



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

COMUNICAÇÃO INTERNA : A sua importância para os colaboradores com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de um clima positivo e favorável nas organizações

Delca Rodrigues de Souza*

RESUMO

A comunicação interna está presente em todas as organizações sejam públicas ou privadas. E a troca de informação entre duas ou mais pessoas, na organização é fundamental que seja clara e objetiva para criar um valor organizacional. Tendo como finalidade ser usada como estratégia para ajudar no crescimento da empresa e da sua imagem. Para ser eficiente tem que ser trabalhada junto com o colaborador, mantendo-o integrado, informado dos assuntos relacionados com a empresa e tornando-o capaz a facilitar a comunicação para alcançar um resultado melhor. A falta de diálogo pode comprometer o andamento da organização por falta de informações adequadas. Conhecer o ambiente de trabalho, respeitar o próximo, motivar e reconhecer o trabalho do funcionário é uma das formas da organização manter um bom relacionamento com seu público interno. O ambiente de trabalho é um local que deve proporcionar harmonia e cooperação e é de fundamental importância saber administrar as emoções bem como controlar os impulsos. Saber respeitar as diferenças de cada um, melhorando o diálogo, a troca de idéias opiniões e interação. O objetivo principal é mostrar que quanto menos conflito e mais comunicação, maior é o crescimento individual do ser humano, levando em conta a coletividade, gerando satisfação para a parte organizacional. A comunicação é uma ferramenta relevante para o desenvolvimento saudável do relacionamento

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas & Coaching, sob orientação da Prof.(a) MSc. Ivone de Almeida Pires.

interpessoal no ambiente organizacional, pois os indivíduos que estabelecem relações de empatia, que compreendem as mensagens, que absorvem melhor o que se passa, adquirem comprometimento e melhor resultado organizacional e, conseqüentemente, terão maior facilidade nos relacionamentos, aprendendo a importância dos diversos aspectos humanos como falar, entender e ser entendido. O presente artigo tem a finalidade de analisar a importância da comunicação interna com os seus colaboradores. O objetivo do estudo é mostrar a relevância da comunicação interna dentro das organizações independente do porte e da área de atuação. Esta tarefa será cumprida através da revisão bibliográfica de obras desta área do conhecimento.

Palavras-chave:

Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Organização. Colaboradores.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste trabalho é mostrar que quanto menos conflito e mais comunicação, maior é o crescimento individual do ser humano, levando em conta a coletividade, gerando satisfação para a parte organizacional.

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa. Assim como as empresas, a comunicação é feita pelas pessoas.

Portanto, a comunicação eficaz ou falha ocorre por nossas limitações quando nos comunicamos.

Segundo Andrade (1993, p. 103), a palavra comunicação¹ vem do latim “communicatione”, que significa ação de partilha, que pertence a muitos. Ele acrescenta que o “resultado e a causa do diálogo, a única forma natural do homem viver”.

A capacidade de comunica-se e interagir com os outros e inerente ao comportamento humano, nossos pensamentos, sentimentos, ações e reflexões podem ser compartilhados com nossos semelhantes e isso nos torna seres humanos, e, é assim tem por finalidade entender o mundo. Através da comunicação, o homem perpetua sua história, dá exemplos através de suas experiências, convence o outro, negocia, comercializa, enfim, sobrevive (CAMMAROTA, 2014).

A comunicação é a troca de informações entre pessoas. Nas organizações não é diferente. A comunicação interna exerce um papel fundamental para o desenvolvimento da organização, apoiando e usufruindo do poder da comunicação que é o de relacionar pessoas. Utilizando estratégias de ação para o desenvolvimento empresarial. No mundo das organizações, as pessoas formam grupos para alcançarem objetivos comuns e atender às suas necessidades. Deste modo estabelecem uma cultura que impulsionar os indivíduos a agirem, interagirem e se organizarem dentro de uma empresa.

A interação entre as pessoas e as empresas é fundamental para estabelecer um bom relacionamento interno e, para evitar possíveis conflitos entre

¹ A comunicação é uma palavra derivada termo latim “communicatione”, que significa ação de partilha, que pertence a muitos. (ANDRADE, 1993, p. 103)

as diferenças de objetivos dentro da organização e importante a conciliação de interesse das pessoas com as da empresa, para que ambas sejam sucedidas, para isso acontece a comunicação interna e imprescindível.

Nos últimos anos, em função dos esforços para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas. Antes e depois da chegada da tecnologia nas organizações, a comunicação interna vem se consolidando como fator estratégico para o sucesso das organizações, ocupando cada vez mais um espaço relevante. Pode se definir comunicação interna como uma série de ferramentas utilizadas para promover a interação e a troca de informação entre a empresa e seus colaboradores.

