

Centro Estadual de Educação Tecnológica

Paula Souza

ETEC «Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz»

Curso Técnico em Administração

Ariane Marçal Savio Gorges

Artur Belarmino da Silva

Thalita Cristina da Silva

Vanessa dos Santos Dias

Comunicação Interna - Um Estudo de
Caso em uma Empresa de Locação de
Veículos

Araraquara - SP

2013

CENTRO PAULA SOUZA



ETEC "PROFª ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

ARIANE MARÇAL SAVIO GORGES

ARTUR BELARMINO DA SILVA

THALITA CRISTINA DA SILVA

VANESSA DOS SANTOS DIAS

**COMUNICAÇÃO INTERNA – UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS**

ARARAQUARA - SP

JUNHO / 2013

ARIANE MARÇAL SÁVIO GORGES - 02

ARTUR BELARMINO DA SILVA - 03

THALITA CRISTINA DA SILVA - 27

VANESSA DOS SANTOS DIAS - 28

3º MJ

COMUNICAÇÃO INTERNA – UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz”, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Técnico de Nível Médio em Administração sob a orientação dos Professores Cesar Guilherme Roseguini e Gabriela Messias da Silva.

ARARAQUARA - SP

JUNHO / 2013

Dedicamos este trabalho primeiramente a nós mesmos que nos empenhamos na concretização deste estudo; E aos nossos companheiros, amigos e familiares que nos apoiaram em todos os momentos.

Agradecemos a guia de Deus por ter nos fortalecido e orientado, porque nele encontramos sabedoria, paciência e persistência.

À nossa família que esteve sempre ao nosso lado, nos auxiliando, dando apoio e incentivando a sermos pessoas melhores no que fazemos, torcendo sempre pelo nosso sucesso e realização.

Agradecemos ao corpo docente e aos colegas de sala que fizeram parte dessa jornada, que nos apoiaram, por cada momento, por cada gesto e cada lembrança que levaremos pelo resto de nossas vidas.

Somos gratos a todos os professores, que disponibilizaram parte de seu tempo, dividiram seus conhecimentos e se dedicaram à nos orientar com carinho e paciência. Principalmente aos professores César, Ariovaldo e Gabriela.

RESUMO

A comunicação esteve e está presente em todos os processos da humanidade, e esta é de suma importância para todos os segmentos da sociedade. A comunicação interna utilizada como ferramenta de motivação e competitividade nas empresas atuais, também se apresenta como elemento fundamental na estrutura organizacional das mesmas. Este estudo nos mostra a relevância da comunicação interna dentro de uma empresa em um mercado competitivo. Tendo como base de pesquisa uma empresa do ramo de Locação de Veículos situada em Araraquara-SP.

Palavras-chave: Comunicação, Comunicação Interna, Endomarketing e Competitividade.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	COMUNICAÇÃO	
2.1	CONCEITO E EVOLUÇÃO.....	11
2.2	O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO.....	12
2.3	FALHAS NA COMUNICAÇÃO.....	14
2.4	PLANEJAMENTO.....	17
3	COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	18
4	COMUNICAÇÃO INTERNA: DEFINIÇÃO.....	21
4.1	COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS.....	22
4.2	OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	24
5	GESTÃO DE RH NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	26
6	FLUXOS DA COMUNICAÇÃO.....	29
6.1	COMUNICAÇÃO DESCENDENTE.....	29
6.2	COMUNICAÇÃO ASCENDENTE.....	30
6.3	COMUNICAÇÃO HORIZONTAL.....	31
7	OS ERROS OPERACIONAIS E AS BARREIRAS A COMUNICAÇÃO.....	32
8	O ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DA CIDADANIA EMPRESARIAL.....	35
8.1	O QUE É ENDOMARKETING?.....	36
8.2	A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING.....	37
8.3	FATORES QUE DETERMINAM A EFICÁCIA DO ENDOMARKETING.....	41
9	ESTUDO DE CASO	
9.1	INTRODUÇÃO.....	44
9.2	A EMPRESA.....	45
9.3	O ESTUDO.....	45
10	CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		

1 INTRODUÇÃO

O envolvimento e a participação dos empregados é uma questão decisiva para o futuro de qualquer empresa, bem como também definir uma política de comunicação interna que é crucial para cooperar e motivar a relação entre os empregados. Cada vez mais as empresas precisam de um departamento que se ocupa exclusivamente sobre a comunicação interna no sentido de que todos os empregados disponham das informações adequadas para a realização das suas tarefas dentro da empresa e ainda apreça com mais força a preocupação das empresas debruçar nos sistemas organizados, ágil e fluido para uma boa comunicação entre a direção e os empregados.

2 COMUNICAÇÃO

2. 1 Conceito e Evolução

A comunicação é o intercâmbio de informações entre sujeito ou objeto. Deste ponto de vista, a comunicação inclui termos técnicos (telecomunicação), biológicos (fisiologia, função e evolução) e sociais (jornalismo, publicidade, e meios de comunicação visual). A comunicação é um processo constante, complexo e ativo que se distingue da comunicação animal por seu conteúdo simbólico, isto é, as pessoas são capazes de compreender, interpretar, elaborar e modificar signos e símbolos. Se os homens não se comunicassem, cada qual se encerraria em mundo particular, dificultando sobre maneira a evolução humana.

Comunicação, a partir da própria origem da palavra traz no cerne o sentido de compreensão, pois se originam do latim "comunicare", que significa o ato de entender alguém e se fazer entendido. Nas definições, usando palavras como significadas, reações, modificações e influência, os autores deixam patente a necessidade deste fator principal. Quando se publica uma notícia ela passa a fazer parte da comunicação. Comunicação, comunhão, comunidade são palavras que tem a mesma raiz e estão relacionadas à mesma ideia de algo compartilhado. Mas o termo comunicação, com o tempo, perdeu toda a nitidez conceitual e adquiriu significados muito amplos e variados.

A comunicação evoluiu a partir da associação de um signo e de um objeto, para formar linguagem e inventar meios que vencessem o tempo e a distancia ramificando-se em sistemas e instituições. Os homens primitivos começaram a se comunicar a partir do uso de gestos, gemidos ou gritos ou da combinação destes.

Para algumas pessoas, os primeiros sons usados para uma linguagem foram imitações dos sons da natureza, já outros, dizem que os sons humanos vinham das exclamações espontâneas. Outra hipótese é de que o homem primitivo fazia sons pelo uso das mãos, pés e boca, além da utilização dos objetos, como pedras e troncos ociosos.

Das muitas formas de comunicação, é possível concluir que o homem utilizou um determinado som ou gesto a certa ação ou objeto, criando assim o signo e a significação. Díaz Bordenave (1995 p.24) revela: "a atribuição de significados a determinados signos é precisamente a base da comunicação em geral e linguagem em particular".

Ainda de acordo com o referido autor, foi a partir da linguagem oral que o homem obteve a primeira forma organizada de comunicação, acompanhada ou não da comunicação não verbal. A cultura foi também transmitida oralmente, através do uso da linguagem falada e de imagem. Com o passar dos séculos o homem passou a utilizar meios para transmitir as mensagens. A influência social destes meios aumentou na medida de sua penetração e difusão na sociedade.

A comunicação, como define Pereira(2005), poder ser considerado o processo social básico, primário, porque é ela quem torna possível a própria vida em sociedade. Vida em sociedade significa intercâmbio, e este só existe entre os seres humanos por meio da comunicação. A comunicação preside, rege todas as relações humanas.

Mas qual o produto da comunicação? Uma mercadoria cada vez mais valiosa, apesar da imaterial: informação, ou seja, notícias, dados, ideias, conhecimento, ficção, cultura.

Segundo Chiavenato (2000, p.142) é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação.

Ao conceito de Scanlan (1979, p.372), a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra.

Afirmam Stones e Freeman (1999, p. 238): "a comunicação é a chave para a coordenação eficaz".

2.2 O Processo da Comunicação

Segundo Braga & Marques (2008 p 12-13): "O processo de comunicação pode ser definido de uma forma mais simplificada como uma atividade humana

caracterizada pela transmissão e recepção, de informações entre pessoas, ou ainda, como o modo pelo qual se constroem e se decodificam significados a partir das trocas de informações geradas. A ação de comunicar pressupõe duas ou mais pessoas produzindo entre si um entendimento recíproco, a partir de trocas simbólicas e influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas. Pode ser definida, desse modo, como um comportamento intencionalmente produzido que visa a compartilhar uma determinada finalidade, explícita ou não”.

Hoje pode-se aplicar o termo a tudo o que significa contato, ligação, relação, união, passagem, além de diálogo, entendimento, contágio e convívio. “A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com emissor e um receptor, em que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após um tempo.” (LACOMBE p, 2007, 239).

