



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS**

COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

**RENATTA PEREIRA BARBOSA
MATRÍCULA Nº 2074504/7**

Brasília-DF, outubro de 2007.

RENATTA PEREIRA BARBOSA

COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de bacharelado
em Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Professor Orientador Homero Reis, M.Sc.

Brasília-DF, outubro de 2007.



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA
MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA**

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA COMISSÃO	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR Professor: Homero Reis ,M.Sc.	
2. PROFESSOR(A)CONVIDADO(A) Professor (a):	
3. PROFESSOR(A)CONVIDADO(A) Professor (a):	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, _____ de outubro de 2007.

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado me apoiando em todas as minhas decisões.

Agradecimentos,

A Deus pela oportunidade de concluir este trabalho.

Ao meu amado marido Agenor pela paciência ,companheirismo e incentivo durante a realização deste trabalho.

Ao meu filhinho João Paulo pela ausência nas suas horas de lazer.

E ao professor orientador Homero Reis pela dedicação com que desempenha seu trabalho como professor e orientador.

“Feliz aquele que transfere o
que sabe e aprende o que
ensina.”

Cora Coralina

RESUMO

A comunicação é a troca de informações entre duas ou mais pessoas. E comunicação organizacional é a troca de informações entre a empresa e seus colaboradores, e para facilitar esse contato entre a empresa e os colaboradores, é fundamental que a comunicação interna seja clara e objetiva para criar um valor organizacional. A comunicação interna tem a finalidade de ser usada como ferramenta estratégica para ajudar no desenvolvimento da empresa e da sua imagem. A comunicação interna para ser eficiente tem que ser trabalhada junto com os colaboradores da organização, mantendo-os integrados, informados dos assuntos relacionados à empresa facilitando assim a comunicação com o objetivo de se alcançar melhores resultados. A comunicação interna compromete o desenvolvimento da organização por falha no processo de normatização de sua implementação, quando não há feedback para saber se a mensagem foi compreendida de forma clara e sucinta; quando a escolha dos canais, o conteúdo e o tipo de linguagem são inadequados para o público ao qual se destina a mensagem e a falta de motivação por parte dos colaboradores, pois é ele o público alvo da comunicação interna. Então conhecer o ambiente de trabalho e motivar seus colaboradores é uma das formas da organização manter um bom relacionamento com seu público interno.

Palavras-chave: Comunicação nas Organizações, Comunicação Interna, Integração , Ferramenta Estratégica;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Comunicação nas organizações	12
2.2 Comunicação interna	16
2.3 Comunicação Formal.....	24
2.4 Comunicação Informal	27
2.5. Barreiras à comunicação interna	29
2.6. Superando as barreiras à comunicação interna	31
2.7. Casos de sucesso de empresas que implementaram a comunicação interna como ferramenta estratégica	33
Empregados: Clareza e desenvolvimento profissional.....	33
Sistema Integrado de Comunicação Interna do Grupo Votorantim	35
Caso Remil: Sua empresa sabe comunicar-se.....	28
3 CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

Lista de Quadros

Quadro I – Elementos do processo de comunicação.....	13
--	----

1. INTRODUÇÃO

A comunicação é a troca de informações entre pessoas, que dependem disso para vida pessoal e profissional. Cada vez mais a necessidade de se comunicar de forma clara e objetiva vem ganhando espaço e valorização no ambiente organizacional devido ao crescimento em ritmo acelerado das tecnologias, que exigem das empresas melhor qualidade nos seus produtos e serviços.

Segundo Matos (2007) a comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de respostas claras e objetivas para que se realize com eficácia, pois a mensagem sem retorno é uma comunicação falha e incompleta.

Já para Pimenta (2002, p.19):

Sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos humanos seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas. Desde a simples compra e venda, até a regência de uma orquestra.

Com o mercado cada vez mais exigente e competitivo, as empresas estão buscando novas técnicas que possam garantir a sua sobrevivência e permanência neste mercado tão disputado. E uma das saídas têm sido os constantes investimentos nas áreas da comunicação organizacional, com foco na comunicação interna, que vêm exercendo um papel fundamental dentro das organizações, sendo destacada como fator estratégico para a busca constante de melhoria no desenvolvimento organizacional e na qualidade de vida no trabalho, garantindo um ambiente agradável onde haja interação por parte de todos os níveis hierárquicos da empresa.

Este estudo monográfico tem como tema principal a comunicação nas organizações, e foi direcionado para abordar os principais fatores referentes à comunicação interna e de como deve ser aplicada dentro das organizações.

O tema abordado é tido como de grande importância para o desenvolvimento organizacional, pois segundo MATOS (2004), a comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que torne comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. E uma comunicação mal transmitida pode gerar uma série de danos à organização, vindo a comprometer seu desenvolvimento organizacional.

Este estudo tem como objetivo geral analisar como a comunicação favorece o desenvolvimento organizacional, baseando-se nos objetivos específicos, que são o de verificar de que forma a literatura recomenda que seja feita a comunicação interna dentro das organizações e identificar quais as melhores práticas de comunicação interna para as organizações proposta pela literatura.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta monografia, foi o método dedutivo, a pesquisa bibliográfica exploratória em livros que tratam do assunto relacionado ao tema e a análise de casos de sucesso de empresas que alcançaram o sucesso com a implementação da comunicação interna como ferramenta estratégica.

A questão que motivou este estudo foi: de que forma a comunicação interna compromete o desenvolvimento organizacional?

Esta monografia está dividida em três partes. Na primeira está a introdução, onde será descrito o tema do estudo monográfico, a justificativa pelo qual motivou o interesse para discorrer sobre o tema proposto, o objetivo geral e os específicos que darão base para o desenvolvimento deste trabalho, a metodologia que foi utilizada para a coleta dos dados e desenvolvimento do assunto, o problema que originou este estudo monográfico e a estrutura do trabalho. A segunda parte constitui o referencial teórico, onde serão abordados assuntos relacionados com a comunicação organizacional e a comunicação interna, bem como seus conceitos, processos, princípios e importância. E a apresentação de casos de empresas que obtiveram sucesso com a implementação da comunicação interna como ferramenta

estratégica. A terceira parte trata da conclusão e das considerações finais a respeito do estudo monográfico.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação nas organizações

A comunicação entre as pessoas pode ser expressa de diversas formas, por meio de gestos, falas, símbolos, pinturas, dentre outros. E essas formas de comunicação são divididas em dois tipos de linguagem: a verbal onde é usada a fala através das palavras; e a não verbal onde são usados os gestos, símbolos e as pinturas. (MATOS, 2006).

Para as organizações a comunicação tem sido considerada um elemento de vital importância, favorecendo seu desenvolvimento organizacional por meio da troca de informações entre os colaboradores. E de posse destas informações eles ajudam na construção de novas estratégias que favoreçam a empresa na disputa pela sua perpetuação e solidificação em um mercado tão competitivo e globalizado.

Segundo Martinelli & Almeida (1997), “a comunicação pode ser considerada como a transmissão de estímulos e respostas que as pessoas transmitem entre si, contando com a ajuda dos elementos do processo da comunicação que são o emissor, o receptor, a mensagem, o canal e o feedback”.