Apesar de existirem muitas formas de se obter informações e conhecimentos, nem sempre significa que estamos nos comunicando. Existe uma grande diferença entre comunicação e informação. Numa empresa não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos colaboradores porque não são divulgadas de forma adequada e outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato.

A comunicação interna, durante muitos anos, foi definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais.

Segundo Curvello (2012, p. 22), pode se definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena como o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem.

Na concepção de Kunsch (1997, p. 128), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilidade dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo do diálogo, à troca de informações a experiência e a participação de todos os níveis hierárquicos da empresa, é na verdade um fator contribuinte ao clima organizacional.

As ferramentas da comunicação interna podem variar desde um cartaz parabenizando os aniversariantes do mês até um cartaz parabenizando o colaborador de maior destaque no período, ou até mesmo uma transmissão em um

programa de TV com o mais alto executivo da instituição transmitido no refeitório da empresa. Geralmente engloba a comunicação administrativa (memorandos, cartazes e circular interna), a comunicação social (boletins, jornais internos, vídeos, revistas internas e intranet) e a própria comunicação interpessoal entre os colaboradores e seus superiores.

Assim, a comunicação interna é primordial para o sucesso nas organizações tornando-se fundamental para o resultado do negócio e agente humanizador nas relações do trabalho, interferindo inteiramente no desempenho dos resultados.

Na pesquisa, aspectos previstos foram estudados e, para tal estudo tivesse consistência, foi necessário o apoio em bibliografias para conceituar termos deste artigo.

A metodologia usada foi a pesquisa bibliográfica exploratória. De acordo com Gil, a pesquisa exploratória objetiva desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (...) conforme o autor (1999, p. 43) “pesquisa exploratórias são desenvolvidas quando o tema é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

A escolha por uma pesquisa bibliográfica levou em consideração a credibilidade que este tipo de metodologia possui, pois aponta uma série de informações coletadas em livros renomados no meio da comunicação organizacional, social e marketing.

Para embasar esta pesquisa, foi feito um levantamento bibliográfico nos livros que abordam termos relacionados à Relações públicas, marketing, comunicação interna, Endomarketing e público interno.

Autores como Philip Kotler, Margarida Kunsch, Saul Faingaus Bekin foram lembrados para conciliar os termos analisados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação

Segundo Pimenta (2002, p.19), a comunicação é a transmissão de informações do emissor para o receptor. Comunicar significa tornar comum uma ideia, troca de informação. Para Martinelli e Almeida (1987, p.40), a comunicação “pode ser definida como o processo pelo qual a informação é trocada e compreendida por duas ou mais pessoas, normalmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento”.

As pessoas comunicam por meio da fala, gestos, pinturas, maneiras e expressões para o ato da comunicação, na qual pessoas trocam informações para o entendimento do assunto.

A comunicação apresenta diferentes formas de linguagem que passada para o receptor variam de acordo com os elementos, contexto e tipos de comunicação a ser usada. Divide-se em dois itens: Comunicação verbal e comunicação não verbal.

Comunicação verbal quando utilizam palavras e a não verbal é a comunicação passada pelos gestos e olhares.

Dentro de uma organização ou de um grupo, a comunicação cumpre quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação, ela age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. A comunicação facilita a motivação porque torna claro para o trabalhador o que deve ser feito, como ele está se saindo e o que fazer para melhorar seu desempenho.

Todas as formas de comunicação envolvem os seguintes elementos:

- Emissor: é através de um canal que a informação é transmitida, utilizando algum tipo de comunicação;

- Receptor: recebe a mensagem que foi transmitida;
- Mensagem: é a informação que o emissor passou para o receptor;
- Canal: é o veículo utilizado para transmitir uma mensagem;
- *Feedback*: é resposta da mensagem que foi transmitida pelo emissor.

A comunicação pode ser: interna, quando o processo acontece dentro da empresa e externa quando o processo ultrapassa os limites da empresa, ocorrendo entre funcionários ou instituições de fora da empresa.

Quanto à transmissão da mensagem, a comunicação ocorre de duas formas: oral e escrita. Para se ter uma ideia da importância das comunicações orais, basta lembrar que elas estão no cerne dos problemas de relacionamento entre setores ou na raiz das soluções de integração horizontal e vertical. Problemas que poderiam ser resolvidos através de reuniões de integração, avaliação, análise, controle e *feedback*.