O processo da comunicação, está integrada por 5 elementos fundamentais: **emissor, receptor, canal, mensagem e feedback.**

O **emissor** é o ponto do processo de comunicação, que transmite a mensagem.

O **receptor** é o destinatário da mensagem, quem recebe a mensagem.

O **canal** é o meio através do qual a mensagem é transmitida. Pode ser face-a-face, por carta, telefone, etc.

A **mensagem** é o conteúdo da comunicação, enquanto que o código utilizado na transmissão da mensagem é o que dá forma a comunicação.

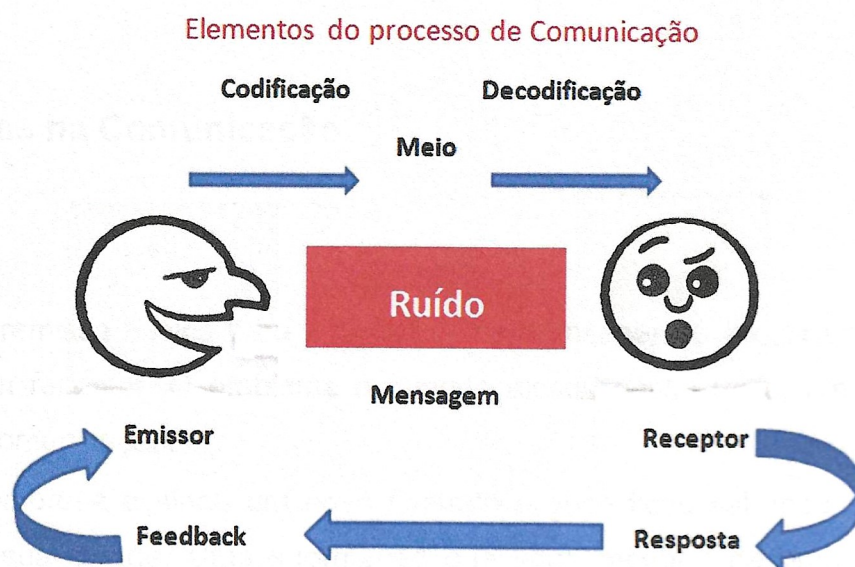


FIGURA 1 – Processo de Comunicação

O **feedback** é a informação de retorno que é transmitido em resposta à mensagem inicial.

Os elementos básicos da comunicação estão agrupados na figura 1, na qual está representando um modelo geral do processo de comunicação. Tal processo é composto por seis etapas.

Na primeira etapa, o emissor concebe a ideia de transmitir á outra pessoa uma intenção ou informação.

Na segunda etapa, o emissor codifica a ideia que é transformada em linguagem composta por símbolos, signos ou palavras.

Na terceira etapa é efetuada a transmissão da mensagem. Nesta etapa, a mensagem é transmitida através do canal escolhido para sua difusão.

Já a quarta etapa se refere ao recebimento da mensagem pelo receptor.

A quinta etapa produz-se a codificação da mensagem, ou seja, a interpretação do receptor. Se o receptor não compreender a mensagem, toda a comunicação terá sido inútil. E por fim na ultima etapa o destinatário recebeu a mensagem e atribui a ela um significado que permite sua utilização. Neste momento o ciclo pode ser completo com a reação do destinatário.

Esta reação é a retroação ou feedback que permite assegurar que o receptor interpretou a mensagem conforme as intenções do emissor. É esta etapa que possibilita a redução dos erros de compreensão e interpretação e completa o circulo da comunicação bidirecional.

2.3 Falhas na Comunicação

A premissa básica para transmitir uma mensagem é: existir um emissor, um meio e um receptor. O problema é quando existe, nesse meio, uma falha ou um ruído de comunicação.

A empresa assinou um novo contrato e você ficou sabendo quando leu no jornal de sua cidade. Uma informação que você recebeu de uma maneira, está sendo discutida de outra forma pela equipe ao lado. De uma hora para outra surge

um boato que irão demitir colaboradores, mas ninguém sabe de onde surgiu essa informação. Esses são alguns exemplos de falhas no processo de difusão.

Antes de tudo, é importante lembrar que a comunicação, trabalha diretamente com pessoas, que carregam conflitos existenciais, relações de poder, desejos, sonhos, frustrações, história de vida, vaidade, ambição, expectativas profissionais, condições de trabalho e clima organizacional. Portanto, é humano que existam erros nesse processo.

A comunicação ineficaz cria conflitos e desgasta relações. Para entender de forma prática essas falhas é importante discuti-las e falar delas. Um bom planejamento de comunicação interna, com fluxos equilibrados, valorizar canais participativos, criar uma linguagem uniforme, valorizar os programas de comunicação informal e, principalmente, acreditar na comunicação como um poder organizacional. Essas ações não vão impedir que continuassem existindo falhas no processo de troca de informações, mas irão ajudar a firmar uma comunicação clara e objetiva.

Canais inapropriados de comunicação: é preciso escolher o canal adequado para cada comunicação. Robbins (2005) destaca que a escolha do canal é um fator de grande importância. Realizar reuniões ou mesmo falar pessoalmente, mesmo que seja através de um telefonema, é a escolha mais eficiente para lidar com questões sutis ou que possua determinadas especificidades.

Subestimar as omissões; o que não é dito muitas vezes pode ser estridente que todos os tópicos da mensagem. Se as pessoas não são elogiadas se jugam desapreciadas. Se não lhes é dada uma explicação, podem achar que não são de confiança. Por isso é sempre importante questionar que tipos de mensagens estão sendo repassados dentro do ambiente organizacional.

Dolan&Pineda (2009 p, 36) mostra de forma clara como os erros de comunicação podem trazer consequências para vários setores da empresa: "parece surpreendente a quantidade de energia que se perde diariamente devido à falta ou a erros na comunicação. Informes mal escritos, explicações mal formuladas, mensagens transmitidas defeituosamente, tudo isso traduzido em perdas econômicas, trabalhos recusados, esforços desperdiçados, conflitos profissionais, trabalhistas, pessoais e processos judiciais."

Comunicação errada corrói o moral dos empregados, desestimula a produtividade e pode tornar o ambiente de trabalho insuportável. Nada mais apropriado, portanto, do que evitar esses equívocos. O emissor e receptor de uma mensagem possuem percepções, experiências e valores diferentes, atenção redobrada para identificar as barreiras ou ruídos presentes neste processo e também para tomar as atitudes corretas para corrigi-lo.

Bottiet al (2009,p. 117-118) acrescentam:“vale ressaltar que as barreiras na comunicação, á vezes, é inevitável, pois a organização é um sistema vivo e existem variáveis indesejadas que dificultam o processo e afetam negativamente as mensagens, tornando-as ineficazes e distorcidas.”

Podem-se destacar algumas situações que ocorrem nas organizações e que merecem atenção especial pelas dificuldades que acarretam à comunicação.

O excesso de informação será a primeira a ser citada. Como mencionam Dolan&Pineda, o surgimento de novas tecnologias produz uma quantidade de informação cada vez maior em curto espaço e tempo, tornando a maior parte dos gestores incapaz de utiliza-las e ordena-las. A principal consequência deste excesso de informação é o não entendimento das diversas demandas que surgem.

As redes informatizadas podem agravar a situação. A quantidade de mensagens recebidas diariamente por correio eletrônico supera a capacidade de absorção. Como consequência algumas mensagens ficam sem respostas, o que transmite a quem comunicou um sentimento de desprezo e desconsideração. Bottiet al (2009) afirmam ainda que:“um bom clima dentro da empresa ajuda as pessoas a se manterem engajadas em todas as situações no sentido de satisfazer suas necessidades e conservar o equilíbrio emocional. Quando o clima organizacional não esta de forma positiva, o reflexo cai diretamente na comunicação, pois as pessoas ficam amarguradas, desconfiadas e as barreiras da comunicação surgem.”

Segundo Carvalho & Serafim (2004) dizem que é preciso que os profissionais que atuam na gestão de recursos humanos encaram a comunicação como um aspecto estratégico e passível de ser analisado. Estes profissionais devem modificar a forma de comunicar periodicamente, conforme as transformações que forem ocorrendo na empresa, colocando-a em pratica por meio de ações concretas e eficazes e de um planejamento muito bem estruturado e com alto grau de profissionais.

2.4 Planejamento

O planejamento é uma função organizacional contínua que estabelece ações para atingir objetivos predeterminados. É um procedimento formalizado para produzir resultado articulado, na forma de um sistema integrado decisões.

A formalização de uma comunicação corporativa não resolve todos os problemas de uma organização. Esse processo formal diminui muito o processo informal, que dentro das empresas é comumente denominado como "rádio peão", que produz o boato. É importante lembrar que o rumor ou fofoca não ocorre por acaso. Aumenta à medida que a empresa cuida da comunicação formal e se descuida da informal.