Já para Stoner e Freeman (1999), o processo da comunicação é muito mais complexo e deve conter os seguintes elementos descritos no quadro a seguir.

Quadro I – Elementos do processo de comunicação.

Emissor	é a pessoa que tem informações, necessidades ou desejos e o propósito de comunicá-los a uma ou mais pessoas, sendo ele o iniciador da comunicação.
Codificação	a codificação acontece quando o emissor traduz numa série de símbolos a informação a ser transmitida, é um tipo de tradução da informação numa série de símbolos para a comunicação.
Mensagem	é a informação codificada mandada pelo emissor ao receptor.
Canal	é o meio (veículos) de transmissão de uma mensagem do emissor para o receptor.
Receptor	é a pessoa a quem se destinam as mensagens transmitidas pelo emissor;
Decodificação	é o processo pelo qual o receptor interpreta e entende a mensagem e a traduz em informações significativas.
Ruído	é qualquer coisa que venha a interferir, confundir e diminuir a transmissão da comunicação;
Feedback	é o reverso do processo de comunicação, que ocorre quando o receptor expressa sua reação à mensagem transmitida pelo emissor.

Quadro I – Elementos do processo de comunicação
Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 390)

Diante desses elementos que foram apresentados no quadro acima, o feedback é um dos mais importantes e observados pela organização, pois é através dele que o emissor vai perceber se houve o entendimento da mensagem enviada. Se a mensagem for compreendida na sua real essência, ótimo. E se não foi compreendida, deve-se analisar o motivo pelo qual houve a falha no processo da comunicação para que esta falha não venha a comprometer os objetivos da empresa.

A falta do *feedback* tem sido considerada como um dos fatores que colaboram para o comprometimento da comunicação interna dentro da organização.

Segundo Matos (2007):

Sem *feedback* não há realimentação na comunicação, o que acaba por inviabilizar a eficácia do ato, ou seja, o receptor compreendendo o que o emissor quis transmitir. Sem contato humano não há interação com o interlocutor ou compreensão das diversas nuances e facetas que uma mensagem pode conter, além das palavras que a compõem.

Por meio deste processo de elementos é possível que haja a comunicação organizacional dentro das empresas, fazendo com que seja garantida a integração de todas as partes envolvidas, facilitando o relacionamento organizacional.

A comunicação organizacional é vista como uma ferramenta de suma importância no âmbito das organizações. Mas nem sempre foi assim, pois segundo Nassar (2007), “a comunicação organizacional tem sido influenciada diretamente pelos grandes acontecimentos políticos e econômicos que nos últimos quarenta anos modificaram a sociedade brasileira”.

Segundo Oliveira (*apud* Torquato, 2002) a comunicação organizacional no Brasil pode ser dividida em 3 fases:

Fase 1 - Entre as décadas de 60 e 70 o Brasil passou por um momento muito especial, pois estava enfrentado um processo de industrialização, ou seja, estavam sendo deixadas para trás as práticas feudais e passando por um processo de

modernização do parque fabril das indústrias existente, conseguindo atrair empresas multinacionais para fazerem expansão de suas atividades produtivas no Brasil. Assim estas multinacionais trouxeram consigo novas práticas de produção e também uma nova forma de pensar no que tange a interatividade do produto por elas fabricado com seu público alvo.

Assim deixa-se uma economia basicamente de subsistência para entrar em uma economia de escala. Este momento trouxe uma nova realidade, pois com a competitividade advinda desta modernização tais empresas precisavam se apoiar em campanhas de marketing para que o público as reconhecesse e assim pudesse associar os produtos às marcas que elas fabricavam.

As multinacionais traziam suas agencias de publicidade e os brasileiros que já mostravam muita criatividade nesta área passaram a se profissionalizar e criar agencias de propagandas para também participar deste mercado. Usavam-se muito os jornais, revistas, noticiários para passar as mensagens, mesmo que subliminares, a seu público alvo.

Fase 2 – A década de 80 foi o período da consolidação da comunicação organizacional, pois as exigências do mercado criado na década passada obrigaram as pessoas que se aventuraram nesta área a realmente se profissionalizarem e criarem uma categoria profissional que pudesse suportar as empresas na difícil missão de se comunicar com seu público, começava a enxergar a necessidade de definir a forma de trabalhar os processos de comunicação ou seja interno e externo pois descobriu-se que os funcionários eram um público a ser trabalhado e também a ser fidelizado.

Na metade da década houve outra transformação, pois o país entrava no regime democrático onde os questionamentos eram uma espécie de modismos nas agências de propaganda, que teriam que repensar uma forma de se comunicar com os seus públicos internos e externos, exemplo desta nova forma de se comunicar com seu público foi dado pela empresa Rhodia, que inovando drasticamente criou uma Política de Comunicação Social.

Fase 3 – Na década de 90 alguns fatos foram preponderantes para uma nova oxigenação deste mercado: o país passou por rápidas mudanças econômicas

influenciadas pela adesão do Brasil a protocolos internacionais de comercialização; pela integração do país no mercado global e inserção do Mercado do Sul (Mercosul); a criação do Código do Consumidor, para garantir os direitos de consumidores, através do estabelecimento de normas de proteção e defesa do consumidor; e esta década também foi marcada pelo grande reconhecimento da comunicação organizacional, chegando em fim ao pedestal e passando a atuar como campo estratégico para as organizações.

Após o longo processo até se tornar parte essencial para as organizações, foram gastas fortunas em revisão de processos, contratação de empresas de consultoria e conseqüentemente algumas mudanças se fizeram necessárias, novas visões da mão-de-obra, os empregados passaram a ser vistos como colaboradores e hoje como talentos a serem preservados, pois se enxergou que os conhecimentos adquiridos pelos mesmos eram muitas vezes os diferenciais competitivos que as empresas dispunham.

Depois de sua ascensão como parte estratégica das organizações, a comunicação organizacional teve como objetivos:

Construir uma imagem institucional da empresa; fazer a adequação dos trabalhadores ao aumento da competição no mercado; atender às exigências dos consumidores mais conscientes de seus direitos; defender interesses junto ao governo e aos políticos; e encaminhar questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente. (PIMENTA, 2002, p.100).

A autora ainda especifica que se a organização alcança todos esses objetivos, terá como conseqüências “a melhoria dos serviços e o aumento da produtividade e do lucro”, o que garantirá o bom desenvolvimento organizacional juntamente com seu público interno, através da importância dada à comunicação interna, que assim como todas as inovações empresariais, nasceu de uma necessidade específica, fruto de observações e estudos.

2.2 Comunicação interna

De acordo com Pimenta (2002), o surgimento da comunicação interna (*endomarketing*) aconteceu em 1975, por Saul Faingus Bekin, ao notar que na sua empresa as faltas e atrasos dos seus funcionários eram constantes, havia falta de motivação para trabalhar, baixa produtividade e qualidade dos produtos, baixa integração por parte dos diversos departamentos e nem todos tinham conhecimento sobre as funções de cada um.

