interpreta a mensagem enviada pelo emissor.
3. **Mensagem** é o objeto da comunicação. É construída de um conjunto organizado de sinais (ou signos) pertencentes a um código linguístico ou não.
4. **Código** é o conjunto dos sinais (ou signos) linguísticos ou não, comuns tanto ao emissor como ao receptor, e das regras de utilização desse conjunto.
5. **Codificação** é a conversão de uma idéia ou de uma informação em mensagem e desta em um código, ou seja, em um conjunto de sinais linguísticos ou não adequados á

transmissão por meio de determinado canal (por exemplo: em uma ligação de telefone fixo ou celular, os sinais seriam as ondas elétricas).

6. **Canal de comunicação** é o meio (oral, escrito, visual ou corporal) por meio da percepção e interpretação, por parte do receptor, do significado da mensagem recebida.

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

8. **Resposta ou *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.

9. **Ambiente** é o contexto no qual as mensagens são transmitidas e recebidas.

10. **Ruído** é tudo aquilo que interfere na comunicação, ocasionando perda de informação durante a transmissão da mensagem. As principais fontes de ruído são as seguintes:

- a. O emissor ou receptor (por exemplo: algum mal-estar físico, psicológico etc.).
- b. O ambiente (excesso de barulho falta de luminosidade etc.).
- c. A mensagem (velocidade da falta uso de jargão ou gíria profissional diante de uma platéia mista etc.).
- d. O canal (barulhos na linha telefônica, interferências na televisão ou no rádio etc.).

Para Angeloni (2010) Todos esses elementos são imprescindíveis na comunicação, pois os mesmos contribuem para o bom andamento da empresa e auxilia na tomada de decisões.

1.4 Comunicação Empresarial

A comunicação é caracterizada como a somatória de todas as atividades de comunicação existente dentro da empresa. Representa uma atividade multidisciplinar que envolvem métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing. O público, ao qual se destina, pode ser dividido em externo e interno. O público externo é formado pela sociedade de uma maneira geral: o governo, os políticos, os formadores de opinião e os consumidores e o público interno que é formado pelos colaboradores da empresa: funcionários, fornecedores e parceiros (Pimenta 2010).

“A comunicação, por estar comprometida com o discurso e o comportamento humano, situa-se num espaço entre ciência e arte, por onde passa a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia, a Filosofia, a Ética, a Linguística e a semiótica” (Medeiros 2010, p.34). Segundo o mesmo autor, um dos resultados dessa nova perspectiva é a reflexão crítica sobre o discurso organizacional e a análise de seu funcionamento e de seus resultados e efeitos no âmbito interno e externo das organizações. Dessa forma, comunicar já não é apenas transmitir informações, mas imprimir significados. Numa organização, as informações não devem circular desarticuladas e de modo caótico, mas sujeitas a uma hierarquia de cargos e funções. Elas, recebidas ou produzidas, devem caminhar por todo um sistema de redes e fluxos internos e externos.

1.5 Comunicação Interna

A comunicação interna é considerada uma importante coluna da comunicação social, por isso ela tem como objetivo trazer consenso e facilitar a aceitação dos valores da organização (Macarenco e Terciotti 2010).

“Entende-se por comunicação interna o fluxo de informações liberadas entre os diversos departamentos existentes na empresa” (Tavares, 2010, P.15).

A comunicação interna deriva da necessidade de transmitir ao público da casa, com frequência e clareza, o pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função que têm (Bahia 1995).

“Hoje, a expressão comunicação interna vem sendo substituída por relações com os empregados. A administração dessa comunicação está muito distante da comunicação como sinônimo de jornal, revista, vídeo, mural, visto que é uma comunicação comprometida com os valores dos empregados e não com os da direção. Trata-se da comunicação que tem como base um processo profundo, cotidiano e permanente de conhecimento recíproco entre o emissor e o receptor organizacional” (MEDEIROS 2010, p.59).

A comunicação interna deve não apenas suprir o público interno com informações relativas aos negócios em si, mas também com informações referentes ao que se passa no ambiente externo (Angeloni 2010). O autor ressalta que o colaborador que não enxerga o mundo La fora é um dependente e conseqüentemente um problema no médio prazo. Assim, a comunicação interna está intrinsecamente relacionada com a externa e conseqüentemente, o público interno deve estar voltado não apenas aos conhecimentos da empresa, como também aos externos.

De acordo com Bahia (1995 p.32) a comunicação interna é um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários.

“A estrutura tradicional da empresa é burocrática, técnica, racional e normativa, por princípio, não há espaço para sentimentos, emoções. Essas características tendem a impedir a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores” (Pimenta 2010, p.151). O autor completa dizendo que como resultado, a motivação pode diminuir, comprometendo o processo produtivo. Para reverter esse quadro, há uma tendência a considerar as várias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores) nos processos de trabalho e na estrutura organizacional da empresa.

Na perspectiva de Pimenta (2010) a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. Qualquer objetivo só será alcançado quando for possível, aos trabalhadores, expressarem seus valores, desejos e conflitos, socializando-os e confrontando-os com os de outros. É importante ressaltar que, para complementar esse processo é necessário uma integração harmônica das demandas da empresa (produção) e da sociedade (bons produtos e serviços), que devem ser atendidas.

1.6 A Importância da Comunicação Interna

De acordo com Chinem (2006) a partir do momento em que nasce a empresa precisa se comunicar e quando a empresa é formatada, ela precisa dizer a que veio. O autor diz que a empresa é uma integração de fatores: capital, trabalho, fator tecnológico e pessoas. E nesta percepção, eles se juntam para gerar um produto, que pode ser um bem de consumo de massa, como um refrigerante ou um bem durável como um automóvel. Tais produtos devem chegar ao consumidor, e quem os fará chegar é o sistema de comunicação.

“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 estabelecer metas para ele alcançar. Sem trabalhadores internos com esse nível de consciência, é difícil passar para a sociedade a imagem institucional que se deseja” (MEDEIROS 2010 p.59).

A comunicação é a principal ferramenta de informação para manter as partes sintonizadas. Para sentir-se parte integrante de um processo, ou seja, sintonizado com os elementos participantes é necessário ter informação e, além disso, em uma empresa, é preciso fazer circular a informação (Terciotti e Macarenco).

“O papel da comunicação interna não deve ser tentar corrigir alguma falha existente entre o empregador e o empregado, mas sim criar valores mensuráveis para a organização, por meio do seu uso eficiente” (Angeloni 2010 p.71). Isso significa que a administração deve considerar cada vez mais importante a comunicação com os empregados, por meio de

palavras e ações, a fim de alcançar suas metas de melhorar produtividade, serviço ao cliente e qualidade.

