



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

PRISCILA DOS SANTOS LEMES

**A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS
ORGANIZAÇÕES E SUAS FERRAMENTAS**

**ASSIS – SP
2012**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES E SUAS FERRAMENTAS

Trabalho apresentado ao curso de Administração de Empresas do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito parcial a obtenção de Certificado de Conclusão do Curso.

Aluna: Priscila dos Santos Lemes
Orientadora: Prof^a.Ms. Rosemary Rocha P. da Silva

**ASSIS – SP
2012**

FICHA CATALOGRÁFA

L552 LEMES, Priscila dos Santos

A Importância da Comunicação Interna nas Organizações e suas Ferramentas /
Priscila Lemes dos Santos. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema –
Assis – Sp
66p.

Orientadora: Profª Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis –
IMESA.

1.Comunicação Interna; 2.Ferramentas da Comunicação. 3. Cultura e Comunicação

CDD:658.45
BIBLIOTECA FEMA

A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES E SUAS FERRAMENTAS

PRISCILA DOS SANTOS LEMES

Trabalho apresentado ao curso de Administração de Empresas do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito parcial a obtenção de Certificado de Conclusão do Curso.

Orientadora: Prof^a. Ms. Rosemary Rocha P. da Silva

Analisadora: Prof^a. Ms Maria Beatriz Alonso do Nascimento

ASSIS – SP
2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por poder agradecer, e por estar junto a mim, me guiando, em todos os momentos de minha vida.

Aos meus pais e irmãos, por sempre acreditar em mim.

Aos meus sogros que me apoiaram desde o início e em especial meu namorado Gustavo que sempre me deu força, me incentivando a nunca desistir e de ter-me aguentado nas horas que me estressei escrevendo essa monografia onde era tudo descontado nele. Amor amo você.

Agradeço também minha professora orientadora Rosemary por me dar toda atenção e orientação para o desenvolvimento do meu trabalho de conclusão de curso.

EPÍGRAFE

**“E não diga que a vitória está perdida,
Se é de batalhas que se vive a vida.”
(Raul Seixas)**

RESUMO

Este trabalho aborda a comunicação nas organizações e demonstra como a comunicação interna pode ser utilizada de forma estratégica. Para uma organização possuir uma imagem positiva é preciso que valorize a comunicação com seu público interno, ou seja, seus colaboradores.

No universo corporativo e competitivo não basta ter uma equipe altamente motivada, formada por grandes talentos, se a mesma não for informada adequadamente. Desta forma a comunicação interna é algo prioritário que deve merecer por todos os colaboradores uma atenção especial.

O presente trabalho visa também mostrar a importância do uso eficaz das ferramentas tais como: Newsletter, jornal mural, Boletim, radio empresa e Intranet.

Palavras chaves: 1.Comunicação Interna; 2.Ferramentas da Comunicação. 3. Cultura e Comunicação

ABSTRACT

This paper seeks to address communication in organizations and demonstrate how internal communication can be used strategically. For an organization has a positive image it is necessary that values communication with its internal public, or its employees.

In the competitive corporate world and not just have a highly motivated team, made up of great talent, if it is not properly informed. In this way internal communication is something that should be given priority by all employees attention.

The present work also show the importance of effective use of tools such as newsletter, newspaper mural, bulletin, radio and company intranet.

Key words: 1. Internal communication; 2. Communication tools 3. Culture and Communication

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo do processo de comunicação.....	21
Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Maslow.....	43

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	04
2 - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL/EMPRESARIAL	05
2.1 - Evolução	05
2.2 - Conceitos.....	10
3 – COMUNICAÇÃO INTEGRADA	11
3.1 Comunicação Administrativa.....	11
3.2 Comunicação Institucional	13
3.3 Comunicação Mercadológica.....	13
4 - TIPOS DE COMUNICAÇÃO	14
4.1 Comunicação Formal	14
4.2 Comunicação Informal	16
5 – FLUXOS DE COMUNICAÇÃO	17
5.1 – Fluxo Descendente	17
5.2 – Fluxo Ascendente	18
6 – PROCESSO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	19
6.1 Modelo de Comunicação	21
7 – BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO	22
7.1 Barreiras	23
7.2 Feedback	26
8 – CULTURA E COMUNICAÇÃO	28
8.1 Conceito de Cultura	28
8.2 Influência da Cultura na Comunicação	31

9 – FERRAMENTAS UTILIZADAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES	33
9.1 Comunicação Interna.....	33
9.2 Veículos da Comunicação Interna	34
9.2.1 Tipos de Veículos	35
10 - Fatores que influenciam a Comunicação nas organizações.....	36
10.1 Motivação.....	37
10.2 Ambiente do Trabalho.....	39
10.3 Estilos Motivacionais.....	41
11 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	

1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm se reestruturando periodicamente. Há algum tempo as empresas trabalhavam pela busca de atender as suas próprias expectativas sem darem muito valor às necessidades do cliente. Através da globalização, da evolução tecnológica, surgem novos mercados, aumenta-se a competitividade.

Os clientes compravam o que lhes era oferecido, por que não tinham opção. As empresas não estavam preocupadas se o produto ou serviço iria chegar com um dia, dois ou dez dias depois da compra porque o que interessava a mesma era o lucro. Por outro lado os clientes não reclamavam porque era a única opção que tinham.

Após a segunda Guerra Mundial (1945 –1950) fez-se necessário o desenvolvimento de novos estudos que foram capazes de estabelecer diferentes conceitos, resultando na quebra de paradigmas do modo de pensar e agir dos administradores, onde o produto ou serviço comercializado nesse segundo momento tem que se adaptar as necessidades e expectativas dos clientes e do mercado.

Hoje os clientes exigem que as empresas identifiquem e atendam as suas necessidades e expectativas através das especificidades do produto ou serviço. No entanto como a empresa vai identificá-las faz parte das estratégias de cada Organização.

A proposta para esse Trabalho de Conclusão de Curso versa sobre “A Importância da Comunicação interna e suas ferramentas”. Atualmente não existe uma organização sem comunicação seja ela de qual porte for. Abordando a influência do papel da comunicação no envolvimento e desenvolvimento dos funcionários, os indivíduos precisam estar preparados para trabalhar em conjuntos, em equipe, com seus parceiros assim podendo desenvolver as atividades e atingir resultados e objetivos da organização com uma comunicação mais eficaz.

A Comunicação interna tem grande importância para o desenvolvimento e a sobrevivência de uma organização. No decorrer dos anos tornou-se ferramenta estratégica, conseqüentemente as empresas aumentaram suas preocupações com seus funcionários.

O objetivo deste trabalho foi focar a importância e os benefícios da comunicação interna nas organizações e suas ferramentas e apresentá-las nesta monografia de conclusão de curso, proporcionando assim maior facilidade de compreensão a quem queira, ou tenha a necessidade de adquirir tais conhecimentos.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL/EMPRESARIAL

A comunicação organizacional é nova no Brasil, segundo Bueno (2003), tem menos de 25 anos. Antes desse período, as organizações utilizavam a comunicação de maneira superficial e o termo “comunicação organizacional” era desconhecido.

2.1 – EVOLUÇÃO

A comunicação empresarial surgiu nos Estados Unidos, no início do século XX. Em 1906 o jornalista Ivy Lee decidiu deixar o jornalismo de lado para montar o primeiro escritório de Relações Públicas do mundo; seu objetivo era recuperar a credibilidade do empresário John D. Rockefeller acusado de combater as pequenas e médias organizações.

Rockefeller não media esforços em busca do seu objetivo: o monopólio, melhor, o lucro fácil que o monopólio acabava gerando.

Os capitalistas dos Estados Unidos tinham uma só saída que era de contratar à jornalista Ivy Lee considerado pelos mesmos o único caminho que, imaginavam eles, tendo a jornalista ao seu lado evitariam novas denúncias, A partir desta premissa surge uma atitude de respeito pela opinião pública, quando neste período a opinião pública não tinha mera importância.

Em seu escritório Lee passou a fornecer a imprensa notícias empresariais a serem divulgadas jornalisticamente e não como anúncios ou notícias pagas. Lee convenceu a imprensa que seu trabalho era sério e honesto e de interesse para o público. “Seu trabalho fez tanto sucesso junto à imprensa e com a opinião pública que Rockefeller passou de “patrão sanguinário” a benfeitor da humanidade”.

