

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ  
LETÍCIA ALVES FERREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS  
ORGANIZAÇÕES**

**Taubaté – SP  
2020**

**LETÍCIA ALVES FERREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Profa. Ma. Romária Pinheiro da Silva

**Taubaté – SP  
2020**

**LETÍCIA ALVES FERREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Profa. Ma. Romária Pinheiro da Silva

**Data: 23 de novembro de 2020**

**Resultado:** \_\_\_\_\_

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Ma. Romária Pinheiro da Silva

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Ângela Maria Ribeiro

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Júlio Gonçalves

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI**  
**Sistema Integrado de Bibliotecas -SIBi**  
**Universidade de Taubaté - UNITAU**

F383i Ferreira, Leticia Alves  
A importância da comunicação interna nas organizações /  
Leticia Alves Ferreira. -- Taubaté : 2020.  
42 f. : il.

Trabalho (graduação) - Universidade de Taubaté,  
Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental,  
2020.

Orientação: Profa. Ma. Romária Pinheiro da Silva,  
Departamento de Gestão e Negócios.

1. Comunicação nas organizações. 2. Motivação no trabalho.  
3. Organizações. I. Título.

CDD - 658.45

Aos meus pais Alice Alves Ferreira e Eliseu Soares Ferreira pelo incentivo constante.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus por sempre estar ao meu lado, dando-me forças para seguir em frente e não desistir nos obstáculos que apareceram.

Aos meus pais, Eliseu e Alice, que me educaram com todo carinho e dedicação para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje. Aos familiares, amigos e meu namorado que estiveram presentes, dando coragem para alcançar mais esta conquista.

A todas minhas colegas de faculdade Victória, Renata, Gabriela e Carolina, que fomos companheiras nesses anos e que juntas passamos por vários momentos de sorrisos e lágrimas.

A minha professora orientadora Ma. Romária Pinheiro da Silva que acompanhou e ajudou na elaboração e concretização deste trabalho.

Aos professores que nos passaram seus conhecimentos e lições de vida, sempre nos estimulando para seguirmos em frente, mostrando que tudo é possível, basta querer.

Enfim, a todos os que de alguma forma contribuíram e me apoiaram na realização de mais uma etapa em minha vida.

"O maior problema com a comunicação é que nós não ouvimos para entender. Ouvimos para responder. Quando ouvimos com curiosidade, não ouvimos com a intenção de responder, ouvimos o que está por trás das palavras."

(ROY T.BENNETT)

## RESUMO

ALVES, Letícia. **A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**: 42 2020. Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em Bacharel em Administração do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

O impacto da comunicação nas organizações é fundamental e decisivo para que estas sejam competitivas. Neste âmbito, a comunicação, e em concreto, a comunicação interna é uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, tendo efeitos de alinhamento dos públicos internos com a estratégia de comunicação organizacional global. Entre os mais diversos fatores que afetam a produtividade da organização, a coesão, a identificação ou a motivação dos colaboradores, identificam-se como alguns dos mais importantes. Compreender de que modo pode a Comunicação Interna apoiar o desenvolvimento de indicadores desta natureza nas organizações é, pois, um propósito relevante. O objeto de estudo deste trabalho é o de refletir sobre a importância da comunicação interna como fator determinante da motivação dos colaboradores. De forma a cumprir com este objetivo, far-se-á uma reflexão sobre o conteúdo da comunicação interna e o conteúdo da motivação, apoiada por modelos de natureza teórica que ilustram o conteúdo dos temas em apreciação. Seguidamente, procurar-se-á compreender a natureza da articulação entre comunicação interna, metodologia, discussão, conclusão e motivação de colaboradores.

Palavras-Chave: Comunicação interna; motivação; organização e colaboradores.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide de Maslow .....	19
Figura 2: Matriz Swot .....	23
Figura 3: Pilares Estratégicos.....	24
Figura 4: Ciclo Motivacional .....	31

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>8</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>9</b>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Tema do Trabalho.....	12
1.2 Objetivo Do Trabalho.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 Problema.....	13
1.4 Relevância Do Estudo.....	14
1.5 Delimitação Do Estudo.....	14
1.6 Metodologia.....	14
1.7 Organização Do Trabalho.....	15
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>16</b>
2.1 Origens Da Teoria Comportamental.....	16
2.2 Hierarquia Das Necessidades De Maslow.....	17
2.2.1 Pirâmide De Maslow.....	18
2.3 Comunicação Interna.....	20
2.3.1 Metodologia Da Comunicação.....	21
2.4 Tipos De Comunicação.....	24
<b>3 CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>26</b>
3.1 Clima Organizacional.....	27
3.2.1 Exemplos De Clima Organizacional.....	28
3.2.2 Benefícios De aplicar O Conceito De Clima Organizacional.....	28
3.2.3 Estratégias Que Contribuem Para A Criação De Um Clima Organizacional Satisfatório.....	29
3.2.4 Motivação Profissional.....	29
3.2.5 Ciclo Motivacional.....	30
<b>4 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA DE MARKETING</b> .....	<b>31</b>
4.1 Importância Da Comunicação.....	31
4.2 Meios De Comunicação Atualmente.....	32
4.3 Formas De Comunicação.....	33
4.4 Relevância Da Comunicação Interna Nos Relacionamentos Dos Colaboradores.....	34
4.5 Benefícios Da Comunicação Interna Para As Organizações.....	36
4.6 Endormaketing Como Diferencial Competitivo.....	37
4.6.1 Endormaketing Como Processo De Gestão.....	37
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Numa empresa, não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a sua força humana. A comunicação interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações.

Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões, representa uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações. Por esta razão, as organizações tendem a olhar para os seus recursos e a encontrar formas de geri-los e desenvolver estrategicamente. Porém, não basta que as organizações tenham uma equipe de colaboradores talentosos ou competentes, se o fluxo informacional na organização não funcionar, ou se os processos de comunicação não forem adequados. Se tal acontecer não será possível potencializar o fator humano das organizações (RAMOS, 2009).

Desta forma, parece ser importante que as organizações saibam estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano, como sejam, a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores. Por esta razão, não é estranho que no centro da organização deva estar o componente humano, ou seja, as pessoas, e que se desenvolvam esforços efetivos para aperfeiçoar este fator de competitividade.

Do ponto de vista organizacional, o comportamento humano pode ser estimulado por um conjunto de necessidades extremamente variáveis e em permanente evolução. “Como consequência, os gestores necessitam de concretizar as relações positivas já conhecidas entre a motivação, satisfação e desempenho dos mesmos” (CUNHA, 2004).