Segundo Angeloni (2010) para que a comunicação interna atinja seus objetivos, é necessário que ela seja transparente e tenha credibilidade, e a credibilidade só é atingida se o curso é condizente com a prática do dia a dia. Resumindo, os principais objetivos da comunicação interna segundo o mesmo autor é informar e integrar todos os colaboradores da empresa, possibilitar aos colaboradores o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho interno e externo, tornar determinante a participação dos colaboradores no andamento dos negócios, facilitar a comunicação empresarial deixando-a clara e objetiva para o público interno, ajudar na construção de um comportamento profissional necessário aos negócios, conhecer a opinião, os sentimentos, as aspirações da pessoa e criar embaixadores da empresa.

Com base nessas colocações, é evidente a importância da comunicação entre os membros internos, pois a mesma tem grande poder em proporcionar um equilíbrio comportamental e transparente entre os envolvidos. Trabalhar de forma clara e objetiva, na qual todos conhecem os procedimentos, metodologias e técnicas do ambiente é uma forma de produzir resultados mais eficientes e eficazes para a organização.

1.7 Endomarketing

De acordo com Tavares (2010) é praticamente impossível falar sobre comunicação interna sem falar em endomarketing. Os dois conceitos andam juntos, porém, é fundamental esclarecer a confusão de muitas pessoas e organizações em declarar que comunicação interna é endomarketing. A comunicação na verdade faz parte do endomarketing. Ou seja, a comunicação é uma ferramenta do endomarketing.

O conceito de endomarketing foi criado por Saul Faingaus Bekin que diz que endomarketing são ações para o público interno-funcionários-das empresas e organizações, já uma definição mais recente do mesmo autor apresenta o endomarketing de forma mais ampla

declarando que endomarketing são ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando conduta de responsabilidade comunitária e ambiental (Medeiros e Tomasi 2010).

Segundo Medeiros e Tomasi (2010) o conceito de endomarketing está estritamente relacionado ao conceito de marketing, que pode ser definido, como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Endomarketing é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente e o relacionamento da empresa com o mercado passa a ser efetuado também por meio dos clientes internos. O endomarketing está sustentado em três premissas básicas. A primeira é que estamos em um mercado orientado para o cliente; e os clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente. A segunda é que os colaboradores são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização e devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas e a terceira premissa é que excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de pessoas significa muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas, significa desenvolver e comprometer os colaboradores com os objetivos e decisões da empresa. Angeloni (2010)

Todas essas questões levantadas anteriormente propõem uma compreensão de que o endomarketing envolve o ato de comunicar-se dentro do ambiente de trabalho. Isto resulta em expor opiniões, pensamentos e objetivos que alinham as estratégias da organização para o alcance e o cumprimento de suas metas.

1.8 A Importância do Marketing e Endomarketing

Analisando os problemas de comunicação dentro das empresas, é fácil constatar que algumas pessoas não têm o hábito de dar retorno àqueles que as procuram. Não vêem nesse gesto nenhum valor, talvez por equivocada sensação de poder, negligência, desvalorização do

outro ou falta de educação. Por isso acontecem constantes crises de relacionamento, disputas de poder, desintegração do ambiente de trabalho. A comunicação interna precisa ser vista como humanizadora, e não como simples meio, instrumento de transmissão de informação. De nada valem jornais impressos ou eletrônicos, folhetos, cartazes, murais se não há disposição de todos para o diálogo, para a criação de um ambiente propício à conversação e à troca de idéias, completa o autor. (Medeiros e Tomasi 2010).

Segundo Angeloni (2010) o endomarketing possui uma importância estratégica e, neste sentido, não pode ser separado do marketing. O autor diz que do ponto de vista estratégico, o endomarketing é um processo de adequação da empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o endomarketing estimula toda organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado.

Levando em conta a estratégia de relação entre o marketing e endomarketing, Tavares (2010) fala sobre a dupla definição de marketing para a importância da comunicação nos processos mercadológicos. A primeira segundo o autor é ampla, atual, porém tradicional. A segunda é ampla, atual e inovadora. Marketing como um fator amplo, atual e tradicional é um processo administrativo de produto, serviço, preço, distribuição e comunicação, que visa identificar e satisfazer às necessidades e aos desejos dos clientes internos e externos de uma organização, cuidando da sua imagem, gerando lucros e orientando-a para futuros e novos mercados. O marketing como um fator amplo, atual e inovador apresenta um processo administrativo de produto, serviço, preço, distribuição e comunicação, que visa identificar necessidades e influenciar nos desejos dos públicos internos e externos de uma organização, de forma a satisfazê-los eficazmente. Cuidar da imagem da mesma, orientando-a para futuros e novos mercados.

Segundo Medeiros e Tomasi (2010, p.92) “um programa de endomarketing leva 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 que acontece na empresa; a avaliação constante do processo com os envolvidos, redirecionando se necessário; o enfrentamento de conflitos e resistências; a demonstração de honestidade de propósitos”.

Ensejar meios de comunicação no ambiente de trabalho proporciona aos colaboradores um sentimento de respeito e valor, fazendo com que os relacionamentos entre as pessoas sejam mais fáceis e prazerosos. Ao sentirem-se valorizadas, as pessoas reforçam sua autoestima e melhora sua qualidade de vida. Esse quadro contribui para o desenvolvimento profissional e o interesse do empregado com relação às atividades da empresa e a seus negócios. Pela comunicação, a administração pode tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa. É por meio dela que se cria um ambiente favorável às relações humanas, ao desenvolvimento e a integração dos empregados. Se não estabelece canais apropriados à comunicação dos empregados e não favorece o diálogo, a empresa não supera os desafios próprios da sociedade moderna nem atinge suas metas de forma sustentável (Medeiros e Tomasi 2010).

2. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A comunicação organizacional deve estar intimamente ligada às estratégias da organização, devendo inclusive ser considerada uma das estratégias da organização (Angeloni 2010). O autor ressalta ainda, que além de fazer parte das estratégias organizacionais, a comunicação deve ser planejada, sendo assim, o planejamento e a administração estratégica da comunicação contribuem para alcançar a expansão das organizações, por meio de buscas de oportunidades, como também amenizar ou evitar possíveis ameaças do mercado.

Atualmente, a comunicação é considerada função estratégica da empresa. Por isso, define-se comunicação empresarial como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, relacionada aos mais altos escalões da empresa e tem por objetivo criar, manter ou mudar para favorável, se for negativa, a imagem da empresa junto a seu público (Medeiros e Tomasi 2010).

“Nas organizações, a comunicação atende a quatro importantes funções, a saber: controle, motivação, expressão emocional e informação” (Macareno e Terciotti 2010 p. 2). Desta forma a comunicação tem por objetivo controlar os comportamentos dos membros do grupo, envolvendo aspectos de autoridade e poder; gerar motivação, ao deixar claro o que deve ser feito e qual deve ser o desempenho de cada um, constituindo um esforço ao comportamento esperado; permitir a expressão emocional dos sentimentos, facilitando a demonstração de satisfação ou de frustração por parte dos indivíduos; fornecer informações para a criação de alternativas de solução de problemas ou para servir de base a tomada de decisão.