Diante destas observações e estudos foi possível constatar que faltava comprometimento com o trabalho, por parte dos colaboradores, e na maioria das vezes eles próprios não sabiam nada a respeito da empresa onde trabalhavam.

Essa falta de conhecimento e comprometimento dos funcionários é considerada como situações que geram problemas para a empresa. Uma vez que os objetivos da empresa seria o de fazer com que seus colaboradores se sentissem comprometidos com o trabalho que desempenham, buscar promover a integração dos funcionários de todos os níveis e departamentos e manter a qualidade de seus produtos e serviços.

E diante destes objetivos surge a necessidade da implantação de uma comunicação interna que seja capaz de promover a integração de todos os envolvidos da empresa, para que juntos busquem obter os objetivos propostos pela empresa através de um ambiente favorável que colabore com o desenvolvimento e o aumento da produtividade da empresa.

Segundo Constantino (*apud* Marchiori 2006), um ambiente interno produtivo compreende não apenas a qualidade dos produtos, serviços e tecnologia, mas também a qualidade dos relacionamentos que a organização desenvolve para com seus públicos. A comunicação interna visa criar um ambiente no qual informação, conhecimento e competência sejam valorizados, estimulando o comprometimento, confiança e orgulho.

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação interna deve promover a liberdade e a abertura comunicacional, além de proporcionar um

ambiente de trabalho que possibilite a integração entre colaboradores e setores, justamente porque o colaborador é um dos porta-vozes da organização e influi diretamente na imagem e conceito da empresa.

Dessa forma, pode-se dizer, conforme Torquato (2002), que a missão básica da comunicação interna é criar e manter um clima favorável à realização das metas estratégicas da instituição, ao crescimento de suas atividades, serviços e linhas de produtos. Para cumprir essa missão é necessário primeiramente estimular o público interno por meio de mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento.

Para que a comunicação interna seja desempenhada da melhor maneira ela deve seguir alguns princípios, que segundo Ramos 1997 (*apud* Emmanuel Dupuy 1988), surgiram da necessidade das organizações em desenvolver as suas mudanças internas para garantir um bom desempenho frente ao mercado cada vez mais competitivo. Os princípios são:

A Lucidez, que se caracteriza pelo reconhecimento pessoal da empresa em relação ao seu público, para saber quais são as suas necessidades específicas, pois ao identificar tais necessidades ações diretas serão tomadas e o publica alvo destas ações sentir-se-á seguro sabendo que existe uma preocupação da empresa em assisti-lo.

Já o principio Vontade, estabelece à comunicação o papel de conduzir a gestão dos negócios. Este princípio demonstra a preocupação da empresa em deixar claro sua disponibilidade de enviar aos seus colaboradores os rumos, ou decisões estratégicas da empresa, pois assim agindo a empresa mostra clareza em seus propósitos.

Transparência é o principio que estabelece que deva haver mais clareza nas informações para que todos os envolvidos na empresa tenham conhecimento do que acontece com ela. Esta característica promoverá maior união em torno dos objetivos traçados pela direção.

Para o princípio Simplicidade, a comunicação deve permitir que todos os colaboradores tenham uma assimilação rápida do conteúdo, pois a ação proposta por quem envia a comunicação pode definir rumos emergenciais. Talvez seja este o principal adjetivo que se possa dar a uma comunicação, pois a simplicidade tornará a mensagem clara e possibilitará maior rapidez em sua implementação.

Rapidez é o princípio que se caracteriza como fator preponderante para o sucesso do ato de comunicar-se por além de atingir o objetivo principal evita a criação de boatos, fato tão danoso a uma organização. Esta qualidade, se assim podemos chamar, indicara também o controle da empresa, pois seus colaboradores enxergarão no fato de receberem logo as determinações a serem seguidas como um sinal de comando e gestão.

No princípio Duração a comunicação deve ser um ato constante na organização, pois seus colaboradores passam a confiar quando a recebem e a acreditar que existe um processo de comunicação formal, assim os atos ou ações que dela resultem estarão seguindo a estratégia da companhia de formalizar seus comunicados. A constância leva ao hábito e na comunicação não é diferente se usada de forma segura e formal estará passando ao colaborador credibilidade e assim disseminando uma cultura de formalidade.

Já para a Tenacidade, a comunicação, deve ser disponibilizada de forma a atingir todos os colaboradores e de diversas formas, pois alguns podem não ter acesso a um determinado meio de recebimento. Entender as limitações de nossos colaboradores é uma grande virtude e um sinal de união entre os diversos níveis da empresa esta ação tornará mais uma a equipe e trará maiores frutos a empresa.

Para o Realismo, também sob esta visão, a comunicação deve permitir ao colaborador entender a companhia, pois com o entendimento dos comunicados estes colaboradores entenderão as estratégias que a companhia traçou para o curto, médio e longo prazo. Portanto este conceito trará resultado a longo prazo, mas é um processo irreversível dentro das companhias que pretendem se perpetuarem no mercado. Ajudando a tornar crível os comunicados a empresa deixará claro que as

mensagens que circulam estarão sempre traduzindo um momento importante da empresa.

Esses princípios se aplicados na organização, facilitam no desenvolvimento organizacional e na integração dos colaboradores junto à empresa.

Pois segundo Curvello (2002, p. 17):

A comunicação interna é definida como sendo 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.

A integração dos funcionários com a empresa só acontece quando há o envolvimento da empresa com seus funcionários, onde são expostos de forma clara e sucinta os objetivos e as decisões da empresa, para que seu público interno possa ter conhecimento de todos os acontecimentos da organização. E essa comunicação deve atingir desde os níveis mais altos - passando por diretores e gerentes - até os níveis mais baixos, na parte operacional.

Com uma comunicação atingindo os vários níveis hierárquicos da organização, a comunicação irá fluir com maior facilidade e rapidez tornando-se cada vez mais eficiente e colaborando para o crescimento e desenvolvimento da organização facilitando a tomada de decisão.

Para isso a comunicação interna passa por um ciclo constituído por três etapas: o emissor, o canal e o receptor. Onde o emissor seria o nível mais alto da organização (presidentes e/ou diretores), pois são eles que elaboram as mensagens a serem divulgadas; o canal seria aquele correspondente ao nível intermediário (gerentes e /ou líderes de departamentos), onde partiriam deles a disseminação das mensagens para seus públicos específicos; e por ultimo o receptor, que engloba todas as pessoas da empresa que recebem as mensagens. E

esse ciclo só será concluído com sucesso, se a mensagem que foi emitida tiver o entendimento e compreensão por parte dos receptores.

De acordo com Melo (*apud* Alberto Ruggiero, 2002), não basta ter apenas uma equipe de colaboradores motivados, se ela não estiver bem informada e não se comunicarem de forma correta não será possível potencializar a força humana da empresa. Daí a importância da comunicação interna dentro das organizações porque ela define um padrão de comunicação entre os funcionários de uma empresa tornando claros os objetivos que definem as diretrizes da organização.

Segundo Batista (2007), trabalhar a comunicação interna é muito mais que informar funcionários das decisões da diretoria e das novas regras que devem ser observadas para o comportamento em situações diversas. Exige sensibilidade pra perceber que o diálogo não deve ser procurado apenas em situações de emergência e que manter a credibilidade dos empregados na organização é uma atitude democrática que contribui para a harmonia na relação capital/trabalho, líder/liderado, empresa/empregado, ou como é denominado atualmente, colaborador.