Quando morreu em 1935, Lee gerenciava as relações públicas da Chrysler. As relações públicas ganharam o mundo a partir das experiências nos Estados Unidos;

chegou ao Canadá e na França nos anos de 1940. Holanda, Inglaterra, Noruega, Itália, Bélgica, Suécia, Finlândia e Alemanha as Relações Públicas surgem em 1958.

Foi também na década de 1950 que o Brasil conheceu os trabalhos de relações públicas e Comunicação Empresarial, com as indústrias e as agências de propaganda dos Estados Unidos. O governo do presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, com o famoso lema “Fazer 50 anos em 5 ”, criando as primeiras montadoras de veículos.

Em 1960 a área de relações públicas ganhou mais espaço no Brasil, surgindo uma disputa entre jornalistas e relações públicas. A regulamentação da profissão de Relações Públicas foi decretada em 1968 e um ano depois decretada a regulamentação do profissional de jornalismo.

Os profissionais de Relações Públicas na época não se conformaram com o fato de jornalistas assumirem o cargo de assessoria, pois se consideravam mais qualificados dentro de uma organização ou órgão público, onde as funções dos dois deveriam ser complementares. Esta divergência era motivo de concorrências por cargos.

Para eles, cabe a Relações Públicas ser o comandante, o formulador de Comunicação Empresarial, esse conflito é carregado até os dias de hoje, onde as Relações Públicas não admitem o fato de o jornalista ser apto a comandar um departamento de Comunicação Empresarial.

Ainda na opinião dos profissionais de Relações Públicas quem exerce esta profissão é uma pessoa que pensa exclusivamente na imagem e reputação da empresa, da instituição ou organização (privada ou pública): esse é o Relações Públicas, um profissional que se torna cada dia mais importante e precisa entender tudo sobre comunicação, incluindo as Redes Sociais, o mais novo desafio para quem trabalha na área.

Independente da formação, quer seja jornalista ou relação públicas, as organizações precisam garantir uma boa comunicação empresarial.

Deu origem em 1967 a ABERJE - Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas hoje denominada Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Essa entidade trabalha em prol do desenvolvimento dessa área no país.

Na década de 1970, as empresas e as associações já se comunicavam. A edição de publicações empresariais, a assessoria de imprensa, a organização de eventos, a publicidade e o marketing eram assumidos por departamento e profissionais sem qualquer vinculação. Portanto as atividades de comunicação eram desenvolvidas isoladamente resultando em uma comunicação difusa e muitas vezes contraditória.

No final da década de 1970 ocorrem algumas mudanças com a implantação de uma cultura de comunicação nas empresas. Alguns profissionais de comunicação começam a chegar às empresas. Neste período temos a criação do cargo Relações Públicas nas organizações.

Passamos nos anos 1970, principalmente no Brasil, por um período sob o regime militar, em um tempo que as greves por salários ou melhores condições de trabalho eram resolvidas pelos militares e não havia negociação e diálogo entre as partes envolvidas: empresa e empregados.

Na década de 1980 a Comunicação Organizacional começa a ganhar *status* com a chegada dos egressos dos Cursos de Comunicação e, sobretudo com o início do regime democrático. A democracia possibilita o desenvolvimento de atividades de comunicação nas empresas bem como a sua divulgação.

Bueno (2009, p.8 e 9)

Na segunda metade da década de 1980 uma experiência marcou profundamente a Comunicação Empresarial brasileira: a “abertura das portas” da Rhodia com a elaboração de sua Política de Comunicação

Social. Tratava-se de uma iniciativa pioneira no mercado porque, antes dela, nenhuma outra empresa ou entidade havia sistematizado e tornado público o seu projeto de comunicação.”

Até os dias de hoje encontramos empresas que não têm bem definidas as atividades de comunicação e muito menos a integração entre as áreas envolvidas, como as citadas acima e muito menos a sua divulgação.

Quanto à comunicação Kunsch (2003, p. 150) relata que:

O surgimento dessa prática é consequência do “processo de desenvolvimento econômico, social e político do País e da evolução das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial”. Kusch (2003, p.150) afirma que são dessas áreas da comunicação que iniciaram as primeiras práticas comunicacionais no Brasil e que permitiram tal crescimento.

Ainda na década de 1970 remonta à história do jornalismo brasileiro um importante marco: têm início os primeiros passos para o conceito de comunicação empresarial no país, quando a comunicação organizacional era desconhecida, o país passava por um momento de regime de exceção e ditadura. E nesse período conturbado algumas instituições decidiram aperfeiçoar seu modelo de administração, abrindo espaço para novos profissionais, Anos mais tarde proporcionaram um amadurecimento da área, dando mais representatividade ao jornalismo institucional no Brasil.

A comunicação empresarial/organizacional é influenciada pelo desenvolvimento econômico, social e político do país assim como pelas políticas administrativas adotadas pelas organizações.

Segundo Bueno (2003, p. 49):

A partir de 1990 a comunicação organizacional se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, se tornou peça “chave” para os negócios. Ao mesmo tempo em que a comunicação nas organizações rompe barreiras, os profissionais destinados a comandar esse departamento, também tiveram algumas mudanças, passam a ser pessoas capacitadas “com visão abrangente” e com conhecimento na área de Comunicação.

Com essa modernização, as organizações passaram a ter atividades relacionadas à comunicação, também sendo tratada de maneira integrada, propiciando o relacionamento com seus diversos públicos.

Bueno ainda opina que (2003, p.8) “as organizações passam a criar uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com conseqüente valorização dos públicos internos e a adoção de atributos fundamentais, como profissionalismo, ética, transparência, agilidade e exercício pleno da cidadania”.

No Brasil a comunicação organizacional é considerada um setor de grande importância, um instrumento empresarial de inteligência. Com seu desenvolvimento e ampliação a comunicação organizacional se desenvolveu e se tornou ferramenta essencial e estratégica para as organizações. Tem como prioridade a preocupação de atingir bons negócios e cuidados com seus públicos.

De acordo com a visão de Kunsch (2003, p.149 - 50)

A comunicação organizacional, empresarial e corporativa, são terminologias utilizadas com a mesma definição no Brasil para explicar a comunicação trabalhada nas organizações em geral, como esse sistema se formou há algumas décadas e se estabilizou na atual esfera global.

Pressupõe uma junção de comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, que forma um “mix”, o composto da comunicação organizacional.

2.2 CONCEITOS

Os conceitos de Comunicação Organizacional têm evoluído desde a década de 1970. Esta evolução está estreitamente ligada à cultura organizacional.

Marchiori (2006, p.27) entende que:

A comunicação deve produzir conhecimento, definindo caminhos que levem a organização a um processo de modernização, na busca de sua percepção e conseqüentemente consciência comportamental. Sendo assim, a comunicação deve agir no sentido de construir e consolidar o futuro da organização.

As organizações devem se preocupar com o monitoramento de informações e a abertura de diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além de informações. Um novo conhecimento possibilita a realização de novas experiências e o crescimento de seu público e da própria organização.

3. COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Podemos compreender que a comunicação identifica e integra os seus diferentes tipos, possibilitando a unificação dos processos comunicacionais. As ferramentas da comunicação estão inseridas dentro da gestão do setor de Comunicação Organizacional.

Destacamos que para acompanhar as mudanças no mercado novas ferramentas estão sendo implantadas conforme a realidade de cada região, ou até mesmo de cada organização.

3.1 COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

A Comunicação Administrativa é aquela que é voltada às pessoas que exercem as funções administrativas de uma empresa.

Segundo Kunsch (2003, p. 152), administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados.

Sendo assim, a comunicação é uma aliada na área administrativa e auxilia a organização no alcance de seus objetivos, permitindo o funcionamento do sistema organizacional.

Na opinião de Chiavenato (1987, p. 202):

A comunicação como atividade administrativa tem dois propósitos principais “proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas” e “proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos” Esta comunicação é composta pelos canais, formal e informal classificados.

O mesmo autor salienta a importância da comunicação no processo de informações e formação de atitudes de seus recursos humanos.

Kwasnicka (1995, p. 206) opina:

Esta comunicação é composta pelos canais formal e informal sendo o primeiro uma rede onde a comunicação é feita através da hierarquia organizacional e o informal que segundo a autora surge como resultado de uma espécie de deficiência da comunicação formal e não são necessariamente ligados à estrutura da organização.