“Em geral, as mídias internas contam com: vídeos, jornais, revistas, auto-falantes, painéis eletrônicos, folhetos, displays, jornais-murais, e-mails. Enfim, a empresa deve ter consciência de que é preciso comunicar-se com o público externo, mas deve também olhar para dentro de si mesma e comunicar-se com os empregados”

E a comunicação que se estabelece com os mais diferentes tipos de mídia não deve ser apenas de cima para baixo. Antes, cabe aos empregados estabelecer os conteúdos de sua preferência. Comunicação interna que se apóia apenas em regras a serem cumpridas pelos empregados está fadada a produzir um ambiente frio, sem participação de todos” (Medeiros e Tomasi 2010, p59).

De acordo com Angeloni (2010) as formas e tipos de comunicação deverão ser integradas e gerenciadas por meio de uma política global, ancorada em uma linguagem comum, evitando sobreposições das atividades e consistindo em alguns aspectos. Sendo estes em planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada, definir os fluxos de comunicação, valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação, criar uma linguagem sistêmica e uniforme, acreditar na comunicação como um poder organizacional, investir maciçamente em informações, valorizar programas de comunicação informal, focar a comunicação para as prioridades, reciclar periodicamente as competências dos colaboradores, terem coragem de assumir riscos, tornar simétricas a comunicação interna, de marketing e institucional e estabelecer uma entidade transparente e forte para a comunicação externa.

Desta forma, a finalidade primordial de uma estratégia de comunicação empresarial é obter compreensão sobre as atividades da organização, esclarecer as autoridades e o público em geral sobre a sua verdadeira natureza e as metas a serem alcançadas. Internamente, deve motivar os colaboradores a uma ação produtiva e, externamente, ajudar a posicionar a empresa junto ao público externo. Diante das considerações realizadas, interfere-se que a comunicação empresarial é de natureza estratégica, como também importante na divulgação das estratégias a todos os integrantes da organização na busca da construção de uma visão compartilhada (Angeloni 2010).

2.1 Planejamento Estratégico Da Comunicação Interna

O planejamento estratégico refere-se ao processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos de organização e as oportunidades de mercado, baseiam-se no desenvolvimento de missão da empresa, objetivos de apoio, portfólio de negócios bem estruturado e estratégias funcionais coordenadas. Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às

turbulências do meio ambiente, explorarem as oportunidades de mercado e desenvolvem novas técnicas de administração. O autor ressalta sobre a diferença entre o planejamento e o plano, na qual o planejamento é o processo de planejar e o plano é a materialização do processo, ou seja, do planejamento (Tavares 2010).

“O plano de comunicação é o processo pelo qual objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controle e avaliação e investimento otimizam o negócio do cliente” (Tavares 2010, p. 140). Segundo o autor, é a formatação de objetivos e metas, o desenvolvimento de estratégias de comunicação, avaliados através de processos e indicadores, orçados de acordo com as necessidades e as possibilidades de cada negócio. Plano de comunicação integrada de marketing é um processo administrativo, documentado, que tem por finalidade coordenar todas as atividades relacionadas à comunicação de marketing do cliente.

Conforme Tavares (2010) a relação entre o plano de marketing e o plano de comunicação é que o plano de marketing abrange o mix de marketing: produto, preço, promoção (comunicação) e distribuição, podendo aplicar ações para qualquer item no composto de marketing. O plano de comunicação abrange exclusivamente a comunicação. Sendo assim, ainda segundo o mesmo autor, é válido afirmar que o plano de comunicação insere-se no plano de marketing, especificamente no “p” de promoção (comunicação).

Mudar de fato exige coragem e visão estratégica. Coragem para assumir riscos e visão estratégica para saber aonde se quer chegar. No entanto, não é possível mudar sem modificar a cabeça das pessoas. Para isto é necessário equalizar a linguagem, pois, se as pessoas têm visões e entendimentos diferentes, não é possível conseguir harmonização de linguagem. Sem isto não se chega ao estabelecimento de objetivos realmente comuns e muito menos à indispensável sinergia necessária para se fazer mudanças de verdade (Cahen 2007).

De acordo com Medeiros e Tomasi (2010) todas as áreas de comunicação empresarial dependem de um planejamento rigoroso para que possam ser viabilizadas e o planejamento inclui: verificação da situação atual quanto à comunicação que existe dentro da empresa (conteúdo, canais, profissionais, orçamento), levantamento de necessidades e expectativas, desenvolvimento de um modelo conceitual (estrutura, departamento, número de

profissionais, custo), definição de prioridades na área de comunicação, impacto na organização da implantação do novo modelo de comunicação, estabelecimento do plano de implantação do modelo (prazo, recursos materiais necessários), aprovação da diretoria.

O planejamento na performance empresarial é importante porque desempenha uma série de questões, entre elas estão a alteração dos desempenhos; melhora nos comportamentos e performances desde que os objetivos e metas estejam claros e bem definidos; possibilita avaliar o que deve ser executado e elaborar parâmetros que permitam medir resultados e avaliar atuações com clareza e justiça; incluem as pessoas que põem em prática o planejado (diminui a resistência e aumenta a motivação). E para isso, a comunicação é importante (Pimenta 2010).

Se o planejamento for bem feito, com empenho na sua realização é provável que o resultado seja positivo. Caso contrário, não adianta dedicação, pois se o que precisa ser cumprido não está bem definido, projetado, onde e para que se aplicar. Considerando-se os itens anteriores, a idéia de planejamento amplia-se, isto é, torna-se uma sucessão de etapas: analisar, programar, implantar, controlar e rever (replanejar). Para se elaborar um planejamento com essa abordagem sistêmica, é necessário responder as seguintes perguntas: planejar o que? Implantar como? Controlar o que e de que modo? Rever e replanejar o que?

Segue a demonstração do modelo básico de Pimenta (2010)

O PICE, propriamente dito, deve conter:

1. Considerações iniciais: nesta parte introdutória, deve-se explicar sobre o plano, entre eles a conjuntura, os objetivos, a concepção da comunicação e os benefícios de sua implantação.
2. Análise: é uma “fotografia” detalhada dos aspectos mais relevantes para a comunicação, na empresa. Dela fazem parte a história da empresa, especificações de produtos, estrutura, políticas considerando pontos fortes e fracos, relações com o público interno e externo, a cultura organizacional, a comunicação interna e externa, as atividades voltadas para o público interno e externo e os elementos visuais.