Mas se não for aplicada e divulgada de forma correta, a comunicação interna além de proporcionar benefícios para a empresa, também pode ser uma fonte geradora de problemas, comprometendo seu desenvolvimento organizacional.

E o desempenho da comunicação interna é fundamental para que os colaboradores se comprometam com o sucesso da empresa e para isso precisam estar constantemente informados sobre os objetivos e metas da sua organização, e ainda terem autonomia para exercitar escolhas e opções.

Devido aos constantes avanços tecnológicos causados pela globalização, o mercado passou a exigir cada vez mais das empresas a excelência e qualidade de seus produtos e serviços. E para conseguir se manter viva neste mercado tão competitivo as organizações começaram a investir cada vez na comunicação interna, deixando de vê-la apenas como uma alternativa a mais para se comunicar, passando a ser considerada como uma ferramenta colaboradora no

desenvolvimento organizacional, favorecendo seu planejamento estratégico junto com seu público interno e através de suas atividades integradas com todos os níveis e departamentos da organização.

Segundo Nassar (2007), a tecnologia tornou disponível um vasto número de ferramentas novas, um novo entendimento de tempo e espaço, que fez o comunicador abandonar sua velha preocupação com as mídias e, finalmente, se concentrar no conteúdo, na mensagem e suas conseqüências e na estratégia de distribuição desta informação, ou melhor, da análise e qualificação da informação, para que esta informação crie valor para a organização.

Por isso além de contar com equipamentos de alta tecnologia para alcançar os resultados, as empresas estão buscando a valorização de seu público interno, pois são eles os grandes disseminadores da imagem da organização e que na maioria das vezes lidam com os clientes.

Então manter o público interno motivado e satisfeito com seu ambiente de trabalho, tem sido uma das constantes investidas das empresas, pois colaboradores desmotivados comprometem a eficiência da comunicação interna e o desenvolvimento organizacional.

Segundo Matos (2006) “a valorização do público interno é fruto da constatação de que resultados, produtividade, competitividade, processos de mudanças, comunicação e cultura da empresa concretizam-se por meio de pessoas felizes e realizadas”.

Já para Leite (*apud* Bueno, 2003,)” a imagem e a reputação da empresa se formam a partir de pequenas vivências e convivências e os públicos internos têm papel fundamental neste processo. Daí que investir na comunicação interna é investir no clima organizacional”.

A comunicação interna deve ser aplicada nas empresas de forma clara e objetiva para que as informações transmitidas para os diferentes níveis organizacionais sejam bem compreendidas, para isso a comunicação interna conta

com a prática de várias ferramentas que colaboram para a execução e disseminação da mensagem, garantindo o entendimento de todos os envolvidos da empresa.

Mas para que as informações sejam transmitidas e entendidas de forma correta, alguns fatores devem ser observados. E segundo Stoner e Freeman (1999) esses fatores são: canais formais de comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e propriedade da informação, onde:

A. os canais formais de comunicação são aqueles canais oficiais da empresa, e eles influenciam a eficácia da comunicação de duas maneiras: primeiro porque eles cobrem uma área cada vez maior à medida que as organizações crescem e desenvolvem o que dificulta a disseminação da informação para todos. Segundo porque esses canais formais inibem o fluxo livre das informações entre os níveis da empresa;

B. a estrutura de autoridade se caracteriza pela diferença hierárquica, onde é determinado quem se comunica com quem. O conteúdo e a exatidão da comunicação sempre serão afetados pelas diferenças de autoridade;

C. a especialização do trabalho é a divisão do trabalho em atividades semelhantes, o que facilita a comunicação entre os integrantes destes grupos, pois compartilham dos mesmos interesses;

D. a propriedade da informação que é caracterizado pela posse da informação por parte de alguns colaboradores, que não compartilham de novos conhecimentos ou habilidades que seriam necessárias para o melhor desempenho de alguma tarefa, o que pode comprometer a qualidade dos produtos ou serviços;

Para garantir a eficiência da comunicação nas organizações diante dos fatores citados acima, é preciso verificar que tipo de rede de comunicação está sendo utilizado dentro da empresa. E nas organizações existem dois tipos de redes de comunicação as formais e as informais.

Para Pimenta (2002), as comunicações formais são aquelas onde circulam as mensagens oficiais e autorizadas pela empresa, e as informais são as que são conhecidos como “Rádio Peão ou Rádio Corredor”, porque através dela circulam todas as mensagens que não são legitimadas pela empresa. Geralmente são as notícias que seriam disseminadas pelas redes formais.

2.3 Comunicação Formal

A comunicação formal é aquela onde todas as informações podem ser confiáveis, pois geralmente são desenvolvidas e emitidas pelos níveis estratégicos e gerenciais da empresa, podendo dizer que se trata de uma informação oficial e de conhecimento destes níveis.

Para que as informações cheguem a seus destinatários de forma que garanta a sua eficiência é preciso utilizar veículos ou canais de comunicação que sejam de fácil entendimento para os diferentes níveis hierárquicos. Esses canais ou veículos “são os instrumentos ou recursos utilizados para a comunicação na empresa”. (PIMENTA, 2002).

Mas para que comunicação interna formal atinja seu público alvo, o primeiro passo é criar um clima sinérgico entre organização, políticas e colaboradores, por meio de canais e linguagem adequados às características dos diversos públicos internos. Isso porque dentro de uma mesma organização existe uma infinidade de diferentes grupos, com necessidades particulares e que devem interagir de forma específica, exigindo da empresa uma postura crítica e aberta à comunicação permitindo a troca de informações entre todos os níveis.

Pois de nada adianta enviar uma mensagem em forma de folheto para os funcionários que trabalham com serviços externos, pois raramente estes aparecem na empresa, e quando vão, é pra buscar algum equipamento de trabalho e não terá tempo nem interesse em ler a mensagem que foi encaminhada para ele.

Então a definição de quais canais de comunicação utilizar dentro da empresa deve ser associada através da área específica e suas atividades, de sua necessidade e do nível de trabalho de cada departamento.

Sendo que em seu conteúdo deve conter diversos assuntos e vários tipos de matérias, abordando, por exemplo, a instituição e seus planejamentos futuros; assuntos motivacionais relacionados com o pacote de benefícios e promoções; revelação de talentos onde os funcionários possam mostrar uma habilidade artística; matérias associativas abordando assuntos sobre esportes, festas, nascimentos, casamentos; e matérias educativas onde seriam tratadas questões sobre preservação do meio ambiente e a importância da reciclagem.

A comunicação formal pode ser praticada através de vários canais ou veículos de comunicação, sendo que cada um terá uma utilização distinta, o que facilita na hora de atingir de maneira geral os diferentes níveis da empresa. Pois a escolha dos canais errados pode comprometer a eficiência da comunicação interna para com o desenvolvimento organizacional.

Quando for definido o tipo de canal a ser usado, deverá também ser observado o tipo de linguagem que será utilizada para os respectivos níveis. Pois em cada nível da empresa existem pessoas com distintos graus de aprendizagens.

