

CENTRO PAULA SOUZA - ETEC JARDIM ANGELA

TÉCNICO RECURSOS HUMANOS

COMUNICAÇÃO INTERNA

ISABELLA FLORENCIO

LAURA MARIANA

MARIA ANTONIA

SOFIA LUCIA

THAMIRES PAIXÃO

SÃO PAULO

2024

ISABELLA FLORENCIO

LAURA MARIANA

MARIA ANTONIA

SOFIA LUCIA

THAMIRES PAIXÃO

COMUNICAÇÃO INTERNA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Técnico de
Recursos Humanos na instituição Centro
Paula Sousa - Etec Jardim Angela.

Orientador: Henrico Fernando

SÃO PAULO

2024

Aos amigos e família, pelo incentivo de não desistir do curso, apesar das diversidades da vida. Agradeço à Deus, por nos dar luz e sabedoria para escrever este trabalho. Aos professores pelos ensinamentos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos que fizeram parte desta caminhada para elaboração deste TCC.

Aos professores que ao longo do curso tivemos o privilégio de conhecer, pois sem eles não seria possível a conclusão deste curso.

O mais importante para o homem é crer em si mesmo. Sem esta confiança em seus recursos, em sua inteligência, em sua energia, ninguém alcança o triunfo a que aspira.

Thomas Atkinson

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 A ORIGEM E EVOLUÇÃO DO RH	17
2.1 Gestão de Pessoas no mundo	17
2.2 Máquinas deixam de ser o foco e o RH ganha credibilidade	17
2.3 As fases dos Recursos Humanos	18
3 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO	20
3.1 A história da Comunicação Humana	20
3.2 Componentes da Comunicação	20
3.3 Formas de Comunicação	21
3.4 Ruídos na Comunicação	22
4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	24
4.1 O início da comunicação empresarial	24
4.2 Diferentes tipos de comunicação	24
4.3 Metodologias e estratégias comunicação empresarial	25
5 COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA	27
5.1 Comunicação interna como estratégia organizacional	27
5.2 A importância da comunicação interna	27
5.3 As diferenças entre a informação e a comunicação	28
5.4 Prejuízos na falta de comunicação interna	29
6 BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA	30
6.1 Ações de comunicação interna	30
6.2 Efeitos da prática de comunicação interna	32
6.3 Ferramentas de comunicação interna	33
7 COMUNICAÇÃO HORIZONTAL	37
7.1 A comunicação horizontal na empresa	37
7.2 Vantagens da Comunicação Horizontal	38
7.3 Desvantagens da Comunicação Horizontal	39
8 LINHA DO TEMPO - FLUXOGRAMA	41
9 CONCLUSÃO	42
10 REFERÊNCIAS	43

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Iniciamos o nosso projeto na fábrica JB Pastéis no dia 20 de novembro de 2023. Após nossa primeira visita e entrevista de clima organizacional, identificamos a problemática da empresa.

Analisamos a necessidade de alinhar alguns pontos que estavam em desacordo, como a carga horária de trabalho, ruídos fisiológicos na comunicação da líder com as funcionárias, tempestividade na realização das tarefas a serem concluídas. A falta de canais de comunicação de forma verbal e não verbal entre os colaboradores e o feedback contínuo.

De forma verbal, a ausência da fala ativa atrapalhava na delegação de tarefas, e a não verbal o não uso de símbolos e escritas atrasava na integração de novos funcionários. Também a falta de instrução quanto aos cuidados com a higiene, utensílios, maquinários, uniformes e epi's foram os problemas encontrados na fábrica.

Por meio de ferramentas de comunicação interna horizontal e do mapeamento, foi possível definir a estratégia correta para resolver os problemas encontrados.

OBJETIVO GERAL

A comunicação eficaz é a chave para estabelecer conexões sólidas com seus funcionários, para passar sua mensagem de forma clara. E para alcançar esses objetivos, é importante definir os objetivos de comunicação e utilizar exemplos práticos que estejam claros para que todos entendam o que você quer transmitir.

O objetivo da comunicação consiste em estabelecer metas claras sobre o que você deseja alcançar ao se comunicar com seus funcionários. Uma boa comunicação ajuda no desenvolvimento de cada colaborador e com isso a produção da empresa aumenta.

A comunicação interna em uma empresa ou organização tem como se comunicar com seus funcionários, o propósito que norteia todas as ações e responsabilidades de cada colaborador, ela é de imensa importância desde o desenvolvimento de estratégias até a escolha dos canais de comunicação adequados.

Para que uma comunicação interna seja efetiva, é essencial definir o objetivo de forma clara, alinhado aos valores e propósitos da empresa. Ao estabelecer um objetivo de comunicação, a empresa busca alcançar resultados específicos, como fortalecer o relacionamento com os funcionários e promover uma boa relação com todos da empresa.

OBJETIVO ESPECÍFICO

A comunicação horizontal é um dos tipos de transmissão de informações que podem ocorrer dentro de uma empresa. Sua contraparte, a comunicação vertical, é igualmente importante no caso de empresas que possuem diversos níveis hierárquicos

A comunicação horizontal diz respeito à troca de informações, ideias e feedback entre indivíduos que ocupam posições semelhantes ou em um mesmo nível hierárquico em uma empresa

A implementação bem-sucedida da comunicação horizontal pode trazer uma série de benefícios para uma organização, pois ela promove a colaboração, melhora o compartilhamento de conhecimento, aumenta a criatividade e a inovação e fortalece os relacionamentos entre os membros da equipe.

A integração de comunicação horizontal permite que informações fluam de maneira mais eficiente dentro da organização e possibilita a colaboração entre colegas de diferentes áreas e níveis hierárquicos.

JUSTIFICATIVA

Diante da realidade de muitas empresas pequenas, vimos que definir um canal de Comunicação Interna centralizada ajuda a distribuir as informações de forma mais clara e objetiva. O repasse de informações auxilia no processo e andamento das atividades que devem ser executadas por cada colaborador, para a entrega das demandas, execução correta das tarefas e integração entre os membros da equipe. O objetivo principal é criar um ambiente de trabalho colaborativo, onde todas as partes estejam alinhadas com os objetivos da empresa e se sintam envolvidas no processo.

A comunicação interna engloba todas as mensagens compartilhadas entre os membros da equipe, departamentos e níveis hierárquicos. Quando trabalhada de forma eficaz, desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho produtivo, motivador e harmonioso. Colaboradores bem informados e envolvidos tendem a ser mais engajados com suas tarefas e com os objetivos da empresa. Basta algumas ferramentas e uma cultura organizacional que compreenda a importância do uso delas, para conquistar todos os benefícios listados acima. Uma simples falha na comunicação interna é responsável por uma sequência de problemas que poderiam ser evitados com o uso das ferramentas adequadas.

Seguindo nesta linha de raciocínio, a Comunicação Horizontal foi a que melhor se encaixou no perfil da empresa, pois ela se diz respeito à comunicação que ocorre entre os colaboradores de um mesmo nível hierárquico ou de áreas distintas. Visando a troca de informações, a colaboração em tarefas do dia-a-dia e a construção de um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo.

Uma comunicação interna eficaz pode contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento da produtividade, a retenção de talentos e, em última análise, o sucesso nos negócios. Destacamos a importância de uma linguagem clara e acessível, além da necessidade de adaptar a comunicação para diferentes públicos e situações.

Em um mundo em constante evolução, onde a informação flui em alta velocidade, investir na comunicação interna é um passo essencial para manter sua empresa competitiva e preparada para os desafios do futuro. Uma equipe informada e motivada é a base para o sucesso nos negócios.

REFERÊNCIA TEÓRICA

A comunicação pode ser definida como o processo de troca de informações, ideias, pensamentos e sentimentos entre duas ou mais pessoas. Envolve a transmissão de mensagens através de diferentes canais. Com o objetivo de compartilhar significados e alcançar entendimento mútuo. A comunicação desempenha um papel fundamental em todas as interações humanas e é essencial para o funcionamento eficaz das relações pessoais, sociais e organizacionais.

Dentro de nossas pesquisas podemos ver que a comunicação possui 5 componentes que fazem com que este processo aconteça, começando com emissor: O emissor tem como responsabilidade emitir a mensagem de forma objetiva e clara, podendo desta forma chegar ao receptor.

Receptor: O responsável pelo recebimento da mensagem denomina-se receptor. A mesma pode ser adquirida de forma oral ou textual.

Mensagem: Compreende-se como conteúdo comunicado pelo emissor para o receptor, a mensagem é o ponto essencial deste processo de comunicação.

Canal: Tratando-se do indivíduo, o canal é um meio de compartilhamento da mensagem. Sendo mais comumente realizada através dos seguintes canais: telefones e aplicativos de mensagens.

Resposta: Na comunicação, possui-se um dinamismo quanto a receptor como emissor, ora invertendo estas funções entre si para melhor compreensão da mensagem.