3. **Objetivos:** o que uma empresa deve ter na área de comunicação são tão fundamentais, que podem ser chamados de permanentes, entre eles conscientizar a opinião pública, em todos os segmentos e níveis, de que a empresa é excelente cidadã, preocupa-se com a adoção de tecnologias de ponta, adota uma política criteriosa de desenvolvimento de seus funcionários, é absolutamente rigorosa em relação à ética comercial e industrial, cumpre à risca seus compromissos. Outro objetivo é fortalecer sua credibilidade, abrir e manter canais de comunicação, obter bons negócios, motivar funcionários atuais e futuros, favorecer a imagem pessoal da diretoria e gerência. Cada objetivo anterior está associado a uma mensagem preferencial, que os públicos vão captar, com base nas atividades desenvolvidas para atender esses objetivos. Atingindo-os, a empresa comunica que se preocupa com o bem-estar social e com a preservação do meio ambiente, seus produtos e serviços são os melhores do mercado, respeita clientes, acionistas e funcionários e possui tradição e a melhor equipe de administradores.
4. **Atividades:** que serão desenvolvidas, por meio do PICE, apesar de terem sempre o intuito de formar uma imagem positiva, podem ser qualificadas como processos básicos, isto é, são permanentes, rotineiras e demandam acompanhamento, análise e revisão constantes, envolvem, portanto, sistemas e podem ser classificadas como nível A ou B. Delas fazem parte a elaboração e manutenção de manuais de procedimentos, mailing list (listagem prioritária), publicações permanentes/mídias eletrônicas internas, recursos audiovisuais. A utilização do auditório, em eventos para integração do público interno, a criação e funcionamento do Conselho de Comunicação, entre outros. As atividades de nível A são mais simples e cotidianas e demandam o envolvimento e apoio de diversos setores da empresa. São elas: os contatos com a imprensa, programas de visita a empresa, programa de palestras e conferências, elaboração de artigos técnicos, distribuição de brindes, arquivos, publicações para públicos externos e internos, eventos para públicos internos, apoio para relações governamentais, programas para

comunidade e outros públicos, apoio cultural e esportivo, atividades para públicos internos, publicidade institucional, atividades de apoio ao setor de marketing. As atividades de nível B são complexas e solicitam mais tempo e investimento para a sua implantação (que, em geral, é a médio ou a longo prazo). Entre elas estão os projetos de duração específica, mas que exigem preparação de longo prazo, por exemplo, a comemoração de vinte anos de fundação da empresa e a criação de um museu próprio.

5. Conclusão: a elaboração da conclusão deve ser feita com a perspectiva de que é necessário convencer a diretoria da empresa da importância do PICE. Assim, devem-se apresentar justificativas para sua implementação, com base no que foi pesquisado e elaborado. E essa parte fica por conta da sensibilidade (feeling), competência e coerência de cada um.

Figura 2:



Pimenta (2010)

O sucesso do ato comunicativo seja ele do processo de comunicação interpessoal, seja do processo de comunicação coletiva, reside preliminarmente no conhecimento dos próprios ingredientes que integram o ato da comunicação. Como ponto de referência, lembramos a fórmula de Harold Lasswell para os atos e o estudo da comunicação: “quem diz o quê, em canal, para quem, com que finalidade”. Por mais simples que seja o paradigma continua orientando importantes questões de comunicação, principalmente no aspecto do planejamento. (Rego1986).

Dentro desta fórmula, identificamos todos os fatores que constituem obstáculos à eficácia dos atos comunicativos, a saber, fatores inerentes às fontes, mensagens, canais, cadeia de recepção, *feedback* etc. no processo do planejamento da comunicação impressa para quaisquer públicos, o modelo é perfeitamente aplicável e sua necessidade torna-se concreta, a partir do momento de definição dos componentes e limites do processo. É importante

estabelecer estruturas que se responsabilizem pelas atividades de veiculação impressa, desde o marco inicial o de planejamento e produção de mensagens até o marco final, avaliação de efeitos e filtração dos resultados.

2.2 Vantagens da Comunicação Estratégica

Segundo Tavares (2010) a comunicação interna permite a empresa juntamente com os colaboradores o envio de informações que correm na empresa. Por isso, entende-se que a comunicação interna abrange a comunicação entre departamentos, órgãos, unidades, a comunicação entre pessoas dos mesmos departamentos, entre chefias e entre os funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes. Sendo a comunicação a base de qualquer processo administrativo, é imprescindível trabalhá-la de forma planejada. Quando isto ocorre, ela tem fantástica capacidade de resultar em vários fatores positivos na organização. Entre esses fatores estão:

1. A motivação e integração do público interno. É importante considerar pertencentes a este grupo tanto os funcionários da empresa quanto seu familiares, pois as decisões tomadas a respeito de um funcionário têm consequência direta na sua família.
2. Desenvolver um clima favorável entre funcionários, funcionários e chefias, e funcionários e empresa. Um fator de fundamental importância sobre a existência de um clima positivo é que o mesmo deve estender-se para situações e momentos difíceis na organização, como, por exemplo, uma crise de imagem. E não ficar limitado apenas a momentos previsíveis e positivos.
3. Agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos, incentivar a proatividade nos recursos humanos.
4. Colaborar para descentralização organizacional nos departamentos, setores, órgãos e, mais recentemente unidades de negócios.

5. Promover através de campanhas internas, novos produtos, novos serviços, resultados de pesquisas, informações sobre os clientes da empresa para o público interno e criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência.

A comunicação interna constitui uma frente de batalha que envolve o desempenho competitivo da empresa e suas constantes mudanças no ambiente empresarial, um exemplo em que a comunicação empresarial interna se constitui numa ferramenta essencial é a conquista do certificado internacional Organization for Standardization (ISO). Uma empresa que detém um certificado ISO goza de maior credibilidade no mercado, visto que minimiza a saída da linha de produção de produtos com defeitos. Um certificado ISO é uma garantia de que os produtos de uma empresa são de qualidade reconhecida mundialmente. Não o ter é ficar à margem do comércio internacional. Por isso, as empresas precisam contar com efetiva comunicação empresarial, que divulgue as informações que levem todos os empregados a participar com espírito de equipe na consecução desse certificado (Medeiros e Tomasi 2010)

Segundo Pimenta (2010) é fundamental que as atividades de comunicação sejam articuladas com o planejamento estratégico da empresa, pois assim, os objetivos se destacam na construção da imagem institucional da empresa, na adequação dos trabalhadores ao aumento da competição no mercado, no atendimento às exigências dos consumidores mais conscientes de seus direitos, na defesa dos interesses ante governo e os políticos (*lobby*) e no encaminhamento de questões sindicais relacionadas à preservação do meio ambiente. Quando esses objetivos são alcançados, tem-se a melhoria dos serviços e aumento da produtividade e do lucro.

2.3 Tecnologia da Informação como Estratégia para a Comunicação

Tecnologia da informação ou TI é o conjunto de recursos tecnológicos destinados ao armazenamento, ao processamento e à transmissão de informações, é constituída por *hardware* (componentes físicos do computador, tais como placas, monitor, periféricos etc.),

software (programas), comunicação de dados, planejamento e desenvolvimento de sistemas, suporte de hardware e software e por toda a tecnologia voltada para essas três finalidades (armazenar, processar e transmitir informação). Seu papel é o de suporte à gestão do conhecimento, desenvolvendo e implantando tecnologias e sistemas de informação que sirvam de apoio tanto à comunicação empresarial como à troca de idéias e experiências. A TI também facilita e incentiva as pessoas a se unir, a participar de grupos e de redes informais para a aquisição ou troca de conhecimento, além de favorecer o compartilhamento dos problemas, das idéias e soluções encontradas em seu dia a dia profissional. (Macareno e Terciotti 2010).