3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Comunicação empresarial é uma atividade estratégica para as diretorias e presidências das empresas. Ela engloba nas empresas, a supervisão da assessoria de imprensa, o planejamento, implementação e condução das ações de comunicação interna – o que envolve o público interno, ou seja, os funcionários da corporação, e todo e qualquer relacionamento com o público externo, no âmbito corporativo. As atividades de comunicação empresarial ainda englobam o cuidado com a imagem corporativa, ou seja, com a marca da empresa e, assim, cuidar da imagem da empresa.

Os profissionais desta área estão sempre preocupados com o relacionamento da empresa e seus funcionários, bem como junto com a sociedade e seus interlocutores. Eles olham este relacionamento não de forma multifacetadas, ou seja, como clientes, fornecedores, parceiros, mas principalmente como formadores de opinião e membros de uma sociedade, que podem auxiliar ou não na preservação da imagem da empresa. Trabalham na área de comunicação empresarial principalmente jornalistas, relações-públicas e publicitários, mas, no Brasil, os postos de gerência sênior e os postos de diretoria têm sido ocupados por profissionais com formação específica, já que comunicação empresarial requer um grau de conhecimento que somente os especialistas têm.

Segundo Nassar e Figueiredo (2006, p.12) afirmaram que: “a linguagem da propaganda é apenas uma parte da comunicação atual das empresas. A comunicação empresarial utiliza de muitas linguagens que não tem necessariamente como objetivo imediato o processo de vendas. Mas que não deixam, por isso, de ser ferramentas fundamentais no marketing da empresa. Dentre essas linguagens estão a das relações públicas, a da imprensa e o atendimento direto ao consumidor. As ações dessas áreas de comunicação empresarial, se não são diretamente mensuráveis num balanço contábil, podem significar, no mínimo, a simpatia da sociedade, a fidelidade dos consumidores, um bom relacionamento com os trabalhadores e sindicatos.”

Entendem os autores citados que a comunicação empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário, um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno e ao público externo.

Ela é o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. Deve ser elaborado de forma multidisciplinar, com base em métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, lobby, propaganda, promoções, pesquisa e marketing e dirigida à sociedade, formadores de opinião, consumidores e empregados, e deve ter como referencia o planejamento estratégico da empresa. Voltam, então, a insistir Nassar e Figueiredo (2006, p. 20): "A comunicação empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: a frente de batalha voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza, visando sobre tudo a sua preservação (se você quiser, pode chamar de frente de batalha ecológica); a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores engravatados e de uniformes que constituem os recursos humanos das empresas modernas; a frente de batalha das complicadas relações da empresa com os governos e os políticos, ou seja, o lobby empresarial. E a grande frente de batalha da propaganda e da promoção de produtos".

A comunicação empresarial tem assumido, nos últimos anos, maior complexidade, tendo em vista a necessidade de trabalhar com diferentes públicos (portanto diferentes conteúdos, discurso ou linguagens), o acirramento da concorrência, a segmentação da mídia e a introdução acelerada das novas tecnologias.

Hoje se exige do profissional da área não apenas conhecimentos e habilidades nas práticas profissionais, mas também uma visão abrangente do mercado e do universo dos negócios. Mais do que um simples executor de tarefas (bom redator de releases, bom relacionamento com a mídia, excelente editor de houseorgan), o profissional de comunicação empresarial deve ser um executivo, um gestor, capaz de planejar, estrategicamente, o esforço de comunicação da empresa ou entidade.

O mercado brasileiro e internacional já dispõe de empresas especializadas na realização deste trabalho e, internamente, as empresas ou entidades também tem experimentado gradativa profissionalização.

Hoje, a comunicação empresarial já desempenha papel fundamental, definindo-se como estratégica para as organizações, superada a fase anterior, em que suas ações, produtos e profissionais eram vistos como acessórios, descartáveis ao primeiro sinal de crise.

A literatura na área cresce vertiginosamente, com a contribuição de profissionais do mercado e das universidades (a Comunicação Empresarial, em seus múltiplos aspectos, tem, cada vez mais, sido objeto de trabalhos na graduação e na pós-graduação em Comunicação no Brasil). Muitas universidades, como a USP e a UNESP, para só citar duas instituições de ensinos tradicionais na área de comunicação no país, mantêm linhas de pesquisa em comunicação empresarial em seus programas de pós-graduação e já contabilizam mais de uma centena de dissertações e teses já defendidas.

Da mesma forma, multiplicam-se os eventos sobre comunicação empresarial, destacando-se, dentre outros, os congressos promovidos pelo Contexto Comunicação e Pesquisa, pela Mega Brasil e pela ABERJE, entidade mais representativa da área.

4 COMUNICAÇÃO INTERNA: DEFINIÇÃO

A comunicação interna engloba todas as práticas e processos comunicativos de uma determinada organização com seu público interno (funcionários, colaboradores, acionistas). Sendo estabelecida de forma correta, além de resultados positivos nas áreas administrativas, mercadológica e econômica, consegue tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso e agradável para todos os que constituem a empresa. Criar um planejamento estratégico, padronizando seus veículos de comunicação, a organização consegue passar informações importantes de forma organizada, clara e objetiva para seu público interno, evitando o surgimento de suposições e comentários errôneos, deixando os funcionários seguros e motivados, estabelecendo uma imagem harmônica e clara que transmite confiabilidade e credibilidade.

Neste processo de reestruturação, são vários os recursos que a organização pode utilizar para que esta Comunicação Interna comece a funcionar trazendo resultados positivos com o passar do tempo, como: a criação de uma intranet única, a utilização de jornal mural e jornal interno, realizando pesquisas de satisfação e clima interno para tomar conhecimento da imagem que a organização possui na cabeça de seus colaboradores.

Os colaboradores de uma organização querem ter conhecimento dos negócios da empresa, das decisões que ela toma, da situação que ela se encontra. A falta de informação, de uma comunicação entre empresários e funcionários acaba gerando desmotivação e falta de comprometimento. Torna-se fundamental comunicar a missão da empresa, seus valores, metas e objetivos ao público interno, pois quanto maior for seu envolvimento com a organização, maior será o seu comprometimento.

Portanto, a Comunicação Interna compreende os procedimentos comunicacionais que ocorrem na Organização. Apoiando-se em ideias administrativas, “visa proporcionar meios de promover maior integração mediante o diálogo, a troca de informações, experiências e a participação de todos os níveis” (SCROFERNEKER, 2006, P. 47).

Segundo Nassar, a comunicação interna: "é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia (NASSAR, 200, P.73-74).

4.1 Comunicação Interna Nas Empresas

Na atualidade, apesar da existência de diversos meios de obter informações e conhecimentos, nem sempre estamos nos comunicando. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Numa empresa não é diferente. Tomasi & Medeiros (2007) dizem que muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, e ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Isto se dá o valor da comunicação interna numa organização.

Tomasi & Medeiros (2007, p.15) afirmam ainda que:

O clima interpessoal é outro fator decisivo na comunicação. Se os comunicadores se sentem como adversários o efeito da comunicação será totalmente diverso de que se considerassem amigos. O destinatário é influenciado pelas relações de poder e pela consideração que tem com relação ao seu interlocutor.

Comunicação interna 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.

Para ser estratégica e eficaz a comunicação deve orientar a diretoria sobre como comunicar seus propósitos de modo eficiente, criando um ambiente

participativo que favoreça a gestão dos processos de mudança e quantifique o impacto das iniciativas comunicacionais de modo a personificar uma identidade de empresa colaborativa, orienta para seus principais clientes: funcionários, consumidores e sociedade.

A comunicação interna integra um conjunto em primeiro momento, porém serve também para afinar-se com o discurso externo da empresa. Por exemplo, é recomendável que cada ação externa seja comunicada, explicada e incorporada pelo ambiente organizacional. Os colaboradores internos devem sempre saber das ações da empresa no mercado organizacional de consumo. A comunicação organizacional refere-se a comunicação interna que tem determinado momento colabora para a comunicação externa.

Os superiores atribuem tarefas, instruem e avaliam os subordinados, fornecem informações sobre normas, políticas, vantagens e outros assuntos. Os subordinados costumam se queixar, apesar disso, de que todo o tipo de dados desejados que os superiores possuam, nunca chega até eles.