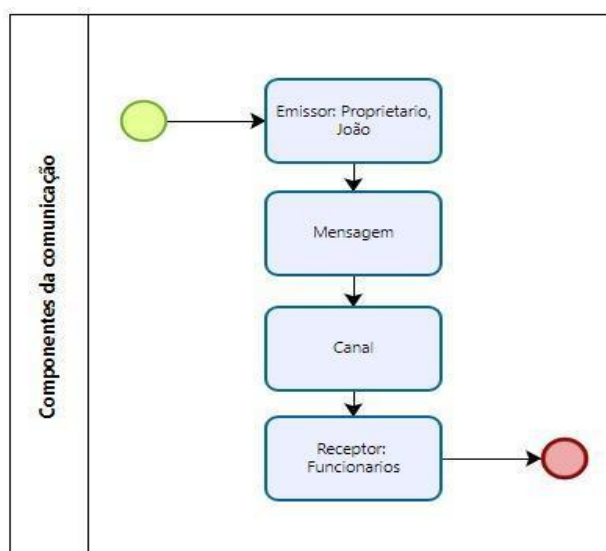


Figura 1 - Fonte: Desenvolvimento próprio, através do aplicativo Bizagi.

Neste trabalho é demonstrado que além do desenvolvimento da comunicação, também existem as formas de comunicação compostas pela verbal, não verbal, linguagem corporal e a comunicação mediada.

Ainda dentro da comunicação, foi descoberto que é possível existir ruídos, que podemos denominar como desentendimento das informações, ele possui formas e modos diferentes de ocorrer, é classificado em quatro tipos de ruídos. Físico, fisiológico, psicológico e semântico. É necessário saber que estes ruídos estão presentes em todos os tipos de comunicação, seja ela corporativa, familiar ou pessoal. Ele é responsável por deixar que a comunicação seja ineficiente.

A comunicação empresarial enfatiza a importância da comunicação estratégica para o sucesso organizacional. Destaca-se a necessidade de alinhar a comunicação interna e externa com os objetivos e valores da empresa.

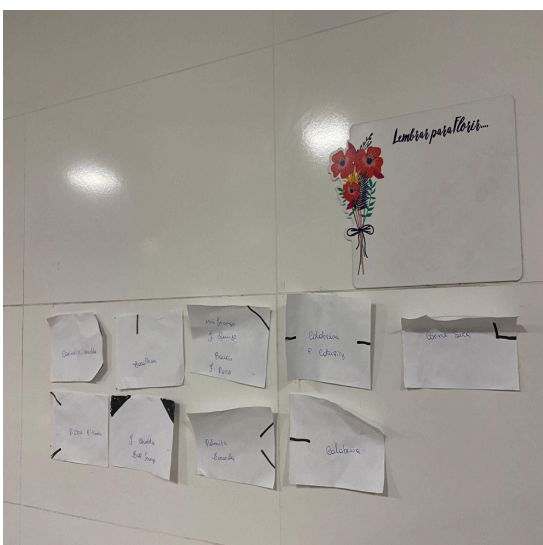
A comunicação interna é a área de estudo e prática que ganhou destaque nas organizações ao longo do século XX. A importância da comunicação é eficaz para a coordenação das atividades organizacionais e o alcance dos objetivos comuns. Pode-se fazer base da comunicação interna para o entendimento desse elemento fundamental para o funcionamento das organizações.

A comunicação interna além de eficaz, traz uma série de benefícios significativos em vários contextos:

1. Melhora nos relacionamentos interpessoais: A comunicação clara e aberta fortalece os laços entre as pessoas, promovendo confiança e compreensão mútua;
2. Aumento da eficiência: Comunicação eficaz reduz mal-entendidos e erros, facilitando a execução de tarefas e processos de forma mais eficiente;
3. Melhoria no clima organizacional: Em ambientes de trabalho, uma comunicação aberta e transparente promove um clima mais positivo, aumentando a satisfação dos funcionários e reduzindo conflitos;
4. Fortalecimento da liderança: Líderes que possuem habilidades eficazes de comunicação são mais capazes de inspirar, motivar e influenciar suas equipes.

A comunicação interna tem vários efeitos práticos, como melhorar a coesão da equipe, aumentar a produtividade, alinhar metas e objetivos, reduzir mal-entendidos, fortalecer a cultura organizacional e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e engajado. Com isso temos as ferramentas que podem ser implementadas para o auxílio da comunicação interna da organização, tais como:

1. E-mails: Para comunicações formais e detalhadas;
2. Newsletters: Para destacar notícias relevantes e atualizações da empresa;
3. Reuniões: Presenciais ou virtuais, para discussões mais aprofundadas e alinhamento de equipe;
4. Painéis de comunicação: Quadros físicos ou digitais para divulgar informações importantes de forma visual.



Figuras 2,3,4,5 - Painéis de Informações

Internamente é realizada a comunicação de quatro formas distintas, sendo elas, para baixo, para cima, diagonalmente e horizontalmente.

A comunicação horizontal, que ocorre entre colegas de trabalho no mesmo nível hierárquico, deve ser baseada em princípios de igualdade, respeito mútuo e troca de informações bidirecionais. Ela enfatiza a importância da comunicação horizontal para o compartilhamento de conhecimento, resolução de problemas e tomada de decisões colaborativas dentro das organizações.

Ela pode ser facilitada por meio de diversas formas práticas, como reuniões de equipe regulares, grupos de discussão por e-mail ou mensagens instantâneas, fóruns online, redes sociais corporativas e até mesmo eventos de integração e dinâmicas de grupo.

Dentro das pesquisas foram pensadas e elaboradas as melhores formas e ferramentas de serem aplicadas dentro da empresa servindo de apoio para que os resultados esperados fossem alcançados e assim se tornando uma organização melhor preparada.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo avaliar a Comunicação Interna e a importância de uma linguagem clara e acessível entre os colaboradores da empresa JB Pastéis. Após análises de Clima Organizacional vimos a necessidade de adaptar a Comunicação Horizontal, que ocorre entre os membros da equipe, departamentos e níveis hierárquicos. Nossos métodos acadêmicos aplicados foram: Manual do Colaborador, Manual dos Cortes dos Pastéis, Mural de Avisos e Reuniões de Equipe. Após todos os métodos aplicados, aguardamos os processos de troca de informações dentro da organização. Através de uma reunião com o CEO da empresa obtivemos o feedback positivo, no qual a conclusão final foi que uma Comunicação Interna eficaz pode contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento da produtividade e a retenção de talentos.

1 INTRODUÇÃO

A imagem da empresa é importante para a sobrevivência da mesma, e com isso é preciso transformar o capital intelectual tanto do empregador quanto do empregado. Em decorrência disto, tem se discutido a relação e análise dos benefícios da comunicação interna nas organizações e o foco na visão da necessidade de uma boa comunicação interna e fazer com que a empresa se destaque em relação ao público externo.

A comunicação interna é de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações, uma vez que na era da informação a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações já prontas para serem usadas nas tomadas de decisões, se tornam uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios.

Apenas através de uma comunicação interna eficiente, que o sucesso irá depender de seu público interno (empregador/empregado) e para isso é necessário que eles aceitem e confiem nos veículos, nos instrumentos adequados, na mensagem de comunicação interna e que esta se encontre acima de tudo, de acordo com suas expectativas e suas necessidades. São as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição.

Também chamada de Endocomunicação, a Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

A comunicação interna é uma ferramenta fundamental para melhorar o fluxo de informações e a tomada de decisões corretas no hoje, que afetarão no futuro, facilitando com isso, a mudança de comportamento individual e organizacional, levando estes ao sucesso. Para que a comunicação interna atinja seus objetivos é necessário que seja transparente e tenha credibilidade.

Palavras-chave: **comunicação, comunicação interna, comunicação horizontal, recursos humanos.**

2 A ORIGEM E EVOLUÇÃO DO RH

2.1 Gestão de Pessoas no mundo

Até antes da Revolução Industrial, a maior parte das coisas era produzida de forma artesanal. A partir do século XVIII, a humanidade foi apresentada a uma nova forma de produzir. Na Inglaterra após a invenção da primeira máquina a vapor — não apenas transformou as relações de produção e trabalho, como também ajudou a consolidar o sistema econômico vigente até hoje.

E foi nesse contexto que começaram a surgir as primeiras iniciativas para organizar as pessoas inseridas naquela nova lógica de produção. Neste período, dezenas de trabalhadores eram submetidos a longas jornadas de trabalho dentro de uma fábrica.

O setor de Recursos Humanos surgiu como a área de “Recursos Industriais”. Sua criação teve notoriedade durante a Revolução Industrial, para estruturar as relações entre empregador e empregado.

No início do século XX o foco da área de administração de gente (Recursos Humanos) era voltado à remuneração. Trabalhava-se muito em troca de uma recompensa salarial. O trabalho consistia em obedecer a ordens e imposições relacionadas às máquinas e não no exercício de alguma atividade criativa. Nesse cenário, a pressão pela padronização dos processos gerava exaustão, que influenciava diretamente na produtividade, sendo esse o principal desafio.