A TI está promovendo uma verdadeira revolução na comunicação entre as organizações e seus públicos internos e externos. Relativamente ao público interno, à transformação promovida pela TI manifesta-se na rapidez e facilidade na troca de informações entre funcionários do mesmo departamento (intradepartamental), entre funcionários de diferentes departamentos (interdepartamental), entre funcionários de distantes unidades da empresa, entre diferentes níveis hierárquicos, o que torna a comunicação mais horizontalizada, diminuindo a hierarquização nas empresas (Macareno e Terciotti 2010).

A transformação impulsionada pela TI revela-se ainda no banco de talentos, que são bancos de dados por meio dos quais se podem acessar o perfil dos demais funcionários com o propósito de montar equipes, nas comunidades de aprendizagem (construção colaborativa do conhecimento, trocas, debates entre os participantes), na gestão do conhecimento (sistemas que fazem a organização, o registro e o compartilhamento dos conhecimentos dos funcionários de uma empresa). Além disso, se usada adequadamente, a TI contribui para o desenvolvimento do espírito de equipe entre os funcionários, sentimento este indispensável ao conhecimento, à transformação e ao crescimento individual. Para facilitar e agilizar a comunicação entre seus funcionários (público interno), as organizações normalmente utilizam os seguintes recursos: *E-mails*, *MSN*, *Orkut*, *Second life*, *Videoconferência*, *E-learning*, *Skype*, *Blogs*, *Comunidades*, *Twitter*.

Em boa parte do tempo que passam na empresa, os gerentes administram, recebem, emitem, processam e trocam variadas informações, afinal, comunicação é um processo de transmissão intercâmbio de informações (Pimenta 2010).

Segundo (Angeloni 2010) para bem compreender o processo de comunicação, é importante entender, antes de tudo, o papel que nele exercem os dados, as informações e os conhecimentos. Para o autor, dado, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações, mas seus significados não são tão evidentes. Eles formam um sistema hierárquico de difícil delimitação. O que é um dado para um indivíduo pode ser informação e/ou conhecimento para outro. Considerando a inter-relação e difícil possibilidade de separar o que é dado, informação e conhecimento, e consciente de suas importâncias para a decisão, é importante compreender seus significados:

Dados são elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade. Entende-se por informações, dados com significado, dotados de relevância e propósito. Já o conhecimento pode ser considerado como informações processadas pelos indivíduos. Os conceitos de dado, informação e conhecimento estão estritamente relacionados com sua utilidade no processo decisório e ligados ao conceito de comunicação. O processo de comunicação é uma sequência de acontecimentos no qual dados, informações e conhecimentos são transmitidos de um emissor para um receptor.

Segundo Angeloni (2010) para que o processo de comunicação seja eficiente e agregue valor às necessidades da organização, é necessário analisar o uso eficiente dos meios de comunicação. Essa análise deve levantar em consideração o volume de informações a serem transmitidas, a velocidade necessária à transmissão e a segurança que devemos tomar com relação a essa informação. Em virtude do exposto, precisa-se estar consciente de que a escolha de um meio de comunicação é muito ampla e em algumas questões precisam ser colocadas que informações disponibilizar no portal da organização e segundo a necessidade escolher enviar um documento via e-mail ou uma carta.

O meio de comunicação é o caminho pelo qual uma mensagem é transmitida de um agente para o outro, a escolha do meio de comunicação é importante para a eficiência o processo de comunicação, assegurando agilidade, segurança e confiabilidade à comunicação.

O canal é o meio ou veículo pelo qual o emissor e o receptor são ligados e que possibilita à mensagem circular, os termos canal, meio e veículo são utilizados como sinônimos. Os meios de comunicação podem variar dos mais naturais, como a boca de um indivíduo, aos mais sofisticados, como as mais avançadas tecnologias da informação, a mensagem pode ser transmitida por palavra escrita ou falada, por imagens, por gestos ou por outros meios, os seres humanos sempre utilizam meios de comunicação em suas intenções. Enfim, os seres humanos fazem uso dos meios de comunicação desde o nascimento. O choro é o primeiro meio de comunicação utilizado pelo ser humano. E para a correta transmissão de uma mensagem, é necessário que ela seja compatível com o meio de transmissão, pois existem meios mais adequados a certas mensagens do que outros. O diferencial é saber escolher o meio certo para cada mensagem e cada público (Angeloni 2010).

3. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação institucional é um conjunto de esforços de comunicação dirigida a diferentes segmentos de públicos, com o objetivo de formar, alterar ou multiplicar opinião sobre a imagem de uma organização, entidade, instituição ou corporação e engloba ações relativas à construção e fortalecimento de marcas e imagens, relações com a mídia, gerenciamento de crises, relações com a comunidade, relações com acionistas, responsabilidade social e ecológica, eventos especiais, entre outros que devem se alimentar diretamente da cultura da empresa, devendo as mensagens estar baseadas nos valores, missão, visão e credo da organização (Angeloni 2010).

Para Tavares (2010) a comunicação institucional é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização. O objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos. De acordo com o mesmo autor, existem algumas informações importantes sobre a área de comunicação institucional, entre elas, os profissionais devem ser cada vez mais capacitados e especializados. O profissional que irá manter o contato com a mídia deve ter condições de alinhar a comunicação da empresa com qualquer tipo de veículo que seja de interesse da empresa em relacionar-se. Um erro comum no relacionamento entre empresa é buscar sempre temas que só são de interesse da empresa. Ações institucionais em geral: sociais, ambientais, culturais etc.; o departamento de comunicação institucional não deve evitar temas difíceis, como crises, acidentes, demissões etc. a imprensa valoriza muito as empresas que abrem suas portas para qualquer tipo de informação de interesse público.

“As publicações organizacionais se propõem a combater o deslocamento a respeito da empresa e promover a integração entre os públicos ligados a ela, ao mesmo tempo em que pretendem projetar a empresa para internamente assegurar a boa produtividade e externamente conseguir aumentar as vendas e, conseqüentemente, os lucros” (REGO, 1986, p.119)

Na visão de Rego (1986) este é o objetivo finalista, pois as empresas conseguem atingir muitos outros tipos de objetivos intermediários com suas publicações. Internamente, por exemplo, as publicações fortalecem o espírito de solidariedade e promovem certos ideais (estímulo, companheirismo, ensinamento, dedicação etc.). Externamente, as publicações

projetam a boa imagem da empresa, mostrando sua organização, seus produtos, sua qualidade, suas técnicas. Tanto num caso como no outro, as empresas usam as publicações como veículos de comunicação instrumental para a conquista do seu maior objetivo: o lucro. Para sobreviver, a empresa precisa comunicar-se com o seu ambiente (sistema ambiental), precisa conhecer as regras do jogo competitivo (sistema competitivo) e precisa organizar suas estruturas internas, visando ao trabalho ordenado, do qual resultará o sucesso de sua política (sistema organizacional).