Assim, as organizações deverão estar mobilizadas para aperfeiçoar processos organizacionais que permitam ‘cultivar’ pessoas para desenvolver determinados objetivos ou resultados que sejam desejados e procurados. É neste sentido que Nunes (2011, pág. 4) refere que “as organizações bem-sucedidas contam com pessoas competentes que sabem transformar as suas aptidões em valor acrescentado, o que pressupõe uma paixão por aquilo que fazem e pelo ambiente organizacional em que se inserem”.

Com o olhar do autor, entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional.

## **1.1 TEMA DO TRABALHO**

O presente estudo procura analisar e apresentar a importância da comunicação interna como ferramenta de gestão.

## **1.2 OBJETIVO DO TRABALHO**

O presente trabalho tem por objetivo geral apresentar a interação entre organização e seus colaboradores. Com ela é possível aprimorar os relacionamentos, aumentar a produtividade, o engajamento e até mesmo os resultados financeiros de uma organização.

Ao se “contratar” um serviço de comunicação interna na organização você requer os seguintes objetivos, primeiro informar, ou seja, oferecer os conteúdos que agregam no dia a dia do colaborador, segundo objetivo seria a acessibilidade que quanto maior a organização maior a dificuldade em se estabelecer contatos mais diretos, além de permitir que a equipe saiba de tudo o que acontece na empresa sem precisar sair do local de trabalho, o terceiro fator seria o engajar, onde um time bem alinhado e engajado resulta em maior produtividade para a organização,

integrar o colaborador a todos os fatos ocorridos ou decisões tomadas, e por fim, dar voz à equipe, dando abertura as sugestões dos colaboradores.

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Refletir sobre a importância da comunicação interna como fator determinante da motivação dos colaboradores. De forma a cumprir com este objetivo, far-se-á uma reflexão sobre o conteúdo da comunicação interna e o conteúdo da motivação, apoiada por modelos de natureza teórica que ilustram o conteúdo dos temas em apreciação.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

A Importância da Comunicação Interna e seu desempenho vital como ferramenta estratégica, focando na preparação e interação de seus colaboradores internos se faz presente como objeto de pesquisa e de tem por objetivos específicos a serem atendidos:

- Entender a importância da comunicação;
- Levantar os meios de comunicação utilizados atualmente;
- Identificar as formas de comunicação;
- Apresentar a relevância da comunicação nos relacionamentos dos colaboradores;
- Apontar os benefícios da comunicação interna para a organização; e
- O *Endormarketing* como diferencial competitivo.

### **1.3 PROBLEMA**

O presente trabalho de conclusão de curso se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: Até que ponto a comunicação interna contribui para a melhoria da qualidade dos processos e resultados, atuando como ferramenta estratégica?

#### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A comunicação interna é um fator chave para a organização, tanto a nível estratégico como operacional, permitindo a integração dos colaboradores e a sua motivação. De acordo com a literatura, a comunicação interna é, atualmente, uma área fundamental de gestão nas organizações.

É relevante para estimular a integração e motivação dos funcionários, o comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e à troca de informações e de conhecimento. Ou seja, a comunicação interna coadjuva os colaboradores a reterem os objetivos, envolvendo-os no seu projeto, proporcionando-lhes uma ação participativa com um maior envolvimento com a cultura da organização.

#### **1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O estudo é realizado no município de Taubaté, localizado na região do Vale do Paraíba do Estado de São Paulo.

Os resultados apresentados refletem dados em um determinado período, de abril de 2020 a agosto de 2020, e só demonstram os resultados alcançados.

#### **1.6 METODOLOGIA**

Pesquisas exploratórias são utilizadas quando se deseja obter dados sobre a natureza de um problema. Utiliza-se esse tipo de pesquisa quando não há informações estruturadas o suficiente para que seja possível conduzir uma pesquisa descritiva ou experimental, ou quando o interesse do projeto é justamente obter um volume de informações que explorem em profundidade como dado fenômeno ocorre (MALHOTRA, 2006).

A coleta de informações em pesquisas exploratórias ocorre, em estudos de consumo, muito comumente em uma perspectiva etnográfica, por meio de observações participantes e não participante, de entrevistas informais e casuais, de

diários de informações e da inserção do pesquisador no ambiente natural dos consumidores.

A utilização dessas técnicas usualmente tem longa duração, podendo chegar a meses de pesquisa. O uso desses procedimentos visa a permitir que o fenômeno observado seja conhecido com espontaneidade e vivido como um incidente, pois o pesquisador é o instrumento chave para a coleta do material de pesquisa e sua análise.

## **1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Este trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos, de forma que a sequência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito.

No Capítulo 1, apresenta-se uma introdução abordando questões como estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano, com a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores. Ainda trata dos objetivos, da importância do tema, da delimitação do local onde o estudo foi desenvolvido, do método ou metodologia e como está organizado.

O Capítulo 2 trata da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar a pesquisa, acerca de temas como origens da teoria comportamental, hierarquia das necessidades de Maslow, pirâmide de Maslow, comunicação interna e os tipos de comunicação.

O Capítulo 3 trata do clima organizacional, motivação e ciclo motivacional.

Já o capítulo 4 trata da comunicação corporativa como ferramenta de marketing envolvendo a importância da comunicação, os meios, as formas de comunicação, a relevância, os benefícios, o endomarketing como diferencial competitivo e o endomarketing como processo de gestão.

No Capítulo 5 é realizada a conclusão e sugestões para futuros trabalhos.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 ORIGENS DA TEORIA COMPORTAMENTAL**

Em 1940, surge a Teoria Comportamental definida como motivação humana, fundamentando no comportamento individual das pessoas. É necessário que os administradores conheçam cada pessoa da sua equipe para poder trabalhar a motivação humana, conhecendo as necessidades e entendendo o comportamento de cada um e, assim, melhorando a qualidade tanto do serviço, como a de vida dos contribuintes de uma organização, segundo os autores behavioristas.

Por tanto, a teoria comportamental marca a mais profunda influência das ciências do comportamento na administração.

Além disso, essa teoria foca, principalmente, em que todo indivíduo é um tomador de decisão, onde se baseia nas informações que recebe em seu devido ambiente, processando essas informações de acordo com suas convicções e assumindo a adequada atitude, opinião e ponto de vista diante de todas as circunstâncias.

A organização é vista como um sistema de decisões, em que todas as pessoas que se comportam de forma racional apenas em relação a um conjunto de informações que conseguem obter o devido respeito em seus ambientes.

Para que as pessoas tomem as decisões corretas de acordo com a organização, é necessário uma serie de artifícios para orientar essa decisão.

A ideia de um tomador de decisão, dentro da limitação da racionalidade pela falta de informação que pode ser obtida e processada, conduz essa pessoa ao conceito de um homem administrativo, que irá se comportar de forma a buscar soluções satisfatórias e, não somente, soluções temporárias.