Na organização ocorre simultaneamente a comunicação formal e informal. Os administradores devem dar a devida atenção às comunicações informais, pois se forem negativas e inverdades poderão prejudicar o desempenho da empresa e dos próprios funcionários gerando conflitos interpessoais.

Atualmente as empresas necessitam de pessoas envolvidas com o trabalho e a comunicação é um fator preponderante no desempenho dos recursos humanos. Neste contexto a comunicação analisa, interpreta e avalia as opiniões e expectativas dos membros de uma organização.

3.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A Comunicação Institucional tem papel fundamental em uma organização, ela se propõe a tornar pública uma instituição, agregando valores e projetando junto aos

seus públicos a sua imagem, Este tipo de comunicação não vende serviços e nem produtos, mais sim a instituição em si, credibilizando-a junto à sociedade.

Torquato, (TORQUATO apud KUNSCH, 1986, p. 111) afirma que “a comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando como meta finalista, a influência política social”.

A comunicação institucional está sujeita a conquistas de conceitos positivos para a organização junto à sociedade, a fim de conquistar a sua boa vontade e satisfação ao seu público.

Para isso a comunicação institucional é composta por outros instrumentos da Comunicação como: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, publicidade e propaganda institucional, marketing social e cultural, editoração multimídia e imagem corporativa.

3.3 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

Outro elemento da comunicação integrada é a Comunicação Mercadológica, que tem por objetivo reforçar e aumentar a venda e divulgação das marcas e serviços da empresa. Dentre esses públicos interessados podemos destacar; colaboradores, familiares, clientes, fornecedores, acionistas, prestadores de serviços enfim qualquer membro da sociedade.

A comunicação mercadológica, de acordo com Pinho (2001, p.39) é “aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e / ou no comportamento do público visado”.

Pinho explica que as ações mercadológicas através do seu público-alvo, são empregadas para convencer seus clientes à compra, assim esse setor deve ficar atento as técnicas usadas pelos concorrentes e as ferramentas mais comum no mercado, para que a empresa possa estar sempre à frente ao desenvolver novas ações.

Com isso a comunicação oferece à empresa um conjunto de ferramentas ou estratégias, entre elas a propaganda, publicidade, promoção de vendas e merchandising. Com estas ferramentas seus produtos/empresas serão divulgados fortalecendo sua imagem, provocando a fidelidade do produto e levar o público à decisão de compra.

4. TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Uma organização não consegue sobreviver sem a comunicação. Existem dois tipos de comunicação, a formal e a informal. Ambas deverão ser analisadas e levadas em consideração, pois elas podem afetar positiva como negativamente na organização.

4.1 COMUNICAÇÃO FORMAL

A comunicação formal é determinada pela alta administração incluindo os gerentes diretos. Consiste de uma comunicação dirigida e anteriormente elaborada para os membros da organização. Na comunicação formal são utilizados veículos como: impressos visuais e eletrônicos. As informações transmitidas referem-se, geralmente às informações sobre o trabalho, normas, procedimentos etc.

O sucesso da comunicação formal depende dos veículos de comunicação escolhidos e também do emissor da mensagem. A recepção da mensagem e a sua correta interpretação estão relacionadas com o grau de satisfação dos recursos humanos.

Por meio da comunicação formal que os colaboradores têm conhecimento da empresa, seu trabalho, procedimentos, deveres, direitos etc. Essas informações, normalmente são passadas no ingresso do funcionário, durante o Treinamento de Integração.

É importante também que o gestor tenha conhecimento do perfil de seus subordinados para saber como passar as informações necessárias. Cada indivíduo interpreta uma mensagem de acordo com suas expectativas.

Como confirma Gaudêncio Torquato:

Se um gerente não conhece a natureza, perfil, gostos, atitudes, expectativas, vontades, a realidade cotidiana, dos receptores aos quais se comunica, ou seja, nesse caso seria o conhecimento sobre o perfil dos funcionários, ou quem se comunicar vai provocar ruídos em sua comunicação. (TORQUATO, 1986, p.42).

O comportamento dos indivíduos é influenciado por diversos fatores como socioculturais, psicológicos e situacionais originando a diversidade do perfil dos recursos humanos de uma empresa. Por esta razão a comunicação emitida pelo gerente precisa entender esta diversidade para que a mensagem seja corretamente interpretada.

Kunsch (2003, p. 84) acredita que a comunicação formal “deriva da estrutura normativa da organização e através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros”. A autora lembra que é primordial tornar comum, tornar público essas informações a todos os integrantes da empresa.

Tornar público essas ferramentas fica evidente o entendimento da mensagem com seu público interno ressaltando que essas publicações internas devem ter vários tipos de matérias e assuntos, mas todas voltadas sempre para os funcionários.

4.2 COMUNICAÇÃO INFORMAL

A comunicação informal envolve a relação social entre as pessoas da organização. Por meio desta comunicação que os funcionários obtêm mais informações sobre a empresa e sobre fatos que lhes diz respeito que não são oferecidas pelos canais formais.

Esta comunicação, apesar de não ser estratégica, deve ser levada em consideração pelos dirigentes, tirando proveito positivo.

Pela comunicação informal que a empresa ficará ciente, principalmente, do grau de insatisfação dos colaboradores.

Amplamente rejeitada pelos empresários, nas organizações, esse tipo de comunicação é muito conhecida como 'rádio peão' ou 'rádio corredor'. As mensagens enviadas pela rádio peão são informações que se modificam a cada funcionário que passa e no final a mensagem pode se tornar pânico. Muitas vezes deixam os diretores ou gerentes de empresas assustados, já que sua velocidade na disseminação da informação é muito grande e não há um controle sobre seu conteúdo ou veracidade dos fatos.

Segundo Gaudêncio Torquato (TORQUATO, 1986, p. 55) a comunicação informal é aquela expressão dos trabalhadores não controladas pela administração, ou seja, "manifestação espontânea da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos estruturada a partir da chamada cadeia de grupinhos", na qual uma determinada informação é colhida e difundida espontaneamente pela empresa. Por mais que a comunicação formal em uma empresa seja clara, sempre existirão as redes informais de comunicação.

Na opinião de Pimenta:

A Rádio Peão é um meio de comunicação que vem sendo muito valorizada nas empresas. Há administradores que consideram sua existência como maléfica, uma extensão ou herança de fofoca de vizinhos. Mas, existem ainda aqueles que aceitam com tranquilidade e até procuram utilizá-la para ampliar sua percepção dentro da empresa, melhorando sua relação com as pessoas e com os grupos e ainda a melhor compreensão de interpretações de determinados fatos (PIMENTA, 2009, p 99).

A Rádio Peão tem uma função importante nas organizações e não precisa ser vista como vilã no ramo empresarial. Ela sintetiza, por vias informais, as vulnerabilidades e fraquezas dos processos de gestão e de comunicação das empresas. Lembramos também que não existe uma maneira de controlar a "radio peão" Ela está geralmente visível, funciona como um som em bom volume e só não percebe quem não quer.

5. FLUXOS DE COMUNICAÇÃO

Além dos canais formais e informais devemos estar atentos para os tipos dos fluxos da informação utilizados na comunicação interna das empresas. A comunicação flui em vários sentidos. De acordo com Torquato (1996) as organizações possuem três fluxos de comunicação, que se movem em duas direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral e de uma forma bidirecional (vertical e horizontal).

5.1 FLUXO DESCENDENTE

O conjunto das informações só existe quando a Comunicação é estabelecida de forma descendente ou vertical, esse é um tipo mais utilizado em empresas de pequeno porte. Nesse tipo de fluxo, a grande maioria não pode opinar em relação às ações estabelecidas, apenas executá-las.

Segundo KUNSCH (1986, p.35)

A comunicação descendente ou vertical refere-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização.

A comunicação acontece de baixo para cima e, segundo Gaudêncio (2004, p. 40) tende a ser menos formal. É a partir desse fluxo que a gerência obtém informações dos seus funcionários.

Um sério problema nas organizações é a grande quantidade de comunicação instrumental no fluxo descendente, que acaba inibindo e bloqueando os canais da comunicação expressiva, que, por falta de vazão para chegarem até o topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação.

5.2 FLUXO ASCENDENTE

As comunicações ascendentes ocorrem de forma contrária da comunicação descendente. Nesse fluxo as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam suas informações podendo fazer chegar aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e ações sobre assuntos importantes para o funcionamento da empresa.