É importante distinguir também, as redes de comunicação, aqui entendidas como formal e informal. A rede formal refere-se àquela que “deriva ou está autorizada pela estrutura burocrática da empresa”. (Curvello, 2012, p. 23), depende da existência de canais formais de comunicação, como o jornal da empresa. Já a rede informal origina-se nas manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização.

Segundo Curvello (2012, p. 23), a Comunicação no interior das organizações se opera por meio de fluxos e funções básicas, assim identificadas como fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e fluxo transversal.

Na comunicação empresarial, de forma geral, prevalece o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitida ao quadro de funcionários, por meio de inúmeros canais, entre eles os clássicos boletins ou jornais de empresa.

O fluxo ascendente se caracteriza pelas informações, geralmente sugestões, críticas e apelos, oriundos dos funcionários e dirigidos à direção. As seções de cartas, as colaborações, existentes em quase todos os jornais de empresa e particularmente naquele por nós analisado, caracterizam esse fluxo.

O terceiro fluxo é aquele que move a organização no seu dia-a-dia, através da comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal, e por isso sendo chamado de horizontal ou lateral.

O fluxo transversal tem o poder de subverter os hierárquicos, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e ou departamentos e mesmo entre níveis hierárquicos diferentes, sobretudo no contexto de projetos e programas interdepartamentais.

A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir significados. Ela precisa ser compreendida.

2.2 Comunicação Organizacional

A comunicação nas organizações trata de um conjunto de atividades, ações e estratégias utilizadas para o desenvolvimento e sobrevivência da empresa. Estas atividades, ações são representadas pela empresa por um valor que é criado pela comunicação (NASSAR, 2005).

As organizações só tornam-se viáveis quando possuem meios adequados de informação sobre si mesma, é, com isto, suas metas e objetivos são alcançados à medida que os processos de comunicação sejam eficientes e os impulsionam na direção do que foi estabelecido.

É preciso destacar que, em sentido amplo, entende-se por organização a combinação de esforços individuais para a realização de objetivos comuns. A organização não se reduz à estrutura, equipamentos e recursos financeiros, mas compreende, principalmente, pessoas em relação ao trabalho em busca de objetivo bem definidos, claros e específicos.

Para Baldissera (2000) Sabe-se que, no âmbito da *práxis*², que no termo grego significa *conduta ou ação correspondente a uma atividade prática em oposição à teoria*, a noção de comunicação organizacional tende a ser simplificada

² Práxis é uma palavra com origem no termo em grupo práxis que significa conduta ou ação. Correspondente a uma atividade prática em oposição à teoria.

para dar conta das idéias de vigência e economia - uma constante, pois, em sentido amplo, grande parte das organizações afirma não dispor de tempo e recursos financeiros para a comunicação. No entanto, se por um lado a nação de comunicação organizacional, particularmente aquela contemplada em planos, programas e ou projetos, tende a ser simplificada. Por razões diversas para atender necessidades organizacionais, por outro, é equivocado pensar que a comunicação organizacional passa ser reduzida a isso, a essas práticas.

E com os avanços tecnológicos a internet está contribuindo para uma comunicação mais rápida e interativa dentro das organizações.

Kunsch (2006, p.185), entende que a comunicação organizacional é como objetivo de pesquisa é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global.

Comunicar significa troca de informações, portanto é fundamental para o crescimento da empresa manter esta conscientização de se trabalhar com a comunicação.

2.3 A Importância da Comunicação Interna nas Organizações

Entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional.

A comunicação interna para Kunsch (2002, p.154):

Ela seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso endomarketing ou marketing interno)

O trabalho em equipe precisa ser incentivado como uma postura de empatia e cooperação eliminando assim, os afastamentos e as falhas na

comunicação. O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal é condição imprescindível ao bom andamento da organização.

Segundo Thayer (1972, p.120), coloca a comunicação como elemento vital no processamento das funções administrativas. “E a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que define e determinam as condições de sua existência e a direção do seu movimento”.

A comunicação depende ainda da coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana. (MAXIMIANO, 2007, p. 296)

Mesmo em grandes e médias organizações, essa área ainda não possui altos investimentos, além de faltar conhecimento e pensamento estratégico por parte dos profissionais. Os gestores ainda não se apresentam preparados para lidar com tal comunicação. E são eles os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que farão com que a organização cresça e se desenvolva. “Os líderes são os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados.

Uma falha na comunicação pode afetar os rumos de qualquer organização, pois ela é a base para o alinhamento da cultura organizacional, que por sua vez alinha e transforma os objetivos da empresa.