Antes de elaborar e enviar uma mensagem é importante observar qual será o nível a que se destina, para não cometer o erro de, por exemplo, encaminhar uma mensagem do nível estratégico para o nível operacional, pois além do não entendimento das informações contidas na mensagem, pode haver o constrangimento por parte de alguns colaboradores que não sabem interpretar o sentido da mensagem.

Nas empresas podem existir vários tipos de canais de comunicação: os jornais internos, as revistas, os murais, e-mails, a intranet, os cartazes, a caixa de sugestão e a ouvidoria. Abaixo será descrito as características de cada canal:

A. o jornal interno da empresa é aquele em que no seu conteúdo pode haver os mais variados tipos de informações, podendo discorrer sobre a formação organizacional, os fatos mais pitorescos do mês, espaço literário enfim este veículo se propõe mais a ser instrumento de homogeneização institucional da empresa;

B. a revista da empresa deve ser muito bem elaborada, pois os seus textos, com certeza, serão lidos por um público mais abrangente ao serem levados pelos colaboradores para casa ou seu ambiente de convívio;

C. os murais são comumente usados para disseminar informações direcionadas a um público mais setorial ou departamental;

D. os e-mails é a forma mais utilizada pelas empresas para fazer chegar aos seus colaboradores às informações, esta ferramenta nos possibilita gerenciar o conteúdo, dar credibilidade ao texto enviado (usando softwares para este fim), e acima de tudo chegar ao destino instantaneamente;

E. já a intranet além de ser a forma usada para institucionalizar o pensamento da empresa é comumente usada para que os colaboradores externos (em deslocamento) possam acessar seus e-mails (usando o aplicativo Web Mail) e assim se manterem informados e atualizados com a s comunicações que lhe são enviadas por e-mails;

F. os cartazes são usados para comunicações genéricas e indicativas;

G. as caixas de sugestões são uma forma de comunicação invertida, ou seja, os colaboradores podem usá-las para se comunicar com a empresa, de forma anônima ou não, mas com a garantia que serão ouvidos;

H. a ouvidoria é um órgão criado pela direção da empresa para receber os comunicados de seus colaboradores e público em geral, este departamento é de suma importância no processo de comunicação da empresa, pois é o canal criado pela presidência para oficializar o recebimento de comunicados, reclamações e sugestões do grande público da empresa.

Seja qual for à escolha dos canais, o importante é que ele atinja seu público alvo de forma clara e objetiva, pois a falta de compreensão das mensagens emitidas pode gerar distorções das informações, o que dará início a comunicação informal.

2.4 Comunicação Informal

A comunicação informal, como já foi dito anteriormente, é aquela que ocorre de forma livre, sem a legitimação da empresa. E nem sempre o seu conteúdo pode ser entendido como de confiança por conter informações distorcidas e muitas das vezes irreais.

A comunicação informal parece ser ‘apenas’ fluxo ilimitado e multidirecional de sentidos. Suportada em elevados níveis de intuição e criatividade, muitas vezes, irrompe em saberes desconhecidos até mesmo por seus enunciadores. Esse saber-fazer é a fertilidade de todos os processos de comunicação que, mesmo sob o âmbito das organizações, não podem ser apreendidos, pois se constroem e transformam no acontecer. Longe de se caracterizarem como resistências, tais processos informais, são movidas e atualizadas pela simples vontade e de pura experimentação.

Segundo Baldissera (2007), por mais que pesem indicações contrárias, a comunicação informal não é menos relevante para as organizações do que a comunicação formal. Inclusive, pode-se afirmar que, em muitos casos, o não-oficial goza de mais credibilidade do que o discurso formal. Como exemplo, pensa-se nos boatos que, surgidos de uma suspeita ou informação (verdadeira ou não), alastram-se à ‘velocidade da luz’ por todo o âmbito organizacional e que, freqüentemente, exigem vultuosos investimentos e complexas estratégias para que sejam exterminados e/ou expurgados.

O autor ainda especifica que o mesmo exemplo serve para que se pontue uma segunda questão: a dos casos em que a comunicação informal exige

atualizações da parte da comunicação formal, ou seja, quando a oficial vem no sentido de esclarecer mal entendidos, distorções, confusões, boatos, denúncias etc. que circulam informalmente. De certo modo, é como se a comunicação formal viesse a público para prestar contas sobre as idéias e os comportamentos organizacionais ou mesmo justificá-los.

De acordo com Matos (2006, p.91), a comunicação informal apresenta cinco aspectos fundamentais:

- Livre – porque é expressa de forma informal e é de uso universal;
- Subjetiva – porque revela aspectos de experiências individuais;
- Imprecisa – porque depende das pessoas que a utilizam, e não esclarece muito sobre os objetivos;
- Obscura – porque nem sempre expressa fielmente o que se esperava
- Prolixa – porque comporta mensagens além das necessidades.

Por transmitir todo tipo de mensagem, a comunicação informal não é muito confiável, pois têm em seu conteúdo mensagens desconcertadas, incertas e nem sempre verdadeiras. E essas mensagens muitas das vezes são transmitidas pelos canais de comunicação que são conhecidos como “rádios peões ou rádio corredor”, e geralmente esse tipo de comunicação não agrada muito os diretores e gestores das empresas, por conter em seu conteúdo informações que possam prejudicar a organização.

O “rádio peão ou rádio corredor” são os canais informais por onde circulam aquelas mensagens não oficiais, e geralmente podem ser percebidas nos muros da empresa, nos e-mails, blogs e também por telefone. E essas mensagens se desconsideradas pela empresa, podem gerar uma fonte de boatos que podem comprometer os resultados da empresa.

Mas, no entanto se a organização for uma empresa aberta e transparente na sua comunicação interna e no relacionamento com seus colaboradores, a comunicação informal pode passar a ser vista como mais uma

alternativa de apoio da comunicação interna, colaborando para a disseminação das informações com muito mais rapidez.

Segundo MATOS (2006) “uma questão é certa : o " rádio corredor “ só é virulenta e tem ação negativa em ambientes em que se somam alto grau de incomunicabilidade das lideranças com falta de transparência na gestão”.

A “rádio peão ou rádio corredor” é somente um dos fatores, pois a falta de clareza e direcionamento nas comunicações internas acaba gerando um ambiente de insegurança e criam barreiras entre os gestores e seus colaboradores.

2.5. Barreiras à comunicação interna

A comunicação interna como qualquer outra ferramenta estratégica existente dentro das organizações, pode sofrer influências de algumas barreiras que possam vir a comprometer seu desenvolvimento dentro da organização. E segundo Stoner e Freeman as barreiras mais comuns à comunicação interna eficaz são:

A. Percepções Diferentes – que segundo os autores essa é uma das barreiras mais comuns dentro das organizações, pois pessoas com conhecimentos e experiências diferentes costumam perceber o mesmo fenômeno a partir de distinções diferentes;

B. Diferenças de Linguagem – geralmente estão relacionadas com as diferença nas percepções de cada indivíduo dentro da empresa. É quando a linguagem utilizada na mensagem não é adequada para o público que se destina, podendo gerar a incompreensão por parte do receptor e com isso ocorre a falha na disseminação da mensagem.