Torquato (2004,p.30 apud TOMASI & MEDEIROS, p.68) faz seguinte afirmação ao avaliar a comunicação no ambiente interno das empresas: a comunicação é o desentupidor de veias. Sabe-se que há uma tendência, nas organizações, é de se reter informações nos níveis intermediários. Ou seja, os chefes em nível de gerência, não gostam de passar informações para seus subordinados, pois fazendo assim estariam compartilhando poder com eles. Estrangulando o processo. Um sistema de comunicação aberto funcionará como um ariete para romper as dobras, os estrangulamentos.

As estruturas da empresa e os mecanismos de coordenação podem ajudar a formar um sistema de comunicação que atenda aos requisitos de informação de uma empresa segundo a incerteza, complexidade e interdependência do trabalho a ser feito. A construção impessoal do sistema de comunicação pode somente ir até o ponto de estimular a eficiência empresarial.

O fato de se ter um projeto adequado em empresa e os mecanismos apropriados de coordenação não podem garantir a eliminação de várias dificuldades que impedem a comunicação com superiores e inferiores, e com os colegas de trabalho. A comunicação nas empresas é um sistema complexo que se torna apenas controlável em parte.

Para entender a comunicação organizacional é necessário que se conheça as direções básicas, ou seja, os movimentos dos sistemas de comunicação dentro de uma organização. Estas podem ser ditadas pela estrutura da organização ou por outros meios e constituem as comunicações formais.

4.2 Objetivos Da Comunicação Interna

Através da comunicação focada nos objetos, pode-se promover o entendimento do contexto organizacional, metas, dificuldades enfrentadas, forma de condução dos problemas, justificativas para as decisões e posicionamento e planejamento de estratégias, impactos na organização e na vida e no trabalho do empregado. Entretanto refere-se não apenas a integração de ações comunicativas, mas também a integração de informações organizacionais, condição fundamental para o aumento da competitividade organizacional e a realidade dos objetivos de produtividade.

Como Tomasi & Medeiros (2007) afirmam a comunicação precisa ser consistente, continua e frequente, curta e rápida, completa. É ter foco em poucas mensagens, porque não se pode ser tudo para todos ao mesmo tempo. Comunicação é fator de satisfação.

Destacam ainda os objetos principais da comunicação: tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa: possibilitar aos colaboradores o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho; tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios; facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

A essência da comunicação nas organizações deve ao processo de individualização a habilidade de operar em função das naturais diferenças em outro quadro de referencia, nível de experiência, amplitude de interesses, grau de motivação.

Braga e Marques (2008, p.14) mostram que: Os processos de comunicação desenvolvidas e adotadas por uma organização, tem como objetivo proporcionar

facilidade para que todos executem suas atividades com conhecimento e profissionalismo, sempre lembrando que todo o processo de comunicação gerado na organização esta diretamente ligado a sua cultura organizacional. Entender esse processo como parte das estratégias das organizações confere uma nova concepção ao tema comunicação e possibilidade que ela seja usada como uma aliada, uma facilitadora do processo de mudança.

Para Lima (2003) o envolvido dos colaboradores em todo processo organizacional desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal é condição imprescindível ao bom andamento da organização. Para que haja eficácia na comunicação interna, é relevante se conhecer em profundidade o público interno da empresa. É importante também que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do receptor sobre o assunto a ser abordado. O seu nível de linguagem e seu grau de interesse são itens necessários para que ocorra a sintonia entre eles.

5 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

A empresa, bem como os gestores de recursos humanos mais atentos, tem consciência de que é preciso ter soluções em gestão de pessoas que se integrem com os outros sistemas da empresa. Eles sabem que as urgentes velocidades de decisão, de comunicação, assim como a gestão do conhecimento e de processos, requerem antes de qualquer coisa, informações agrupadas, ordenadas e que gerem reflexões de e sobre dados que todos os dias chegam das mais diversas formas.

Para a implantação de um programa que visa melhorar a qualidade e a eficácia da comunicação organizacional é necessário que alguns requisitos sejam atendidos. Dolan&Pineda (2009, p.52) citam estes requisitos:

“o primeiro é a obtenção de um compromisso por parte da direção. Tal compromisso deve derivar de uma necessidade e de um desejo real de melhorar a comunicação e deve ter a plena convicção de que esta ferramenta é indispensável para a melhora da produtividade e da satisfação sobre as redes informais de comunicação, sua eficácia, a importância outorgada aos rumores, às formas que as expectativas dos empregados com relação à organização em curto e em longo prazo, os fundamentos da cultura organizacional, assim como a atitude dos superiores sobre estas questões. As ditas informações permitirão a organização fixar objetos de comunicação claros e, sobretudo, realistas”.

No entanto, para a realização de atividade de cunho legal e burocrático do departamento de recursos humanos é comum o desenvolvimento de sistemas de abrangência puramente departamental, e não é raro percebê-los como fragmentos quando se observa a gestão de pessoas como um todo. Por outro lado, para dar respostas estratégicas de gestão de pessoas necessita de soluções (processos e sistemas) corporativas que sejam sincronizadas e integradas.

O quadro situacional tende para a formação de cidadãos e profissionais mundiais, para formação de informações e conhecimento global. Não há espaço para peculiaridades regionais de cunho restritivo, que é o fim de diferenças culturais e das nacionalidades. O que se pretende é salientar a natureza global da economia e

dos negócios, a natureza global do gerenciamento, seja ele brasileiro ou de qualquer outra nacionalidade.

As teorias modernas destacam a importância da integração no processo de aprendizagem. As contribuições dos participantes são fundamentais para que novos conceitos sejam apreendidos, é fundamental que o setor de recursos humanos tenha acesso as informações estratégicas da empresa, e possa participar ativamente deste processo de planejamento. Agir de forma estratégica é ter abertura para participar das reuniões de diretoria, não apenas como ouvinte, mas como alguém que vai entender e poder colaborar para o desenvolvimento e alcance dos objetos organizacionais.

O planejamento estratégico deve ser comunicado, desde o nível mais alto da empresa ate o operacional. A comunicação dentro da empresa desse ser clara e objetiva transmitida pelos seus lideres e acompanhada de perto pelo setor de recursos humanos, devem posicionar-se na organização, alinhando a estratégia ao operacional para que tenha êxito, obter resultados e minimizando os riscos de fracassos do planejamento.

Os sistemas de informação podem ser classificados de diversas formas, que visam contribuir com os processos operacionais nas organizações.

Os sistemas de informação classificam, de acordo com Rezende (2009) em três: sistema de informações operacionais (SIO), sistema de informações gerenciais (SIG) e sistema de informação estratégico (SIE).

Mourão e Marins (2009,p.73) salientam que: não há duvidas de que algumas organizações ainda interpretam treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) como custo, mas tem sido crescente o numero que aposta nas ações de educação corporativa como um investimento na busca de melhor desempenho individual e organizacional. Ou seja, as ações de treinamento têm sido cada vez mais consideradas como uma das variáveis capazes de contribuir para o diferencial competitivo das organizações.

Os programas de treinamento e desenvolvimento capacitam os colaboradores da organização aumentando a produtividade. Esta é uma consequência positiva, já que as pessoas sentem-se mais seguras quando dominam a atividade que exercem. É necessário desenvolver a capacidade infinita do homem. Conciliar as suas necessidades pessoais e as necessidades organizacionais é o caminho que cada

vez mais as empresas estão percorrendo para a conquista sustentada da excelência.

O treinamento tem caráter educacional, englobando os processos de aprendizagem e educação. Assim, tem a função de integração dos participantes para uma socialização e aprendizagem coletiva. Os colaboradores podem assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos. Mourão e Martins (2009, p.83) concluem que:

É cada vez mais comum encontrar, nas organizações, a demanda processos de aprendizagem contínua, o que as tem levado a investirem em ações de capacitação e buscarem compreender os seus resultados e como eles podem ser melhorados. Ou seja, as organizações desejam conhecer não apenas o grau de resultado obtido, (seja em termos de reação, aprendizagem ou impacto), como também as possíveis variáveis capazes de explicar esses resultados. Ou seja, há um interesse genuíno em se conhecer melhor as variáveis, que explicam a aprendizagem decorrente dos cursos oferecidos pelas organizações.

Em algumas empresas onde não existe departamento específico, a comunicação interna é apresentada como uma responsabilidade da administração de recursos humanos.

Varias rotinas como a produção de revista interna, regulamento interno do colaborador, controle de ruídos na comunicação, treinamento com a finalidade de aprimorar o desempenho do trabalhador, pesquisas de atitude e clima organizacional, avaliação de desempenho, planejamento de cargos e salários e recrutamento e seleção são atividades desempenhadas pelo setor de recursos humanos. Estas rotinas são fundamentais para o sucesso do trabalho das pessoas e para disseminar os objetivos e os interesses da empresa.