A Teoria comportamental confronta a ideia de que só o administrativo toma as decisões na empresa, ou seja, todos os funcionários, independente de nível hierárquico, procedem de maneira racional formando opiniões e tomando decisões relacionadas ou não com sua tarefa.

Com isso, o tomador de decisões procura obter não a melhor decisão, mas a mais satisfatória para realizar determinada tarefa.

Esse processo de decisão desenvolve-se nas empresas que possuem um real planejamento. Hoje em dia, a empresa que não planeja suas tarefas e que não valoriza a opinião de seus colaboradores, não se mantém no mercado.

Ela tem que absorver as informações vindas da base e uma ferramenta que está sendo muito útil nessa captura é a internet. Através dela os funcionários não tem medo de expor seus pensamentos e estes são vistos e analisados pelos superiores que muitas vezes os consideram positivos e os implementam na organização.

Portanto, a teoria é de extrema importância nos dias atuais, diante da realidade em que nos encontramos, com pessoas cada vez mais estressadas, frustradas, cheias de medos e expectativas, torna-se necessário a preocupação por parte dos gestores com seus colaboradores.

Proporcionar um melhor clima e ambiente de trabalho traz benefícios para os funcionários e, conseqüentemente, para a empresa, que consegue obter melhores resultados, maior rentabilidade, competitividade no mercado e funcionários cada vez mais satisfeitos com atividade realizada.

## **2.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Abraham H. Maslow, um dos maiores especialistas em motivação humana, a visualizou em uma pirâmide, colocando as necessidades em ordem de urgência. A hierarquia das necessidades ficou dividida em cinco partes: fisiológicas, de segurança, social, de estima e de auto realização. As necessidades fisiológicas, que ocupam a base da pirâmide, são as necessidades básicas de uma pessoa, como por exemplo, comer e dormir. A necessidade de segurança, que fica acima das fisiológicas, é a que o empregado pode se sentir seguro quanto à sua permanência no emprego.

A necessidade social, que fica acima da necessidade de segurança, consiste na participação em sociedade, aceitação entre os companheiros, troca de amizade. Caso a necessidade social não seja satisfatória, o indivíduo tende a ficar mais hostil.

A necessidade de estima, que fica acima da necessidade social, faz com que a autoconfiança e o valor tomem lugar e torna o indivíduo mais confiante. Por último, as necessidades de auto realização toma o topo da pirâmide. Está relacionada ao que a pessoa quer se tornar.

As necessidades variam conforme o indivíduo. Maslow também viu que, caso alguma dessas necessidades não seja sanada, pode causar frustração, acarretando uma série de fatores que prejudicam o rendimento. Formação ou treinamento individual principia o exercício dirigido ao liderado, preparando-o para enfrentar obstáculos no campo de trabalho e colocar em prática logo após o aprendizado.

Essa técnica faz com que os contribuintes se sintam mais confiantes ao realizar o seu trabalho, evitando, assim, o baixo rendimento e a não realização pessoal. Uma vantagem da utilização dessa técnica é facilitar a curva da experiência sem maiores gastos e manter ou melhorar o desempenho. As atividades de formação buscam em cada empregado o seu maior nível de qualidade e isso faz com que eles se sintam mais motivados e valorizados, melhorando, assim, os resultados.

### **2.2.1 PIRÂMIDE DE MASLOW**

A teoria de Maslow defende que todos nós buscamos a satisfação de necessidades e desejos o tempo todo para atingir o nível máximo de autorrealização. E a possibilidade dessa satisfação é que nos move e motiva.

A pirâmide está organizada de forma hierárquica, ou seja, por ordem de importância. Na base, estão as necessidades mais básicas e fundamentais para a sobrevivência humana. No topo, as mais complexas e emocionais que são essenciais para a realização pessoal e profissional da pessoa.

São cinco níveis de necessidades que será detalhado ao longo do texto: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização. O que é importante você saber agora é que essas necessidades devem ser satisfeitas por ordem de prioridade. Só dá para subir de nível depois de 'completar' o anterior. Ou seja, só quando satisfazemos um nível é que conseguimos nos focar e nos motivar a satisfazer o próximo nível.

A Figura 1 ilustra as necessidades do indivíduo desde as mais básicas (base da pirâmide) até as necessidades mais elaboradas (topo da pirâmide).

**Figura 1 - Pirâmide de Maslow**



Fonte: Chiavenato (2011)

A pirâmide de Maslow ou a hierarquia das necessidades de Maslow, tem por objetivo principal determinar um conjunto de condições necessárias para que o indivíduo alcance a satisfação, seja pessoal ou ainda profissional.

- **Base: necessidades fisiológicas**

As necessidades fisiológicas são aquelas atreladas à nossa sobrevivência, como respiração, repouso, alimentação, hidratação e sexo. São as mais profundas carências humanas e, quando não supridas, recebem toda a atenção e energia do indivíduo.

- **Segunda camada: necessidades de segurança**

Atendidas as suas necessidades básicas, a motivação do indivíduo será focada em sua segurança e autopreservação. Nesse grupo, se encaixam a proteção física, a busca por abrigo, estabilidade, conforto, cuidados com a saúde, entre outros.

- **Terceira camada: necessidades sociais**

No centro da Pirâmide de Maslow se encontram as necessidades sociais e, a partir daqui, as carências psicológicas começam a predominar. Supridas as suas necessidades básicas e de proteção, as pessoas se voltam, então, para as suas relações amorosas, familiares, conjugais, entre amigos, colegas de trabalho etc.

- **Quarta camada: necessidades de estima**

Sobre as necessidades sociais, está a motivação pela aceitação, reconhecimento, respeito, prestígio, autoridade etc. Nessa fase, as pessoas buscam meios de se sentirem valorizadas, seja na vida pessoal, seja na vida profissional.

- **Topo: necessidades de autorrealização**

Por fim, no topo da pirâmide, estão as necessidades relacionadas à autorrealização, ou seja, a conquista de desejos pessoais, como liberdade, sabedoria, independência, superação, autocontrole, entre outros.

## **2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA**

Segundo Schaun e Rizzo (2009) a comunicação dentro das organizações é surpreendentemente antiga, pois desde meados do século XX, se registrava a existência de jornais internos em empresas internacionais.

O processo comunicacional deixou de ser formado somente por um emissor, uma mensagem e um receptor. Hoje ele apresenta mais uma questão fundamental, que é o meio, veículo ou a mídia, que transmite a mensagem (FIGUEIREDO, 2011).