Em 1930, com contato mais intenso entre administração e psicologia, o departamento passou por um grande impacto, com a teoria das relações humanas. Na experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo, descobriu-se que o comportamento do empregado é motivado e influenciado pelo sentimento de participação e de pertencimento aos grupos informais constituídos dentro das instituições. A partir dessa nova visão, o departamento pessoal começa a entender o colaborador como um ser motivado pelo reconhecimento e relacionamento pelo meio onde trabalha.

2.2 Máquinas deixam de ser o foco e o RH ganha credibilidade

Após a segunda guerra mundial foram implementados novos conceitos. A

teoria das relações humanas foi substituída pela comportamental. Esse novo modelo, foca também no espaço organizacional – além das pessoas – com processos mais humanizados e menos burocráticos. Nesse momento surgiram os departamentos de Recursos Humanos com funções mais especializadas como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação.

A gestão de pessoas no Brasil passou por várias fases de evolução. Antes dos anos 30 no século XX a preocupação era primariamente com custos e encargos até chegar à fase do conhecimento a partir de 1990 onde o colaborador ganha destaque através do conhecimento (capital intelectual) e é valorizado por isso. É importante ressaltar que essas fases não são mutuamente exclusivas e podem coexistir em diferentes organizações ou momentos. A evolução da gestão de pessoas é um processo contínuo, impulsionado por mudanças nas demandas do ambiente de trabalho e nas práticas de gerenciamento. A compreensão dessas fases pode auxiliar as organizações na identificação de áreas de melhoria e no desenvolvimento de estratégias mais eficazes para o gerenciamento de seus colaboradores.

Na década de 90, com a facilidade do acesso à informação, tivemos o início da era Gestão de Pessoas, da Gestão de Talentos e da Gestão do Capital Humano. De lá para cá, em um mundo cada vez mais tecnológico, efêmero e de novidades, a Gestão de Pessoas migrou para uma função de natureza estratégica: a de planejar e projetar melhores modelos de gerenciamento de pessoas. Os conhecimentos e habilidades passam a ser a principal base da nova organização, migrando da condição de “recursos organizacionais” para “seres humanos”.

Surgiu então a o modelo de *Gestão por Competências*, amplamente utilizado até os dias de hoje, com a finalidade de mensurar e desenvolver habilidades fundamentais para colaboradores das corporações: exigências de agilidade, diferenciação e inovações contínuas, demanda de aprendizagem e criação de conhecimento para lidar com situações e problemáticas cotidianas do contexto organizacional.

2.3 As fases dos Recursos Humanos

❖ **Fase Contábil até 1930:** Nessa fase inicial, a gestão de pessoas era caracterizada por uma abordagem contábil, na qual o principal foco estava na

contabilização dos custos relacionados aos colaboradores, como salários e encargos sociais. A gestão de pessoas era vista de forma operacional e administrativa, com pouca atenção dada ao desenvolvimento e à valorização dos funcionários.

❖ **Fase Legal de 1930 a 1950:** Com a evolução das regulamentações trabalhistas no Brasil, a gestão de pessoas passou por uma fase legal, na qual o cumprimento das leis e normas trabalhistas tornou-se uma prioridade para as organizações. Nessa fase, houve um aumento na atenção à segurança jurídica nas relações de trabalho, visando garantir o cumprimento das obrigações legais relacionadas aos colaboradores.

❖ **Fase Tecnicista de 1950 a 1965:** A fase tecnicista marcou a incorporação de abordagens mais técnicas e científicas na gestão de pessoas. As organizações começaram a adotar práticas mais eficientes, como seleção baseada em critérios objetivos, avaliação de desempenho e gestão por competências. A gestão de pessoas passou a ser mais embasada em dados e evidências, buscando maior eficiência e resultados tangíveis.

❖ **Fase Administrativa de 1965 a 1985:** Nessa fase, houve uma mudança de perspectiva, com maior preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores e o desenvolvimento de políticas internas para promover o bem-estar e a satisfação no trabalho. As organizações passaram a investir em programas de treinamento e desenvolvimento, planos de carreira e benefícios para atrair e reter talentos.

❖ **Fase Estratégica a partir de 1985:** A fase estratégica marcou a integração da gestão de pessoas com a estratégia organizacional. Nesse estágio, as práticas de recursos humanos foram alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, reconhecendo a importância dos colaboradores como um diferencial competitivo. A gestão de talentos, a liderança e a gestão da mudança foram enfatizadas, buscando o alinhamento entre as metas individuais e organizacionais.

❖ **Fase do Conhecimento a partir de 1990:** Na fase do conhecimento, a gestão de pessoas passou a valorizar o conhecimento organizacional e individual como um recurso estratégico. As organizações investem na aprendizagem contínua, na gestão do conhecimento e na promoção da inovação. Reconhecem que o capital intelectual é um dos principais impulsionadores da competitividade e do crescimento sustentável.

3 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

3.1 A história da Comunicação Humana

A história da comunicação humana permeia a história da própria humanidade e do processo evolutivo de todos nós. Antes mesmo da fala ser criada, nossos ancestrais mais primitivos, os homens das cavernas, já se comunicavam por meio da linguagem rudimentar desenvolvida por meio de gestos, sons, expressões e grunhidos. Com o passar do tempo, a linguagem evoluiu um pouco mais e, por volta de oito mil anos atrás, o povo sumério criou os primeiros escritos e desenhos rupestres, feitos com tintas naturais, pintados nas paredes de suas cavernas.

“A comunicação é um fenômeno que acompanha o processo de evolução do homem e sua cultura. O ato de se comunicar faz-se necessário na vida humana desde o seu surgimento e “significa tornar comum uma mensagem ou informação” (CHIAVENATO, 2004, p. 128).”

Com certeza, em um determinado momento desse passado, esse homem aprendeu a relacionar objetos e seu uso e a criar utensílios para caça e proteção e pode ter passado isso aos demais, através de gestos e repetição do processo, criando assim, uma forma primitiva e simples de linguagem.

Com o tempo, essa comunicação foi adquirindo formas mais claras e evoluídas, facilitando a comunicação não só entre os povos de uma mesma tribo, como entre tribos diferentes. As primeiras comunicações escritas (desenhos) de que se têm notícias são das inscrições nas cavernas 8.000 anos a.C.

3.2 Componentes da Comunicação

Para ser concretizada, a comunicação precisa de componentes, esse processo acontece quando interagem emissor, receptor, mensagem, canal e resposta.

As denominações dos componentes do processo de comunicação são:

⇒ **Emissor** = É denominado emissor aquele que emite a mensagem. O emissor deve buscar comunicar a mensagem da forma mais objetiva possível, diminuindo, assim, os riscos de a mesma ser decodificada da maneira incorreta pelo receptor. Por esse motivo, faz notável a afirmativa de que comunicar e ser compreendido é um grande desafio.

⇒ **Receptor** = No processo de comunicação, quem recebe a mensagem é denominado receptor. Existem várias formas de receber a mensagem: ouvindo, lendo, assistindo etc. Ouvir, sem dúvidas, é a forma mais utilizada pelo receptor. Porém, nem todos os receptores ouvem da mesma maneira.

⇒ **Mensagem** = Entende-se como mensagem o conteúdo comunicado pelo emissor ao receptor. A mensagem é parte essencial no processo de comunicação. Ambos os personagens envolvidos precisam se esforçar para que a mensagem seja decodificada com exatidão.

⇒ **Canal** = Em se tratando da emissão de uma mensagem, conceituam-se como canais os meios usados para transmiti-la. Dentro desse grupo é possível citar o ar, que propaga o som quando o emissor e o receptor estão frente a frente: memorandos; jornais, rádio e televisão; telefones; e os meios digitais como plataformas e aplicativos de conversas instantâneas, e-mail, SMS, entre outros.

⇒ **Resposta** = Na comunicação nunca haverá um único agente. O indivíduo ora apresenta-se como emissor, ora é denominado receptor, e essa inversão simultânea e constante de papéis pode ser chamada de resposta. No momento do feedback percebe-se claramente a inversão de posições.

3.3 Formas de Comunicação

Em relação às formas de comunicação, é importante analisar como ela se concretiza. Esse processo acontece de quatro formas:

⇒ **Verbal** – Comunicação através da fala propriamente dita, formada por palavras e frases. Tem suas dificuldades (timidez, gagueira, etc.), mas ainda é a melhor forma de comunicação.

⇒ **Não-verbal** – Comunicação que não é feita por palavras faladas ou escritas. Usam-se muito os símbolos (sinais, placas, logotipos, ícones) que são

constituídos de formas, cores e tipografias, que combinados transmitem uma idéia ou mensagem.

⇒ **Linguagem corporal** – Corresponde a todos os movimentos gestuais e de postura que fazem com que a comunicação seja mais efetiva. A gesticulação foi a primeira forma de comunicação. Com o aparecimento da palavra falada os gestos foram tornando-se secundários, contudo eles constituem o complemento da expressão, devendo ser coerentes com o conteúdo da mensagem.