6 FLUXOS DA COMUNICAÇÃO

Como foi anteriormente citado, a comunicação organizacional possui fluxos que dependem do organograma da empresa bem como da tecnologia utilizada. Para se alcançar os melhores resultados possíveis é essencial ter conhecimento desses fluxos e saber utiliza-los de acordo com a estrutura e a cultura da empresa. Geralmente estes padrões de fluxos são observados pelos consultores que desejam conhecer as relações de poder dentro da organização.

Deste modo, os tipos ou fluxos de comunicação são baseados na direção em que esta é dada: descendente, ascendente ou horizontal.

6.1 Comunicação Descendente

A comunicação descendente acontece de cima para baixo, ou seja, é aquela que parte das chefias ou superiores hierárquicos até chegar ao nível operacional. Esse fluxo orienta os funcionários fornecendo as informações de que precisam para desempenhar suas funções. Informam sobre normas, procedimentos, métodos e processos. Além disso, respondem pelo clima organizacional utilizando instrumentos e ações para construir o comprometimento dos funcionários com as atividades que exercem.

Tomasi & Medeiros (2007, p.70) expressam da seguinte maneira este tipo de comunicação:

Considerando o fluxo descendente (de cima para baixo), as comunicações gerenciais são formais e, muitas vezes, excessivas, o que provoca congestionamento dos canais. Comunicações descendentes entre diretores e níveis gerenciais tendem a apresentar maior eficácia que a comunicação entre gerentes e chefias subordinadas. Já a comunicação para a base da empresa tende a apresentar problemas, sobretudo por causa da heterogeneidade sociocultural. Em geral, um grande problema vivido no interior das empresas é relativo a retenção de informações por gerente e chefes intermediários, principalmente porque muitos

profissionais tendem a se fazer donos da informação para tirar vantagem para si, para se sentirem poderosos.

Como DOLAN & PINEDA (2009) salientam, podem ocorrer, na comunicação realizada pelas chefias intermediárias, as filtragens fazendo com que as informações percam-se na medida em que vão passando por vários níveis organizacionais ou, ainda, as informações sofrem distorções com o acréscimo de interpretações pessoais.

Para impedir que tal fato ocorra é importante se ter gerentes que são comunicadores habilidosos, especialmente, quando precisam repassar informações e conhecimentos importantes pra o desempenho das atividades. Esses gerentes intermediários estão na interseção do fluxo de comunicação verbal. Servem como ponte entre os níveis visionários do alto escalão e a realidade daqueles que atua na linha de frente.

Os aspectos mais importantes a serem considerados na comunicação descendente são bem colocados por Braga e Marques(2008,p.9)

A comunicação descendente deve ser clara, coerente e inovadora, o que proporciona um ambiente aberto a comunicação, possibilitando que as formas ascendente e lateral sejam efetivas e possam influenciar na motivação de todos os funcionários.

6.2 Comunicação Ascendente

A comunicação ascendente é aquela que parte de baixo para cima. Tem como finalidade controlar, estabelecer um fluxo que vai da base para o topo da hierarquia da empresa. Este tipo de comunicação tende a ser mais formal.

Pode se apresentar em forma de sugestões de melhorias, pesquisas de clima organizacional, relatórios, etc. esse fluxo permite que se conheça como o trabalho esta se desenvolvendo, quais as realizações já alcançadas, os problemas que surgem neste processo e também quais as atitudes dos funcionários. A comunicação de baixo para cima também propicia o surgimento de novas ideias e facilita a comunicação descendente.

De modo geral, todos os tipos de programas que se baseiam na participação dos colaboradores são do tipo de comunicação para cima. No entanto, dependendo da maneira que se conduz, existe o perigo de algumas informações serem censuradas ou, até mesmo, ignoradas. O risco que ocorre em alguns métodos de coleta de informações do tipo para cima é haver uma filtragem providencial destas, com intuito de encobrir ou atenuar conflitos e problemas que precisam de resolução.

6.3 Comunicação Horizontal

A comunicação horizontal, também chamada de lateral, ocorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Pode ocorrer entre membros do mesmo grupo de trabalho ou de diferentes departamentos. Por meio dela é possível a coordenação das atividades e a solução de problemas sem a necessidade de direcionar a comunicação para um superior comum. Ela adquire especial importância nas organizações descentralizadas e baseadas em equipes. O fluxo de comunicação horizontal propicia o compartilhamento de informações e conhecimentos, além de integrar os membros de diversos grupos. (Dolan&Pineda(2009,p.42) mostram que:

Em geral, a informação transmitida horizontalmente está menos filtrada do que as que são transmitidas verticalmente, já que não misturam os diferentes níveis hierárquicos, porém, em certas ocasiões, podem ser distorcidas, por exemplo, se existe certa rivalidade entre colegas.

A comunicação horizontal geralmente se dá através da comunicação oral em organizações com estrutura horizontal, ou seja, com poucos níveis hierárquicos, por isso tende a ser mais rápida que a comunicação formal. O único inconveniente é que este tipo de comunicação que também é chamada de rede informal é propenso a se transformar a chamada ``radio corredor``.

A comunicação informal é um recurso utilizado para satisfazer as necessidades dos membros das organizações e extrapola os níveis de autoridade, sendo praticamente impossível controlá-la, o que pode prejudicar seriamente os indivíduos e a empresa como um todo.

7 Os Erros Operacionais e As Barreiras a Comunicação

Várias são os erros operacionais durante o processo de comunicação dentro de uma empresa.

É possível destacar alguns deles: O primeiro erro é anunciar mudanças sem preparação. Mudanças sempre geram Boatos e resistências. Antes de anunciá-las, deve-se pesquisar onde e por que isso pode acontecer. É necessário compartilhar a visão do cenário que se pretende alcançar com as mudanças com os objetivos realmente atingidos. A comunicação pessoal tem vantagens sobre a escrita e a avaliação do impacto emocional nos afetados sempre deve ser realizada.

Utilizar-se de mentiras é outra falha. Algumas vezes é necessário que determinados tópicos permaneçam confidenciais, mas deve-se atentar de que forma os segredos são mantidos. A consistência nas respostas é fundamental.

Surpreender-se com a realidade. Geralmente os profissionais de cargos mais elevados tomam conhecimentos de determinadas notícias após outras pessoas conhecerem os fatos. As notícias desagradáveis, aliás respondem a leis diferentes conforme a direção de propagação. As vindas de baixo são suavizadas. As que saem da cúpula são exageradas. Evite os boatos usando linguagem simples e direta e nunca faça piadas ambíguas.

Canais inapropriados de comunicação: é preciso escolher o canal adequado para cada comunicação. Robbins (2005) destaca que a escolha do canal é um fator de grande importância. Realizar reuniões ou mesmo falar pessoalmente, mesmo que seja através de um telefonema, é a escolha mais eficiente para lidar com questões sutis ou que possua determinadas especificidades.

Subestimar as omissões: o que não é dito muitas vezes pode ser mais estridente que todos os tópicos da mensagem. Se as pessoas não são elogiadas se julgam desapreciadas. Se não lhes é dada uma explicação, podem achar que não são de confiança. Por isso é sempre importante questionar que tipos de mensagens estão sendo repassadas dentro do ambiente organizacional.

DOLAN & PINEDA (2009,p.36) mostram de forma clara como os erros de comunicação podem trazer consequências para vários setores da empresas:

Parece surpreendente a quantidade de energia que se perde diariamente devido à falta ou a erros na comunicação. Informes mal escritos, explicações mal formuladas, mensagens transmitidas defeituosamente, tudo isso traduzido em perdas econômicas, trabalhos recusados, esforços desperdiçados, conflitos profissionais, trabalhistas, pessoais e processos judiciais.

Comunicação errada corrói o moral dos empregados, desestimula a produtividade e pode tornar o ambiente de trabalho insuportável. Nada mais apropriado, portanto, do que evitar esses equívocos. O emissor e receptor de uma mensagem possuem percepções, experiências e valores diferentes, conseqüentemente o processo de comunicação pode apresentar algumas dificuldades. É necessária uma atenção redobrada para identificar as barreiras ou ruídos presentes neste processo e também para tomar as atitudes corretas para corrigi-lo.

BOTTI ET AL(2009,p 117-118) acrescentam:

Vale ressaltar que as barreiras na comunicação, as vezes, é inevitável, pois a organização é um sistema vivo e existem variáveis indesejadas que dificultam o processo e afetam negativamente as mensagens, tornando-se ineficazes e distorcidas.

Podem-se destacar algumas situações que ocorrem nas organizações e que merecem especial atenção pelas dificuldades que acarretam a comunicação.

O excesso de informação será a primeira a ser citada. Como mencionam Dolan&Pineda, o surgimento de novas tecnologias produz uma quantidade de informação cada vez maior em curto espaço de tempo, tornando a maior parte dos gestores incapaz de utiliza-las e ordena-las. A principal consequência deste excesso de informação é o não atendimento das diversas demandas que surgem.