Pode-se dizer que a comunicação empresarial interna se constitui em uma das maneiras de uma organização se comunicar com seu público prioritário, composto por seus colaboradores. Tipo de comunicação esta que visa primordialmente à motivação dos funcionários de uma organização. Contribui, dessa forma, para o desenvolvimento e a manutenção de um clima organizacional positivo, bastante propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades, serviços e linhas de produtos (RÊGO, 2002).

Nassar (2005) e Figueiredo (2005, pp. 73-74) afirmam que a comunicação interna “é uma ferramenta que vai permitir que a administração torne comum as

mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização”, visto que “a gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia”.

O autor (NASSAR) ressalta que em um mundo cada vez mais rápido, competitivo, impessoal e desconfiado das mensagens dos gestores, não basta criar jornais, revistas internas, vídeos e intranets bem feitas e repetir à exaustão, o mantra do foco no cliente para os empregados. O momento, especialmente no relacionamento com os empregados, é de examinar como anda a comunicação interpessoal dos gestores e de ouvir a própria boca (NASSAR, 2005, p. 2).

Afirmam Tomasi e Medeiros (2007), os trabalhadores/colaboradores das organizações necessitam conhecer a organização em que trabalham sua visão, sua missão, suas estratégias, o espírito que a anima, pois sem esse conhecimento torna-se difícil estabelecer metas para serem alcançadas, se tornando igualmente difícil, sem que os colaboradores internos tenham esse nível de consciência, passar para a sociedade a imagem institucional da organização que se almeja ter.

De acordo com Baldissera (2000), pode-se compreender que a comunicação empresarial interna é aquela dirigida ao público interno das organizações, especialmente aos funcionários, e cuja principal finalidade é promover a máxima integração entre a organização e seus funcionários.

### **2.3.1 METODOLOGIA DA COMUNICAÇÃO**

Uma metodologia de comunicação interna estruturada, a área ou profissional responsável pela comunicação interna consegue entender melhor de que forma pode atuar em ações e campanhas, trazendo resultados mais concretos alinhados à estratégia da empresa.

É necessário identificar padrões na sua empresa e no modo como a Comunicação Interna funciona. Em alguns casos, dissecar a rotina é complexo e por isso também é possível utilizar metodologias já prontas e adaptá-las à Comunicação Interna.

Atende a necessidade de descentralização das informações que ficam concentradas nas áreas chaves, como Recursos Humanos, Diretorias e até a própria área de CI, mas mantendo um planejamento. Visa empoderar as outras frentes, como líderes, influenciadores internos e multiplicadores para que a comunicação tenha maior alcance, engajamento e seja contribua diretamente para o negócio, de forma mais visível. Esta metodologia foi pensada para se adaptar a qualquer tipo de empresa, e desenvolvida para ser aplicada em etapas, tornando a comunicação proativa; integrada e estratégica.

- **ETAPA I – COMUNICAÇÃO INTERNA PROATIVA**

Diferente da Comunicação que atua de forma reativa, a Comunicação Interna Proativa é capaz de identificar oportunidades e necessidades da organização, antecipando o planejamento de campanhas de projetos chaves. Nela estão incluídos os seguintes passos: Pesquisa de Diagnóstico do público interno (ou de Usuários, no caso de Redes Sociais Corporativas); Perfil da Audiência; Mapa de Editorias; Planejamento de Campanhas de Comunicação Interna e criação de Cronograma de Campanhas.

- **ETAPA II – COMUNICAÇÃO INTERNA INTEGRADA**

A Comunicação Interna passa a ser integrada a partir do momento em que coordena vários canais de comunicação para realizar a entrega da mensagem e estabelecem parcerias com os stakeholders chaves, garantindo que as mensagens comunicadas pela organização sejam consistentes.

Nesta segunda etapa começamos então a atuar nos processos internos. Uma matriz de canais é criada, e a partir dela desenvolvemos as diretrizes editoriais e o mapa de editorias da Comunicação Interna, que consiste basicamente em criar um cronograma de ação onde as áreas vão conseguir reportar as informações necessárias para os colaboradores, de maneira que essa informação chegue de forma eficiente e seja contemplada pelos fluxos internos.

### • ETAPA III – COMUNICAÇÃO INTERNA ESTRATÉGICA

A Comunicação Interna passa a ser estratégica a partir do momento em que o comunicador consegue impactar no negócio de maneira consistente e mensurável, através de suas estratégias de comunicação, construindo uma ligação clara com a missão do negócio.

Na etapa estratégica é feito um estudo do cenário, mapeando os fluxos internos. O que nossa audiência relata é transcrito e então a auditoria é finalizada.

O resultado dessa auditoria é transformado em uma matriz SWOT, conforme ilustrado na Figura 2, que nos mostra as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

**Figura 2 - Matriz Swot**



Fonte: Sebrae (2012)

Com a matriz definida nos vamos à criação dos pilares estratégicos, onde estipulamos nossos objetivos e linhas de atuação para resolver as dores encontradas. Os pilares são exemplificados na Figura 3:

**Figura 3 - Pilares Estratégicos**

Fonte: Carolina Fischer (2017)

## 2.4 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Comunicação Empresarial, Corporativa ou Institucional, segundo Matos (2004, p. 109) podem ser definidos como:

A relação da empresa com seu público interno e externo, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre as suas atuações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviço, etc. (MATOS, 2004, pág.109).

Matos (2004) argumenta que a comunicação empresarial é subdividida em comunicação interna, comunicação externa, assessoria de imprensa, comunicação interpessoal, comunicação interfuncional e comunicação informal. A comunicação interna é direcionada a funcionários e colaboradores diretamente vinculados à empresa e a comunicação externa é relacionada a clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, empresas concorrentes, sociedade, mídia, governo, órgãos públicos, escolas, sindicatos entre outros.

- **COMUNICAÇÃO VERBAL**

A comunicação verbal abrange a comunicação escrita e a comunicação oral. É a forma de comunicação mais utilizada devido à sua capacidade de transmitir ideias de grande complexidade.

Está presente nas mais diversas situações de convívio social ou nas corporações, sendo importante ferramenta para todos os tipos de relações que pudermos imaginar. Essa comunicação ocorre na forma passiva, ou seja, quando ouvimos alguém falando ou lemos uma mensagem escrita – quando somos os receptores; ou na forma ativa, quando falamos ou escrevemos - quando somos o emissor da mensagem.

- **COMUNICAÇÃO ESCRITA**

A comunicação escrita é o código utilizado pelos livros, pelo jornalismo impresso ou on-line e pelas ferramentas de comunicação virtual.

Nela o receptor está ausente, o que transforma a comunicação em um constante monólogo do emissor. Requer o máximo cuidado na ordenação das informações e na correção ortográfica e de pontuação. Ainda que sejam possíveis as retificações, os erros ou os ruídos nesse tipo de comunicação comprometem o entendimento da mensagem pelo receptor.