Através do fluxo de informações, a direção pode verificar se sua política está sendo aceita e cumprida. Segundo Robbins (2002, p.281), “a comunicação ascendente mantém os dirigentes informados sobre como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho, seus colegas e a organização em geral, ou seja, fornece feedback”.

Este tipo de comunicação requer um enorme esforço e atenção constante da parte de todos os envolvidos.

Segundo Carvalho (2004, p.89), alguns tipos de comunicações ascendentes merecem citação:

- Relatórios transmitindo dados estatísticos (unidades produzidas ou vendidas, pessoal contratado ou demitido, etc.).
- Relatórios financeiros (aumento e oscilações do capital, nível de investimentos, contas a pagar e receber, receitas e despesas, etc.).
- Opiniões, idéias, sugestões, reclamações, queixas e críticas.
- Reclamações formais com fluxo por processamento próprio em seu caminho ascendente, exigindo, via de regra, solução.

A comunicação ascendente é importante, porque não é apenas os subordinados que precisam de informação para desenvolver as suas tarefas, mas principalmente os superiores necessitam de informações que vem do nível intermediário e operacional para poderem tomar decisões. Na comunicação, seja ela horizontal descendente ou ascendente, é importante que se estabeleça a melhor maneira de aplicá-las, observando as singularidades de cada estrutura organizacional, procurando minimizar ao máximo as barreiras existentes na comunicação.

6. PROCESSO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O processo de comunicação organizacional é de fundamental importância para que todos os funcionários conheçam a realidade da organização da qual são parte integrante e se desenvolva um compromisso entre os envolvidos – a empresa precisa deixar claro o que pretende e conscientizar as pessoas dos seus objetivos e metas.

Assim sendo, uma organização deve se preocupar em estabelecer canais de comunicação coerentes com sua realidade e com o seu mercado de atuação.

O processo de comunicação inicia-se na transmissão da mensagem pelo emissor e é finalizado em sua recepção e interpretação pelo receptor. Acredita-se que a comunicação não é mais um processo onde o receptor é passivo, e simplesmente recebe a mensagem. O receptor recebe a mensagem e a interpreta conforme sua cultura, ideais e princípios.

Portanto o processo comunicacional torna-se mais complexo, tendo em vista que o emissor passa a ter a preocupação de moldar de forma esclarecedora a mensagem, trabalhando-a de modo a não dar abertura a várias interpretações ou a informações negativas.

Comunicar é o ato de transmitir e receber mensagem através da linguagem falada ou escrita, sinais, idéias, comportamentos, a um ou mais receptor. A comunicação é inerente ao ser humano e se processa a todo instante e em qualquer lugar. Ela é um atributo da atividade humana. Dela depende o entendimento social, familiar e profissional.

Uma comunicação eficaz e hábil é a base do sucesso para qualquer atividade profissional. O processo de comunicação é sempre um jogo de ação e reação, tentando mudar ou alterar o comportamento, e as reações que se procura ligam-se a um objetivo último: melhorar as relações humanas.

Naturalmente por constituir-se em um tema tão fundamental para a humanidade, vários modelos do processo de comunicação foram criados por diferentes áreas do saber humano, com pontos em comum e divergências.

6.1 MODELO DE COMUNICAÇÃO

Na figura abaixo Margarida Kunsch (2003, p. 150) apresenta o Composto de Comunicação, os tipos de comunicações que fazem parte da Comunicação Organizacional.

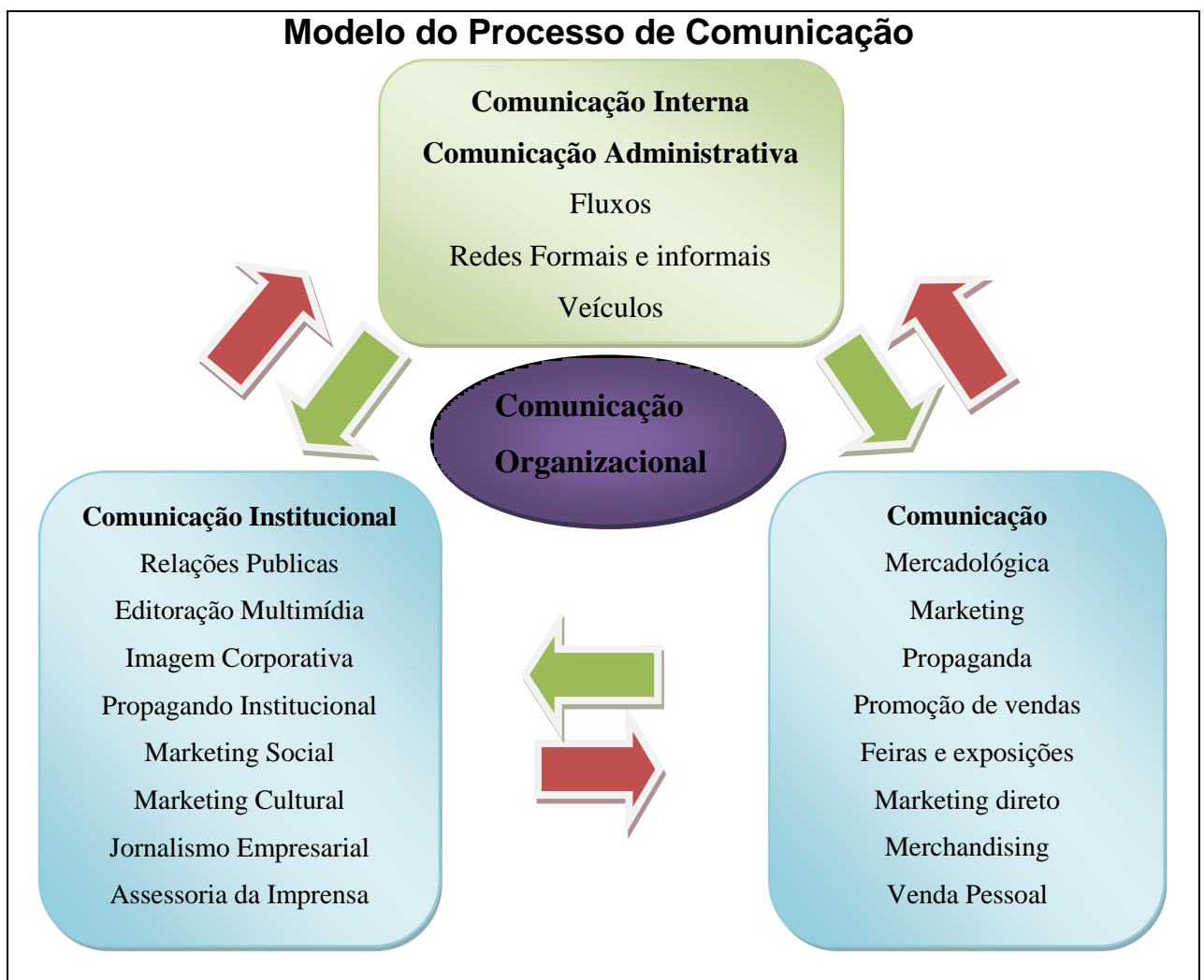


Figura 1: Modelo do processo de comunicação
 Fonte: Processo de Comunicação. Kunsch (2003, p. 150)

Na Figura 01, pode-se perceber facilmente os elementos básicos do processo comunicacional: fonte, codificação, canal, decodificação, receptor, mensagem e feedback.

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas atualmente quando se fala em comunicação é a falta de *feedback*. É esse processo que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito. A falta do retorno, os ruídos que ocorrem no meio faz com que a comunicação seja ineficaz. Para que haja sucesso na transmissão de informações, a comunicação precisa ser clara e coerente, deve ser a busca para a comunhão de sentidos e não um mero trâmite de informações.

7. BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

Podemos considerar que as comunicações veiculadas nas organizações não atingem totalmente seus objetivos, pois existem muitos fatores que interferem na interpretação dessas comunicações.

As barreiras na comunicação são as mais diversas. Qualquer fator que provoque ruído no processo de comunicação, ou seja, qualquer elemento que perturbe, confunda ou interfira, certamente alterará o resultado. Essas barreiras precisam ser identificadas e trabalhadas de forma a facilitar o processo de comunicação.

Portanto, é preciso muita habilidade para perceber os processos mentais e os micros sinais comportamentais. Uma dificuldade existente é que as organizações muitas vezes sabem que existem as barreiras, no entanto, não sabem quais são. Elas provavelmente variam de organização para organização.