As redes informatizadas podem agravar a situação. A quantidade de mensagens recebidas diariamente por correio eletrônico supera a capacidade de absorção. Como consequência algumas mensagens ficam sem respostas, o que transmite a quem comunicou em sentimento de desprezo e desconsideração. BOTTI ET AL(2009) afirmam ainda que:

Um bom clima dentro da empresa ajuda as pessoas a se manterem engajadas em todas as situações no sentido de satisfazer suas necessidades e conservar o equilíbrio emocional. Quando o clima organizacional não esta de forma

positiva, o reflexo cai diretamente na comunicação, pois as pessoas ficam amarguradas, desconfiadas e as barreiras da comunicação surgem.

Outro aspecto relevante da desconfiança diz respeito a comunicação entre funcionários e seus supervisores ou gerente. Assim TOMASI & MEDEIROS(2007) salientam que para um gerente é vantajoso perceber os problemas logo no início para diagnosticar e corrigir antes que se torne irreversível e até mesmo desastroso para a organização. Entretanto, os subordinados são cautelosos ao transmitir mensagens desagradáveis ou que revelam erros e falhas quando não confiam que seus superiores serão justos ou quando acham que estes podem usar informações contra eles.

Sem o desenvolvimento de uma sólida relação de confiança e fraqueza, não haverá comunicação ascendente, especialmente quando a parte hierarquicamente superior estiver em condições de avaliar e punir.

Da mesma forma Carvalho & Serafim(2004) dizem que é preciso que os profissionais que atuam na gestão de recursos humanos encarem a comunicação como um aspecto estratégico e passível de ser analisados. Estes profissionais devem modificar a forma de comunicar periodicamente, conforme as transformações que forem ocorrendo na empresa, colocando-se em prática por meio de ações concretas e eficazes e de um planejamento muito bem estruturado e com alto grau de profissionalismo.

8 O ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL

O papel dos funcionários de uma organização na qualidade dos seus produtos e serviços e consequente atingimento de seus objetivos corporativos torna-se crescentemente e crucial e o investimento em pessoas passa a ser fundamental para a cadeia de serviço-eficácia.

A qualidade do serviço interno transforma-se em satisfação dos funcionários tornando-os envolvidos e motivados na organização que, por sua vez, é responsável pela qualidade de produto/serviço externo resultando na satisfação e na retenção de clientes, orientação principal de uma organização.

Parte da atenção dedicada ao pessoal relaciona-se ao conceito de marketing interno ou endomarketing que visualiza os funcionários como clientes internos e suas tarefas como produtos internos. Toda organização precisa vender as tarefas aos funcionários antes de vender seu serviço aos clientes externos. Em outras palavras, satisfazer às necessidades dos clientes internos melhora a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos. O marketing interno busca três objetivos básicos:

Geral: manter os funcionários motivados, conscientes sobre os clientes e bem orientados;

Estratégico: criar entre os funcionários um ambiente interno propício para o atendimento dos clientes;

Tático: “vender” campanhas de serviços e esforços de marketing aos funcionários – o primeiro mercado da empresa – via programas de treinamento.

Endomarketing é, principalmente, área dos gerentes de recursos humanos que tem responsabilidade em desenvolver políticas de RH consistentes que incluam recrutamento, seleção e treinamento, além de avaliação, remuneração e reconhecimento.

Endomarketing bem sucedido exige que os gerentes de recursos humanos desenvolvam relacionamentos não apenas com os funcionários, mas também com os gerentes de marketing e os gerentes operacionais. O sucesso também leva a

uma cultura de serviço apropriada para apoiar os relacionamentos com os clientes externos.

8.1 O Que É Endomarketing?

“Endo” provem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro.

É a utilização de modernas ferramentas de marketing, porem, dirigidas ao publico interno das organizações. São ações estruturais que visem a ação para o mercado.

Também Saul FaingausBekin, consultor empresarial, define endomarketing da seguinte maneira: “ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao publico interno (funcionários) das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”.

Já Analisa de Medeiros Brum, autora do livro “Um olhar sobre o marketing interno” (2000), passeia pelos conceitos que formam o marketing interno, e o define: “é dar ao funcionário educação, carinho e atenção tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. Acrescenta, ainda, que é um esforço feito por uma empresa para melhorar seu nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário.” Segundo a autora, o endomarketing esta mais voltado para um processo de comunicação interna.

Com base nos conceitos, constata-se que o conceito de endomarketing envolve temas como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor. O endomarketing tem como principal objetivo fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negocio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. O que propicia melhoria tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho.

O endomarketing é, portanto, uma decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implantados, desde a década de 50, no mundo inteiro. Então até o momento atual, as empresas tiveram tempo para encontrar as mais diversas maneiras de se comunicar com o público interno, dando origem às técnicas hoje utilizadas.

Quando os conceitos da qualidade passaram a ser trabalhados, houve uma dificuldade muito grande das organizações em perceber que todo e qualquer processo educativo e de mudança exige um processo acelerado de comunicação.

O que aconteceu, na maior parte das empresas, foi um desabamento na pirâmide organizacional em relação ao grau de comprometimento das pessoas com os programas. Sabe-se que ainda hoje o envolvimento maior esse dá na parte de cima da pirâmide (alta direção e gerências). A base da pirâmide (supervisores e funcionários comuns) continua tendo um envolvimento menor, a não ser que a empresa coloque a sua disposição as informações de que necessita para o engajamento total.

As reações constatadas na base da pirâmide são, muitas vezes, resultado da inexistência de um processo de comunicação interna adequado, que se utilize de instrumentos sistêmicos e integrados, de forma a tornar as pessoas motivadas a trabalharem pelo mesmo fim.

8.2 A Importância do Endomarketing

Trata-se de uma necessidade imediata das empresas que desejam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou simplesmente, garantir a sua sobrevivência nos próximos cinco anos.

Vivemos um momento no qual o "homem" deve ser visto como elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade.

O endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Como sua característica preponderante esta o objetivo de estabelecer. Conforme Bekin (2004), um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa. Como instrumento do processo de motivação o autor enumera:

1. Chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade;
2. Valorização do individuo dentro de seu grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. Estímulos à iniciativa e à atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. Remuneração adequada;

Um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e por meio do seu trabalho.

O endomarketing deve desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes onde, segundo Bekin (2004), reside toda a sua importância "o departamento de marketing mantém-se com sua atividade especializada e seus especialistas, mas a mentalidade do marketing, seus valores e noções orientam a empresa em todos os novos e atividades".

Hoje, no Brasil, podemos ver empresários dispostos a vender ações a funcionários, dividir lucros, pagar prêmios e desenvolver os mais diversos programas de incentivos e de benefícios, na ânsia por uma maior produtividade.

A grande verdade é que, hoje, existe um espaço bem maior entre os interesses dos empresários e dos empregados. Até pouco tempo atrás as duas partes encontravam-se separadamente e conversavam por meio de advogados nem sempre preparados para administrar o assunto e as discórdias dele decorrentes.

A realidade nos mostra, hoje, um cenário em que empregados disputam entre si os postos de trabalho e as empresas protagonizam competições extremamente acirradas por uma fatia maior de um mesmo mercado.

Quando nos depararmos com empresários tratando empregados como aliados, no combate aos seus concorrentes, podemos dizer que nunca, na história da humanidade, foram tão próximas às relações entre o empregado e o empregador. O empregador precisa desesperadamente de pessoas motivadas, transparentes e de "bem" como empresa. O empregado precisa cada vez mais de empresários líderes, humanistas e idealistas, ambos necessitam de programas, técnicas e instrumentos de comunicação para manter e aprimorar essa relação.

As empresas brasileiras parecem já ter entendido que ambientes corporativos baseados no paternalismo, no favor, na desinformação e no desestímulo geram uma força de trabalho servil, triste e desunida.

Hoje, apesar de toda a mediocridade de uma cultura em que o empregado era visto como um favor do capital ao trabalho, já tem no Brasil um grupo bastante grande de empresários e executivos que vem construindo, a contribuição efetiva, o enfrentamento dos problemas, a busca de soluções, a pro-atividade e tantos outros fatores que determinam o sucesso de uma organização.

Estamos, portanto, trocando o passado pelo futuro nas relações entre o empregador e o empregado. O que vemos, diante de nós, é um novo contrato onde os empresários prometem tratar seus funcionários como capital humano, oferecendo-lhes benefícios mais atraentes, sistemas de controles mais modernos, estímulos ao aumento da produtividade, ambiente flexível e saudável e, principalmente, acesso a todo e qualquer tipo de informação.