C. Ruído – como já foi dito anteriormente o ruído é qualquer fator que de alguma forma atrapalhe, confunda ou interfira na transferência da comunicação. E como na maioria das vezes a comunicação acontece num ambiente que contem ruídos, por isso muitas informações relevante nas mensagens passam despercebidas.

D. Reações Emocionais – as reações emocionais: raiva, amor, autodefesa, medo, ódio; influenciam o modo de interpretar as mensagens que são transmitidas ou enviadas. Por exemplo, se um colaborador encontra-se num dia ruim, tudo no ambiente de trabalho vai ser prejudicado pela sua reação emocional, inclusive seu rendimento e sua produtividade o que afetará no desenvolvimento da organização.

E. Inconsistência nas Comunicações verbais e não verbais – as mensagens que são enviadas são fortemente influenciadas por fatores não verbais, como o movimento do corpo, a distancia entre as pessoas que estão se comunicando verbalmente e por fatores não verbais, como a postura, gestos, expressões faciais e contato físico. Por exemplo, se quando uma mensagem é simples como um “bom dia”, ela pode ser passada e entendida de várias formas através da comunicação não verbal.

F. Desconfiança – a confiança ou desconfiança que o receptor tem na mensagem depende da credibilidade que ele atribui ao emissor. Por exemplo, se uma mensagem que foi enviada vir de um administrador, isso irá aumentar sua credibilidade, ou pode ter um efeito contrário, tudo vai depender do nível de confiança ou desconfiança que é atribuída ao administrador.

Diante dessas barreiras as empresas podem ter seu desenvolvimento organizacional comprometido, uma vez que essas atingem desde os níveis hierárquicos mais altos até os mais baixos, então cabe a empresa buscar soluções que sanem ou extinguem essas barreiras.

2.6. Superando as barreiras à comunicação interna

Para que as empresas consigam se manter solidificadas num mercado tão competitivo, elas devem buscar soluções que resolvam as barreiras que – descritas no item anterior – comprometem seu desenvolvimento.

Segundo Stoner e Freeman(1999), as barreiras existentes nas organizações devem ser superadas observando cada barreira e associando a elas soluções pertinentes que atenda todos os níveis da organização.Os autores recomendam que:

Para superar as diferenças de percepções, a empresa precisa superar primeiro as diferenças de distinções existentes entre os indivíduos da empresa, para que a mensagem seja compreendida de forma clara e objetiva por todos os receptores, que possuem diferentes visões e experiências.

Já para as diferenças de linguagem, todos os significados de termos não convencionais e técnicos devem ser explicados e esclarecidos em uma linguagem simples e de fácil compreensão, de forma natural e direta.

Para o ruído a melhor solução é eliminá-lo, verificando se o que está causando-os são barulhos de máquinas, se for mude-a para um lugar onde não possa interferir na eficácia da comunicação; se o problema for a falta de atenção do receptor tente fazer com que ele volte sua atenção para o que está sendo dito ou se o problema estiver no ambientes que distraiam a atenção, procure lugares mais calmos que não interfiram na atenção do receptor. Mas se de toda forma o ruído continuar, a melhor maneira é transmitir a mensagem reforçando a clareza e o objetivo.

As reações emocionais podem ser superadas com a empresa aceitando-as como parte do processo de comunicação e tentar compreendê-las quando causarem problemas.

Já as inconsistências na comunicação verbal e não verbal podem ser superadas se a empresa se conscientizar da sua existência e evitar o envio de mensagens falsas, e os gestos, roupas, postura devem concordar com o que a mensagem quer transmitir.

E para superar a desconfiança é preciso criar um processo de confiança, onde o resultado será a credibilidade conquistada a longo prazo onde a honestidade e as boas intenções serão bem reconhecidas pelas outras pessoas.

Quando as empresas superam todos os tipos de barreiras existentes em seu ambiente organizacional, além de garantir seu bom desenvolvimento organizacional, ela solidifica-se no mercado cada vez mais competitivo e disputado onde só tem espaço para as empresas que alcançam o sucesso.

2.7. Casos de sucesso de empresas que implementaram a comunicação interna como ferramenta estratégica

Empregados: Clareza e desenvolvimento profissional

O Grupo Telefônica no Brasil é constituído por 42.496 empregados, que representam 28% dos empregado do Grupo Telefônica em todo o mundo. As linhas de negócios, com maior número de empregados são a Atento, com 69,26% dos empregados do Grupo no Brasil e a Telefônica SP com 16,39%.

Para o Grupo Telefônica, é de suma importância manter um bom ambiente de trabalho, que motive todos os seus colaboradores. A companhia entende que empregados motivados e satisfeitos trabalham melhor e ajudam a empresa a atingir bons resultados. E nas diferentes empresas do Grupo Telefônica, são desenvolvidas inúmeras iniciativas voltadas para a criação e manutenção de condições de trabalho adequadas, que possibilitem o envolvimento e a motivação dos empregados nas atividades da empresa, como:

O show de talentos, que tem como propósito elevar a motivação de seus colaboradores e incentivá-los a trabalhar em equipe mostrando suas criatividade, gerando comprometimento e a integração das pessoas;

A corrida dos campeões, que tem como finalidade estimular a participação dos colaboradores e incentivá-los na implementação de novos projetos, compartilhando com eles informações sobre o planejamento estratégica da empresa e dividir com eles a responsabilidade em realizá-los;

A operação sorriso é um programa voltado para o relacionamento com o público interno, e tem como objetivo melhorar a comunicação interna dentro da empresa e, conseqüentemente a satisfação dos colaboradores.

Além destas iniciativas, o Grupo telefônica também desenvolveu um sistema de comunicação corporativa para seus colaboradores a fim de conciliar a

informação geral em escala do Grupo com a específica de cada negócio. Sendo que sua utilização é complementada pelo trabalho de hierarquia média, que é considerada como peça fundamental para o processo de comunicação.

O Grupo telefônica também disponibiliza para seu público interno diversos canais de comunicação para mantê-los bem informados a respeito das ações e objetivos da empresa. Os principais canais são: o Televip que é o jornal interno do Grupo Telefônica; as Intranets que contém as informações gerais a respeito das empresas do Grupo; a Televip.net é o site oficial do Grupo no Brasil; o Televip.mail que é o boletim diário de notícias sobre as atividades desenvolvidas pelo Grupo Telefônica; e a Telefônica Informa, que trata das notícias de interesses dos colaboradores da Telefônica SP. (EMPREGADOS ..., 2005).

Sistema Integrado de Comunicação Interna do Grupo Votorantim

O Projeto Integrado de Comunicação do Grupo Votorantim foi criado para alinhar todas as Unidades de Negócio em torno dos objetivos estratégicos da empresa, fortalecendo a marca Votorantim. A sua missão é construir uma filosofia de grupo único, com práticas de classe mundial e padronizada nas 11 empresas do grupo, gerando valor a partir de sinergias entre as Unidades de Negócio.