Recebemos e emitimos tantas mensagens durante o nosso dia que nem nos damos conta de que estamos nos comunicando. Para que essas mensagens sejam lembradas vários cuidados devem ser tomados tanto na elaboração e emissão como no recebimento delas.

Para Gibson (GIBSON apud GONÇALVES 1981), há sete elementos que fazem parte do processo de comunicação: o comunicador (emissor), codificação, mensagem, meio, decodificação, receptor e feedback. Cada um deles tem seu papel e sua importância é fundamental no processo.

O processo de comunicação alinhado com esses elementos tem mais chance de acontecer de forma integral quando são agregados de forma clara e adequados à situação.

Segundo Bowditch e Buono (1992, p.85), o objetivo da comunicação eficaz é o entendimento, no entanto, nem sempre isso é concretizado. As causas são as mais variadas possíveis.

A comunicação entre as pessoas está presente na interação humana. A apreensão de si mesmo e do outro só é possível com a comunicação, quer seja verbal ou não verbal. Este processo permite perceber o que as pessoas querem comunicar durante uma relação.

Quando uns desses elementos, disposição verbal e não verbal, deixam de ser usados corretamente ou quando há interferências no meio externo como crenças e valores do emissor ou do receptor, a comunicação pode ser falha e gerar um resultado oposto ao esperado: desentendimentos e equívocos com desdobramentos diversos envolvendo a empresa, os processos, os produtos, as pessoas em vários níveis, departamentos, com perdas diversas.

7.1 BARREIRAS

Os ruídos são uma das principais barreiras existentes na transmissão das mensagens. Numa comunicação por telefone os ruídos podem ser encontrados em qualquer chiado, interferência ou barulho no ambiente que possa atrapalhar o entendimento da mensagem.

Segundo Gil (2001, p. 74):

Entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita etc. A origem do ruído pode ser devida ao emissor ou a seu codificador, à transmissão, ao receptor ou a seu decodificador.

Numa comunicação organizacional também ocorrem esses ruídos, que podem ser encontrados nas intervenções negativas do ambiente, na má interpretação da mensagem transmitida como também na falta de clareza da transmissão da mesma.

Segundo Reason J, (REASON J. apud SILVA, CASSIANI, MIASSO e OPITZ, 2007)

Os problemas de comunicação que podem gerar atos inseguros pertencem a três categorias: falha no sistema em que o canal de comunicação não existe, não está funcionando ou não é regularmente utilizado; fracasso na emissão das mensagens, quando o canal de comunicação existe, mas a informação não é transmitida; falhas na recepção, quando o canal de comunicação existe, a mensagem foi enviada de maneira correta, mas o receptor a interpretou de forma equivocada ou com atraso.

É possível minimizar essas dificuldades, corrigindo esses problemas, construindo uma comunicação sadia e transparente. Para tanto a empresa deve investir, identificando e sanando as falhas e lacunas existentes.

Para mudar é preciso conversar, se reunir, comunicar e informar. Nada muda de um dia pro outro. A mudança, muitas vezes, nem sempre é bem vinda. Para impedir que um chefe guarde a informação só pra ele, é necessário dizê-lo: - Vamos, a partir de agora, fazer reuniões mensais. A cada mês vamos apresentar o que cada setor tem feito e os resultados obtidos. Como dissemos, a conversa torna-se essencial neste processo. E muitas organizações estão mortas hoje porque não valorizaram a conversa. Não se reuniram e morreram com a pior das doenças - a falta de informação. As informações devem ser compartilhadas com os membros da organização a fim de garantir melhor harmonia no grupo.

As organizações precisam ter por hábito promover reuniões entre seus colaboradores, principalmente quando novas mudanças estão sendo implantadas. A participação dos recursos humanos em processos decisórios garantirá maior envolvimento dos mesmos.

Torquato (TORQUATO apud GONÇALVES, 1986, pag 111-117) identifica 15 estratégias de comunicação empresarial que podem tornar a comunicação em ferramenta para o sucesso organizacional:

- Planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada;
- Abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação;
- Tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial;

- Valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação;
- Estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa;
- Criar uma linguagem sistêmica e uniforme;
- Valorizar o pensamento criativo;
- Acreditar na comunicação como um poder organizacional;
- Reciclar periodicamente o corpo de profissionais;
- Investir maciçamente em informações;
- Ajustar os programas de marketing social ao contexto sócio político;
- Valorizar os programas de comunicação informal;
- Assessorar, não apenas executar programa de comunicação;
- Focar a comunicação para prioridades e ter coragem para assumir riscos e gerar inovações.

Se a organização conseguir colocar em prática as estratégias citadas acima a comunicação organizacional estará bem próxima ao sucesso.

Para Bowditch e Buono (BOWDITCH e BUONO, 1992, p.85), as principais barreiras à comunicação são:

- **Sobrecarga de informações:** a sobrecarga se refere a uma situação onde tenhamos mais informações do que somos capazes de ordenar e utilizar.
- **Tipos de informações:** as informações que se encaixarem em nosso auto conceito tendem a ser recebidas e aceitas muito, mas prontamente de que dados que venham a contradizer o que já sabemos.
- **Fontes de informações:** como algumas pessoas contam com mais credibilidade que as outras, temos tendência a acreditar nessas pessoas e desconfiar de informações recebidas de outras.
- **Localização física e distrações:** a localização física e a proximidade entre transmissor e receptor também influencia a eficácia da mensagem.

Percebe-se pelo exposto acima que a comunicação é facilmente distorcida por qualquer barreira, daí a necessidade de estar sempre atento a esse processo.

Além das barreiras descritas acima, Robbins (2002) também introduz as principais barreiras para a comunicação eficaz, onde destaca a filtragem e percepção seletiva, provocando uma reação, quase que instintiva, de defesa. Assim, quando a mensagem é transmitida por alguém que representa uma afronta, a compreensão da mensagem de forma clara e dinâmica, fica comprometida.

As **barreiras administrativas** muitas das vezes são um empecilho ao progresso e eficiência da comunicação interna, quando deixa de lado a praticidade e se apega de forma excessiva às regras e conceitos. Como hoje temos um acesso muito mais fácil às informações é necessário que se busque um pouco de “malícia”, pois nem todas geram conhecimento para a organização. O **excesso de informação** confunde o receptor, tornando lenta e ineficiente a comunicação interna, isso leva em consideração ainda o fato de que os indivíduos são limitados em sua habilidade de acumular informação.

7.2 FEEDBACK

Todos os elementos da comunicação são igualmente importantes, assim como o *feedback*. Robbins (ROBBINS, 1998, p. 484) conceitua *feedback* como o “grau em que o indivíduo obtém informação direta e clara sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades de trabalho exigidas pelo cargo”. O *feedback* não deve ocorrer somente no que diz respeito ao desempenho do colaborador, mas principalmente na comunicação.

Pesquisas comprovam que 80% dos problemas nas empresas são provenientes das falhas de comunicação. Estas falhas podem ser evitadas valorizando o *feedback*.

O ambiente onde a comunicação é eficiente também é produtivo. A comunicação deve ser uma rua de mão dupla, onde o receptor possa retornar a sua compreensão, aceitação e ação da mensagem.

É comum o gestor emitir instruções por escrito e considerar que todos os receptores compreenderam da mesma forma a mensagem. Por esta razão é importante o *feedback*.

O *feedback* da comunicação organizacional pode não ocorrer devido à postura do gestor que muitas vezes não gosta de receber críticas ou sugestões. O gestor deve ter postura adequada para uma comunicação aberta e franca.

Xavier (XAVIER, 2006, p. 150 e 151) aponta algumas posturas adequadas para a ocorrência do *feedback* gerando, conseqüentemente, uma comunicação eficaz, são elas:

- Ouvir sempre com atenção e respeito
- Dar tempo ao colaborador
- Dar respostas às consultas e sugestões
- Manter um comportamento educado e gentil
- Ter e mostrar genuíno interesse pelas coisas dos outros
- Jamais criticar o profissional diante dos colegas
- Fazer elogios sempre que forem cabíveis
- Agradecer sempre

Na organização, é importante ter canais de *feedback* nos quais os colaboradores poderão apresentar sugestões, críticas, apresentar novas idéias etc. Quando ocorre *feedback* ocorre também maior envolvimento dos colaboradores com a empresa e o cargo.