⇒ **Comunicação mediada** – processo de comunicação em que está envolvido algum tipo de aparato técnico que intermedia os locutores.

Toda essa inovação nas formas de comunicação, fez com que a humanidade passasse a viver de uma forma totalmente nova, onde as fronteiras físicas deixam de ser obstáculos à comunicação constante entre os povos. Formas que até alguns anos eram impensáveis, passam a fazer parte do nosso dia a dia.

3.4 Ruídos na Comunicação

Se a comunicação é a chave dos relacionamentos e existem várias maneiras de utilizá-la, qual o motivo para que ocorram dificuldades, tornando-a ineficiente? Aquilo que o emissor pretende comunicar chega, muitas vezes, modificado ao receptor. O agente causador dos desencontros e desentendimento das partes é chamado de ruído. Os ruídos na comunicação podem ser classificados em quatro tipos: físicos, fisiológicos, psicológicos e semânticos.

⇒ **Ruídos físicos** = Causados por fatores externos (trânsito, som alto, conversas paralelas), os ruídos físicos dificultam ao receptor ouvir e entender a mensagem que está sendo comunicada pelo emissor. Como exemplo, podem-se citar as situações em que o indivíduo se encontra em lugares públicos com muitas pessoas à sua volta. É bem provável que haja dificuldade na comunicação, tornando-a ineficiente.

⇒ **Ruídos fisiológicos** = Os ruídos fisiológicos acontecem por circunstâncias físicas de um lado ou de outro. Essa afirmativa se consolida quando o emissor tem dificuldades em comunicar-se e/ou a mensagem não é entendida pelo receptor por causa de problemas fisiológicos de uma das partes ou ambos (dores,

doenças, limitações físicas etc.). Quando o ser humano tem algum problema fisiológico, se concentra mais na dificuldade enfrentada do que na mensagem transmitida ou recebida. Pessoas com limitações físicas podem também encontrar barreiras nesse sentido, por sentirem-se inibidas ou com medo de se comunicar.

⇒ **Ruídos psicológicos** = Ocorrem quando o receptor tenta ouvir a mensagem, porém seus pensamentos, emoções e perspectivas estão centralizados em outros assuntos. É comum perceber que, em uma conversa, enquanto um fala, o receptor se comporta de maneira imediata e, sem ouvir adequadamente, já organiza em sua mente o que vai responder, antes mesmo da conclusão da mensagem do outro.

⇒ **Ruídos semânticos** = Acontecem quando a mensagem possui um significado diferente daquilo que se está ouvindo ou tentando compreender; geralmente está repleta de termos técnicos. Tal situação é bastante rotineira em diálogos com médicos, juristas, cientistas e outros profissionais que possuem uma linguagem própria.

É necessário entender que os ruídos na comunicação estão presentes em todas as esferas do relacionamento humano, indiferentemente do contexto pessoal, familiar ou corporativo. Em todas as relações e com a maioria das pessoas há situações de dificuldades/conflitos por conta da comunicação ineficiente.

4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

4.1 O início da comunicação empresarial

A comunicação empresarial teve origem nos EUA, no início do século 20, quando as organizações começaram a se preocupar com sua imagem. A partir da experiência norte-americana, o conceito se espalhou pelo mundo e chegou ao Brasil na década de 1950. Aqui, o início da comunicação empresarial foi marcado pela chegada das agências de publicidade dos EUA, durante o governo de Juscelino Kubitschek. Mas ainda levou anos para que esse tipo de comunicação deixasse de ser vista como um esforço para “limpar” a imagem das empresas.

Comunicação empresarial é o conjunto dos meios de contato de uma marca com seus investidores, clientes, colaboradores e também com o público em geral. As estratégias e ações que um negócio desenvolve para alcançar e impactar todos os seus públicos externos e internos formam a sua comunicação empresarial. Em síntese a comunicação empresarial está relacionada ao ambiente corporativo, enquanto a comunicação organizacional abrange outras formas de organização.

“De acordo com Matos (2009) a comunicação empresarial é a relação da empresa com seu público interno e externo, ela envolve um conjunto de procedimentos e técnicas destinados ao processo de comunicação e de transmissão de informações sobre os seus desempenhos, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos...”

4.2 Diferentes tipos de comunicação

As diferenças entre comunicação empresarial e organizacional, embora os termos sejam vistos como sinônimos, os acadêmicos recomendam o uso de “empresarial” somente para organizações que buscam o lucro e o ganho financeiro. Já o termo “organizacional” é mais amplo e pode incluir organizações sem fins lucrativos como ONGs, associações, instituições, etc.

A comunicação interna é responsável por integrar a equipe e alinhar o discurso do negócio, a comunicação interna possui um papel estratégico para as empresas. Ela é essencial para conectar o time e os gestores, garantir que todos os colaboradores compreendam os objetivos do negócio, além de consolidar a cultura

organizacional da empresa. É importante lembrar que embora a comunicação interna seja geralmente coordenada pelos departamentos de RH e/ou Marketing, o impacto de suas ações é sentido por todos os setores da empresa, sobretudo pelos gestores.

4.3 Metodologias e estratégias comunicação empresarial

A comunicação empresarial interna também está diretamente ligada a outras duas metodologias estratégicas para o relacionamento de uma empresa com seus colaboradores:

- O **endomarketing** que corresponde às ações de marketing interno, focadas em incentivar a interação entre colaboradores e empresa;
- O **employer branding** (ou marca empregadora), que é a construção da reputação da marca voltada para atrair e reter novos talentos.

Na comunicação empresarial externa, a parte externa da comunicação empresarial, por sua vez, inclui todas as estratégias e ações de relacionamento com quem está fora da empresa. E aqui não estamos falando de uma única persona, mas de vários públicos:

- Clientes
- Potenciais Clientes
- Investidores
- Fornecedores
- Parceiros
- Concorrentes
- Imprensa
- Influenciadores

Comunicar-se com tantos públicos exige, naturalmente, que a empresa utilize diferentes canais e estratégias. Afinal, a forma como uma organização dialoga com seus clientes e com o público em geral, por exemplo, é bem distinta tanto em termos de conteúdo, quanto de tom de voz e formatos.

Sendo assim, a comunicação externa abarca as seguintes áreas:

➤ **Inbound Marketing:** é o conjunto de estratégias de marketing de atração e conversão de clientes por meio da oferta de conteúdos relevantes. Inclui o uso de canais como mecanismos de busca, blogs, redes sociais, mídia paga, campanhas e fluxos de email, etc.

➤ **Outbound Marketing:** é o “marketing tradicional”, que busca captar clientes para a empresa a partir da oferta direta de serviços ou produtos.

➤ **Relações públicas:** é o processo (e o profissional) responsável por criar ações estratégicas de comunicação de uma empresa com seus públicos.

➤ **Assessoria de imprensa:** é a área da comunicação responsável por criar e manter um relacionamento com os meios de comunicação (jornais, revistas, portais de notícias, TVs, etc.). Por meio da assessoria de imprensa, a empresa pode ser referenciada em matérias sobre assuntos relacionados ao mercado de atuação, além de servir como fonte especializada em entrevistas e reportagens.

Como vimos, o próprio surgimento das relações públicas é marcado pela necessidade de melhorar a imagem da empresa. A reputação da organização é fundamental para aumentar sua influência e conquistar a confiança de clientes, colaboradores, fornecedores, investidores, governo e comunidade.

Ao construir uma imagem de autoridade e credibilidade, a empresa multiplica as oportunidades de negócio e ganha destaque no mercado nacional e global. Mas a comunicação empresarial vai muito além da promoção de uma imagem positiva, pois abrange toda a gestão da informação.

5 COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA

5.1 Comunicação interna como estratégia organizacional

A comunicação interna é uma ferramenta de gestão que deve ser usada de forma estratégica, para assegurar o uso transparente das informações que circulam dentro da organização. É um tema recorrente para a área de Recursos Humanos devido à complexidade de dissociá-la do mero contexto da informação. Sua abrangência vai além dos murais de recados ou publicações na página interna da organização.

Embora a informação seja importante, sem a comunicação para conectar os departamentos e pessoas, se tornará pouco efetiva. É fundamental assegurar que a mensagem seja transmitida de forma clara e objetiva. Diferente do que se pensa, a comunicação interna ou comunicação com os funcionários, é tão importante quanto a realizada com o público externo, pois são eles os responsáveis pelo relacionamento com os clientes e são eles que fazem a engrenagem da organização funcionar.

“A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações, porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos.” (TORQUATO, 1998, p. 16).”

Tendo uma boa relação com os colaboradores, as estratégias de comunicação da organização muito provavelmente serão alcançadas, o que acarretará em preservação ou impulsionamento da cultura e produtos da empresa.

5.2 A importância da comunicação interna

Uma das principais razões para promover e melhorar a comunicação interna é o alinhamento, a uniformidade e conformidade das operações de uma organização, que dependem dos colaboradores saberem o que deve ser feito.