A indústria, sem dúvida alguma, é o segmento da economia brasileira que está na frente dos demais em nível de comunicação interna, até porque foi o primeiro a sofrer com negociações sindicais e com a necessidade de uma mudança da mentalidade interna, uma vez que, no passado, o número de empregados era maior e o foco estava localizado no produto. Hoje, a indústria está quase que

completamente automatizada e o foco está na satisfação do cliente (Brum, 1998). Nesse segmento, a transparência dos processos e da comunicação tem ocupado um lugar de destaque, utilizando-se dos mais diversos tipos de instrumentos e de uma linguagem capaz de atingir desde o mais simples funcionário até o executivo mais disputado no mercado.

As empresas que estão conseguindo percorrer esse caminho, certamente, possuem bem mais do que boas intenções. É preciso saber estabelecer canais de comunicação com o público interno, educando-o para os objetivos propostos e atingindo o seu coração.

Estudos mostram que a maioria das pessoas dedica ao trabalho apenas 25% da sua capacidade. Os outros 75% representam a falta de engajamento e a falta de motivação.

Existem muitas formas de se motivar um funcionário, como, por exemplo. Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito, verificar se o funcionário possui as melhores ferramentas para realizar o trabalho que lhe foi atribuído, usar o desempenho como base para uma promoção, enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do empregado, proporcionar a participação nos lucros e, até mesmo, remunerar as pessoas de forma competitiva, ou seja, em função do talento de cada um.

No entanto, muitas das decisões acima podem representar custos para a empresa ou estarem em desacordo com a sua política.

Neste caso, a motivação torna-se decorrente de procedimentos bem mais simples, como dar aos funcionários as informações necessárias para a realização de um trabalho, cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita, enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando o seu desempenho, solicitar suas ideias, mostrando o quanto são importantes para a empresa, envolvê-lo nas questões e decisões relacionadas como o seu trabalho e com a sua área de atuação, etc.

Tudo o que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/funcionário, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto do endomarketing.

Da mesma forma que atitudes contrárias como não fazer elogios, não fornecer informações sobre o negócio, usar de ameaças e coações para que uma tarefa seja realizada, tratar os funcionários de forma burocrática e não como

peçoas, soa técnicas de afastamento empresa/funçãoário e prejudicam qualquer programa de gestão.

O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.

A motivação requer um alimento sem o qual ela não acontece: a informação. Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos. A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário/empresa.

Motivar funcionários tornou-se uma grande indústria de fitas, filmes, palestras, seminários, consultorias, assessorias e outros tipos de abordagens e orientações. Portanto, o dinheiro pode ser um excelente fator de motivação, mas não é tudo. É da informação o papel principal nesses processos.

8.3 Fatores que Determinam a Eficácia do Endomarketing

A visão e o conceito de endomarketing, como nível estratégico da empresa, é um dos pontos fundamentais na eficácia do processo de endomarketing.

Um diagnóstico inicial, seguido por um plano de implantação que considera a realidade da empresa é outro fator determinante para garantir os resultados do processo.

Brum (1998) complementa esses fatores, citando outros aspectos que devem ser considerados:

- ✓ Valorização da cultura da instituição;
- ✓ Endomarketing como processo educativo;
- ✓ Uso de instrumentos que encantam o público-alvo;
- ✓ Informação como responsabilidade da empresa;
- ✓ Transparência e veracidade das informações passadas;
- ✓ Mensagens simples, curtas e claras;
- ✓ Impacto visual, a partir dos instrumentos.

O processo de desenvolvimento do endomarketing passa também pelo conhecimento do funcionário. No marketing externo-voltado para o consumidor-, são realizadas pesquisas para conhecer as suas necessidades, os seus anseios e pontos que poderiam ser melhorados pela organização. No marketing interno, essa pesquisa também se faz necessária para que se conheça muito bem o cliente interno: o funcionário. Saber o que motiva contribui para estruturar um processo pró-ativo para o atendimento de suas necessidades.

É importante destacar que o plano é um dos fatores iniciais de maior impacto para a eficácia d endomarketing, porem seu processo de desenvolvimento é contínuo e, portanto, todos os outros fatores devem ser considerados. Bekin (2004) resume essa questão da seguinte forma: "o sucesso da implantação do endomarketing depende 10% do próprio programa ou premio. Gerenciamento e a execução ficam a responsabilidade dos 90% restantes".

Sua coordenação pode estar alocada junto à área de recursos humanos, marketing, pode ser um setor independente ligado diretamente à direção da empresa, ou, ainda, uma atividade realizada em parceria entre os setores de marketing e recursos humanos.

Brum (1998) defende que o endomarketing deve ser conduzido em parceria entre as áreas de marketing e RH; a primeira tem o know-how para a condução de projetos e instrumentos de marketing e a segunda tem o conhecimento e a facilidade de acesso ao público-alvo.

Na pratica. O que se percebe é que, principalmente nas grandes empresas, o sistema de endomarketing é conduzido pala área de RH. Isso acontece pela ausência de ação da área de marketing ou porque a direção da empresa entende que assim deve ser (Brum, 1998).

Constata-se, assim, que o processo de coordenação do endomarketing varia de acordo coma s características de cada organização, ou ate mesmo, das pessoas que tiveram a iniciativa de promover estudos sobre o tema para desencadear seu processo de implantação na organização. Como já foi dito, isso pode acontecer em diversos departamentos da organização, mas normalmente esta centrada na área de marketing ou RH.

Independentemente da área responsável pela coordenação do projeto, é importante destacar que as diretrizes, as estratégias de implantação e o seu

desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa. O endomarketing deve contribuir para o alcance dos objetivos gerais da organização.

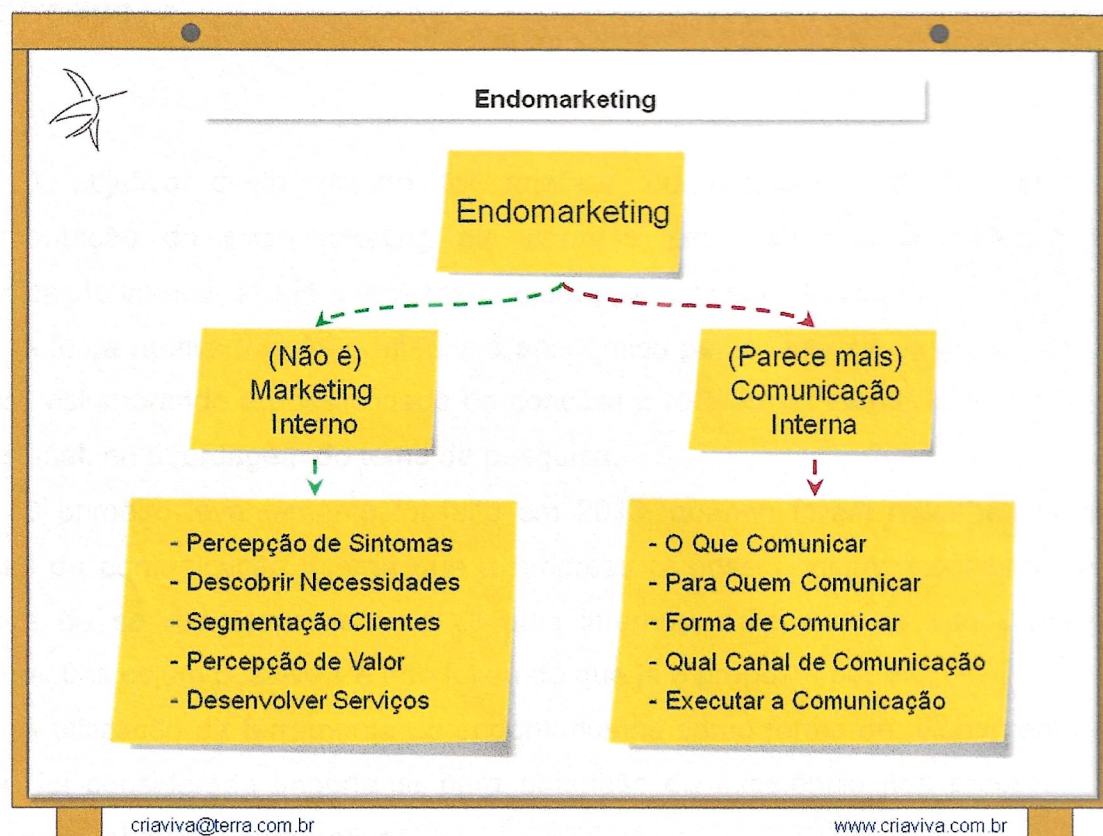


FIGURA 2

9 ESTUDO DE CASO

9.1 Introdução

O objetivo deste estudo foi analisar os resultados obtidos com a implementação do endomarketing na empresa Let's, visando à melhoria da comunicação interna, aliado a uma maior motivação dos seus funcionários.