- **COMUNICAÇÃO ORAL**

Ao contrário da comunicação escrita, a comunicação oral é presencial, ou seja, nela emissor e receptor estão presentes (exceto o caso da televisão, do rádio e das mensagens gravadas).

- **COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL**

A comunicação não verbal ocorre por meio de gestos, sinais, códigos sonoros, expressões faciais ou corporais, imagens ou outros códigos

representativos. Essa comunicação pode ser utilizada de forma isolada, a exemplo dos sinais de trânsito, da mímica ou da linguagem de Libras, linguagem de sinais para deficientes auditivos.

- **COMUNICAÇÃO ASSERTIVA**

A capacidade de ser assertivo é uma das grandes ferramentas para conquistar amigos nos diversos níveis de relacionamento interpessoal. Ser assertivo é comunicar-se adequadamente de maneira direta, aberta, sincera, objetiva e efetiva sem provocar constrangimentos em outras pessoas. A assertividade é definida como autoexpressão da qual o indivíduo manifesta o que sente e pensa, defendendo seus direitos humanos básicos sem desrespeitar os direitos básicos dos outros.

Na comunicação humana, o comportamento não assertivo e agressivo, raramente, ajuda as pessoas a alcançarem seus objetivos ou a traduzirem seus sentimentos e necessidades. A postura assertiva é a habilidade de dar respostas assertivas e honestas, que sejam adequadas à cultura, à situação e às outras pessoas envolvidas. Ser assertivo é apostar na mudança de comportamento para melhorar e se adaptar a todos os tipos de personalidade.

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional é o nome que se dá a hábitos, crenças, valores e comportamentos compartilhados em um ambiente de trabalho e que definem como uma determinada empresa conduz seus negócios. Vem se tornando cada vez mais importante no mundo empresarial. Ela é parte integrante de qualquer estrutura de negócios, pois é composta de todos os valores, crenças, hábitos e até mesmo a identidade da empresa em questão. É um recurso estratégico que é utilizado como um diferencial competitivo pelos candidatos.

É importante definir qual o posicionamento da empresa e como ela se diferencia no mercado, seja em como fazer negócios, o tratamento com os clientes,

e até mesmo com os próprios funcionários, ou seja, é a identidade da empresa. Não é só o dinheiro que motiva as pessoas em um contexto de trabalho, o mais importante é uma cultura organizacional positiva, um ambiente de trabalho alinhado com os seus valores pessoais, é muito mais fácil para produzir e se manter motivado.

A cultura interna de uma empresa é sua identidade e representa a forma de pensar, agir e perceber o mundo a sua volta e como ela passa isso a seus colaboradores e clientes. Um dos grandes marcos teóricos da cultura organizacional é o livro *“Organizational Culture and Leadership”* do especialista *Edgar Schein*. Nas palavras de Schein, 1982: “A cultura representa para grupos e organizações o mesmo que caráter para indivíduos”.

O mais interessante é que a cultura de uma empresa se relaciona com seus colaboradores e vice-versa. Ao chegar a uma empresa, um novo colaborador encontra algo já instituído. Assim, ele começa a se adaptar assimilando e compartilhando valores, mas ele também ajuda a criá-los. Além disso, vale ressaltar que a cultura interna de uma empresa tem elementos de diferentes naturezas. Uns são observáveis, outros são apenas vividos e sentidos.

### **3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Clima organizacional é a percepção coletiva da organização, que afeta a qualidade do ambiente de trabalho, e, conseqüentemente, a satisfação e rendimento dos colaboradores. Por meio de experiências diversas, o empregado cria uma impressão que pode favorecer ou não o clima do ambiente compartilhado. Entre essas variáveis estão:

- Políticas de RH da empresa;
- Relacionamentos interpessoais;
- Estruturas;
- Sistemas;
- Processos, e
- Valores da empresa.

Como a organização é composta por pessoas com interesses diversos, modos de vida particular, posturas pessoais e profissionais diferentes, são improváveis que todos eles tenham as mesmas interpretações e opiniões sobre o conceito de clima organizacional. Por isso, trabalhar sua aplicação é tão importante para:

- Melhorar a produtividade;
- Diminuir o turnover;
- Engajar os colaboradores;
- Oferecer um propósito profissional etc.

### **3.2.1 EXEMPLOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Empresas como o Google e o Facebook são exemplos de clima organizacional. Seguindo suas respectivas culturas, as empresas criaram:

- Ambientes mais agradáveis;
- Ofereceram espaços alternativos de descanso e lazer;
- Disponibilizaram horários flexíveis de trabalho,
- Disponibilizaram autonomia e mais liberdade.

Atualmente, as empresas que não estão trabalhando o conceito de clima organizacional, já amargam desvantagens competitivas, e, em longo prazo, a sustentabilidade da empresa pode ser comprometida.

### **3.2.2 BENEFÍCIOS DE APLICAR O CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

O conceito de clima organizacional, quando bem aplicado, gera grandes benefícios para qualquer tipo de empresa, pois existe a valorização da sua força de trabalho, promovendo reconhecimento e satisfação em via dupla.

Um funcionário feliz vende uma imagem de qualidade da empresa, busca soluções inovadoras para os processos de gestão, oferece motivação para gerar mais resultados. Conseqüentemente, a qualidade de vida no trabalho é otimizada, levando a uma melhora significativa na produtividade final da organização.

### **3.2.3 ESTRATÉGIAS QUE CONTRIBUEM PARA A CRIAÇÃO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL SATISFATÓRIO**

Foram identificadas algumas estratégias que contribuem para a criação de um clima organizacional satisfatório: (a) motivação profissional; (b) qualidade de vida no trabalho; (c) qualidade do relacionamento interpessoal na equipe.

- **MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL**

A motivação reflete na forma como as tarefas são realizadas e pode trazer benefícios para os processos internos e externos, para os produtos e serviços, além de melhorar o envolvimento e o comprometimento das pessoas.

É um dos temas mais abordados na atualidade, já que as empresas buscam, por meio de suas pessoas, atingir um diferencial competitivo frente à concorrência (BERGOZZA, 2007).

Quem tem motivos, tem uma força que move um impulso interno propulsor, algo que faz a pessoa caminhar para frente, para a realização das metas. Para Tadin (2005), os estímulos externos podem estar ligados a duas categorias: o trabalho e as condições de trabalho.