8. CULTURA E COMUNICAÇÃO

A cultura de uma organização reflete diretamente no estilo de comunicação. Ela influencia o comportamento de todos os indivíduos. Se uma organização tem por cultura a valorização dos recursos humanos, conseqüentemente a comunicação tenderá a ser consistente e transparente.

8.1 - CONCEITO DE CULTURA

A cultura é um importante conceito para se compreender as sociedades humanas e os grupos sociais. A cultura pode ser entendida no sentido antropológico e histórico porque ela reside no íntimo de cada sociedade ou organização. É ela que distingue a maneira pela qual as pessoas interagem umas com as outras e, sobretudo, pela qual se comportam, sentem, pensam, agem e trabalham (CHIAVENATO: 2005).

De acordo com ROBBINS (1999) a cultura organizacional não seria mais do que um sistema de significados partilhados, conjunto de características-chaves que uma organização valoriza, onde se incluem características básicas.

Para Gil (2001, p.42,43)

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas, pelo clima expresso tanto por seu layout físico, quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

A Cultura Organizacional muda de organização para organização, através dela podemos implantar mudanças e regras que influenciam na atitude no dia-dia da equipe de trabalho.

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos, No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle (CHIAVENATO: 2005).

Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura, Assim a cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura constitui a mentalidade e o modo de agir que predomina em uma organização (CHIAVENATO: 2005).

A Cultura Organizacional engloba basicamente os “deveres” que as pessoas devem cumprir em relação ao seu local de trabalho ou estudo. Consiste nos valores, crenças, política interna e externa e comportamentos adotados pelos colaboradores de toda e qualquer organização. Como o próprio nome sugere, é um tipo de organização com conscientização e responsabilidade.

Envolvem normas, regulamentos, costumes, políticas administrativas, padrões, tradições estilos de gerência, tipos de liderança, máquinas, equipamentos, métodos de trabalho, criatividade, tensão, caráter, enfim, tudo o que está presente em uma empresa com seus recursos humanos.

Segundo Schein, (1988, p.14-18) a cultura é subdividida em três níveis diferentes que através deles as pessoas aprendem e interagem com a cultura, mais devem ser cuidadosamente distinguidos para evitar confusões conceituais. Os níveis são:

Artefatos: Os artefatos são os componentes mais visíveis de uma cultura organizacional, é visível e perceptível, quando se depara com uma organização cuja cultura não é familiar. Artefatos são variáveis que, no seu conjunto, definem uma

cultura e revelam como a cultura dá atenção a elas. Incluem produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização.

Quando percorremos os escritórios de uma organização, pode-se notar como as pessoas se vestem, como falam, sobre o que conversam, como se comportam, o que é importante e relevante para elas. Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais que estão presentes na organização são também exemplos de artefatos (CHIAVENATO: 2005).

Valores Compartilhados: Constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais os colaboradores da empresa fazem o que fazem dentro dela. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros, os valores podem ser evidenciados a partir dos ritos existentes na empresa. Eles representam a filosofia empresarial e um determinante implícito para a conduta dos colaboradores perante a Organização.

Pressuposições Básicas: Constituem o terceiro nível da cultura organizacional, o mais íntimo, profundo e oculto. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que as pessoas da organização acreditam. A cultura prescreve a maneira certa de fazer as coisas, adotada na organização. Muitas vezes as pressuposições básicas não escritas e nem faladas orientam claramente os colaboradores no âmbito da empresa (CHIAVENATO: 2005).

A cultura é difícil de mudar, principalmente em um nível mais profundo, como os valores e pressuposições básicas. Entretanto, a natureza da força de trabalho vem mudando em grandes proporções, trazendo um fenômeno novo, que é o multiculturalismo: um misto de pessoas com origens e culturas diferentes, grupos de diversos estilos de vida. Para que a organização consiga adaptar-se a essa

realidade multivariada, ela precisa compreender o multiculturalismo e seu impacto (CHIAVENATO: 2005).

8. 2 - INFLUÊNCIA DA CULTURA NA COMUNICAÇÃO

A comunicação interna de uma organização é reflexo de sua cultura organizacional.

Há um processo de influência mútua entre ambas. A cultura é um dos fatores que determinam qual o tipo de comunicação a ser praticada na empresa, tanto sua forma e veículos como o conteúdo e os fluxos.

Conhecer a cultura é importante do ponto de vista da organização para aumentar a efetividade dos negócios. A comunicação interna, é imprescindível, pois ajuda a detectar quais são os melhores caminhos para atingir eficientemente o público interno.

As atenções começaram a se voltar para a cultura organizacional na década de 1980, com o sucesso do modelo de administração japonês. A partir de então, muito se enfatizou a questão da cultura organizacional como um dos pontos chave para a análise organizacional.

Embora venha sendo cada vez mais valorizada, não há consenso entre os teóricos sobre a melhor definição do termo *cultura organizacional*. Entretanto, as definições de alguns autores são mais aceitas. Entre estas está a de Edgard Schein (1988, p.25):

A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para considerá-las válidas e, portanto, levá-las a novos membros como um correto caminho para perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas

Pela definição acima constatamos que a criação dos pressupostos básicos da cultura somente ocorreriam por meio da comunicação entre os membros da organização.

Uma das mais destacadas estudiosas do tema, acrescenta as relações de dominação e poder à definição de Schein, propondo que a cultura organizacional é o conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Analisando as diversas definições, podemos destacar alguns pontos:

- A cultura envolve o aprendizado e a transmissão dos valores adotados por um grupo para solucionar problemas;
- A cultura funciona como elemento de comunicação e consenso;
- Símbolos, rituais, e comportamentos manifestos são algumas das expressões da cultura organizacional;
- A cultura influencia a maneira como os negócios são conduzidos;
- A comunicação é um fator chave na transmissão da cultura entre os elementos do grupo.

O conceito de cultura pode ser entendido como um processo intelectual de desenvolvimento de um indivíduo, a vida como um todo de um grupo, sociedade ou de pessoas, reunindo entendimento de significados em comum, credibilidade e valores entre as pessoas que, de alguma forma, sentem-se próximas e integradas.

Os indivíduos que interagem e constroem o ambiente em que vivem e a própria organização, os quais possuem seus padrões e visões de mundo.

9. FERRAMENTAS UTILIZADAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Na comunicação interna podemos utilizar vários tipos de ferramentas. Uma organização deve escolher a melhor ferramenta que seja apropriada à compreensão de seus colaboradores.

9.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna corre paralelamente a circulação normal da comunicação que perpassa os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. A comunicação interna é voltada para todos os colaboradores da empresa, incentivando a troca de informações e estimulando as experiências e o diálogo, bem como a participação.

A comunicação interna trabalha na direção de obter consenso sobre os sistemas e valores da organização, e em alguns momentos, sendo vital para solucionar e atingir metas que a instituição deseja obter de acordo com seu programa de trabalho. É mais um importante composto da comunicação integrada. Esse tipo de comunicação tem a necessidade de transmitir ao público interno, as ações, visões e pensamentos da organização, deixando o funcionário “a par” do que ocorre na empresa.

Segundo Torquato (2002, p. 54), Comunicação Interna tem a função de “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”.

Desta forma, a comunicação interna tem a missão de motivar e integrar o corpo funcional, nas mudanças organizacionais, para que se crie mecanismos para informação na empresa.

De acordo Pasqualini (2006, p. 36), “a comunicação interna é determinante para manter a “saúde organizacional” e têm como finalidade comunicar os acontecimentos, os fatos, as notícias a todos os funcionários de uma determinada empresa”. A autora afirma que é necessário “firmar a imagem positiva da empresa na mente de seus colaboradores”. Citar corretamente e recuar

A comunicação interna trabalha em obter consenso sobre os sistemas e valores da organização, em alguns momentos, sendo vital para solucionar e atingir metas que a instituição deseja obter de acordo com seu programa de trabalho. Dois caminhos para obter sucesso na comunicação interna são: a informação e a integração, partindo da conclusão que ninguém é feliz num ambiente que não se sente a vontade. Por isso, para que a comunicação interna ocorra com sucesso, é preciso que os elementos que a compõe sejam percebidos de forma positiva pelos seus colaboradores.

A função da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e a expansão de suas linhas de produtos.

9.2 VEÍCULOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A Comunicação interna precisa acompanhar as mudanças ocorridas na organização. A necessidade de transmitir mensagens com agilidade e obter retornos imediatos, fez com que essa área adotasse ferramentas da Tecnologia da Informação, visando a melhoria de seus processos, ocasionando maior êxito nas atividades organizacionais.