Segundo Jack Welch (1999, p. 94), um dos executivos mais bem sucedidos do século XX:

É preciso investir na comunicação. Tempo e dinheiro investido na comunicação com os funcionários são os melhores investimentos em curto e longo prazo no desempenho empresarial.

A comunicação faz parte da vida de todos, seja ela verbal ou não verbal; Se tornando fundamental no nosso dia-a-dia, os resultados que as empresas tanto buscam muitas vezes não acontecem por falhas na comunicação. Quando as pessoas ouvem, mas, não entendem deverá partir delas á iniciativa de pedir uma nova explicação, caso isso aconteça às chances de cometerem erros será maior.

Segundo Bueno (2003, p. 37), “é muito difícil que os profissionais de comunicação disponham de suas convicções para se dedicarem integralmente ao trabalho em equipe. Porém, para que haja o crescimento das organizações é preciso que haja integração entre seus membros”. É necessário desenvolver uma cultura organizacional em que todos os colaboradores se considerem parte do mecanismo de obtenção e difusão de informações na organização.

No entanto, a pessoa que instruir e delegar tarefas, deverá dar um *feedback*; ou seja, um retorno, saber se os ouvintes compreenderam tudo que lhes foi falado. Não havendo entendimento por parte de alguém, é essencial que o gestor encontre outro modo de se comunicar para aquela pessoa entenda, seja de forma verbal ou não verbal.

É fundamental ouvir o que o colaborador tem a dizer; do contrário, ele não entenderá que sua contribuição é importante para o fluxo das informações internas.

Conforme Marchiori (2006, p. 207), “Se a organização já aprendeu a ouvir o consumidor em relação ao marketing, é preciso aprender a ouvir o que o colaborador tem a dizer da organização”.

A dificuldade de solução para os problemas ligados a comunicação está exatamente na falta de uma educação notada pela cultura do diálogo, pelo ato de refletir em grupo e pensar com espírito de compartilhamento, respeitando as diversidades culturais e ideológicas de cada pessoa ou grupo, para consolidar um ambiente de convivência das diferenças, aliás, esse o conceito fundamental da democracia.

Assim, a comunicação interna, é determinante para o sucesso das organizações, pois torna fundamental para os resultados dos negócios e age como agente humanizador das relações do trabalho. A interação entre os falantes exige uma reciprocidade de papéis, um assumindo o papel do outro. O autor afirma que quando duas pessoas interagem cada uma põe-se no lugar da outra, procurando perceber o mundo como o outro o percebe tentando predizer como a outra responderá (BERLO, 1979).

2.3.1 Objetivos da Comunicação Interna

- Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da organização;
- Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.
- Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios;
- Difundir dentro da empresa os conhecimentos adquiridos pelos empregados, diretores e proprietários;
- Divulgar as ações da empresa de forma direta e transparente;
- Envolver a equipe de trabalho da empresa nas metas da organização.

2.3.2 Pontos que devem ser reforçados na Comunicação Interna

- Sintonia das informações com os objetivos estratégicos da empresa;
- Disposição dos dirigentes em abrir informações essenciais para todos;
- O compromisso de se desenvolver competências básicas em comunicação;
- A intenção de propiciar uma comunicação rápida e eficaz.

3 A COMUNICAÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

O gestor tem o papel importante como “primeiro” comunicador entre sua equipe e a organização.

Gestores que querem obter sucesso organizacional, devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno.

O diálogo entre o colaborador e o gestor poderá trazer esta clareza bem como ratificação da importância do seu trabalho dentro da organização.

Bueno (1989, p. 77), diz que: “cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atrelados à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura”.

Chiavenato (1999, p. 171), afirma que o primeiro passo para se conhecer uma organização é identificar a sua cultura.

Cada organização tem as suas características próprias, sua personalidade, seu modo de ser e as suas peculiaridades.

Morgan (1996, p. 41), refere-se à cultura organizacional ao padrão de desenvolvimento refletindo nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A palavra é também habitualmente usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas.

Torquato (1991, p. 3), a cultura pode ser uma variável – podemos considerar que a organização tem uma cultura, que muda com o tempo. De acordo com essa visão, define-se que a organização é um sistema, composto de subsistemas (conjunto que tem partes diferentes, porém que funcionar de forma integrada). Um dos subsistemas organizacionais é o subsistema humano e cultural, formado por dois elementos:

Elemento informal, ou seja, pelo conjunto de indivíduos que compõem a organização e pelas suas respectivas subculturas ou “visões de mundo”.

Elemento formal, ou seja, a cultura oficial da empresa as regras, os padrões, os valores e as formas de comportamento propagadas pelos dirigentes pelos meios de comunicação oficiais.