Numa dedução bastante lógica, estes três sistemas podem enquadrar-se em duas espécies de ambiente: o ambiente externo, compreendendo a comunidade exterior à empresa e o mercado de competição; e o ambiente interno, isto é, a comunidade empresarial. É no ambiente externo que identificamos aquele grupo de pessoas que têm certa ligação com a empresa ou para o qual a empresa dirige mensagens especiais: acionistas, consumidores reais e em potencial, distribuidores, representantes, imprensa, governo, comunidade técnico-científica etc. No ambiente interno estão os empregados, agentes, vendedores e todo o pessoal ligado diretamente à empresa (Rego 1986).

Entre os inúmeros canais utilizados pela empresa para a emissão ou recepção de informações junto a esses ambientes estão, infalivelmente, as publicações empresariais, que se dividem em dois grandes grupos: o primeiro dirige-se ao ambiente externo e o segundo se destina ao ambiente interno. Poderá haver um terceiro grupo, que se destinará simultaneamente a dois tipos de ambiente, sendo formado, portanto, pelos dois grupos anteriores. A divisão é puramente formal, podendo comportar variantes de acordo com as necessidades da empresa. O primeiro grupo abrange as publicações externas e o segundo, as publicações internas. Suas características técnicas são as mais variadas possíveis, podendo assumir formatos, tamanhos, tipos de impressão e formas estéticas diferentes (Rego 1986)

Rego (1986) fala sobre essas variadas características de publicação, a saber, a caracterização que é o fato das publicações se enquadrarem no processo de comunicação empresarial. Elas constituem canais de comunicação entre empresas e os sistemas cultural-interno, ambiental e competitivo, podendo ser caracterizadas quanto aos seguintes aspectos:

1. Canais de comunicação instrumental nas quais as publicações externas são fundamentais veículos instrumentais de comunicação, na medida em que objetivam projetar uma imagem e obter comportamentos externos favoráveis à empresa.
2. Canais de comunicação unilateral que pelo fato de não permitirem um fluxo recíproco e constante entre a fonte (empresa) e o receptor (públicos), as publicações externas são veículos unilaterais de comunicação.
3. Os canais de comunicação descendentes são as publicações externas que são os veículos típicos para projeção de imagem, espelhando apenas as informações mais oficiais da direção empresarial, constituindo-se, portanto, em instrumentos de comunicação descendente.
4. Os canais de comunicação formal na qual sua imagem de porta-vozes oficiais da Direção lhes dá um caráter de formalidade.
5. Canais de comunicação coletiva que na sua unilateralidade e sua Direção a uma audiência relativamente, heterogênea e anônima, lhes imprimem a característica de veículos de comunicação coletiva, exercendo uma comunicação indireta-unilateral-pública.
6. Os canais de comunicação estrutural onde as publicações internas são, sobretudo, um meio de comunicação destinado a assegurar um fluxo satisfatório entre a Direção e os funcionários, enquadrando-se dentro do nível de comunicação estrutural, cujo objetivo é o de criar e manter um clima coletivo favorável. Elas mostram aos empregados a política empresarial.
7. Os canais de comunicação operacional e de motivação: objetivo instrumental, de um lado, as publicações internas transmitem informações relativas às atividades da produção, retratando operações que se processam em muitas partes da empresa e dando a todos os conhecimentos sobre elas (informações operacionais); de outro lado, fornecem informações que nem sempre se relacionam ao trabalho ou às operações. São informações que objetivam criar um clima harmônico e produtivo (informações de motivação). O objetivo dessa comunicação é instrumental ao bom andamento da empresa.

8. Os canais formais e informais controlados na qual o conceito de veículo formal é aquele que transmite as informações oficiais da Direção. Isto é, são os veículos que nascem nas fontes oficiais como os manuais de instrução, o material de procedimentos, regras de segurança etc. O termo informal é aplicado comumente aos canais que divergem das vozes oficiais e que nascem no interior da comunidade empresarial.

Uma análise mais acurada das publicações internas mostra que elas não se comparam aos manuais formais ou à rigidez dos canais de instrução da empresa. Analisadas sob este aspecto, as publicações internas não podem substituir ou se igualar aos veículos formais. Atribui-se a elas um caráter de formalidade, quando constituem um meio pelo qual a Direção envia mensagens oficiais a todos os membros da empresa. Mesmo assim, as mensagens oficiais são atenuadas pela diversidade temática que suas páginas apresentam. Analisadas sob outro aspecto, as publicações internas revestem-se de características informais ao retratarem as opiniões, atitudes, comportamentos dos empregados. Nem todas as manifestações da comunidade são objeto de mensagens nas publicações. Um movimento grevista, por exemplo, não recebe apoio das publicações internas. De um lado, podemos aderir à formalidade das publicações internas quando são instrumentos de mensagens oficiais ou pelo fato de pertencerem à empresa; por outro lado, elas são também instrumentos informais de comunicação. Mas são instrumentos informais controlados (Rego 1986).

Canais de comunicação descendente, ascendente e horizontal, com esse mesmo raciocínio, pode-se concluir que as publicações internas são instrumentos que servem a todos os fluxos de comunicação e não apenas ao fluxo descendente. As razões avocadas são as mesmas, isto é, as publicações tanto podem servir de instrumento de comunicação da Direção para os funcionários ou vice-versa, dos funcionários para a Direção. O simples fato da propriedade da publicação ser da empresa não justifica a sua exclusividade dentro do sistema de comunicação descendente. Ela nasce e se sustenta com as informações que vêm e vão para todos. São informações que não precisam atravessar níveis hierárquicos (de cima para baixo). Ao serem difundidas, constituem simultaneamente motivo de interesse para operários, chefes ou funcionários. Veiculando informações para pessoas do mesmo nível hierárquico,

mostrando a Direção às ações dos trabalhadores ou representando a estes as mensagens daquela, as publicações internas servem aos três fluxos de comunicação da empresa, circulando em qualquer sentido (Rego 1986).

Canais de comunicação coletiva, a audiência de uma empresa, principalmente das empresas complexas que possuem unidades geograficamente dispersas, compara-se à audiência de massa, definida por *Wright* como grande, heterogênea e anônima em relação ao comunicador. As publicações internas são consideradas, neste caso, veículos de comunicação coletiva, desempenhando o tipo de comunicação chamado indireto-unilateral-público (Rego 1986).

Diante de toda estrutura apresentada sobre comunicação institucional, percebe-se que esta envolve todo um conjunto de práticas, normas, políticas de uma organização. A saber, o seu papel propenso a serem desenvolvidos dentro de sua missão dentro de sua missão, visão e valores. Toda esta conjuntura, permite a organização estrategicamente tomar decisões, fazer implementações, se habilitar para manter-se competitiva e desta forma, alcançar suas atividades fins. A comunicação institucional é vista como um diferencial estratégico para a sobrevivência de uma empresa, bem como para a conquista seus objetivos.