As instruções devem chegar para todos, sincronizadas, facilitando o entendimento e a execução no tempo previsto. Quando a mensagem é transmitida com transparência e objetividade, o fluxo de trabalho tende a se desenvolver em um nível elevado de qualidade.

Comunicação interna é uma estratégia utilizada nas organizações para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento com o público interno e tem o papel de tornar comum a mensagem destinada aos seus colaboradores, com o propósito de motivar, estimular, promover agentes e difundir os ideais da empresa.

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas atualmente, quando se fala em comunicação, é a falta de resultado. É o processo da comunicação interna que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito.

Quando os colaboradores são envolvidos por uma boa comunicação organizacional e informações detalhadas sobre os projetos, desempenham melhor suas funções, motivados pelo sentimento de pertencimento.

Com isso, o engajamento aumenta e as entregas se tornam mais eficientes. Antes de iniciar qualquer tipo de trabalho, a prioridade é assegurar que todos tenham entendido as etapas e os resultados almejados.

A comunicação interna tem um papel essencial nesse processo, pois, sem ela, o risco de má interpretação, desencontro de informações e retrabalho, podem ser inevitáveis, o que compromete e impacta os objetivos organizacionais.

5.3 As diferenças entre a informação e a comunicação

Existe uma diferença entre a divulgação de informações e a comunicação interna. Enquanto a primeira pode circular livremente, a segunda requer um monitoramento, para garantir uma transmissão homogênea do seu conteúdo.

A tecnologia facilita o curso e a velocidade da informação, oferecendo diversos canais de compartilhamento. Embora seja um benefício da inovação, é importante ter cuidado com o uso de ferramentas e métodos para implementação da comunicação interna.

O ideal é eleger um ou dois canais oficiais, para centralizar a comunicação interna de modo que seja possível confirmar que todos — gestores e equipes — foram notificados e estão cientes das mesmas informações.

Se a empresa deseja que as informações mais importantes e prioritárias cheguem aos profissionais em tempo hábil, com coerência e confiabilidade, não basta apenas informar, mas fazer da comunicação uma força estratégica de gestão.

O fortalecimento da interação e sintonia entre gestores e times parte das informações bem alinhadas e organizadas, de acordo com as expectativas do negócio sem, contudo, deixar de lado as aspirações dos talentos.

Todas as decisões tomadas pela gestão, afetam diretamente o quadro funcional, por isso, a cada mudança e novidade, para a saúde do clima organizacional, a comunicação interna deve ser o primeiro passo, antes que as informações se espalhem desencontradas.

5.4 Prejuízos na falta de comunicação interna

Falha de comunicação interna é a falta de preparo dos colaboradores com os mínimos assuntos relacionados ao trabalho, ou até mesmo de que jeito funcionam os demais métodos da organização.

Outro problema que ganha fôlego na ausência de uma comunicação interna organizada é o boato, ou seja, comentários informais compartilhados entre colegas. Eles tendem a gerar insegurança, competitividade prejudicial e afetar o clima organizacional, pois dão a impressão de que a empresa ou os gestores estão escondendo informações importantes.

Por isso a necessidade de usar ferramentas de comunicação interna com sabedoria. Quanto mais informações forem passadas à sua equipe, com mais agilidade ela vai trabalhar. Além disso, vai se manter satisfeita, uma vez que fará parte de todos os ciclos.

Os objetivos da comunicação interna para as empresas entre outros é educar o cliente interno, difundir missão, visão, valores e boas práticas, manter um fluxo de informação padronizado, com oportunidades para que todos falem e sejam ouvidos, favorecer a transparência e um clima organizacional agradável e promover a conscientização sobre temas relevantes.

6 BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

6.1 Ações de comunicação interna

Existem ferramentas importantes que são aliadas das empresas para a comunicação interna, das quais o conjunto de ações, cujo objetivo é transmitir com facilidade mensagens relevantes dentro de uma organização, passa a ser fundamental uma vez que consegue engajar a equipe de colaboradores e alinhar os discursos dentro da empresa.

“Para Clemen (2005, p.54), as campanhas e os veículos de comunicação interna, compostos de instrumentos complementares e interativos, são vistos como diferenciais pelos funcionários de uma empresa.”

Cada empresa precisa pensar e pesquisar antecipadamente qual canal irá utilizar para conversar com aquele público. Existem empresas de alta tecnologia, por exemplo, que utilizam o mural no chão de uma fábrica para divulgar as informações, porque naquele setor e naquela situação funciona melhor.

A comunicação interna na empresa é um assunto que abrange uma série de aspectos e ações fundamentais para tornar a transmissão de mensagens estratégicas entre os colaboradores de uma organização muito mais simples e assertiva. Veja abaixo algumas delas:

✓ **Credibilidade e Transparência:** No contexto da comunicação interna, veículos oficiais dão maior credibilidade à mensagem e o desenvolvimento de canais de informação com a equipe proporciona mais transparência à organização. Para se criar uma cultura de qualidade em determinada empresa, independente do segmento em que atua, um dos fatores levados em conta pelos colaboradores é a credibilidade da mensagem, ou seja, quanto mais respeitável a fonte, mais valorizada a mensagem.

✓ **Informação rápida e precisa:** Uma nova vaga, com início imediato, precisa ser anunciada! Nada melhor que aproveitar as inúmeras ferramentas para atingir o maior número de pessoas em menos tempo. Em um veículo de

comunicação interno, a comunicação é alinhada com o que a empresa pretende comunicar. Então, tudo é publicado de forma muito mais precisa.

✓ **Conhecimento da organização:** Assim como acontece com o público externo por meio de outros canais de informação (também conhecidos como veículos de comunicação), uma comunicação interna eficiente apresenta aos colaboradores as principais ações e projetos daquela organização. Dessa forma, os colaboradores sabem tudo o que está acontecendo na empresa. Isso é mais funcional ainda quando uma companhia tem mais de uma planta/filial e aí, a comunicação interna é fator preponderante para aumentar a integração das informações.

✓ **Pertencimento da equipe:** Informar ao colaborador, em primeira mão, o posicionamento, as políticas e novidades da organização geram o engajamento da equipe, que se sente “parte integrante do negócio”.

✓ **Oportunidades de destaque profissional:** Por meio de ações de comunicação interna, a empresa conhece (e reconhece) os colaboradores que mais se destacam em determinadas áreas. Premiações, promoções, mensagens de boas-vindas a novos colaboradores e histórias de vida inspiram e incentivam os demais membros da equipe. Além disso, é possível mostrar “quem faz o quê” dentro da empresa, dando maior integração no trabalho das equipes.

✓ **Alinhamento e Motivação:** Em qualquer organização, quanto mais bem informados forem os colaboradores sobre as principais ações, objetivos e estratégias daquela empresa, mais motivados ficarão no desempenho de suas tarefas e mais forças serão somadas para a superação desses objetivos.

✓ **Troca de conhecimento:** Uma das premissas de qualquer ação comunicativa é a interação e, mais que levar informação aos colaboradores, a comunicação interna possibilita um feedback da equipe, que, por sua vez, auxilia no direcionamento de outras ações no futuro.

✓ **Minimização dos efeitos de crises:** Quanto mais efetiva e dinâmica a comunicação interna, menos impacto negativo haverá em casos de crises – que, inclusive, podem ocorrer em qualquer organização. Se comunicar da maneira correta em uma crise pode ser o grande diferencial entre sair com o mínimo de prejuízo ou a falência total de uma empresa. Saiba mais sobre gerenciamento de crise aqui.

✓ **Potencialização de resultados positivos:** Se por um lado a comunicação interna, quando bem estruturada, reduz os efeitos negativos de uma crise, ela pode, por outro, impulsionar e fomentar os ganhos para a organização. Acreditamos que a comunicação seja a chave para o sucesso de sua empresa.

✓ **Clima organizacional positivo:** A troca de informação não se dá apenas no âmbito colaborador-empresa. A comunicação interna contribui para ampliar as relações interpessoais, criando um clima de cooperação e interatividade. Um bom clima organizacional define como as pessoas se relacionam umas com as outras dentro do ambiente de trabalho e isso pode até incentivar o trabalho em equipe e a participação ativa dos funcionários.

6.2 Efeitos da prática de comunicação interna

Em toda empresa, mesmo que sem um desenho concreto, existe missão, visão e valores. Para que os colaboradores estejam sintonizados a esses conceitos é preciso que saibam o que se passa dentro do ambiente onde trabalham.

Se a empresa deseja contar com a dedicação dos profissionais mais talentosos, deve inseri-los nas principais decisões, deixando claro o que espera de cada um e como deseja que se comportem.

A comunicação interna deve ser usada como meio de proporcionar maior segurança e melhor visão do negócio aos envolvidos. Como estratégia organizacional, é uma potente ferramenta que traz benefícios em médio e longo prazo.