Ressaltando, que, no entanto, a definição entre as organizações formal e informal, nesse caso, é apenas didática. E que as regras, normas e valores são institucionalizados na organização com base nas relações informais dos atores sociais, que constroem em conjunto, a partir de suas interações, a organização onde convivem diariamente, sendo também influenciados por essas regras e normas. É uma via de mão dupla, não podendo separar de fato esses elementos, que estão interligados.

O subsistema humano e cultural, por sua vez, relaciona-se aos outros subsistemas da empresa – o subsistema gerencial, o subsistema estrutural, o subsistema estratégico e o subsistema técnico. Trata-se, assim de compreender como os subsistemas humano e cultural se transforma e interagem com os outros subsistemas (MORGAN,1996) .

Segundo Morgan (1996, p.14), as organizações vem se tornando cada vez mais complexa e que, infelizmente, a forma de refletir sobre elas não está seguindo o mesmo curso. A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social e quem nem todos estão completamente comprometidos com a organização em que trabalham.

Assim, a comunicação é essencial à sobrevivência e à continuidade de uma organização. A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seu público.

4 MARKETING INTERNO IGUAL A ENDOMARKETING

Ao ressaltar que, ao abordar o tema Endomarketing encontra-se nomenclaturas diferentes atribuídas a esta palavra, porém que têm o mesmo significado, como é o caso do termo Endomarketing, que se equivale à expressão marketing interno.

A palavra Endomarketing divide-se em duas partes: endo, originário do grego éndon, “em, para dentro de”, significa posição ou ação no interior, mais a palavra marketing.

O Endomarketing e o marketing interno são formas que a empresa encontra de vender sua imagem para os seus próprios colaboradores, conforme conceitua Bekin (1995, p.34), criador da marca Endomarketing.

Segundo Kotler (1999), Endomarketing ou marketing interno é o marketing voltado para dentro da organização.

Segundo Kotler (1998, p.40), todavia, conceitua marketing interno como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”.

A vantagem competitiva obtida através das pessoas passa a ser um diferencial, por isso, a tendência em se acreditar que os principais clientes das organizações são os próprios funcionários. Dai o surgimento do marketing interno, cujo objetivo é manter os colaboradores informados sobre as filosofias, políticas e objetivos da empresa, integrá-los através de programas amplos e abrangentes, assisti-los convenientemente em suas necessidades e aspirações e desenvolver esforços para que as pessoas sintam-se orgulhosas, comprometidas por pertencer e colaborar com a organização através de dinâmicas relações de parcerias.

Bekin (1995, p. 2), identifica-o como uma extensão, voltada para dentro da organização, da clássica função de marketing, eis que o define como sendo “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e aos departamentos, valores destinados a servi o cliente”. Este è, também o entendimento de Nickle e Wood (1999, p.6), que o percebem como um “processo de satisfazer os clientes internos (empregados) como pré

requisito para satisfazer os clientes externos”, sugerindo que as técnicas utilizadas para a promoção de vendas dirigidas aos últimos, podem ser adaptada e aplicada aos primeiros, aumentando assim, a coesão da equipe, modificando para melhorar as atitudes e comportamentos, aumentando o nível de comprometimento dos funcionários, entre si, e com a organização.

Diferentemente do que ocorria antigamente, as organizações estão notando que, além do investimento tradicional, como em altas tecnologias, bens, serviços e publicidade, é importante investir, também, no bem estar profissional do funcionário.

O marketing interno tem como objetivo comunicar, ou seja, tornar comum entre os funcionários de uma mesma empresa, as crenças, os valores, os objetivos e os resultados obtidos pela organização, tendo objetivo de motivar os funcionários. Para Brum (1998, p. 28), existem muitas formas de se motivar um funcionário: reconhecer publicamente um trabalho bem feito; verificar se o funcionário possui ferramentas adequadas para o trabalho.

Endomarketing ou marketing interno para Grönroos (1995, p.280, 281), è:

O mercado interno constituído de empregados. Motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa de marketing, onde uma variedade de atividades são usada internamente de forma coordenada, e ativa.

A organização ao estabelecer um sistema de comunicação integrado que utilize as ferramentas do endomarketing, a empresa passará a trabalhar com uma administração calcada na verdade e na transparência administrativa. Desta forma, toda a organização passa a desenvolver esforços para manter-se bem informada com respostas claras e coerentes em relação aos questionamentos, gerando uma comunicação clara e compreensiva.