Segundo Chiavenato (2009) para o líder motivar seus colaboradores se faz necessário estar atento a alguns fatores:

- Os colaboradores são diferentes e essas diferenças precisam ser levadas em consideração;
- Os objetivos devem ser claros e desafiadores;
- Dar e receber o feedback é fundamental;
- Dar abertura aos colaboradores para que participem das tomadas de decisão;
- As recompensas devem ser proporcionais ao desempenho; e.
- A justiça e equidade devem se fazer presentes no sistema de recompensa.

- **CICLO MOTIVACIONAL**

Quando surge a necessidade, ocorre então um rompimento do estado de equilíbrio, vindo a causar no indivíduo uma situação de desconforto, tensão, desequilíbrio e insatisfação. Esse tipo de situação ou estado irá levar o indivíduo a adotar um determinado comportamento ou praticar uma ação, fazendo com que seja descarregada a tensão, o desconforto e o desequilíbrio. Atendendo a necessidade o organismo volta a seu estado de estabilidade normal, se ajustando de forma natural com o ambiente em que o indivíduo convive.

Idalberto Chiavenato mostra que para haver o ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade é necessário que exista:

- Equilíbrio interno;
- Estímulo ou incentivo;
- Necessidade;
- Tensão;
- Comportamento ou ação,
- Satisfação.

A satisfação de algumas necessidades muitas vezes é temporal e passageira, ou seja, podemos concluir que a motivação humana pode ser considerada como alternada ou cíclica e que o comportamento é uma maneira contínua de resolver os problemas e a satisfação de necessidades conforme vão surgindo. A Figura 4 apresenta o ciclo motivacional onde enfatiza a ciclicidade da motivação.

**Figura 4 - Ciclo Motivacional**

Fonte: Chiavenato (2009)

## 4 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA DE MARKETING

### 4.1 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

A comunicação interna tornou-se algo de muita importância dentro das empresas, com a comunicação as empresas buscam um diferencial no mercado de trabalho, tornando a valorização dos funcionários intensa, para que assim os objetivos propostos sejam alcançados.

Para que possa haver uma comunicação de forma correta, os funcionários devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir as necessidades propostas. Por outro lado, os superiores devem receber dos funcionários um fluxo de comunicação capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo. Para que assim seja feito um relatório se a interação está dando efeito positivo ou está havendo falhas na comunicação.

Empresas com um bom sistema de comunicação interna lançam com mais facilidade melhores condições de planejamentos estratégicos. Pois as informações da base fluem com mais confiabilidade ao topo da “pirâmide” organizacional. Até mesmo o processo produtivo seja feito com mais intensidade, assim, dando um retorno positivo para as empresas.

## 4.2 MEIOS DE COMUNICAÇÃO ATUALMENTE

Ao longo dos séculos, os meios de comunicação sofreram inúmeras transformações à medida que a necessidade de se comunicar também evoluiu. De pinturas rupestres até os atuais *smartphones*, houve um longo percurso, marcado por invenções cada vez mais tecnológicas.

Essas transformações diminuíram as distâncias entre os povos e possibilitaram a disseminação cada vez mais rápida de informações.

Os meios de comunicação podem ser:

**Individuais:** ferramentas que promovem o contato interpessoal. A transmissão de informações ocorre entre uma pessoa e outra ou em grupos restritos. São exemplos: carta, telefone e internet (plataforma de mensagens instantâneas ou bate papo).

**Sociais ou em massa:** promovem a comunicação entre um grande número de indivíduos. A informação é, portanto, transmitida em massa. São exemplos: rádio, jornal e televisão. Comunicar é uma necessidade do ser humano. À medida que os indivíduos precisavam repassar as informações uns aos outros, foram sendo desenvolvidas ferramentas para isso.

Jornais e cartas foram os principais veículos de comunicação desde o surgimento da escrita. Depois, apareceu o telégrafo, capaz de enviar mensagens a longas distâncias. Após o telégrafo, foi inventado o telefone. Passamos dos meios de comunicação escritos para aqueles que enviavam sinais sonoros a distância. Paralelamente à invenção do telefone, surgiu também o rádio, que possibilitou a comunicação em massa por meio de ondas eletromagnéticas que se propagam no ar.

Unindo a transmissão de sinais sonoros a imagens, surgiu a televisão, considerada uma evolução do rádio. Por falar em evolução, o telefone sofreu diversas alterações ao longo dos anos, até que foram inventados os aparelhos celulares. Esse meio de comunicação é atualmente um dos mais utilizados no mundo todo, permitindo a comunicação em massa ou individual por intermédio de sons, imagens e armazenamento de dados. Para revolucionar de vez toda a forma de se comunicar, surgiu a internet.

Inventar a internet foi um divisor de águas na história. Parece exagero, mas hoje dificilmente você conhece alguém que não a use para se comunicar. Até mesmo os mais velhos estão rendendo-se a esse meio de comunicação.

A *internet* conseguiu transformar tudo aquilo que conhecíamos a respeito da comunicação. Essa grande rede liga milhares de computadores e aparelhos telefônicos no mundo todo, diminuindo as longas distâncias entre as pessoas e reduzindo o tempo em que as informações chegavam até nós.

### **4.3 FORMAS DE COMUNICAÇÃO**

A comunicação no ambiente de trabalho forma um ciclo integrado, envolvendo todas as áreas organizacionais em prol de ações sinérgicas na busca dos mesmos objetivos. Ou seja, as ações feitas com o público interno refletem diretamente no público externo e certamente influenciará no posicionamento da empresa no mercado. Nesse processo, temos três pontos base:

- **Comunicação Interna:** tem como principal objetivo promover o diálogo com os colaboradores e tornar o clima organizacional saudável. Envolve o fluxo de informações administrativas e toda a comunicação feita com os colaboradores, através dos veículos formais ou informais. A importância da comunicação interna é singular para as empresas.
- **Comunicação Mercadológica:** querer vender ou melhorar a imagem do produto/serviço a ser comercializado é o objetivo das ações mercadológicas. Desenvolvida através do marketing, propaganda, venda pessoal e outras práticas do ramo, a comunicação mercadológica desenvolve estratégias para empresas que querem se destacar no mercado. Dizemos aqui que ela é uma

ponte entre a sua empresa, outras organizações, consumidores e potenciais clientes.

- **Comunicação Institucional:** desenvolvida através da imagem corporativa, propaganda institucional, assessoria de imprensa e afins, a comunicação institucional tende a gerenciar as diretrizes da comunicação empresarial. Ou seja, o objetivo é criar uma imagem positiva da empresa para a imprensa, sociedade e colaboradores.