9.2.1 Tipos de Veículos

NEWSLETTER: Jornal interno, impresso ou eletrônico, montado de forma formativa, com mensagens bem estruturadas e informativas, contendo notícias relevantes em um formato atraente e interativo;

JORNAL MURAL: Informações trocadas em determinados períodos, a respeito dos destaques da organização e dos colaboradores, integrando todos os envolvidos no processo da organização; é um veículo de compartilhamento de informações simples, rápido, eficiente e de baixo custo. É caracterizado por ser uma ferramenta onde a troca de informações entre empresa e funcionários são feitas diariamente e de forma imediata. O jornal mural, não se confunde com quadro de avisos e por se tratar de um jornal, possui até mesmo pautas. Estas pautas devem ser diárias e possuir assuntos de interesse geral.

E-mail: Correio eletrônico é um canal de transmissão e troca de informações entre os adeptos da comunicação virtual, rápido e prático a custos mínimos. Surgiu com o objetivo de facilitar a comunicação e a troca de idéias entre as pessoas.

Cartas: Transportam as mensagens escritas interna e externamente, com inúmeras intenções: promoções, boas vindas, datas de destaque, aniversários etc.

Boletim: Esse veículo possui conteúdo essencialmente informativo, poucas páginas, próprio para informações que requer urgência em serem transmitidos, textos curtos, acabamento simples, texto equilibrados com fotos e pequenos intervalos entre uma edição e outra, geralmente diário ou semanal. Os boletins são originados dos próprios funcionários, é uma comunicação de baixo para cima que tem por finalidade a interação dos seus públicos.

Rádio empresa: É considerado o meio mais popular, devido ao seu baixo custo e o fácil poder de penetração. Tem praticidade de entreter os funcionários durante a jornada de trabalho, com informações úteis, programação com músicas, notícias de assunto geral, quadros focados em determinado assunto como: saúde, esporte e prevenção de acidentes, dúvidas e esclarecimentos sobre temas escolhidos pelos colaboradores.

Intranet : A intranet passou a ser um veículo de comunicação que pode atingir vários públicos simultaneamente sem restrições geográficas. Para que a intranet funcione de forma eficaz deve ser um canal interativo e criativo de comunicação para acesso rápido a informações e serviços da empresa. Este veículo tem um papel fundamental para a comunicação interna na medida em que se pode disponibilizar dados e ser um instrumento de participação dos colaboradores, como exemplo: enquetes, campanhas, divulgação de parcerias.

Destacamos a intranet, pois é o veículo mais utilizado nas organizações. A INTERNET está se tornando imprescindível nos planos de comunicação das grandes corporações. A intranet pode ser definida basicamente como um sistema de informação implementado em uma rede local, que utiliza a mesma tecnologia disponível para a Internet cujos sites foram criados como centros de informação para consumidores. Em vez de vendas, muitas empresas estabelecem objetivos de comunicação e realizam on-line uma verdadeira estratégia de administração dos seus contatos e do relacionamento com os diferentes públicos que com elas se relacionam e interagem.

São esses os elementos que compõem o processo de comunicação, se as organizações conseguirem colocar em prática todos esses veículos de comunicação, a certeza ficaria mais fácil, e teria uma comunicação com mais eficiência.

10. FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.

A comunicação atualmente ocupa um lugar de destaque dentro das organizações, através dela que obtemos informações importantes e disseminamos e percebemos conhecimentos que contribuem para a aprendizagem organizacional entre os pares.

A comunicação é um processo de gestão de conhecimentos que desempenha um papel determinante na criação, no aprendizado e no compartilhamento. Está principalmente relacionada às trocas humanas onde as pessoas possam entender e compartilhar as informações disseminadas constituindo-se em um processo de aprendizagem contínua, baseada na interação social no âmbito da organização.

É impossível que a comunicação dentro da organização seja 100% eficiente e eficaz. Muitos fatores interferem na comunicação se considerarmos a diversidade de comportamento apresentada pelos recursos humanos. Cada um tem suas próprias necessidades e tentará satisfazê-las

10.1 MOTIVAÇÃO

A motivação ou falta dela no desempenho de atividades profissionais é o fator psicológico que mais interfere na comunicação e conseqüentemente nos resultados da organização.

A palavra Motivação vem do latim *movere*, que significa "mover". É, então, aquilo que é susceptível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado.

Motivar significa dar motivo. Podemos afirmar que a motivação é intrínseca as pessoas, sendo que, a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

São forças que emergem, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa, é o processo responsável pela intensidade, direção de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Além das diferenças individuais existem as variações no mesmo indivíduo, em virtude do momento e da situação. Não há dúvida, portanto que a motivação dinamiza e canaliza comportamentos para uma finalidade.

As teorias permitem refletir sobre a realização de um trabalho pela pessoa, quando nele coloca seu raciocínio, sua emoção, sua capacidade motora, ou seja, a pessoa coloca-se no trabalho, ali se manifesta a motivação. Caso o trabalho não seja reconhecido, dá-se a frustração e o vazio, conduzindo o ser humano a defesas de ordem psicológica, sociológica, química e tecnológica, ainda que de forma inconsciente.

Robbins (2002, p. 157) opina:

As necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível alto; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras, e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto podem resultar na regressão a uma necessidade de nível baixo.

De acordo com Robbins as diferenças presentes entre os indivíduos, estão presentes na educação, antecedentes familiares e ambiente cultural.

A motivação é resultante de fatores que podem ser agrupados em duas categorias principais:

- Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que as pessoas executam, determinam um estado de desequilíbrio, gerando sensações emocionalmente

negativas como doenças, stress entre outras. Os fatores emocionais envolvem os sentimentos de crescimento individual de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização.

- Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Os comportamentos ou ações não possuem o mesmo ponto de origem das pessoas, Esses fatores não levam ao aumento da satisfação no trabalho, mas a ausência dos mesmos é capaz de levar a insatisfação. As principais necessidades higiênicas são: salários, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relação entre a empresa e as pessoas que nelas trabalham e os regulamentos internos.

Descritas acima as concepções sobre a motivação intrínseca ou extrínseca, compreende-se que a diferença entre ambas é de como ela age e o quanto é relevante para entender melhor o ser humano e seus sentimentos.

Chiavenato (1995), opina que a expressão "higiene" serve certamente para refletir carácter preventivo e para mostrar também que se destinam a fatores como:

- condições de trabalho e conforto;
- políticas da organização e administração;
- relações com os superiores;
- salários;
- segurança no cargo;
- relação com os colegas;
- benefícios sociais;
- modelo de gestão.

10.2 AMBIENTE DE TRABALHO

É muito importante o clima nas empresas, pois através do clima é que vai garantir e melhorar a convivência com as pessoas da organização, o ambiente deve ser harmonioso e cooperativo, onde administram-se as emoções, controlam-se os ansiedade e os impulsos e para melhor compreender e conviver com os outros.

As pessoas têm o desafio de despertar o interesse pelos valores humanos, iniciando pela responsabilidade, quando se é capaz de se relacionar bem com os outros, derrubando todas as barreiras que ainda possa carregar desde criança.

As relações interpessoais podem ocorrer entre uma pessoa e outra, entre amigo e amigo, marido e mulher, pais e filhos, empregados e chefia em uma empresa.

O ambiente de trabalho sofre algumas consequências que ocorrem do âmbito familiar, isto é, vivências práticas do cotidiano, pois se o indivíduo conseguir manter um bom relacionamento na família, ou num ambiente em que vive, certamente conseguirá desenvolver uma boa conduta pessoal, resultando em um desempenho profissional eficiente.

O mundo e o trabalho nos colocam frente a frente conosco mesmos, revelando facetas de nosso ser que não gostamos de ver, vemos avareza e ambição, orgulho e aborrecimento, dúvida e frustração, quando ao mesmo tempo desejamos ver fruto apropriado do nosso ser interior crescendo em nossa vida.

O trabalho é como o homem, age reciprocamente, transformando o ambiente, onde estabelece relações interpessoais, que servem para reforçar sua identidade e sua contribuição.

As Relações Interpessoais estabelecidas entre os funcionários devem ser mediadas da melhor forma possível, pois boas relações trazem à tona maior motivação, melhor produtividade e, conseqüentemente, um ambiente de trabalho favorável, tudo pode acontecer, ou seja, tudo pode influenciar o comportamento das pessoas e, em

consequência, influenciar nas relações interpessoais e provavelmente nos resultados das empresas, sejam em todos os sentidos.