O relacionamento entre as pessoas que compõem as áreas funcionais, o grau de envolvimento e a comunicação entre elas, refletirá diretamente no comportamento de todos que estão interessados no mesmo objetivo. A tarefa do marketing interno é desenvolver e consolidar uma cultura empresarial. Quando implantado eficientemente, o sistema de comunicação de uma organização construirá, de dentro para fora, uma empresa profissional e humana. O

Endomarketing engloba processos que dependem de uma sustentação motivacional e do comprometimento dos funcionários com a organização.

4.1 Comunicação Interna: Integração entre Empresa e Colaboradores

O mundo globalizado tem produzido mudanças significativas na gestão dos negócios. Além da busca incessante por formas produtivas, os gestores estão apostando no relacionamento com seus colaboradores, e buscam na comunicação ferramentas para alcançarem esta integração. Posto isto, trabalhar os aspectos estruturais e profissionais da comunicação interna tem se tornando freqüentes dentro das empresas.

Segundo Azevedo (1970, p.11), é através da comunicação que o homem se torna e se mantém um ser social. Sem comunicação o homem não poderia trabalhar em conjunto produzir em cooperação, avançar seu domínio no mundo físico, pois que as invenções e descobertas são quase sempre dependentes do acúmulo de informações, e que o gradual desenvolvimento de conceitos que se transmitem de uma geração para outra, não seria alcançado sem comunicação.

A comunicação é um elemento fundamental para o relacionamento social e que, com o passar do tempo, vem se tornando cada vez mais importantes dentro das organizações que buscam, nos relacionamentos com seus públicos internos e externos, as portas para alcançar seus objetivos. Gutierrez (2003,p.138), ratifica essa colocação dizendo que “inteirado pela comunicação e considerado componente decisão do conjunto, o funcionário é solidário com os colegas, expande as sua criatividade,toma iniciativa e aprimora as propostas surgidas do entendimento da equipe diretora”.

Tendo como premissa que a comunicação tem em sua essência a ideia da necessidade de compartilhamento, pode-se remeter ao conceito de que é preciso haver interação.

Portanto, entende-se que a comunicação é um processo de interação humana que utiliza três elementos básicos. O comunicador, a mensagem e o

recedor, de acordo com Andrade (1993, p. 106). Desta forma, podemos dizer também que é um processo de intercâmbio de informações.

Assim sendo, julga-se que o ato de se comunicar é essencial aos seres humanos que convivem em sociedade e que a utilizam para trocas de mensagens.

Enfim, tudo o que se ouve, vê, sente é comunicação, portanto, é um processo de intercâmbio de informações. No âmbito destas definições, salientamos exatamente a importância da informação e comunicação dentro de uma organização.

Segundo Kunsch (2003, p.159), a comunicação interna “reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações ente a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade.

Rhodia apud Dornelles (2010), conceitua o termo como uma ferramenta estratégica utilizado para intermediar e afetiva os interesses tanto dos empregados quanto da empresa. Para isso, ela aposta no incentivo ao diálogo, na troca de experiências e na participação de todo o público interno, independente do nível hierárquico.

Pimenta (2004, p.119), ratifica a definição de Rhodia, acrescentando que cabe a comunicação interna, “produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. Qualquer objetivo só será alcançado quando se torna possível, aos trabalhadores expressarem seus valores, desejos e conflitos (...)”

Já que se considerarmos que a pessoa, passa a maior parte do seu dia dentro da organização, as razões são muitas para que o ambiente de trabalho seja mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com isso uma vez que, agilizando o processo comunicativo promovo a integração entre diferentes setores.

Kunsch (2003, p.154), atesta as definições citadas acima e esclarece como, de fato, deveria ser a comunicação interna: Ela seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do Endomarketing ou marketing interno), portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação norma da

comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento.

Em outras palavras, porém seguindo a mesma linha de pensamento dos autores já citados, Torquato (2002, p. 54), diz a que a comunicação interna tem como principal foco contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo dentro da organização, o que levaria ao crescimento profissional dos empregados, bem como da empresa. Baseando-se nas palavras de Torquato, pode-se então pensar, que em última, a comunicação interna tem por propósito gerar lucros á organização.

Dornelles (2010, p.47), concorda com Torquato e acrescenta ainda: A comunicação objetiva e claramente expressa com argumentos realística promove relacionamentos saudáveis e produtivos que estimulam o desenvolvimento da flexibilidade e da capacidade de diálogo alicerçado na escuta ativa, habilidades necessárias nas inter-relações sociais.

Como se observa na citação de Torquato, a comunicação interna deve contribuir para a valorização do homem e para exercício de cidadania.