#### **4.4 RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NOS RELACIONAMENTOS DOS COLABORADORES**

A comunicação eficiente é fundamental para o sucesso da organização, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto ao seu público. Com a relevância da comunicação interna nos relacionamentos dos colaboradores, obtém-se uma comunicação eficaz, melhorando toda a empresa, sendo eles:

**Melhora o clima organizacional:** Por meio da comunicação interna, os profissionais são estimulados a desenvolver relacionamentos interpessoais e o espírito de cooperação. As distâncias entre os departamentos são reduzidas e, com isso, as pessoas podem interagir mais e trabalhar em sintonia. Com um maior envolvimento entre os funcionários, o entrosamento aumenta e o time sai mais fortalecido, contribuindo, assim, para um clima mais leve, respeitoso e produtivo.

**Aumenta a produtividade interna:** A partir do momento em que os colaboradores se sentem engajados com os objetivos da empresa, é natural que eles se esforcem mais para contribuir com a organização. Cada funcionário passa a entender melhor seu papel dentro da empresa, sua importância e o impacto que seu trabalho gera nos resultados globais da companhia. Isso faz com que os profissionais saibam o quanto eles e suas respectivas equipes precisam produzir para que o negócio, como um todo, seja beneficiado. Enfim, com mais motivação e foco, a tendência é de que a produtividade também seja maior.

**Diminui a taxa de rotatividade:** Essas noções de produtividade e de relevância para a organização também contribuem para um tempo maior de permanência dos

colaboradores. Funcionários mais motivados, reconhecidos e inseridos em um ambiente de trabalho agradável são mais felizes e quase não têm motivos para sair da empresa.

Uma mudança de ares será menos considerada quando a qualidade de vida no trabalho for recompensadora o suficiente. É como em um relacionamento conjugal: se a relação for verdadeira, transparente e entrosada (valores que a comunicação interna propõe), as chances de separação diminuem.

Facilita a integração de novos funcionários: Um novo contratado que chega conhecendo a história da empresa, sabendo as funções que deverá cumprir e sendo bem recebido pelos atuais colaboradores tende a se integrar mais facilmente. Como a comunicação interna prega a existência de um clima organizacional amigável e interativo, é essencial que os novos funcionários não fiquem isolados e se adaptem o mais rápido possível. É importante que não existam barreiras. Assim, os novatos se sentirão mais à vontade para tirar dúvidas, dar sugestões e se aproximar das outras pessoas.

Minimiza os boatos e fofocas: Se tem uma coisa que detona com qualquer ambiente de trabalho são os boatos, rumores e fofocas internas. Isso é fruto de informações escondidas, desconstruídas e mal distribuídas pelos líderes e seus funcionários. Reduz os efeitos de uma crise: Quando uma empresa passa por um momento difícil e resolve mostrar para o público interno sua real situação e as estratégias projetadas para melhorar, ela consegue reforçar a união entre os funcionários.

Mas é bom deixar claro que isso só será possível se todos os benefícios anteriores forem percebidos pelos colaboradores. Não espere comprometimento de um profissional desalinhado com os objetivos da empresa, insatisfeito com o ambiente de trabalho ou desprestigiado. Um exemplo de ação de comunicação interna que contribui com a redução de uma crise é a abertura para a participação dos colaboradores nas decisões estratégicas da companhia. Se houver um canal em que eles possam deixar suas propostas de melhorias e receber um feedback por isso, as chances de as soluções aparecerem serão maiores.

## 4.5 BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Estudos comprovam que empresas bem sucedidas estão sempre preocupadas em melhorar a comunicação interna. Elas adotam novas ferramentas e investem em treinamentos para todos se comunicarem melhor. Além disso, outras vantagens conquistadas por uma boa comunicação com os colaboradores podem ser observadas nessas organizações. São elas:

- Fortalecimento da cultura organizacional, estímulo do bom comportamento, quebra de silos e clareza no impacto do trabalho de cada colaborador.
- Fortalece a cultura organizacional: uma empresa com uma boa cultura e que a divulga corretamente, terá colaboradores integrados, em sintonia, respeitando uns aos outros e alinhados com o que a organização quer transmitir.
- Estimula o bom comportamento: Além de divulgar a cultura através da comunicação interna, ela também deve ser promovida, ou seja, expressada na prática, através de exemplos e demonstrando coerência com o que é comunicado.
- Incentivar e divulgar valores e condutas esperadas demonstra o quanto elas são importantes para a organização, e dessa forma, bons comportamentos podem ser estimulados.

Quebra silos: São completamente normais e inevitáveis que se formem grupos dentro da organização, as famosas “panelinhas”, mas o problema é quando esses grupos se fecham e não colaboram com outras equipes. A comunicação empresarial tem o poder de atuar ativamente para quebrar esses silos, promovendo ações de integração, fortalecendo a colaboratividade e o compartilhamento de conhecimento.

Um colaborador que percebe como seus esforços individuais contribuem para alcançar os objetivos globais da empresa é muito vantajoso para a organização.

E a comunicação interna também possui o papel de criar essa conexão entre as atividades dos colaboradores com os objetivos da empresa e orientá-los nesse caminho. É claro que existem diversas outras vantagens que a comunicação interna

pode proporcionar para as organizações como um todo, mas com essas já é possível compreender o impacto positivo que ela pode causar.

#### **4.6 ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

O processo de Endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve a autoestima das pessoas, facilitando a prática da empatia e da afetividade, ou seja, o Endomarketing “melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema.” (CERQUEIRA, 1994, p.52).

Contudo, a implantação do Endomarketing torna-se bem sucedido, quando a comunicação entre todos os níveis hierárquicos estiver em sintonia com os objetivos organizacionais. Os objetivos, metas e resultados da empresa devem ser comuns entre os funcionários, sendo necessário vender a própria imagem a seus familiares, também, preocupando-se em motivar aquele que faz o dia-a-dia da empresa através da intuição, persuasão, da criatividade, ou seja, através da comunicação.

Um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a necessidade dos processos internos de Endomarketing, primeiro no setor tradicional de serviços, e, depois, pelos fabricantes de bens industriais, um pouco mais tarde.

O Endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O primeiro foco desta forma passa a ser sobre a forma de desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Bens, serviços e campanhas específicas do marketing externo têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado.

##### **4.6.1 ENDOMARKETING COMO PROCESSO DE GESTÃO**

Diante da forte concorrência e do ritmo desenfreado das mudanças, as organizações procuram uma comunicação efetiva com seus funcionários como recurso fundamental para a eficiência dela, e a comunicação entre chefes e subordinados tende a adquirir uma importância cada vez maior para tornar qualquer organização em globalizada.

Contudo a utilização do Endomarketing torna-se de suma importância para que uma organização obtenha uma política de recursos humanos bem fundamentados, levando em conta o perfil e a criatividade de cada funcionário na empresa, aproveitando seu potencial individual ao máximo e o rendimento em grupo, alavancando o desenvolvimento da empresa, aumentando, assim, a competitividade empresarial (DIAS, 2007).