Quando falamos de alinhamento, não basta apenas delegar tarefas e estabelecer os prazos de entrega. É preciso envolver os colaboradores, mostrar quais são os objetivos e metas da empresa, e onde eles se encaixam para que os resultados sejam efetivos.

Um negócio pode sofrer influências internas e externas, por isso, quando todos conhecem a direção será mais fácil visualizar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para se comprometer com mais entusiasmo e aumentar a competitividade.

Profissionais engajados e participativos são mais produtivos — a boa comunicação é determinante para mostrar aos colaboradores o quanto são importantes e fundamentais para o sucesso da organização.

Com uma comunicação interna aplicada corretamente, os processos são mapeados, otimizados e conduzidos a uma execução sem gargalos, ou seja, todos desempenham suas funções em um ritmo simultâneo e complementar.

O bom relacionamento vertical e horizontal abre espaço para um diálogo saudável, com troca de ideias e informações em prol da melhor forma de tornar cada projeto bem-sucedido, para toda a organização e não para um grupo isolado.

A cultura de uma empresa tem grande influência sobre o modo como os profissionais se identificam e se reconhecem dentro do contexto organizacional. Essa é talvez uma das principais motivações de permanência da atualidade.

Quanto mais confortável, envolvente e desafiador o ambiente de trabalho, maior será o desejo de aplicação do conhecimento. A comunicação interna ajuda a fortalecer os laços e fomentar nos profissionais, o desejo genuíno de se desenvolver e crescer junto com a empresa.

As situações de conflitos, dificuldades de relacionamento ou insegurança quanto ao futuro dentro da empresa, deixam de existir quando os colaboradores percebem os esforços da gestão, para manter o ambiente saudável.

As soluções tecnológicas utilizadas em diversas estruturas do negócio podem ser eficientes quando se trata da comunicação interna. A informação veiculada por meio de vídeos, e-mails ou programas integrados terá assimilação adequada às perspectivas da empresa.

Utilizar canais oficiais, que mantenham a audiência contínua dos colaboradores é a melhor forma de tornar a comunicação um recurso estratégico de gestão. É preciso despertar não apenas o interesse, mas a ansiedade saudável de saber sobre as novidades.

A gestão que mira o crescimento e a vantagem competitiva, precisa enxergar na comunicação interna, uma das principais aliadas de integração, por isso, encontre mecanismos para fidelizar os seus talentos ao transmitir e compartilhar as informações mais importantes da sua empresa.

6.3 Ferramentas de comunicação interna

As ferramentas de comunicação interna são mecanismos físicos ou digitais criados para levar as informações relevantes para os diferentes setores das empresas. Elas funcionam de maneira escrita, falada ou por meio de imagens.

A seguir, uma lista de algumas ferramentas importantes e que podem ser úteis no dia-a-dia de uma empresa:

❖ **Intranet** = A intranet tem acesso permitido apenas aos funcionários. Por meio dela é possível divulgar todas as novidades da empresa, como fornecer informações, treinamentos, divulgar produtos, além de ajudar no crescimento do colaborador. Com a intranet, todos os funcionários têm uma comunicação padronizada, de fácil acesso e alcance de todos.

❖ **Rede Social Corporativa** = Apesar de ser mais recente no mercado, a Rede Social Corporativa (RSC) pode funcionar perfeitamente para sua empresa ou agência, pela similaridade operacional com redes sociais tradicionais. Podemos considerá-la como uma intranet mais avançada. Além de engajar mais os funcionários, é de baixo custo e uma plataforma de nuvem (SaaS), onde todos podem participar.

❖ **Mural** = O mural é importante na hora de deixar lembretes e fazer convites. O mural só irá funcionar se estiver bem visível para todos os funcionários. Portanto, é essencial que fique localizado em um ambiente de sua empresa por onde todos passam.

❖ **TV Corporativa** = Podemos dizer que é um mural mais tecnológico. Também precisa estar num ambiente onde todos possam ver as informações contidas neste canal fantástico. Se possível, o ideal é que esteja espalhada em diversos locais da empresa para que todos os setores possam ver.

❖ **E-mail** = Apesar de soar como algo antigo, o e-mail ainda tem muito efeito. Como ferramenta de comunicação interna funciona bem, já que os funcionários estão atentos em suas caixas eletrônicas. É útil para informar imprevistos, novidades e agendar reuniões.

❖ **Newsletter** = Quando falamos de comunicação interna, é preciso inovar, utilizando novos formatos, canais e ferramentas. A comunicação também carrega consigo aprendizado. A newsletter pode ser impressa ou digital,

dependendo do perfil da sua empresa, orçamento entre outras questões. Nela, está contido um resumo de informações e notícias úteis para os funcionários. Pode ser adotada com um ritual — com datas específicas — assim os colaboradores saberão que em tal dia chegará a newsletter.

❖ **Manual do colaborador** = O manual do colaborador é uma maneira interessante e inteligente que funciona para novos funcionários. Contém detalhes sobre os benefícios oferecidos pela empresa, bem como funcionamento e práticas adotadas. Podemos resumir como um guia rápido para quem acabou de ser contratado.

❖ **Caixa de sugestões** = Numa empresa, existem pessoas com diversas características diferentes. Algumas mais abertas e dispostas a falar, outras nem tanto. A caixa de sugestões é ideal para aqueles colaboradores que têm ideias e excelentes sugestões, mas ao mesmo tempo têm receio ou vergonha de falar abertamente com o chefe ou líder de um setor. É possível escrever em anonimato e traz um resultado eficaz.

❖ **Reuniões** = Embora a tecnologia tenha chegado para facilitar a vida de todos, ainda existem assuntos e ocasiões especiais que não há nada melhor do que um bate papo presencial. As empresas não podem dispensar esse tipo de canal, pois ajuda os funcionários a tirarem dúvidas importantes que muitas vezes pela internet geram ruídos na comunicação. Para alinhar os planejamentos da equipe e estabelecer metas é fundamental.

❖ **Videoconferência** = Ela funciona semelhante às reuniões. Contudo, nem sempre os gestores e líderes estão no mesmo ambiente para conversar de assuntos importantes pessoalmente. Se a urgência for grande, uma chamada por vídeo pode resolver a situação. Além de ser útil, não atrasará nenhum processo. Portanto, se a ausência de pessoas é rotina na empresa devido a reuniões externas ou existência de outras filiais, investir em videoconferência é uma alternativa que funciona.

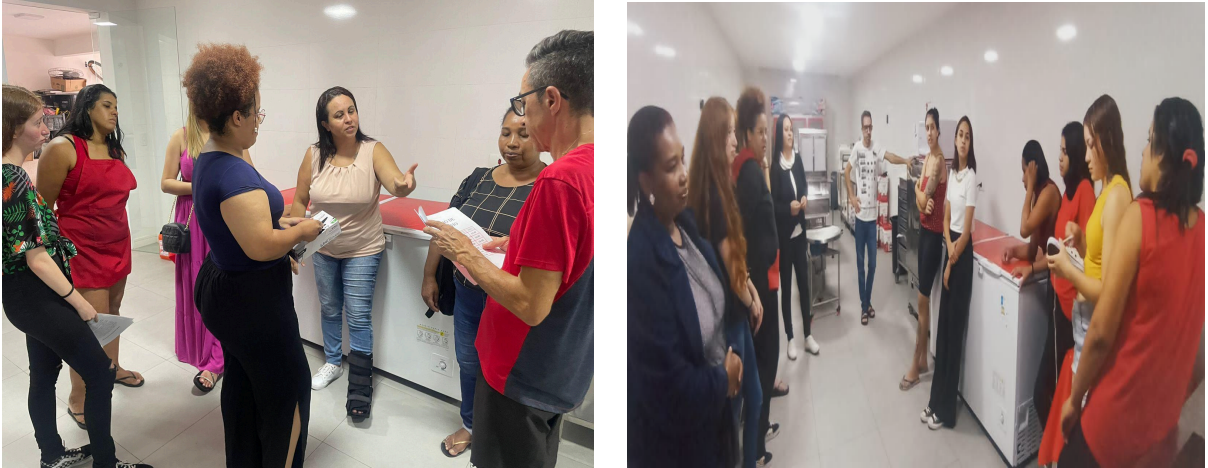


Figura 6 e 7- Reuniões de Equipe

São muitas as ferramentas de comunicação interna que podem ser usadas nas empresas, porém não é somente uma questão de quais utilizar e sim de garantir que a mensagem chegue de forma clara a quem precisa, seja um grupo ou todos os colaboradores.

A escolha das ferramentas de comunicação dependerá dos objetivos que se deseja alcançar com essas ações, do perfil dos seus colaboradores e da cultura da sua empresa.

Como somos diferentes, cada um prefere um tipo de conteúdo. Por isso, o ideal é que a mensagem seja transmitida em diversas modalidades de ferramentas de comunicação interna. Essa ação aumenta as chances das informações não se perderem e chegarem ao destino proposto.