O trabalho de uma pessoa preenche quase a metade do tempo de vida em que está desperta; podemos dizer que o trabalho é a única constante de todas as atividades humanas, pois no mundo do trabalho encontramos fracasso e sucesso, medo e expectativa, tédio e desafio, conflito e harmonia, injustiça e justiça enfim a vida no trabalho está cheia de dilemas e contradições.

Os comportamentos das pessoas influenciam o ambiente em que convivem, necessidade de ser aceito pelo grupo, necessidade de responsabilizar-se pela existência e manutenção do grupo, necessidade de ser valorizado pelo grupo. Os comportamentos refletem os resultados das empresas, sejam eles negativos ou positivos, dependendo do relacionamento existente dentro dos vários setores.

O ser humano vive de acordo com o modo de se relacionar com o mundo ou com a realidade, as características entre os indivíduos da relação humana se manifesta não só na relação de um grupo com outro, mas também, nas relações que os membros de um grupo mantêm.

Tudo que fazemos no âmbito pessoal ou profissional requer a interação entre os indivíduos, isso porque, vivemos em sociedade e se tornaria inviável o fato de vivermos isoladamente, sem que necessitássemos manter contato com os outros.

10.3 ESTILOS MOTIVACIONAIS

Diversas pessoas estão em busca de diferentes coisas, cada uma tem sua própria forma de demonstrar podendo até ter o mesmo objetivo, isso ocorre devido ao estilo organizacional que cada indivíduo possui, assim sendo todos têm necessidades semelhantes. Existem diversos grupos de comportamento motivacional, há aqueles que aceitam cumprir regras no dia-a-dia e os que não aceitam.

As pessoas quando trabalhando e convivendo em grupo começam a apresentar dificuldades, as suas perspectivas de vida originam-se muitas vezes de perspectivas do mundo que são percebidas através de janelas opostas, como por exemplo, a auto-estima que é a somatória de autoconfiança, de auto-respeito e de autoconhecimento.

Auto-estima é simplesmente manter pequenas conquistas, para mantê-la elevada, é se sentir confiante, competente e merecedor, adequando-se à vida, podendo ser considerada responsável pelo sucesso ou não, observando que nosso viver é o reflexo das visões de nós mesmos.

Para Abranches (1997,p.11) “Os ambientes positivos são próprios de pessoa com mente determinada para a construção e o triunfo no amor, nos negócios ou sobre si mesmas.”

Quando enfrentamos desafios nossa auto-estima eleva-se, nos capacitando aos desafios da vida, contribuindo para que se possa dominar e discernir os problemas, e supostamente viabilizar possíveis soluções. Quanto maior a auto-estima mais preparado o ser humano estará para enfrentar as dificuldades da vida, resistindo muitas vezes à pressão do desespero e da derrota.

Somos bombardeados a todo instante de informações, pessoas, fatos e obrigações, e quando enfrentamos as situações, a nossa auto-estima cresce.

A teoria de hierarquia das necessidades de Maslow é uma das mais importantes no campo motivacional, ela busca explicar o que motiva os indivíduos a partir da análise de cada necessidade existente. São cinco as categorias de grande importância:

- Necessidades primárias: São as fisiológicas e as necessidades de segurança
- Necessidades Secundárias: São as necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização.



Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*.

A figura acima nos mostra que na base temos as necessidades fisiológicas, sendo as mais importantes, são prioritárias, pois referem-se aos interesses de sobrevivência, como oxigênio, sede, alimento, sexo, descanso etc.

Um indivíduo com insatisfação dessas necessidades, comporta-se como um animal em luta pela sobrevivência.

A satisfação das necessidades fisiológicas é condição indispensável a satisfação das de ordem superior.

Acima das necessidades fisiológicas temos as necessidades de segurança que é manifestada pelo comportamento de evitar os riscos, como doenças e ameaças, é essa necessidade que leva o organismo a agir rapidamente em situações de emergência. As necessidades de segurança surgem na medida em que as necessidades fisiológicas estejam razoavelmente satisfeitas.

Seguido das necessidades Sociais temos a necessidade de amor e participação que é o trabalho em equipe e que esta interligada ao desejo que todos tem de relacionarem com outras pessoas, refere-se a afetividade com o proximo, aceitação, consideração, prestígio e a adequação de confiança. A vida social explica a maior parte dos nossos comportamentos.

Necessidades de Estima, é o que nos leva a procurar a valorização e o reconhecimento por parte dos outros, que é o incentivo, referindo-se a auto confiança, em nossas realizações de conhecimentos, por parte das outras pessoas.

E por fim a necessidade de auto-realização. Trata-se daquilo que nos faz nos sentir realizado em tornar algo em realidade, é o desejo do homem de desenvolver e usar seus talentos, aptidões e habilidades, desenvolvimento contínuo, ou seja, a tendência de explorar suas potencialidades. É a utilização plena de seus talentos, é o seu melhor em prol a seus próprios planos, independente da natureza e origem deles

Na teoria humanista de Maslow, da hierarquia das necessidades, é fundamental que se observe que as necessidades do topo apenas se manifestam quando as da base são satisfeitas.

11. CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso objetivou apontar a importância da comunicação dentro de uma organização isto é, a comunicação interna. É um dos fatores mais importantes dentro de uma organização, é a troca de informação feita de forma eficaz entre empresa e funcionário. A comunicação eficaz tende a melhorar o relacionamento interpessoal do cliente interno.

A falta de uma boa comunicação traz inúmeros transtornos para a empresa, causando a insatisfação e perdendo a confiança e a credibilidade dos funcionários. A comunicação vai muito além da existência de um transmissor, um receptor, uma mensagem e um canal.

A comunicação organizacional estimula a troca de conhecimento, valores e sentimentos entre os indivíduos de uma organização e, passou a ser vista como ferramenta essencial e estratégica para as organizações que se preocupam com seu público. Pela comunicação que a empresa consegue interagir com funcionários e gerentes.

Os veículos adequados da comunicação interna são essências para passar informações aos colaboradores, gerar a motivação, melhorar o relacionamento interpessoal, transmitir segurança e outros benefícios.

O uso incorreto das ferramentas da comunicação desvia os objetivos da comunicação interna, levando-a ao fracasso.

Comprova-se que a área de comunicação interna é de grande importância para gerar motivação aos colaboradores de uma organização. As ferramentas de comunicação disseminam as informações dentro do ambiente organizacional, gerando maior interatividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, N. **Aumente sua auto-estima e transforme sua vida.** São Paulo: Paulinas, 1997.

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

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias.* São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWDITCH, James L e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** Tradução de Jose Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, A. V., SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson, v.2, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Nos Novos Tempos.* São Paulo: Ed. Campus, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia completo para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. 5ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier., 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração,* 3.ed.São Paulo: McGraw-Hill,1987.

CLAPARÉDE, Édouard. *Educação funcional.* São Paulo: Cia Editora Nacional, 1988.

COLOMBINI, Luís. "Reunião de Críticas". Revista Você S. A. São Paulo: Abril, set 1998.

GIBSON, James L. Organizações: comportamento, estrutura, processos / James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr.; tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com as Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MP2 Comunicação. Dicas Preciosas da Comunicação, 1998. Folheto de Treinamento.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano/SP: Difusão editora, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratando de metodologia científica**: projetos de pesquisas, tgi, tcc, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. **GIL**, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

PASQUALINI, Juliana Alquati. **A Integração da Comunicação Interna**: O papel da comunicação interna atual. São Paulo, 2006.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Ed. Alínea, 2009.

PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing**. Princípios da Comunicação Mercadológica. 7. ed. Campinas: Papyrus, 2001.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** tradução Christina Ávila de Menezes; revisão técnica Cristina Bacelar. – 8. ed. – Rio de Janeiro : JC Editora, 1998.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and leadership** São Francisco: Jossey Bass. 1988

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** 5.ed. São Paulo: Summus, 1986.

URURAHY, Gilberto. **Jornal Gazeta Mercantil.** São Paulo, 03 mai 2000, p.JF-7.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

REASON J, (REASON J. apud SILVA, CASSIANI, MIASSO e OPITZ, 2007),
(<http://www.scielo.br/pdf/ape/v20n3/a05v20n3.pdf>> acesso em 25/04/2010)