A melhoria na comunicação, aliada à estratégia empresarial e a busca do comprometimento dos empregados, é uma ferramenta muito importante para gerar vantagem competitiva, sendo refletida no ambiente externo.

Embora as organizações busquem o aprimoramento de técnicas de gestão de recursos humanos, torna-se imprescindível que o colaborador sinta orgulho da empresa onde trabalha, conheça profundamente suas atividades para que as elabore de forma eficaz. Deste modo, a organização busca condições que facilitem a criatividade dos empregados, proporcionando a realização de atividades com alto desempenho e com ganhos para a empresa e o empregado que, motivado, agirá sempre com o objetivo da melhoria contínua.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com este trabalho que, a comunicação é uma peça necessária para o desenvolvimento da organização, ou seja, uma boa comunicação reflete no bom relacionamento entre os membros da empresa, assim podendo manter um clima mais harmonioso e de fácil convívio, aumentando o desempenho dos funcionários e a qualidade dos produtos realizados.

A verdade é que o sucesso da empresa depende dessas pessoas, portanto, as organizações dependem delas para atingir seus objetivos e se posicionarem no competitivo mercado. É preciso fidelizar não apenas os clientes externos, mas, principalmente, os clientes internos, pois são eles que contribuem com o conhecimento, o profissionalismo e a habilidade em atrair clientes.

Vários são os fatores que influenciam a comunicação, e dependendo da eficácia na utilização de seus meios e processos atingir-se-á ou não uma comunicação eficaz. É preciso que cada pessoa saiba comunicar-se com seus colegas de trabalho de acordo com suas características, de forma que a transmissão aconteça tranquilamente. Para que isso ocorra é preciso que os responsáveis pela transmissão da mensagem tenham consciência e compreendam a necessidade da utilização adequadamente dos meios e processos de comunicação.

Tendo em vista a permanente evolução da tecnologia, é preciso que a comunicação interna seja melhorada e atualizada constantemente de acordo com os recursos disponíveis e de acordo a realidade de cada empresa.

Nesse período de incertezas em que o país está vivenciando, surgem diversas dúvidas de como planejar uma estratégia de mídia e comunicação sólida para atravessar esse momento de crise. Empresas do mundo inteiro estão oferecendo a possibilidade do trabalho remoto como forma de atuação.

A comunicação é essencial neste período, com isso há algumas dicas para melhorar o contato com o público para garantir os melhores resultados e gerenciar todo o processo. É preciso ser criativo para encontrar as melhores formas de se adaptar. As redes sociais são um ótimo exemplo de como a tecnologia pode estreitar a comunicação remota. Deixar seu cliente informado disponibilizando alguma forma

de atendimento ao cliente remoto ou online, focar em facilidade de pagamentos, investir em redes de display, anúncios remotos em whatsapp, entre outros.

Essa aproximação com o cliente gera visibilidade positiva, bom relacionamento e futuras vendas. O feedback deve ser uma prática contínua à distância, deixando os profissionais sempre por dentro de tudo.

Ainda há muito a ser feito para que a área seja totalmente valorizada e reconhecida, como também há muito espaço para seu desenvolvimento e crescimento, e aos poucos o investimento na comunicação interna será cada vez maior.

Se sua empresa ainda não possui um setor dedicado à comunicação interna está na hora de começar a investir nessa estratégia, pois muitas empresas já perceberam os resultados impressionantes que uma boa comunicação pode proporcionar.

Ouvir os colaboradores é o primeiro passo para melhorar a comunicação interna de uma empresa. Com isso você será capaz de conhecer e entender quem eles são e o que eles querem da comunicação, para então colocar a mão na massa.

Obviamente, este não é um trabalho conclusivo, principalmente, porque é um tema extremamente dinâmico, em constante evolução e sujeito a muitos questionamentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES. **Motivação e ciclo motivacional**. C2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/motiva%C3%A7%C3%A3o-e-ciclo-motivacional>. Acesso em: 02 ago.2020.

ADMINISTRADORES. **Teoria comportamental**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/teoria-comportamental-na-administracao>. Acesso em: 20 maio. 2020

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. 1. ed. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BERGOZZA. **Motivação profissional**. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/pergunta/55804427/quando-se-fala.2007>. Acesso em: 20 ago.2020.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**.1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 176p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus,2009. <https://educacao.uol.com.br/disciplinas/portugues/teoria-da-comunicacao-emissor-mensagem-e-receptor.htm/>. Acesso em: 23 maio.2020.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2007. 116p.

ENDEAVOR. **Pirâmide de Maslow**. C2020. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 28 maio.2020.

ENDORMAKETING. **Benefícios da comunicação.** C2017. Disponível em: <https://endomarketing.tv/importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/>. Acesso em: 17 ago.2020.

ENDORMAKETING. **Formas de comunicação.** C2016. Disponível em: <https://endomarketing.tv/importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/>. Acesso em: 17 ago.2020.

FIGUEIREDO, Emanuel João de. **A importância da comunicação interna nas organizações.** 2011.

FISCHER, Carolina. **Metodologia de comunicação interna.** 2017. Disponível em: <http://culturacolaborativa.socialbase.com.br/metodologia-de-comunicacao-interna/>. Acesso em: 30 maio .2020.

LIMA, Higor. **A Importância da Comunicação nas Organizações.** Disponível em: <https://endomarketing.tv/importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/>. Acesso em:10 ago.2020.

MALHOTRA, N.K. (2006). **Pesquisa exploratória.** Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932014000100013](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932014000100013). Acesso em: 24 abril. 2020.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação como simplificar a prática da comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro, Elsevier, 180p. 2004.

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação.** São Paulo: Lazulli, 2005. 128p.

PREPARAENEM. **Meios de comunicação.** C2020. Disponível em: <https://www.preparaenem.com/geografia/meios-comunicacao.htm>. Acesso em: 15 ago.2020.

RÊGO, F.G.T. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

ROCKCONTENT. **Pirâmide de Maslow**. C2013. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 24 maio.2020.

ROCKCONTENT. **Relevância da comunicação**. C2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/comunicacao-interna/#:~:text=Comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20%C3%A9%20um%20setor,maior%20produtividade%2C%20engajamento%20e%20resultados>. Acesso em: 17 out.2020.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional**. C2020. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/cultura-organizacional/>. Acesso em: 01 abril.2020.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J.B. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

XERPA. **Clima Organizacional**. 2019. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/conceito-de-clima-organizacional/#:~:text=Clima%20organizacional%20%C3%A9%20a%20percep%C3%A7%C3%A3o,o%20clima%20do%20ambiente%20compartilhado>. Acesso em: 30 julho.2020.