3.1 Comunicação Integrada

“A comunicação integrada consiste do novo paradigma da comunicação nas organizações, consistindo em um esforço conjunto e articulado de estratégias, ações e produtos de comunicação institucional, interna e de marketing apoiada pela tecnologia, com vista a implantar e consolidar uma imagem única junto aos diversos públicos” (Angeloni 2010, p.63)

Vale ressaltar que a comunicação empresarial tradicionalmente tem sido trabalhada como a somatória de atividades realizadas por unidades independentes e sem um planejamento conjunto, o que ainda é agravado pelo espírito de concorrência decorrente de instâncias particulares de decisão dentro das empresas ou entidades, seguindo a velha fórmula de “aqui, quem manda sou eu (Angeloni 2010).

Nesta linha de atuação, a comunicação interna fica entregue à área de Relações Públicas, os jornalistas editam os *house organs*, a publicidade é responsabilidade dos profissionais de marketing e cada um agindo de forma desarticulada. Reunir todos esses profissionais para atuarem de forma articulada não é uma tarefa fácil na maior parte das organizações, contudo, mudar esta atitude é um desafio a ser vencido na busca de uma comunicação integrada que subverte a situação tradicional em busca de um novo paradigma, no qual os esforços individuais passam a ser coletivos visando à consolidação de uma imagem única para todos os públicos que com ela se relaciona (Angeloni 2010).

A comunicação integrada deve, portanto, estar calcada em um diálogo produtivo e um planejamento conjunto, não apenas das pessoas envolvidas diretamente no processo comunicacional, mas também com o nível estratégico superior. Embora a realidade da maior parte das organizações ainda não seja essa, não há outro caminho a ser trilhado no futuro. Se as organizações pretendem manterem-se competitivas, devem se voltar ao processo de comunicação de forma integrada, no qual os feudos devem ser dissolvidos. A implantação de um processo de comunicação integrada é reforçada pela visão sistêmica de que, quando há uma sinergia de forças, todo o conjunto fica mais forte (Angeloni 2010).

3.2 Comunicação e Liderança

A empresa pode ser encarada como um organismo vivo, em que o dinamismo é resultado de um processo constante de planejamento, implementação, avaliação e redirecionamento de suas práticas. Sua organicidade é um requisito importante para garantir sobrevivência em um mercado altamente competitivo, adequação às inovações tecnológicas e transformações culturais e expansão, ampliando vendas e lucros. A comunicação está intrinsecamente articulada a esse processo, tornando-o viável. Ela interliga os vários elementos (indivíduos, grupos, departamentos) organicamente e projeta a qualidade desse processo para o público externo da empresa (Pimenta, 2010).

De acordo com o mesmo autor, nas organizações, é possível analisar a comunicação, como fenômeno de aspecto sociológico, considerando a maneira como são formados os

grupos, as lideranças, os boatos e também, de uma perspectiva antropológica, considerando a etnia e cultura que compõem o clima interno. Essas abordagens não são excludentes. Quando mais amplo forem o universo e as variáveis consideradas na análise da comunicação, dentro da empresa, maior a oportunidade de compreendê-la e, assim, fazer intervenções positivas.

Segundo Pimenta (2010) o administrador deve agir como diretor de comunicações, para isso, é necessário reconhecer a importância da comunicação no exercício da liderança e para ser líder é preciso ter capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com o sucesso. Esses desafios, segundo o autor, exigem grande domínio das técnicas de comunicação. Entretanto, muitos administradores ainda não valorizam a comunicação e isso acontece porque os administradores não acreditam na relação da comunicação com o sucesso, consideram que o investimento na comunicação não produz retorno quantificável, subestimam sua abrangência, ou seja, consideram-na como habilidade técnica (localizada, parcial, individual, particular) e não como atividade estratégica (geral, coletiva, agregadora, organizadora, direcionadora).

Esta é uma atitude perigosa quando se pensa na competitividade da empresa e sua imagem institucional, considerando o contexto atual. O cuidado com a comunicação no exercício da liderança é que vai permitir ao administrador conhecer a visão e os valores dos funcionários e articulá-los com os seus. A liderança deve ser exercida com base na construção de uma missão, que deve contemplar as expectativas e as necessidades de todos os interessados, na iniciativa em gerenciar mudanças: capitalizando recursos humanos e financeiros, na divisão do poder e na manutenção da credibilidade, da integridade e da motivação (Pimenta 2010).

A comunicação administrativa é uma forma de compreender conteúdos relativos ao cotidiano da organização e atende às áreas e planejamentos e às estruturas técnico-normativas, e objetivas orientar, atualizar, ordenar o fluxo das atividades funcionais. Normas, instruções, portarias, memorandos, cartas, relatórios constituem uma fonte considerável de problemas e ruídos no interior das organizações. Entre os problemas que ocorrem normalmente nas comunicações administrativas, salientam-se a indefinição de responsabilidades, falta de conhecimento do negócio da empresa, dissonância normativa, excesso de informações, o não acompanhamento das mudanças tecnológicas, o planejamento inadequado do consumo da

informação, inadequação do canal escolhido para veicular a informação, má administração do tempo de decodificação da mensagem entre outras (Medeiros e Tomasi 2010).

“Felizmente, com a evolução da teoria administração e com os avanços na contabilização do capital intelectual, uma nova realidade começa a surgir no campo teórico com cursos de administração calçados nos novos enfoques e, conseqüentemente, a nova realidade chega ao mundo empresarial levando a uma nova forma de encarar a comunicação organizacional “(ANGELONI 2010, p. 101).

Como diz o autor, nem tudo depende dos colaboradores e é preciso entender o ambiente da organização. Fatores importantes que impactam na cultura de uma empresa podem também influenciar a qualidade da comunicação, portanto, competem aos líderes, também seres humanos, mudar a forma de comunicar com os integrantes da organização, provocando uma mudança de cultura organizacional em busca de uma comunicação sinérgica e integrada. Desta forma, a implantação de um sistema de comunicação organizacional eficiente e eficaz é uma necessidade para as organizações da sociedade da informação e do conhecimento. O grande desafio, para as empresas que ainda não possuem um sistema de comunicação, é o de criá-lo; para as que julgam tê-lo, analisar sua qualidade (Angeloni 2010).

3.3 Eficiência e Eficácia da Comunicação

A busca por eficiência e eficácia na comunicação, tem aumentado consideravelmente com o acirramento da competição entre as empresas. É bom lembrar que um sistema de comunicação adequado contribui para a eficiência e eficácia como um todo. Eficácia é resultado de todas as formas de rendimento para a organização ela ocorre quando se consegue o melhor resultado de acordo com os objetivos iniciais. Entretanto, o ótimo resultado deve ser conseguido com eficiência. A eficiência é medida pela razão entre o produto (resultado, *output*) e o investimento (custo, esforço, *input*). Quanto maior for essa razão, maior a eficiência. Para tanto, deve-se realizar a tarefa em questão com o mínimo de esforço, sem desperdício, da forma mais correta e inteligente que for possível (Pimenta 2010).

As empresas que percebem as vantagens da sinergia buscam conseguí-la em seus processos de trabalho, aumentando assim sua eficiência e conseqüentemente, sua eficácia. É mais difícil avaliar a eficácia e a eficiência na comunicação por ela ser essencialmente um processo simbólico, subjetivo e complexo. Entretanto, sabe-se que a comunicação será tão mais eficaz quanto menor for a perda de informação, ou seja, quando tudo que o emissor transmitir chegar ao receptor sem distorções. Seguindo essa premissa, há alguns fatores que podem ser considerados determinantes da eficácia, são eles: contexto (ambiente) em que ocorre a comunicação, o tipo de mensagem (incluindo relevância), as condições do receptor (público) e os veículos utilizados (adequação) (Pimenta 2010).

Para Pimenta (2010) a eficiência depende da capacidade de administrar os recursos disponíveis para a comunicação, da melhor forma. As habilidades de ouvir, de ler e de lidar com a linguagem oral e com a escrita (as duas últimas de correntes, respectivamente, das duas primeiras), podem ajudar bastante na escolha da melhor forma de comunicar. A atitude ante a comunicação também é fundamental para a eficiência. Quando se valoriza o receptor (procurando ser empático em relação a ele) e se conhece o assunto a ser tratado, é natural a criação de um clima otimista que, provavelmente, terá uma repercussão positiva.

3.4 Gerenciando os Conflitos

As pessoas não são auto-suficientes e nem vivem isoladas. Elas vivem em relacionamentos constantes tanto com as pessoas quanto no ambientes em que estão inseridas (Chiavenato 2010).

Ao avançar no estudo das comunicações nas organizações, pode-se constatar que inúmeros fatores vêm à tona demonstrando a complexidade do tema (Angeloni 2010).

Se a comunicação já é difícil entre pessoas próximas, que apresentam laços afetivos e que se dispõem à tolerância e paciência ao ouvir ou falar imagina a comunicação nas empresas que situam pessoas de diferentes personalidades e não se conhecem (PIMENTA 2010, p. 28).

Conforme Pimenta (2010) em uma empresa, onde essas ligações entre as pessoas são mais tênues ou inexistem, 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 exageradas, das relações familiares, também podem servir como empecilhos. Entretanto, há fatores intrínsecos às organizações que constituem barreiras à comunicação eficaz, entre esses fatores estão:

1. Níveis organizacionais: quanto mais complexa for a estrutura, cargos e departamentos, mais distorção haverá entre a mensagem original e a que chega ao destino final.

2. 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.

3. Especialização: tende a fragmentar a organização em vários grupos com interesses, atitudes, maneiras de ver os fatos e vocabulários próprios, o que dificulta o intercâmbio de idéias.

4. Sobrecarga de informações: acontece quando se privilegia a quantidade de informações em detrimento da qualidade, que é obtida com a seleção e a análise. Essa sobrecarga pode confundir e até paralisar as pessoas envolvidas.

Segundo Pimenta (2010) o ser humano possui um organismo semelhante ao de outros animais e, como eles, têm impulsos (pulsões, para os humanos). As pulsões são cargas de energia que direcionam as ações. Elas, no entanto, manifestam-se no ser humano por meio de sua representação psíquica, as emoções. São as emoções que, ao se descarregarem, determinam, em parte, o comportamento. A outra parte é determinada pela interiorização das normas culturais, que formam a consciência moral. Os conflitos vão colocar em jogo os mecanismos de frustrações e compensação. Frustração significa qualquer necessidade ativada que não se realiza.

Quando se faz uma escolha, é necessário lidar com a frustração de “abrir mão” do que não foi escolhido. O grau de frustração será determinado pelo ganho efetivo, compensação proporcionada pela escolha. Além do conflito entre as pulsões e as normas culturais, há, ainda, um segundo conflito entre as pulsões e uma consciência moral

desconhecida. Esta é controlada por um mecanismo de censura: o superego. Sua importância, na dinâmica das relações interpessoais, deve-se ao fato de ele manter-se oculto, no nosso inconsciente. A constituição do superego no psiquismo humano esta associada à troca de mensagens subliminares (afetividade, agressividade, rejeição...) verbais ou não, que determinar padrões de conduta não explicáveis, secretos (Pimenta 2010).

O processo de comunicação humana está sujeito a chuvas e tempestades. É que existem barreiras que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Essas barreiras sempre vão existir, mas podem ser controladas e equilibradas para que o respeito ao ser humano como indivíduo dotado de sentimentos, fragilidades e anseios diferentes, possam sempre existir. Chiavenato (2009).

CONCLUSÃO

Concluimos que a comunicação é a base para que haja missão definida, visão esclarecida de forma a ser alcançada e valores agregados que possibilite credibilidade e confiança para o existir da empresa.

De acordo com todas as fontes levantadas por autores e especialistas na área, pode-se garantir que a comunicação é o meio pelo qual as empresas se direcionam e caminham. Com a comunicação é possível identificar os fatores críticos que permeiam as organizações de forma a paralisá-la levantando fortes barreiras que interferem nos processos da organização.

Desta forma, sem o exercício da comunicação é impossível desfazer dessas paredes que impedem o crescimento da organização.

Com a comunicação é mais fácil identificar as falhas e os erros processuais. É possível também, desenvolver um trabalho em equipe, onde os colaboradores se respeitam se aceitam mesmos sendo diferentes e incompatíveis em algumas posições. Pois a comunicação permite o consenso de idéias e trabalho em uma única visão, onde os objetivos e as metas se encontram produzindo resultado único que mesmo apresentando objetivos diferentes, cria uma ligação atendendo as necessidades de todas as partes interligadas. E como diz Eduardo Galeano: Somos o que fazemos, mas somos, principalmente, o que fazemos para mudar o que somos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas Organizações na Era do Conhecimento**. São Paulo. Atlas, 2010. 167p.
- BAHIA, Juarez. **Introdução a Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro. Mauad, 1995.67.
- CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial: A Imagem como Patrimônio da Empresa e Ferramenta de marketing: Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre**. 11. Ed. Rio de Janeiro. BestSeller, 2007. 302p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 506p.
- CHINEM, Rivaldo. **Comunicação Empresarial: Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação**. São Paulo. Horizonte, 2006. 158p.
- KOTLER, Philip e FOX, Karen F.A. **Marketing Estratégico Para Instituições Educacionais**. São Paulo. Atlas, 1994.
- MACARENCO, Isabel e TERCIOTTI, Sandra Helena. **Comunicação Empresarial na Prática**. 2. Ed. São Paulo. Saraiva, 2010.220p.
- MEDEIROS, João Bosco e Tomasi, Carolina. **Comunicação Empresarial**. 3.ed. São Paulo. Atlas, 2010.445p.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 7. Ed. Campinas, São Paulo. Alínea, 2010. 223p.
- TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. 3. Ed. São Paulo. Atlas, 2010. 243.
- REGO, Francisco Glauêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo. Summus, 1986. 179p.