O Comitê de Comunicação foi oficializado em 2002 com o objetivo de entender a dimensão e a estrutura da comunicação em cada negócio. No ano seguinte, o Comitê deu início à estruturação da comunicação interna da empresa, com o alinhamento dos canais existentes e a criação dos veículos corporativos. Já em 2004, aconteceu a implantação e o monitoramento dos veículos de comunicação interna, com a adaptação dos antigos canais ao novo padrão.

Assim, nasceram à revista corporativa “Nosso Grupo”, a revista das unidades “É Você”, os informes executivo e gerencial, o informe mensal “Entre Nós” (com informações especificadas das fábricas), o “Já” (que inclui avisos e informações pontuais e urgentes) e o mural “Psiu”, atualizado semanalmente, nos pontos de maior circulação nos escritórios e fábricas. Em 2005, a eficiência dos canais recém-implantados foi avaliada, por meio de uma pesquisa específica para esta finalidade.

Inicialmente, o grande desafio para adaptação ao novo sistema foi o alinhamento de cinco revistas de Unidades de Negócio independentes (“CBA em Revista”, “VM em Ação”, “Visão Comum”, “VCP Notícias” e “Nitro Acontece”), com periodicidades distintas e até então sem uniformidade gráfica e editorial. Sem uma política conjunta, verificavam-se problemas como a percepção fragmentada do Grupo Votorantim, dificultando a visão do todo.

Antes da implantação do Projeto Integrado de Comunicação, os informativos e boletins nas fábricas também não eram padronizados, a exemplo dos murais, sem uma identidade corporativa. O maior desafio durante a implantação do

projeto foi inserir todos os veículos em uma política de comunicação homogênea – calcada nos valores estratégicos do Grupo Votorantim – e tornar os veículos mais eficientes e focados, com otimização de custos.

O principal resultado do projeto é a conquista de uma linha de comunicação uniforme dentro das diversas Unidades de Negócios do Grupo, tanto em termos de identidade visual, como em relação aos veículos empregados. O projeto foi reconhecido com a conquista do Prêmio Aberje em 2004. (SISTEMA ...,2006)

Caso Remil: Sua empresa sabe comunicar-se?

Segundo Brito (2007), em maio de 2000, a Remil passou a ser controlada diretamente pela The Coca-Cola Company. Em 2002 inaugurou projeto de expansão com uma nova linha de produção. A empresa investiu 17 milhões de reais na nova planta, o que possibilitou um aumento da produção para 400 milhões de litros de refrigerante por ano. 2006 foi um ano de mais investimento, com a inauguração de mais uma linha, com a capacidade produtiva de 21 mil garrafas PET de 2 litros por hora - um investimento de 25 milhões de reais. Hoje a Remil é uma CBO (Consolidated Bottling Operation), e faz parte da Coca-Cola Botling Investments, que é a holding das engarrafadoras de todo o mundo que pertencem à The Coca-Cola Company.

Para reforçar a comunicação interna da Remil, foi criado, em agosto de 2005, o setor de Comunicação-RH. Atualmente, essa área específica divulga as ações e os programas implantados pelas áreas de Gestão Ambiental, Qualidade, Treinamento Comercial, Segurança e Medicina do Trabalho, Remuneração, Relações Trabalhistas e Desenvolvimento, voltados à qualidade de vida dos funcionários.

Com o foco voltado para as pessoas, o setor de Comunicação-RH (formado por duas jornalistas e uma publicitária) tornou-se responsável pela divulgação e envolvimento de todos os funcionários na implantação e execução dos projetos da diretoria de Recursos Humanos. Hoje a organização conta com vários canais de comunicação que atendem às necessidades da corporação e dos funcionários. Dentre esses veículos, encontra-se o "Agendão", um informativo que divulga as principais notícias da semana e a agenda de eventos, treinamentos e programas da área de Recursos Humanos. O "Agendão" é enviado para todas as unidades da Remil, com o objetivo de manter sempre informados, principalmente, os funcionários que não têm acesso ao computador. A tiragem desse veículo é de mil exemplares que são distribuídos em vários boxes localizados em pontos estratégicos, de grande visibilidade e circulação de pessoas.

Ainda na área de impresso, a Remil conta com outro veículo - o "Jornal Planeta Coca-Cola". Com periodicidade mensal leva, simultaneamente, a todos os funcionários e suas famílias, o que acontece na organização. Sua tiragem chega a 3.200 exemplares e possui como públicos-alvo colaboradores, franquias da Coca-Cola no Brasil e universidades. A distribuição é realizada via Correios.

Outra ferramenta que se destaca na empresa é o "Boletim Eletrônico" que, desde outubro de 2005, é enviado diariamente para todos os colaboradores da Remil com acesso aos micros. "O objetivo desse veículo é informar sobre as ações e os projetos da diretoria de RH, de forma clara, objetiva e ágil", salienta a analista de comunicação da Remil, ao acrescentar que todos os meses, os funcionários têm uma versão de layout diferente do "Boletim Eletrônico" e que o mesmo é distribuído através do correio eletrônico e do pocket dos funcionários da área comercial.

A Remil também conta com a Intranet que é utilizada para divulgar informações sobre a empresa e de utilidade para cerca de 780 funcionários que utilizam computadores. Esse recurso é especialmente útil para as unidades do interior, por ser uma forma mais fácil e rápida de acesso às informações. Na Intranet da Remil encontram-se comunicados, notícias sobre a Coca-Cola, informações sobre a empresa, unidades e áreas, produtos, listas de ramais e celulares corporativos, além da viabilidade de acesso aos documentos gerados por cada setor da empresa. Há ainda galeria de fotos, programação semanal de cinema e outros dados relevantes para o alinhamento dos funcionários com a empresa e sua estrutura.

E os investimentos para manter os funcionários bem informados não param por aí. Outro exemplo de ação para mantê-los atualizados sobre as principais atividades realizadas pela companhia é a TV Remil que leva ao ar uma programação mensal com duração de 15 minutos. Esse trabalho específico na área de comunicação é exibido no restaurante da fábrica, durante as refeições (café da manhã, almoço, jantar e ceia) e nas reuniões e horários mais funcionais de cada unidade.

A comunicação da Remil também é realizada através de quadros de

avisos - uma importante ferramenta que dissemina com rapidez e clareza as informações de interesse da empresa e dos próprios funcionários. Na fábrica existem 25 quadros de avisos, e há ainda outros 45 espalhados pela central de vendas e centros de distribuição. Todas as informações divulgadas nesses espaços também podem ser encontradas no "Quadro de Avisos On-line".

A comunicação sempre foi considerada pela empresa como uma das chaves do sucesso. Por esse motivo a Remil lançou o programa 'Mensagem ao Diretor' que, como o nome já indica, proporciona uma comunicação direta entre os funcionários e a diretoria. Essa iniciativa funciona da seguinte maneira: urnas e formulários são disponibilizados na fábrica e nas unidades. O funcionário escreve sua pergunta, crítica, elogio ou sugestão e indica qual diretor deverá receber a mensagem e coloca o formulário em uma urna. Os diretores recebem as cartas, respondem e os formulários são devolvidos diretamente para o colaborador.