7 COMUNICAÇÃO HORIZONTAL

7.1 A comunicação horizontal na empresa

A comunicação dentro de uma empresa, seja ela pública ou privada, precisa ter impacto positivo na integração da equipe. Isso é fundamental para o bom desempenho e convívio entre os colaboradores. Por meio dela, é possível criar um ambiente transparente, onde a troca de informações seja fluida e agradável para todos os setores.

Por isso, quando há um ambiente confiável e acolhedor para a troca de ideias, fica mais fácil desenvolver outros benefícios e definir metas mais alcançáveis. Além de melhorar a produtividade e garantir funcionários mais motivados.

“Segundo Dubrin (2001), as mensagens nas organizações viajam em quatro direções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente.”

A comunicação horizontal — ou lateral — ocorre entre profissionais da mesma área ou nível hierárquico. Esse estilo de fluxo facilita o compartilhamento de informações importantes e a interação entre os colaboradores do mesmo nível. Como determinada decisão ou planejamento ser compartilhado por um diretor com os seus demais pares.

Parece simples, mas sem essa comunicação os demais setores não funcionam. Isso porque, se um líder, que tem papel fundamental na organização das tarefas, não estiver alinhado com os demais departamentos, ele vai acabar atropelando ou deixando de entregar algum objetivo proposto.

Não apenas para alinhamento, mas uma comunicação horizontal bem trabalhada no setor pode evitar futuros problemas. Isso permite que os processos sejam realizados com excelência e, assim, fortaleça a identidade da empresa. Abrindo novos pensamentos para projetos e objetivos futuros.

7.2 Vantagens da Comunicação Horizontal

A comunicação horizontal apresenta algumas vantagens distintas . Isso diminui a incompreensão entre departamentos que trabalham no mesmo projeto, aumentando assim a eficiência e a produtividade. Isso pode resultar em uma melhor implementação das decisões de nível superior porque os funcionários em níveis inferiores têm permissão para coordenar diretamente uns com os outros na implementação da decisão tomada no topo. A comunicação horizontal facilita o trabalho em equipe se um projeto exigir tarefas de pessoas ou departamentos diferentes. Também pode aumentar a satisfação e a motivação no trabalho, criando mais autonomia para os funcionários na comunicação.

Agora vamos falar a respeito dos benefícios que a comunicação horizontal pode trazer para uma empresa.

⇒ Maior crescimento profissional aos funcionários = Em empresas de comunicação vertical, as funções estão todas muito bem definidas, o que pode ser bom no ponto de vista da organização, mas acaba limitando o crescimento profissional dos funcionários. Quando eles têm liberdade para agir e tomar decisões, porém, estão expostos a situações novas o tempo todo, e isso faz com que adquiram cada vez mais experiência e possam agregar muito mais ao negócio. Esse tipo de comunicação gera mais autonomia e responsabilidade.

⇒ Resolução rápida de mau-entendidos = Os conflitos entre os gerentes e funcionários por causa de incompreensão de informações são muito comuns na vida organizacional. A comunicação horizontal ajuda a reduzir possíveis mal-entendidos porque as informações não são centralizadas. Isso reduz a burocracia e permite que as pessoas conversem livremente entre si, esclarecendo as confusões direto na fonte. Assim, problemas são resolvidos e decisões são tomadas com mais agilidade, sem que tudo tenha que passar por um superior.

⇒ Reforço à união da equipe = A capacidade de trabalhar em equipe é um pré-requisito essencial para o sucesso de uma organização. Nesse sentido, a comunicação horizontal ajuda na redução de conflitos entre funcionários com diferenças de opiniões. Isso fortalece a união do grupo e dá espaço para o diálogo,

sempre que um desentendimento acontecer. Quanto mais um time profissional estiver integrado, mais fácil será conduzir os projetos e realizar as atividades, pois haverá sintonia e conexão entre todos os envolvidos.

⇒ Comunicação Livre entre os departamentos = Se no modelo vertical algumas informações ficam retidas a apenas um departamento, na abordagem horizontal isso não acontece, uma vez que a comunicação acontece livremente entre os setores. Isso é positivo porque evita fofocas e coisas ditas pela metade, o que pode ser prejudicial para a equipe. Assim, não só apenas os membros de um departamento se unem, como também os diferentes setores passam a cooperar mais uns com os outros, tornando os processos mais harmônicos e ágeis.

⇒ Compartilhamento de conhecimentos = A comunicação horizontal também tem um efeito extremamente positivo, que é o compartilhamento de conhecimentos. É claro que os líderes continuam na função de ensinar o que sabem aos liderados, mas a verdade é que também os colegas de mesmo nível hierárquico podem aprender uns com os outros. Dessa forma, os profissionais que trabalham juntos, ou mesmo em outros departamentos, podem dividir o que sabem entre si, fortalecendo intelectualmente a organização como um todo.

São muitos os benefícios que uma empresa pode ter ao adotar a comunicação horizontal, porém, é importante tomar cuidado para que informações importantes não sejam esquecidas de serem repassadas. Deve haver um controle, mesmo que mínimo, para que isso não aconteça.

A premissa é que a hierarquia tradicional fique em segundo plano ou até mesmo seja extinta, ou seja, que não haja relações de poder.

Esse método organizacional é mais participativo, já que todos os colaboradores atuam ativamente nas ações e decisões de um projeto, assim como têm mais responsabilidade.

7.3 Desvantagens da Comunicação Horizontal

A comunicação horizontal pode apresentar algumas desvantagens. Um exemplo seria a gerência poder ter um problema maior para manter o controle,

conforme aumenta a comunicação horizontal. Isso ocorre, em parte, porque a administração pode obter muito controle e poder de controlar o fluxo de informações.

Também pode criar conflito entre funcionários expostos uns aos outros por meio do processo de comunicação. O processo é mais demorado se a comunicação vertical for necessária para ratificar as decisões tomadas durante a comunicação horizontal ou para confirmar as informações recebidas através da comunicação horizontal.

Finalmente, pode criar falta de disciplina se regras estritas de procedimento de comunicação não forem impostas e seguidas.