Baseado então no referencial teórico as organizações precisam desenvolver um ambiente de trabalho agradável para os seus funcionários onde eles possam se sentir importantes e tratados como peças chaves do processo de desenvolvimento. Criando uma política de envolvimento na organização, revisar os conceito e criar novas identificações dos funcionários com a empresa, fazendo-a parte integrante do cotidiano de cada um.

Pode-se dizer que, um fator extremamente importante é a motivação que é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Este comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como individuo que pertence a uma organização.

Portanto, as pessoas precisam estar motivadas, sentirem-se reconhecidas, os motivos são mais intangíveis do que tangíveis, isto é, a solução do funcionamento não está apenas no salário que recebe no final do mês, mas em saber que a atividade que desenvolve é importante e faz a diferença na organização.

5 CONCLUSÃO

A comunicação interna é importante para ser usado pelas empresas como estratégias de ação, mantendo o funcionário informado e integrado como todo o ambiente de trabalho. Essa estratégia poderá ser usada para ser um diferencial no mercado exercendo fatores essenciais para o crescimento organizacional. Sendo um diferencial no qual as empresas visam criar novas atitudes de comunicação com o foco voltado para o seu público interno, transformando as atividades interna e externas de uma organização. Com os avanços tecnológicos cada vez mais competitivos vem mostrando que a interação dentro de uma empresa e um dos caminhos para a eficácia de uma organização.

Na pesquisa bibliográfica realizada, pode se afirma que a comunicação organizacional dirigida para o público interno vem assumindo uma nova dimensão estratégica e se tornando um investimento fundamental, para melhorar o nível de satisfação dos colaboradores consequentemente, o desenvolvimento da empresa. Tal afirmação e baseada na citação de Jack Welch (1994, p. 94), “é preciso investir na comunicação. Tempo e dinheiro investido na comunicação com os funcionários, são os melhores investimentos em curto e longo prazo no desempenho empresarial”.

E, é neste contexto, que o Endomarketing e a comunicação interna estão inseridos, pois tais ferramentas visam motivar o público interno, promovendo ações que contribuam para melhorar o relacionamento entre empregado e empregador.

Pode-se dizer que o Endomarketing adapta estratégias e elementos utilizados pelo marketing tradicional e os aplica no público interno. O Endomarketing enxerga o funcionário como um cliente, cujas necessidades precisam ser atendidas, por isso usa as ferramentas de persuasão do marketing. Já a comunicação interna, conforme o que foi pesquisado é responsável por fazer o intermédio entre a organização e seus colaboradores, ou seja, e ela quem passa as informações e recados importantes da empresa para os funcionários.

Enquanto a comunicação interna emite e recebe mensagens, o Endomarketing apenas transmite mensagens de forma unilateral, isto é, a empresa, por meio de ações de marketing, induz o seu colaborador a ter a visão do que ela quer, que ele tenha. Segundo Kunsch (2003, p. 149), “O Endomarketing limita-se a ver os funcionários como clientes internos”. Já a comunicação interna objetiva facilitar o fluxo de informações de ambas as partes, aceitando ideias e sugestões para melhorar o rendimento de todos. Por último, pode-se ainda entender que a comunicação interna envolve todas as ações dentro da organização, ou seja, são todas as formas de se comunicar, porém formalizadas. O marketing interno voltado para dentro são ações desenvolvidas para que os colaboradores cumpram a visão, a missão, os serviços e os produtos da empresa.

Baseado no contexto bibliográfico, é válido afirmar que é possível trabalhar as duas ferramentas dentro da empresa, apesar das particularidades de cada uma. Lembrando que não há como limitar onde cada uma atua, pois uma depende da outra para existir.

Diante da pesquisa realizada com vários autores, pode-se afirmar que a comunicação é de extrema importância dentro de uma empresa e o ideal é que todos tenham consciência da importância da comunicação, afinal todas as ferramentas tem como foco agradar clientes e gerar lucros para empresa.

INTERNAL COMMUNICATION: Its importance for employees in order to contribute to the development of a positive and favorable climate in organizations

ABSTRACT

Internal communication is present in all organizations whether public or private. And the exchange of information between two or more people in the organization it is essential that clear and objective to create an organizational value. Having intended to be used as a strategy to help grow the company and its image. To be effective it has to be crafted along with the developer, keeping it integrated, informed of matters relating to the company and making it able to facilitate communication to achieve a better result. The lack of dialogue could compromise the progress of the organization for lack of adequate information. Know the work environment, respect others, motivate and recognize the employee's work is one of the ways the organization maintain a good relationship with its workforce. The work environment is a place that should provide harmony and cooperation and is of fundamental importance learn to manage emotions and control impulses. Learn to respect the differences of each, improving dialogue, the exchange of views and ideas interaction. The main objective is to show that the less conflict and more communication, the greater the individual human growth, taking into account the community, generating satisfaction for the organizational part. Communication is an important tool for the healthy development of interpersonal relationships in the organizational environment, for individuals who establish empathetic relationships, which comprise the posts, which absorb better what goes acquire commitment and better organizational results and hence will greater ease in relationships, learning the importance of the various human aspects to speak, understand and be understood. This article aims to analyze the importance of internal communication with employees. The objective is to show the relevance of internal communication within organizations regardless of size and scope. This task will be accomplished through the literature review works in this field of knowledge.