A força motivadora foi o interesse acadêmico pelos estudos de comunicação interna, vislumbrando a possibilidade de conciliar o referencial teórico com a prática profissional, na abordagem do tema de pesquisa.

O primeiro levantamento foi feito em 2013, quando foram reconhecidas as práticas de comunicação interna que a empresa já possui, visando conhecer sua maneira de se relacionar com os clientes internos, para que as sugestões de implantações sejam possíveis e não fujam do que já é proposto por ela.

A utilização da ferramenta do endomarketing como forma de alinhamento da equipe foi considerada importante para obtenção da excelência nos processos e alcance dos objetivos corporativos.

Atualmente no ambiente de negócios, as empresas precisam além de tudo construir uma boa imagem corporativa, através da visibilidade de suas ações em termos de responsabilidade ambiental, social e valores éticos.

Torna-se essencial ao êxito das organizações contar com um sistema de gestão de pessoas sustentado por programas que contribuam para manter seus empregados comprometidos e motivados, criando neles uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

9.2 A Empresa

A Let's é uma locadora de veículos que foi inaugurada em 1996, instalada na zona sul de Araraquara, especializada em terceirização de frotas.

Com dezessete anos de mercado, a locadora já conta com aproximadamente 7.000 carros, mais de 5.000 fornecedores e diversos clientes conhecidos e tradicionais de vários ramos.

O objetivo da Let's é chegar aos 15.000 carros até 2015, ou seja, duplicar a frota, aumentando assim a competitividade no mercado.

9.3 O Estudo

Abaixo algumas questões que levantamos para avaliar as práticas utilizadas pela Let's relacionadas à comunicação interna:

- ✓ Como a Let's procura motivar individualmente seus funcionários?
- ✓ Como a Let's trabalha na motivação do grupo de trabalho com ênfase a cooperação e lealdade?
- ✓ De que maneira a Let's procura prover a valorização do indivíduo dentro do seu grupo?
- ✓ Como foi promovida a integração baseada nos valores e objetivos da empresa?
- ✓ Quais os canais de comunicação utilizados pela Let's para divulgação no trabalho de endomarketing?
- ✓ Como foi elaborado o programa de avaliação de desempenho na empresa?
- ✓ Quais os programas que foram fomentados pela empresa no que se refere ao crescimento profissional?
- ✓ Quais as premiações e recompensas adotadas pela empresa para o desempenho dos seus funcionários?

- ✓ Quais os resultados esperados com a adoção das estratégias motivacionais e de valorização dos indivíduos por parte da empresa?
- ✓ Como foi percebido o reflexo do trabalho da cultura e missão da empresa entre os funcionários e clientes externos?
- ✓ Quais os resultados obtidos com as ferramentas empregadas para execução das estratégias de endomarketing elaboradas?

Em resposta, percebeu-se que comparada a muitas empresas, a Let's tem uma estrutura relativamente boa de comunicação interna, pois tem o hábito de promover treinamentos, faz reuniões semanais e mensais, além aplicar pesquisa de satisfação de funcionários.

Notou-se também, que os clientes internos estão sempre bem informados em relação à empresa, sabem onde ela quer chegar, quanto tempo irá demorar e o que terão de fazer para colaborar com o crescimento da empresa.

Têm sido eficazes as reuniões semanais, nomeadas por "Reunião do Bom Dia", que é elaborada pelos próprios colaboradores, independente de cargo e setor. Realizada toda quarta-feira, a apresentação tem tema livre e é utilizada também para recados e comunicados. Assuntos como, os clientes da empresa, os resultados do mês, estéticas dos e-mails, campanhas públicas, motivação, sustentabilidade, entre outros, já foram abordados na reunião.

A empresa também apoia o plano de carreira, deixando sempre o gerenciamento de recursos humanos à disposição dos colaboradores, dando oportunidades para o desenvolvimento profissional e bolsas auxílio educação. Com isso, além de permitir que o profissional tenha novas oportunidades, a empresa ganha com a melhoria do desempenho de seus empregados.

Após toda a pesquisa, entendemos que para que a comunicação interna funcione bem dentro da empresa, é preciso da interação de todos os que a compõe, conhecendo tudo o que envolve a empresa, desde lucros a gastos, para que cada um cumpra sua missão em prol de uma única, tornando assim a organização mais competitiva e sólida.

É importante ressaltar que estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente; funcionários têm expectativas e consiste o primeiro mercado para a organização. Assim

funcionários devem ser tratados como clientes valorizados como pessoas; excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significa envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Entretanto, sabe-se que por se tratar de um assunto abrangente, sempre a o que melhorar em relação a comunicação interna de uma organização. Uma comunicação interna participativa por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro e etc.). Envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história.

Ou seja, a inclusão de jornais semanais, com assuntos tanto relacionados à empresa (Clientes, melhorias, crescimento, renovações de contratos etc.) como também assuntos pertinentes ao nosso dia-a-dia profissional (economia, impostos, inflação, etc.), seria uma iniciativa importante, pois além de ser um importante meio de informação, caberia na realidade da Let's.

O jornal também deveria conter colunas de humor, receitas e iniciativas sustentáveis, para assim torná-lo mais leve e descontraído. Além de ter um encarte da área de recursos humanos, mostrando suas novas parcerias, contratações e futuros treinamentos.

O uso da caixa de sugestões também é interessante, pois é uma maneira de comunicação indireta dos funcionários com seus superiores. Depositando ideias, melhorias, críticas sugestões e etc. haverá uma exposição por parte dos colaboradores anonimamente e o chefe da equipe define o que será proveitoso para sua área.

Os painéis motivacionais devem ser levados em consideração, pois é importante expor as metas da empresa, a caminho dela até o momento atual e o que falta para chegar a sua meta.

Deixamos também a proposta de reconhecer os funcionários e divulgar suas promoções como forma de reconhecimento de trabalho, para assim mantê-los motivados.

Contudo, a empresa já tinha um bom sistema de comunicação, mas com a inclusão de alguns itens que recomendamos, esse sistema se tornou ainda mais completo e dinâmico.

10 CONCLUSÃO

A comunicação interna é um fator determinante para tornar uma empresa competitiva.

É um artifício pelo qual as organizações podem alinhar a comunicação com as ações de todos os membros da empresa, além de ser fundamental para o crescimento das mesmas, já que é um programa eficiente na capacitação e no treinamento dos funcionários. Propiciando assim, a satisfação dos clientes internos e consequentemente dos externos.

Dentro deste contexto, para que uma empresa se mantenha no mercado e seja competitiva, precisa primeiramente da fidelidade de seu cliente interno, mantendo-o sempre motivado. Afinal, ele é o fator chave para uma organização ser bem sucedida nos negócios, pois concretiza a existência das empresas, realizando a comunicação.

O funcionário satisfeito e motivado com o ambiente em que trabalha propicia um bom desempenho nas atividades.

Por isso a necessidade dos treinamentos e a valorização não só do trabalho, mas da pessoa. Os membros das empresas devem ter participação ativa nas decisões e serem ouvidas, para assim sentirem que são valorizadas e respeitadas, sabendo que é uma peça única e importante dentro delas.

A eficácia da comunicação proporciona a interação e envolvimento das pessoas com as mudanças e acontecimentos da organização, por isso a importância de utilizar benéficamente os meios de comunicação interna, e melhorá-los até aperfeiçoá-los.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Comunicação interna disponível em:

<http://www.rhportal.com.br/artigos/comunicacao interna>. Acesso em: 25 de abril 2013.

Evolução e conceito de comunicação disponível em:

<http://www.artigos.com/comunicacao>. Acesso em: 28 de fevereiro 2013.

MEIRA, Paulo. OLIVEIRA, RENATO. O endomarketing, disponível em:

<http://www.endomarketing.com/01.html>. Acesso em: 05 de junho 2013.

Definição de comunicação, disponível em:

<http://www.wikipedia.org/pt/wick/comunicação>. Acesso em: 10 de março 2013.

Definição de comunicação interna, disponível

em: <http://www.wikipedia.org/pt/wick/comunicação interna>. Acesso em: 22 de março 2013.

Definição de comunicação empresarial disponível em:

<http://www.wikipedia.org/pt/wick/comunicação empresarial>. Acesso em: 10 março 2013.

Conceito de comunicação empresarial, disponível em:

<http://www.comunicacao empresarial.com.br/comunicacao empresarial/conceitos/comunicacao empresarial.php>. Acesso em 10 de março de 2013.

TOMASI, Carolina. MEDEIROS, João Bosco. Comunicação Empresarial. 3º ed. São Paulo. 2010.