A Remil investe em tantos recursos na área de comunicação, pois o foco são as pessoas e como a empresa acredita no potencial das equipes, dos profissionais qualificados, motivados e valorizados, a organização posiciona a sua imagem tanto para o público interno quanto externo. Pois acredita-se que as pessoas são a força propulsora de resultados, ações e objetivos da companhia.

3. CONCLUSÃO

Sob a luz deste estudo monográfico foi possível perceber a importância que a comunicação interna exerce sobre a organização, pois ela garante a relação do público interno dentro das organizações, permitindo um maior grau de interação dos colaboradores com a empresa.

Além de promover benefícios para a empresa, a comunicação interna também pode ser uma fonte geradora de problemas se não alcançar de forma eficaz seu objetivo. E ela compromete o desenvolvimento organizacional quando ocorrem falhas no processo da comunicação; quando não há feedback para saber se a mensagem foi compreendida de forma clara e sucinta; quando a escolha dos canais, o conteúdo e o tipo de linguagem são inadequados para o público ao qual se destina a mensagem e a falta de motivação por parte dos colaboradores, pois é ele o público alvo da comunicação interna.

De acordo com os objetivos propostos, a comunicação favorece o desenvolvimento organizacional de duas formas: quando há a troca de informações entre os seus colaboradores que de posse das informações podem auxiliar a empresa a construir novas estratégias que garantam a sua consolidação num mercado tão competitivo e quando ela atinge os vários níveis da organização, com isso a comunicação se torna mais eficaz , pois ela flui com mais rapidez , facilitando na tomada de decisão.

E para que a comunicação seja desempenhada da melhor forma ela deve ser feita de forma clara e objetiva sendo utilizada uma linguagem que seja adequada à cultura do receptor dos diversos níveis hierárquicos. E as melhores práticas a serem utilizadas pela comunicação interna são os canais formais de disseminação da comunicação que é feita por meio de jornais internos, revista, murais, e-mails, intranet, cartazes, caixas de sugestões e a ouvidoria.

Uma organização que costumeiramente faz uso das ferramentas de comunicação disponíveis atinge mais rapidamente seus objetivos, pois com a estruturação de uma área focada neste fim, seus colaboradores serão

constantemente informados tornando-se assim colaboradores mais satisfeitos e cômnicos de suas responsabilidades.

Constata-se que o sincronismo resultante da implementaçaõ de normas de comunicaçaõ, tornarã o colaborador mais integrado ao ambiente de trabalho e por consequência um colaborador mais feliz e engajado nos objetivos da empresa. E com o crescente uso das ferramentas de comunicaçaõ, percorridas ao longo deste estudo, dentro das organizações evidencia uma necessidade crescente de tornar este uso simples, racional e direto, ou seja, atingir todos os nívéis de colaboradores, pois o sucesso estarã intrinsecamente ligado ao entendimento por todos os colaboradores das mensagens enviadas.

Após a leitura dos artigos sobre os casos de sucesso das empresas Votorantim, Telefônica e Grupo Remil/Coca-Cola Company pode-se verificar que os “problemas de comunicaçaõ” estã presentes nos diversos perfis de empresa, assim a aplicaçaõ das melhores práticas e emprego das metodologias testadas e avaliadas por profissionais competentes trarão os resultados esperados,

Constata-se nos artigos que os obstáculos a serem transpostos estavam presentes nos três casos, assim as empresas usaram metodologias parecidas mudando apenas as ferramentas de gestão da comunicaçaõ interna, pois em todas existentes no mercado encontram-se embutidas as melhores práticas de acordo com seu público ou grau de entendimento de seus colaboradores, portanto o sucesso da implementaçaõ da comunicaçaõ interna como ferramenta de gestão, como foi amplamente percorrido nesta monografia, tem como chave do sucesso uma implementaçaõ criteriosa e acompanhada de uma rígida metodologia, pois assim agindo, as empresas terão a garantia de atingir os objetivos descritos em cada fase da implementaçaõ.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDISSERA , Rudimar. Reflexões sobre a comunicação integrada. Disponível em < <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto14.html>> .Acesso em 03 outubro 2007.

BATISTA, Andréa Clara. A(R)evolução da Comunicação Empresarial. Disponível em < <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao>> .Acesso em 03 outubro 2007.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

BRITO, Patrícia. Sua empresa sabe comunicar-se?.19/07/2007.Disponível em < http://www.portalabre.com.br/home.php?id=31&artigo_id=2865 >.Acesso em 10 outubro 2007.

CHAVES, Lúcio Edi; SILVEIRA NETO,Fernando Henrique da; PECH, Gerson; CARNEIRO, Margareth Fabíola dos Santos.Gerenciamento da comunicação em projetos.Rio de Janeiro: Editora FGV , 2007.

CONSTANTINO, Andréia Martelozzo. A comunicação interna estratégica. Disponível em < <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/05/comunicacoes/comunica2asp> > .Acesso em 05 outubro 2007.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. São Paulo : Scortecci, 2002.

EMPREGADOS: CLAREZA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL do Grupo Telefônica. Disponível em < <http://www.telefonica.com.br/informe/pdf/capitulo05.pdf> >. Acesso em 10 outubro 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Kroling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 17 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEITE, Quézia de Alcântara Guimarães. A importância da Comunicação Interna nas organizações.Disponível em < <http://www.universia.com.br/html/materia/materia-bahia.html> > .Acesso em 18 outubro 2007.

MARCONDES FILHO, Ciro. Até que ponto, de fato, nos comunicamos?: uma reflexão sobre o processo de individualização e formação. São Paulo : Paulus, 2004.

MATOS, Gustavo Gomes de.Feedback sem retorno não há comunicação. Disponível em < <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4789&org=1>> Acesso em 11 outubro 2007.

_____.Comunicação sem Complicação: Como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

MELO, Vanessa Pontes Chaves de. A comunicação interna e sua importância nas organizações. Disponível em < <http://www.tecitura.juvenioterra.edu.br>> .Acesso em 18 outubro 2007.

NASSAR. Paulo. Comunicação organizacional e as novas relações públicas. Disponível em < <http://www.sinprorp.org.br/Memorias/memorias83-85-19.ht>>.Acesso em 09 outubro 2007.

OLIVEIRA. Tiago Mainieri de. Apostar na comunicação é estratégico? .Disponível em <<http://www.comtexto.com.br/artigotiagomainieri.htm>> . Acesso em 25 setembro 2007.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial. 3 ed. São Paulo: Alínea, 2002.

RAMOS. Helena Maria Ferreira Pinto. A comunicação interna. Estudo de caso no C.E.T. 1997. Disponível em <<http://www.prof2000.pt/users/seciest/heletese/Pg001800.htm> >. Acesso em 09 outubro 2007.

STONER, James A.F; FREEMAN, R.Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: LCT Editora, 1999.

SISTEMA INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO do Grupo Votorantim. Disponível em < http://www.institutovotorantim.org.br/RSC/PraticasSucesso/Paginas/sistema_integrado.aspx> .Acesso em 10 outubro 2007.

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

_____. Comunicação empresarial / comunicação institucional. São Paulo: Summus. 1996.