Words-Key: Organizational Communication. Internal Communication. Organization. Employees.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Teobaldo. *Para entender Relações Públicas*. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2001.

ANDRADE, Cleusa Maria . *O diálogo possível: comunicação organizacional* . Porto Alegre: Edipucrs, 2008.

ALBERTO, Carlos. *A falha na comunicação e suas consequências*. 23 de Dez. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 19 ago.2014 às 22h.

AZEVEDO, M. C. D. *Comunicação linguagem automação: Cadernos Universitários* 1. Porto Alegre: Edição URGs 1970. P. 107.

AZEVEDO, Murilo Nunes. *O outro lado da comunicação de massas*. São Paulo: Cultrix, 1987.

BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional: Como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BERLO, David Kenneth. *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo. Editora Martins fontes, 1979.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books,1995.

_____. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BUENO. W.C. *Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa*. 1.ed. São Paulo: Editora Manole. 2003. P. 37.

_____. W.C. *Novos contornos da comunicação empresarial Brasileira*, in *comunicação e sociedade*, 16.ed.. São Bernardo do campo: Editora IMS. 1989. pp. 71 a 99.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: Nós, às pessoas, fazemos a diferença*. 1.ed. São Paulo: Mauad Editora Ltda. 2005.

CURVELLO, João José Alfredo. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2.ed. Brasília: Casa da Musas. 2012.

CHIAVENNATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Editora campus, 1999.

CAMMAROTA, Gino. *Qualidade da comunicação interna*. 01 Julho. 2014. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 05 ago.2014 às 16 h.

COUTO, Carmen Lucia, *Grave Doença Organizacional: Falha na Comunicação Interna*. 22 Abr. 2013. Disponível em: <http://carmen-fonseca.blogspot.com.br/2012/04/grave-doenca-organizacional-falha-na.html>. Acesso em: 07 Out. 2014 às 23:42 h.

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (org.). *Relações Públicas: construindo relacionamentos estratégicos*. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2010.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias*. 02 ed. rev. atual. São Paulo: Summus, 2003.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Tradução de Cristina Bazan. Rio de Janeiro: campus, 1995.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

HOUAISS, Antonio. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. 1.ed. São Paulo: Editora Objetiva. 2001. p. 320.

Jack Welch; CRAINER, S: *Dez segredos do gestor mais eficaz do mundo*. Portugal: Control Jornal Editora, abr. 1999. p. 94.

KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing/ Gary Armstrong*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.

_____. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Printice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Nova edição revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2002.

_____. *Obtendo resultados com relações públicas*. 1.ed. São Paulo: pioneira, 1997.

_____. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4.ed rev.atual São Paulo: summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São caetano do sul/ SP. Difusão, 2006.

MARTINS, Jorge S. *Redação publicitária*. 2.ed São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MARTINELLI, Dante, ALMEIDA, Ana Paula. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução a Administração*. 2.ed São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, Gustavo Gomes de. *A cultura do diálogo: Uma estratégia de comunicação nas empresas*. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. 2006. p. 93.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração*. 3.Ed. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*/tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

NASSAR, Paulo . *A força da comunicação*. Vol. II. São Paulo: Brasiliense, 2005.

NICKELS, Willian G; WOOD, Marian B. *Marketing: relacionamento, qualidade e valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PASSADORI, Reinaldo. *A comunicação Muda uma empresa*. 14 Julho. 2008. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 05 ago.2014 às 15 h.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial*. São Paulo, SP: Editora Alínea, 2002.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial*. 4.ed. rev.ampl. Campinas, SP: Editora Alínea, 2004.

SEBRAE, Serviço de Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresa. *A importância da comunicação interna*. 27 Nov. 2012 Disponível em: <http://www.sebraemais.com.br/noticias-midia>. Acesso em: 27 ago. 2014 às 21:37 h.

THAYER, L. O. *Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas*. Edição 1. São Paulo. Editora Atlas. 1972. p. 120.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.