8 LINHA DO TEMPO - FLUXOGRAMA

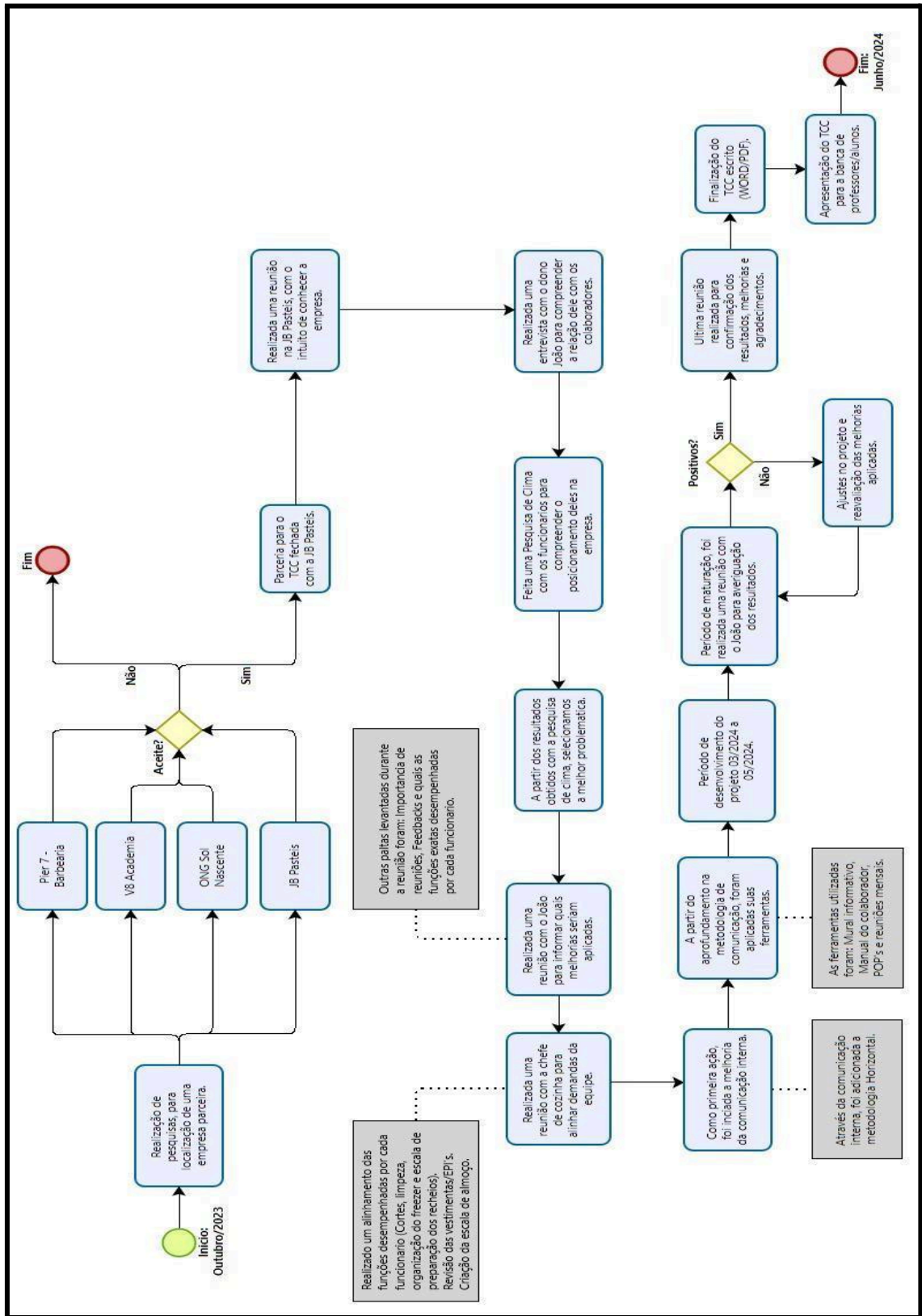


Figura 8 - Fluxograma do Projeto de TCC

9 CONCLUSÃO

A comunicação interna e horizontal desempenham papéis fundamentais no ambiente organizacional contemporâneo, promovendo a integração entre colaboradores e a fluidez de informações. A análise realizada neste trabalho demonstra que ambas as formas de comunicação são essenciais para o bom funcionamento das organizações, impactando diretamente na eficiência operacional, no clima organizacional e na inovação. Ao melhorar a comunicação interna, as empresas podem alcançar maior alinhamento estratégico e coesão entre equipes, enquanto a comunicação horizontal facilita a troca de conhecimentos e a colaboração entre diferentes áreas. Portanto, investir em práticas e ferramentas que fortaleçam tanto a comunicação interna quanto a horizontal é crucial para o sucesso organizacional no contexto atual.

Para a empresa tema do nosso trabalho, houve uma melhora na comunicação entre as funcionárias, onde elas perderam o medo de demonstrar suas ideias e problemas no dia-a-dia. Além daquilo que propomos, surgiram novas ideias por parte dos membros da empresa dos quais estão se adaptando. Tem pontos a melhorar ainda, mas o mural ajudou muito na comunicação, na escala de trabalho e na integração de novos funcionários.



Figura 9 - Encerramento do Projeto TCC na JB Pastéis

10 REFERÊNCIAS

HISTÓRIA DO DEPARTAMENTO DE RH - Disponível em:

<https://feliipelli.com.br/a-historia-do-departamento-de-recursos-humanos>

Acesso em: 03 de dezembro de 2023

HISTÓRIA DO RH - Disponível em: <https://evacard.com.br/blog/historia-do-rh/>

Acesso em: 03 de dezembro de 2023

HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO HUMANA - Disponível em:

<https://www.infoescola.com/historia/historia-da-comunicacao-humana/>

Acesso em: 02 de dezembro de 2023

HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO HUMANA - Disponível em:

<https://jrmcoaching.com.br/blog/historia-da-comunicacao-humana/>

Acesso em: 03 de dezembro de 2023

HISTÓRIA, COMPONENTES, FORMAS E RUÍDOS - Disponível em:

<https://www.revistasuninter.com/revistaorganizaosistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/492>

Acesso em: 03 de dezembro de 2023

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: O QUE É? - Disponível em:

<https://neilpatel-com.cdn.ampproject.org/v/s/neilpatel.com/br/blog/comunicacao-empr-esarial-o-que-e/>

Acesso em: 02 de dezembro de 2023

PROBLEMAS QUE UMA MÁ COMUNICAÇÃO INTERNA PODE CAUSAR -

Disponível em:

<https://www.qualitor.com.br/blog/interna/6-problemas-que-uma-ma-comunicacao-interna-pode-causar-na-sua-empresa>

Acesso em: 02 de dezembro de 2023

MARKETING NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL - Disponível em:

<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/comunicacao-empresarial/>

Acesso em: 03 de dezembro de 2023

COMUNICAÇÃO INTERNA - Disponível em:

https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf

Acesso em: 02 de dezembro de 2023

COMUNICAÇÃO INTERNA - Disponível em:

<https://intelligenzait.com/comunicacao-interna/>

Acesso em: 03 de dezembro de 2023

COMUNICAÇÃO INTERNA, UMA ESTRATÉGIA DE AGIR, DIFUNDIR OS IDEAIS DA EMPRESA - Disponível em:

<https://www.fsb.com.br/noticias/comunicacao-interna/>

Acesso em: 03 de dezembro de 2023

MURAL DE AVISOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA - Disponível em:

<https://endomarketing.tv/mural-de-avisos-na-comunicacao-interna/>

Acesso em: 03 de dezembro de 2023

COMUNICAÇÃO INTERNA E ESTRATÉGIAS - Disponível em:

<https://racecomunicacao.com.br/comunicacao-interna-estrategias/>

Acesso em: 03 de dezembro de 2023

COMUNICAÇÃO INTERNA E FERRAMENTAS - Disponível em:

<https://www.comunique-se.com.br/blog/comunicacao-interna-ferramentas/>

Acesso em: 03 de dezembro de 2023

BENEFICIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA - Disponível em:

<https://aspectum.com.br/blog/beneficios-comunicacao-interna-na-empresa>

Acesso em: 02 de dezembro de 2023

COMUNICAÇÃO HORIZONTAL - Disponível em:

<https://jrmcoaching.com.br/blog/os-beneficios-da-comunicacao-horizontal-dentro-de-uma-equipe/>

Acesso em: 02 de dezembro de 2023

ANEXOS

Etec
Jardim Ângela
São Paulo

CPQ
Centro
Paula Souza

GOVERNO DO ESTADO
SÃO PAULO

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JARDIM ANGELA
Estrada da Baronesa, nº 1695, Baronesa, São Paulo, SP, CEP 04941-175.
Telefone 11-5833.0943 e 58330861
e-mail secretaria@etecjardimangela.com.br
Ato legal de criação da unidade Decreto Nº 55.222 de 22 dezembro de 2009 e
Publicado no DOE em 22 de dezembro de 2009

DECLARAÇÃO DE VISITA TÉCNICA

Declaramos para os devidos fins, que os alunos (as) abaixo relacionados e seus RG, são alunos (as) regularmente matriculado (as) neste Estabelecimento de Ensino no 2º Módulo do Curso TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS, período noite, das 18h45min às 22h45min, e objetivo desta declaração é para uma visita técnica na Instituição "JB Pastéis" e que será vital importância para a realização do trabalho de conclusão de curso (TCC) dos referidos alunos.

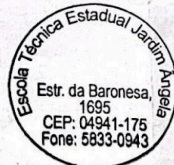
NOME DOS ALUNOS (AS)	RM	RG
MARIA ANTONIA OLIVEIRA ARAUJO	23100	49.640.022-8-SSP/SP
ISABELLA FLORENCIO DA COSTA	23482	62.146.786-8-SSP/SP
LAURA MARIANA OLIVEIRA ARAUJO	23330	57.816.120-5-SSP/SP
SOFIA LUCIA DE OLIVEIRA	23331	45.252.034-4-SSP/SP
CARLOS EDUARDO NASCIMENTO DA CRUZ	23332	53.107.633-7-SSP/SP
THAMIRES SANTOS DA PAIXAO	23336	38.801.422-2-SSP/SP

São Paulo, 24 de agosto de 2023.

ETEC JARDIM ANGELA	Funcionário _____ Anderson Carlos da Silva Rocha
	RG nº _____ RG 37.036.985-3 SSP/SP Agente Técnico e Administrativo
	Cargo _____ ETEC JARDIM ANGELA

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JARDIM ANGELA

Estrada da Baronesa, nº 1695, Baronesa, São Paulo, SP, CEP 04941-175
Telefone 11-5833.0943 e 58330861



ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JARDIM ANGELA
Estrada da Baronesa, nº 1695, Baronesa, São Paulo, SP, CEP 04941-175.
Telefone 11-5833.0943 e 58330861
e-mail secretaria@etecjardimangela.com.br

João Batista Gonçalves

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE IMAGEM

Eu, Yara Beatriz Gonçalves, inscrito no CPF sob nº 101675208.30 e RG sob nº 17.546.469.8 representante da empresa **JB Pasteis**, inscrita no CNPJ sob nº 74562299/0001-04 com sede à Rua Candelária, 17 Jardim Marques município de São Paulo-SP. AUTORIZO o uso de minha imagem, de meus funcionários e instalações da empresa, para ser utilizada no trabalho acadêmico do instituto *Etec Jardim Angela* pelos alunos do curso de *Técnico de Recurso Humanos*, nos meios de apresentação em slides e teórico de seu TCC.

Fica ainda **autorizada**, de livre e espontânea vontade, para os mesmos fins, a cessão de direitos da veiculação das imagens não recebendo para tanto qualquer tipo de remuneração.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem ou a qualquer outro, e assino a presente autorização.

São Paulo, 8 de dezembro de 2023.

Yara Beatriz Gonçalves
(Assinatura)

Nome completo:

Telefone p/ contato: