

FUNDAÇÃO DE ENSINO 'EURÍPIDES SOARES DA ROCHA'  
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**KARLA LAUANE BARROS**

**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: UMA ANÁLISE DAS VISÕES DA  
EMPRESA E DOS FUNCIONÁRIOS ACERCA DO USO DA  
COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

MARÍLIA  
2016

**KARLA LAUANE BARROS**

**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: UMA ANÁLISE DAS VISÕES DA  
EMPRESA E DOS FUNCIONÁRIOS ACERCA DO USO DA  
COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador:  
Profa. ROBERTA FERREIRA BRONDANI

MARÍLIA  
2016

Barros, Karla Lauane

Comunicação corporativa: uma análise das visões da empresa e dos funcionários acerca do uso da comunicação na gestão das organizações / Karla Lauane Barros; orientador: Prof<sup>a</sup> Roberta Ferreira Brondani. Marília, SP, 2016.

75 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Administração) - Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2016.

1. Comunicação Corporativa. 2. Estratégia 3. Gestão

CDD: 658.45



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"  
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM

Curso de Administração

Karla Lauane Barros - 53128-6

TÍTULO "Comunicação Corporativa: Uma Análise das Visões da Empresa e dos Funcionários Acerca do Uso da Comunicação na Gestão das Organizações. "

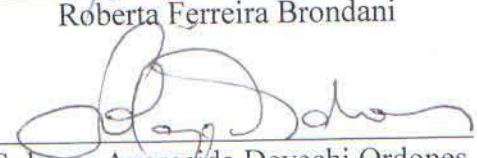
Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Nota: 10,0

ORIENTADOR: \_\_\_\_\_

  
Roberta Ferreira Brondani

EXAMINADOR: \_\_\_\_\_

  
Solange Aparecida Devechi Ordones

EXAMINADOR: \_\_\_\_\_

  
José Ribeiro Leite

Marília, 05 de dezembro de 2016.

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente a Deus pelas bênçãos e realizações para concluir este trabalho.*

*Aos familiares e amigos, em especial a minha mãe por todo apoio e incentivo aos estudos.*

*Imensamente grata à Mestre e Doutoranda Profa. Roberta por todo ensinamento que tem me transmitido ao longo do curso.*

*Também aos gerentes e colaboradores das empresas que participaram da pesquisa de campo e foram muito importantes para concretizar a parte prática deste trabalho.*

Barros, Karla Lauane. **Comunicação corporativa: uma análise das visões da empresa e dos funcionários acerca do uso da comunicação na gestão das organizações**. 2016. 75f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2016.

## RESUMO

Em meio a um mercado competitivo a comunicação corporativa é necessária como uma ferramenta estratégica e também para a melhoria da gestão das organizações. A comunicação corporativa é uma prática que tem sido adotada pelas empresas para melhorar o relacionamento interno e externo e diminuir as barreiras e ruídos que dificultam a compreensão da informação. Funcionários bem informados e envolvidos com os acontecimentos da empresa tornam-se uma das fontes de comunicação externa, e ajudam a organização a motivar clientes e consumidores. O objetivo desse trabalho é apresentar um estudo investigativo acerca da comunicação interna de empresas de pequeno e grande porte de Marília e região fazendo uma comparação entre a visão destas empresas e a visão de seus funcionários a respeito do uso da comunicação na gestão empresarial. Como metodologia foi utilizada a pesquisa bibliográfica acerca do tema e a pesquisa exploratória através de uma entrevista com perguntas abertas realizadas com empresas de pequeno e grande porte das cidades de Marília e região e uma entrevista com perguntas abertas e fechadas com os funcionários destas empresas. Após a análise verificou-se que a empresa de pequeno porte investe menos nas ferramentas de comunicação, porém o contato com o gestor no dia-a-dia organizacional faz com que os funcionários se mantenham informados e alinhados com a comunicação da empresa. Já as empresas de grande porte investem mais em comunicação e apontam a importância dessa ferramenta para o desenvolvimento empresarial, e seus funcionários dependem das ferramentas de comunicação interna para ficarem informados dos acontecimentos empresariais. Este trabalho buscou contribuir com as pesquisas acerca de comunicação empresarial, não esgotando o assunto em questão e deixando o tema aberto para novas análises.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Corporativa; Estratégia; Gestão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide de Cristal .....	26
--------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Composto de marketing x Composto de endomarketing .....	38
Quadro 2 - Gestos Manuais têm Significados Diferentes em Países Diferentes .....	40
Quadro 3 - Diferenças Culturais na Comunicação .....	41



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Funcionários da Empresa A.....	52
Gráfico 2 - Funcionários da Empresa B.....	54
Gráfico 3 - Funcionários da Empresa C.....	56
Gráfico 4 - Importância da Comunicação.....	65
Gráfico 5 - Nível de Satisfação.....	65
Gráfico 6 - Imagem Externa.....	66
Gráfico 7 - Relação entre Gestor.....	66
Gráfico 8 - Atrai Clientes.....	67
Gráfico 9 - Má Comunicação.....	67
Gráfico 10 - Boa Comunicação.....	68
Gráfico 11 - Mantém Informado.....	68
Gráfico 12 - Importância da Comunicação.....	69
Gráfico 13 – Nível de Satisfação.....	69
Gráfico 14 - Imagem Externa.....	70
Gráfico 15 - Relação entre Gestor.....	70
Gráfico 16 - Atrai Clientes.....	71
Gráfico 17 - Má Comunicação.....	71
Gráfico 18 - Boa Comunicação.....	72
Gráfico 19 - Mantém Informado.....	72
Gráfico 20 – Importância da Comunicação.....	73
Gráfico 21 - Nível de Satisfação.....	73
Gráfico 22 - Imagem Externa.....	74
Gráfico 23 – Relação entre Gestor.....	74
Gráfico 24 - Atrai Clientes.....	75
Gráfico 25 - Má comunicação.....	75
Gráfico 26 - Boa comunicação.....	76
Gráfico 27 - Mantém Informado.....	76

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 - COMUNICAÇÃO CORPORATIVA .....	13
1.1 Conceito de Comunicação Corporativa e Comunicação Empresarial.....	13
1.2 A importância da Comunicação nas Empresas.....	17
1.3 As contribuições da comunicação no Processo de Gestão .....	20
1.4 A Comunicação como Ferramenta de Marketing.....	24
CAPÍTULO 2 - COMUNICAÇÃO: RELAÇÃO ENTRE GESTORES E FUNCIONÁRIOS	29
2.1 A importância da comunicação com os funcionários.....	29
2.2 O <i>Endomarketing</i> e as Ferramentas de Comunicação Interna.....	34
2.3 As Barreiras à eficácia da Comunicação Interna.....	39
2.4 Como a Comunicação pode melhorar a relação entre gestores e funcionários .....	44
3. PESQUISA APLICADA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	48
3.1 Metodologia de pesquisa aplicada.....	48
3.2 O modelo de pesquisa.....	48
3.3 Dados primários.....	48
3.4 Dados secundários .....	48
3.5 Objetivos Primários .....	49
3.6 Objetivos Secundários: .....	49
3.7 Universo da pesquisa e Metodologia.....	49
3.8 Amostragem .....	50
3.9 Caracterização e breve histórico das empresas.....	50
3.10 Análise dos dados da pesquisa .....	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	58
REFERÊNCIAS .....	59
APÊNDICE A .....	63
APÊNDICE B.....	64
APÊNDICE C.....	65

## INTRODUÇÃO

Atualmente, o capital humano tem sido muito valorizado nas empresas tendo em vista que sem as pessoas não há como garantir o serviço e o atendimento ao público externo. Por esta razão, os gestores devem manter um bom relacionamento com sua equipe para garantir que os funcionários estejam alinhados com os objetivos da organização. Pois, funcionários motivados e envolvidos nos acontecimentos da empresa trazem inúmeros benefícios e ajudam a conquistar e reter clientes. Neste contexto, a comunicação adquiriu o papel de intermediar estas relações, sendo uma poderosa ferramenta de gestão nas organizações que auxilia na solução de problemas e na busca por resultados positivos.

Segundo Chiavenato (2001, p. 165) “comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”. Para Rego (1986 p. 60) “na empresa, os objetivos da comunicação são os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, desenvolver todos os atos com vistas à execução das metas programadas”. Dessa forma, a comunicação tem a função de manter os funcionários bem informados e direcionar o público interno às metas e aos objetivos da empresa.

Caldas (2010, web) afirma que “a gestão eficaz da comunicação interna melhora o clima organizacional, ajuda a motivar as pessoas que passam a confiar mais na empresa em que trabalham, por conhecê-la melhor, por aprofundar-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões estratégicas”. Os funcionários quando envolvidos nos acontecimentos da empresa, se sentem motivados e importantes gerando resultados nas atividades empresariais, por isso é importante investir na comunicação interna.

De acordo com Neto (2010, p. 08) “é primordial a colaboração do público interno para explorar oportunidades de negócio, e transmitir os valores positivos da empresa aos públicos externos construindo sua reputação”. Assim, como funcionários podem destruir a imagem de uma empresa, eles também podem construir uma boa imagem ao público externo garantindo a conquista dos clientes, e para isso, eles precisam ter uma comunicação interna eficaz.

Diante desta realidade, este trabalho tem por objetivo apresentar um estudo investigativo acerca da comunicação interna de empresas de Marília e região fazendo uma comparação entre a visão destas empresas e a visão de seus funcionários a respeito do uso da

comunicação na gestão. Neste sentido, a pesquisa propõe responder ao seguinte problema: A visão dos gestores em relação aos benefícios da Comunicação Interna é a mesma de seus funcionários?

Para responder ao problema de pesquisa foram pesquisados em literatura aspectos teóricos que envolvem conceitos de comunicação empresarial, a importância da comunicação na gestão das empresas e a importância da comunicação com os funcionários. O levantamento bibliográfico e a pesquisa por meio da Internet auxiliaram na busca por informações em outras universidades, em sites e dados complementares à realização da pesquisa com o respaldo de autores que ofereceram embasamento teórico ao assunto. Para desenvolver a parte prática do trabalho foram entrevistadas três empresas para analisar como elas utilizam a comunicação em sua gestão e uma pesquisa com perguntas abertas e fechadas com funcionários de cada empresa, para identificar a percepção deles sobre estas ações.

O trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo tem por objetivo fazer uma análise da comunicação dentro das empresas, seu conceito, importância, meios e objetivos, mostrando as ferramentas para seu desenvolvimento.

O segundo capítulo tem por objetivo apresentar como a comunicação pode melhorar a relação entre gestores e funcionários nas empresas e a importância de se manter a comunicação entre eles, quais ferramentas de comunicação são utilizadas no ambiente interno para melhoria da gestão e apresentar as barreiras que são impostas à eficácia da comunicação e como enfrentá-las.

O terceiro capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da parte prática do trabalho bem como apresentar os resultados e a percepção dos gestores e dos funcionários em relação ao uso da comunicação na gestão das organizações.

## **CAPÍTULO 1 - COMUNICAÇÃO CORPORATIVA**

### **1.1 Conceito de Comunicação Corporativa e Comunicação Empresarial**

De acordo com Tavares (2010, p. 11) “comunicação empresarial é a comunicação existente entre a ‘organização’ (empresas privadas, empresas públicas, instituições etc.) e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, prospects, mídia e a sociedade em geral”. Meneghetti (2001, p. 20) explica que “a palavra comunicação deriva de *communicare* que, em latim, significa ‘tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões’. Aqui, a comunicação é entendida como um processo social dinâmico, que se apresenta no dia-a-dia da organização em distintas dimensões”.

Para Bahia (1995, p. 4) “o que se denomina comunicação empresarial é, assim, o conjunto de modelos ou instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir. Interna e externamente, a informação prestada por ela corresponde a uma estratégia”. E como aponta Nassar (2005, p. 51) a estrutura da comunicação possui quatro características essenciais. O Emissor: que é quem inicia a mensagem; o canal de transmissão: ligado às ferramentas de comunicação e é o meio para a transmissão da mensagem; o Receptor: a quem a mensagem é dirigida e seu Feedback. Sendo assim, a comunicação deve ser claramente entendida entre emissor e receptor para que não haja ruídos e erros e para que o emissor atinja o público correto com uma mensagem correta.

Segundo Kotler (2006 p. 541 ) “a eficácia da comunicação depende de como a mensagem é expressa, assim como do conteúdo da mensagem em si. Uma comunicação ineficaz pode significar que se optou por uma mensagem errada, ou que a mensagem certa foi transmitida insatisfatoriamente”. De acordo com Martiniano (2007, p. 156) “a má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com retrabalho, mal entendidos, suscetibilidades afetadas, perda de motivação e estresse. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos da empresa”.

Neste sentido, Comunicação Empresarial segundo Matos (2004, p. 109) pode ser definida 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, p. 109) afirma ainda que a comunicação empresarial é subdividida em comunicação interna, comunicação externa, assessoria de imprensa, comunicação interpessoal, comunicação interfuncional e comunicação informal.

Para o autor, 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 etc. A assessoria de imprensa “funciona integrada ao processo de comunicação externa da empresa e cuida do fluxo de notícias e informações da empresa para a mídia (jornal, revista, televisão, rádio e internet) e o seu relacionamento com jornalistas e públicos formadores de opiniões ligados à comunicação social”. A comunicação Interpessoal é realizada por meio da comunicação direta entre duas ou mais pessoas, é o nível de comunicação em que o emissor (fonte) e receptor (destino) relacionam-se de modo recíproco. A comunicação interfuncional: “realiza-se quando uma área, divisão, unidade ou departamento se relaciona com o outro para a transmissão de dados ou troca de informações”.

Já a comunicação informal segundo o autor:

É formada quando as vias formais de comunicação da empresa não atendem a demanda por informações do seu público interno, surge a versão extra-oficial do “ouvi-dizer”, também chamada de “rádio corredor”, forma de comunicação em que a mensagem original sofre alto grau de distorção [...]. O jogo do “telefone sem fio” ilustra bem a ineficiência desse tipo de comunicação. (MATOS, 2004, p. 109)

Ainda de acordo com o autor a comunicação quando bem utilizada na empresa conscientiza a opinião pública sobre a qualidade dos produtos e serviços; aumenta a credibilidade das informações; obtém um noticiário externo favorável; é reconhecida positivamente pelos diversos setores formadores de opinião pública; mantém canais de comunicação com a mídia; motiva o público interno no qual a imagem pessoal mescla-se com a imagem da gerência. Bueno (1995, p. 9) afirma que “hoje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação”.

Segundo Bueno (2009, p. 1) a preocupação com a Comunicação Empresarial cresce no ambiente profissional e, “gradativamente, vem ocupando espaço na Academia, com a proliferação de cursos de especialização e de áreas/linhas de pesquisa nos programas de pós-graduação em Comunicação Social, cada vez em maior número em nosso país.” Para o autor a Comunicação Organizacional é um “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação

permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”. O autor afirma também que a Comunicação Empresarial não é apenas realizada pelos profissionais de comunicação, mas por todos aqueles que integram a organização. O relacionamento com os distintos públicos da organização é realizado tanto pelos assessores de imprensa, pelos profissionais de relações públicas, pelas agências de propaganda ou de comunicação como também pela secretária, telefonista, vendedores e funcionários de maneira geral. Neste sentido, Bueno (2009, p. 1) declara: “uma empresa moderna não depende apenas de seus profissionais de comunicação para a tarefa fundamental de relacionamento com os públicos, mas implementa uma autêntica cultura de comunicação”.

Conforme Tavares (2010, p. 11) “por comunicação existente subentende-se qualquer forma de comunicação: oral, escrita, simbólica ou gestual e eletrônica”. Ainda segundo o autor, a comunicação é a base da existência de todas as empresas, e ela pode existir de forma organizada ou desorganizada. No primeiro topo, estão aquelas organizações que valorizam a importância da comunicação como um todo e fazem uso de forma planejada. Já no segundo, tem-se duas situações: organizações que utilizam a comunicação de forma intuitiva e sem planejamento, e organizações que pensam utilizar a comunicação de forma correta baseando-se apenas no “achismo”, sem planejamento. E como as empresas precisam se comunicar com seus públicos, seja sobre o lançamento de um novo produto ou serviço que é de interesse de todos os públicos, ou até mesmo assuntos específicos como a comunicação existente com a mídia/imprensa, é fundamental ter uma estrutura preparada para conseguir atingir, da melhor forma, os públicos de interesse seja com objetivos gerais ou específicos.

Bueno (2009, p. 6) afirma que antes de 1970 as atividades de comunicação eram fragmentadas na empresa, quase sempre uma atividade residual desenvolvida por profissionais de outras áreas, poucas eram as empresas que conferiam às atividades de comunicação um papel importante, ressalvada a propaganda e a publicidade. Fato confirmado por Tavares (2010, p. 12) ao apontar que até os anos de 1970 a comunicação existia nas organizações de forma pouco agregada, sem um conceito integrado, pois eram raras as organizações que possuíam departamentos específicos para organizar e planejar ações de comunicação. Ainda de acordo com o autor, os primeiros cursos na área de Comunicação surgiram nessa época, assim não haviam profissionais suficientes para atender às demandas das organizações. Além disso, a comunicação era vista como despesa e não como um investimento. Já na comunicação interna, as principais formas de comunicação eram reuniões, pequenos eventos e os *house-organs* em preto e branco que transmitiam apenas os interesses da organização sem levar em conta o público interno.

De acordo com Bueno (2016, web) *house-organ* é uma expressão inglesa conhecida no Brasil como “jornal da empresa”, no qual é dirigido para um público específico, feito para, com ou pelos funcionários e não é publicado nas bancas para toda a sociedade. É editado conforme os interesses da organização portanto cobre assuntos do interesse da mesma. Sendo assim, o *house-organ* tem um sistema de produção e condições de acesso bem diferente de um veículo jornalístico tradicional.

Tavares (2010, p. 12) afirma que a comunicação interna mudou, funcionários são chamados de público interno pois são cada vez mais valorizados, o departamento de comunicação é importante para a organização e para o planejamento das ações de endomarketing e motivação do pessoal, a intranet é muito utilizada para a comunicação na empresa, *house-organs* digitais ou impressos levam informação ao público interno, ouvidorias internas absorvem críticas e sugestões, são desenvolvidas ações mais proativas e integradas entre departamentos.

Para Bueno (2009, p. 9) “a Comunicação Empresarial deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse”.

A comunicação empresarial integrada significa todo o esforço de trabalhar toda a comunicação da organização (interna, institucional e de marketing) de forma planejada e integrada. Não existe mais espaço para ações fragmentadas de comunicação. Todos os públicos de interesse da organização devem não só estar a parte, mas também participar do processo de comunicação. É mais ou menos o seguinte: o público interno fica sabendo de ações institucionais e de marketing; os clientes ficam sabendo de ações internas e institucionais; e a sociedade em geral fica sabendo de ações internas, institucionais e de marketing da organização. (TAVARES, 2010, p. 13)

Assim, a comunicação integrada passa a ser vista como uma estratégia empresarial, porém para que isto aconteça é necessário a participação de todos os colaboradores da organização. Bueno (2003, p. 49) defende que “a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido”.

Dessa maneira, uma boa comunicação e cultura organizacional na empresa fará com que ela tenha resultados positivos interna e externamente. Caldas (2010, web) afirma que “a importância de desenvolver uma comunicação estratégica eficaz com a equipe é baseada no fato que a imagem construída por eles da organização é refletida para o público externo”. É



por isso que a comunicação tem grande importância na gestão das empresas, pois proporciona a melhoria do ambiente interno que será transmitida ao ambiente externo. Sendo assim, é importante apresentar quais são os aspectos positivos que a comunicação pode proporcionar para as organizações.

## 1.2 A importância da Comunicação nas Empresas

Para Pimenta (2009, p. 9) “a comunicação, para os agrupamentos humanos, é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo”. De acordo com Rego (1986, p. 16) quando se organiza uma empresa na verdade está se organizando o processo de comunicação entre suas partes, pois é necessária a comunicação para haver organização.

Segundo Thayer (1976, p.120) “é a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e a direção de seu movimento”. Dessa forma, os funcionários da empresa quando estão em comunicação conseguem desenvolver as atividades de maneira eficaz fazendo com que o trabalho se torne mais ágil e melhor desenvolvido.

Para Robbins (2007, p. 184):

Nenhum grupo pode existir sem comunicação: a transferência de significados entre seus membros. Apenas através da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações e as ideias conseguem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida. Em um grupo em que um indivíduo fala apenas alemão e os demais não sabem o idioma, ele não conseguirá ser bem compreendido. Portanto, a **comunicação** precisa incluir a transferência e a compreensão de mensagem.

Davis e Newstrom (1996, p. 5) declaram que os colaboradores bem informados dos problemas corporativos e quais são as atitudes e tomadas de decisão dos gerentes, poderão agir em prol da empresa. Assim, as decisões gerenciais afetam todos os colaboradores, seus públicos e suas atividades. Para Pimenta (2009, p. 27) “o *feedback* (retroalimentação, retroação) pode ser definido como: reação ao ato de comunicação. Ele possibilita que emissor saiba se a mensagem foi aprovada, desaprovada, compreendida ou não”. Neste sentido, o gestor deve estar atento à resposta dos colaboradores, assegurando de que foi compreendido corretamente e também dar espaço aos colaboradores para manifestarem o que sentem sobre os acontecimentos na empresa.

Marques (2004, web) aponta que “a imagem que os funcionários têm da organização que trabalham é a base da imagem externa. Não existe melhor estratégia de comunicação do

que transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores de sua empresa.” Tavares (2005, p. 5) declara que funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho “irão fazer uma contra-propaganda cada vez que multiplicam fora da empresa a sensação de descontentamento que os dominam. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão vendê-la para o cliente externo”.

Sendo assim, Caldas (2010, web) explica que as organizações, de um modo geral, não abrangem uma estratégia de relacionamento com sua equipe, por esse motivo é comum encontrar pessoas cansadas e estressadas com o ritmo do trabalho, e reclamam pela falta de informação ou demasiada informação, distanciamento das chefias, falta de envolvimento na tomada de decisões que afetam a eles, entre outras situações.

Trevisan (2003, p. 48) afirma que muitas organizações, em especial aquelas de pequeno e médio porte acreditam que a comunicação empresarial seja apenas o marketing e a propaganda, enxergando apenas as relações com a empresa e o mercado. Com isso, caberiam às agências de propaganda posicionar-se como agências de comunicação, planejando possibilidades comunicacionais na organização.

No entanto, a comunicação envolve todas as relações empresariais. Para que a empresa toda se desenvolva e caminhe conforme os seus objetivos e a sua missão, é necessário todos estarem em sintonia. Segundo Marchiori (2008, p. 249) a organização é definida como: “(...) um fenômeno social e, portanto, um processo humano no qual as questões hoje se concentram em comunicar e se relacionar”. Para a autora, a comunicação está diretamente ligada ao desenvolvimento da organização.

Kunsch (2003, p. 20) afirma que vivemos numa sociedade cercada por um número ilimitado de organizações que constituem parte integrante da vida das pessoas, e que o indivíduo desde que nasce e durante sua existência depara-se com organizações que permeiam as mais diversas modalidades: setores públicos, privados e o terceiro setor. Com isso, pode-se afirmar que cada organização possui suas individualidades, culturas e valores diferentes umas das outras e é justamente por este motivo que, de acordo com Pimenta (2009, p. 82), “nas organizações é possível analisar a comunicação, como fenômeno de aspecto sociológico, considerando a maneira como são formados os grupos, as lideranças, os boatos e, também, de uma perspectiva antropológica, considerando a etnia e cultura que compõe o clima interno”. Pois, cada organização terá suas características específicas que precisam ser consideradas e adaptadas no processo de comunicação.

Desta forma, a cultura organizacional representa o comportamento entre os membros da empresa, e esse comportamento pode ser orientado e direcionado pelos gestores visando

estar de acordo com os objetivos empresariais. Sendo assim, a cultura organizacional seria o conjunto de hábitos e crenças acrescidos de valores, atitudes e expectativas dos colaboradores. Assim, a cultura é o espelho da mentalidade de uma empresa. Para Robbins (2007, p. 258):

O processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras. Primeiro, os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Segundo, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir. Finalmente, o comportamento dos fundadores age como um modelo, introjetando seus valores, convicções e premissas.

De acordo com Chiavenato (2005) apud Matos (2009, p. 87) “a dinâmica organizacional somente é possível quando a organização assegura que todos os seus membros estejam devidamente conectados e integrados”. E um dos propósitos mais importantes da organização é “assegurar e facilitar o processo de comunicação e de tomadas de decisão”. Segundo Grouard e Meston (2001, p. 306) “a comunicação necessita de organização e apoio. Ela ocorre durante todo o tempo e em todos os lugares, é autodifusora e vital para o processo da mudança. Assim sendo, é essencial garantir que ela consiga cumprir sua função adequadamente”.

Se a comunicação interna estiver em sintonia com a dinâmica organizacional, pode-se dizer que a empresa enfrentará as barreiras e ruídos com facilidade, pois há conhecimento dos funcionários dos acontecimentos dentro da empresa. Desta maneira, o gestor deve contribuir para que os colaboradores estejam bem informados.

Para Kunsch (2003, p. 161):

A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos. Os gestores da comunicação devem desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa. Devem se planejar conscientemente para a comunicação e desenvolver confiança entre emissores e receptores.

Segundo Nassar e Figueiredo (2005, p. 73) a comunicação interna “é a 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”. Rêgo (2002, p. 54) acredita que a boa comunicação interna contribui para um clima organizacional positivo, o alcance das metas estratégicas e crescimento dos serviços e linha de produtos. Cada organização tem suas peculiaridades por isso o plano de comunicação interna deve ser desenvolvido de acordo com a realidade da empresa. Ainda segundo o autor, a somatória dos esforços de cada indivíduo levará ao sucesso da comunicação empresarial.

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 sobretudo a sua preservação (se 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. (NASSAR E FIGUEIREDO, 2007, p. 20).

Desta maneira, para que a organização mantenha uma comunicação empresarial eficaz valorizando a cultura organizacional, melhorando o ambiente interno, visando o sucesso da organização para alcançar os objetivos e metas, é necessário que o gestor saiba direcionar os colaboradores e sua equipe e tenha consciência da importância que a comunicação ocupa neste processo. É por esta razão que Ferreira (2004, p. 60) afirma que “a atividade de comunicar também precisa de administração competente, embora os critérios que definam esta competência sejam diferentes daqueles que orientam a gerência convencional de outros programas usuais nas empresas”.

Sendo assim, pode-se verificar que a comunicação é muito importante desde o nascimento de uma empresa. Pois, através dela, pode-se direcioná-la para o caminho do sucesso, melhorando o clima organizacional e motivando os funcionários, fazendo com que eles se sintam importantes e contribuindo com o processo de gestão.

### **1.3 As contribuições da comunicação no Processo de Gestão**

De acordo com Matos (2004, p. 98) “hoje a sobrevivência das empresas e de qualquer outro empreendimento organizacional depende muito da capacidade de assimilar novas informações, da agilidade ao responder os desafios do mercado e da sua flexibilidade em adaptar-se às constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais.” Segundo Rosa e Landim (2009, p. 151) o mercado de trabalho exige cada vez mais dos profissionais, novos ou experientes e diante desse cenário é indispensável a necessidade de adaptação e absorção de novas competências. “O profissional do século 21 deve possuir inúmeras características, entre elas, empreendedorismo, resiliência, pró-atividade, liderança “energizadora”, percepção, comunicação, persuasão, assertividade, criatividade, cultura e humanismo”.

Costa (2006) apud Rosa e Landim (2009, p. 151) explica que relacionar-se bem no ambiente de trabalho é essencial para o perfil do profissional do século 21. Dessa maneira, a

criatividade, a produtividade, o sucesso da empresa e do profissional, dentre outros fatores dependem de um ambiente de trabalho saudável.

Para o sucesso na comunicação empresarial os gestores devem voltar as suas atenções para a comunicação com os colaboradores, pois dessa maneira eles irão entender os pontos de vista dos funcionários. Essa é uma ótima maneira para troca de informações corretas e motivar funcionários, por isso, a comunicação interna possui papel estratégico na gestão das empresas. Menan (2016, web) cita Marchesi apud Nassar (2005) para afirmar que “os líderes são os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados. São eles que devem dar o primeiro passo”.

Gonçalves (2016, Web) aponta que gestores devem se adaptar às mudanças, pois é uma grande necessidade do mundo atual:

Ainda temos chefes que se mostram resistentes às mudanças. Mas o que podemos dizer a eles é duro e verdadeiro. Se estes, que são os cabeças de um grupo, em pleno século 21, ainda pensarem de forma retrógrada, eles estarão mortos e serão substituídos por líderes mais jovens e com maior capacidade de empreendedorismo. Para mudar é preciso conversar, se reunir, comunicar e informar. Nada muda de um dia pro outro. A mudança, muitas vezes, nem sempre é bem-vinda. Para impedir que um chefe guarde a informação só pra ele, é necessário dizê-lo: - Vamos, a partir de agora, fazer reuniões mensais. A cada mês vamos apresentar o que cada setor tem feito e os resultados obtidos. (GONÇALVES, 2016, WEB)

Muitos gestores já perceberam que agir com autoritarismo não agrada aos funcionários, e aprenderam que eles precisam ser vistos como um líder comunicador. Ribeiro (2009, web) afirma que “Mayo percebeu que existia para além da máquina, um universo a ser descoberto, relacionado com o comportamento humano e a sua influência nos processos organizacionais”. Descobriu-se através de pesquisas feitas por ele que o comportamento das pessoas é levado pela motivação. Como declara Menan (2016, web), Mayo (1932) apud Matos (2006, p. 11) “provou com números que, se as empresas quisessem produzir mais, era preciso trazer a humanidade para dentro da esfera de trabalho”. Fato confirmado por Nassar (2004, p. 31):

Aos gestores cabe prestar atenção às mudanças na sociedade e antecipar-se a um modelo diferente de relacionamento. A autoestima dos trabalhadores, o sentimento de identidade com a organização, a responsabilidade com o trabalho, a produtividade e a competitividade, entre outros indicadores, com certeza, não são estimuladas por uma comunicação interna que os despreza ou subestima. (NASSAR, 2004, p. 31).

Conforme declara Pimenta (2009, p. 95) a comunicação auxilia no desenvolvimento da empresa, “é bom lembrar que um sistema de comunicação adequado contribui para a eficiência e eficácia como um todo”. Ainda, de acordo com a autora, ter em mente a

importância da comunicação é o essencial para promovê-la, checar as mensagens valorizando as informações vindas dos funcionários e melhorar a capacidade para ouvir disponibilizando espaço para o outro ficar à vontade para falar são meios para atingir a eficácia da comunicação.

A comunicação é essencial para influenciar indivíduos e grupos a seguirem certos padrões de comportamento, para coordenar eficazmente as atividades grupais, para implantar processos de liderança e para desempenhar todas as funções administrativas. Para que alcance eficácia, o administrador depende da habilidade de comunicar-se com as outras pessoas dentro da empresa. (CHIAVENATO, 1994, p. 558)

Segundo Angeloni (2010, p. 56) toda pessoa tem competência para comunicar, porém muitas vezes podem ocorrer divergências no processo de comunicação, comprometendo o entendimento nos relacionamentos entre pessoas e entre grupos, assim como os resultados na empresa. Dessa forma, para evitar estas divergências é necessário que a comunicação gerencial tenha capacidade de promover informações que o colaborador possa compreender de forma clara, além de proporcionar atitudes que ajudem a motivar o trabalho.

Para Kunsch (2003, p. 75) no ambiente organizacional as pessoas podem facilitar ou dificultar o processo de comunicação, isso vai depender da personalidade de cada pessoa, estado de espírito, emoções, valores, e da forma de se comportar de cada um, ou seja, as barreiras pessoais. Já as barreiras na organização, podem ser burocráticas, no qual acontece devido à cultura da organização como funcionários que são determinados a cumprir uma função específica e trabalham isoladamente. Ocorre também distanciamento das áreas, segredos, competições e as formas como cada funcionário ou grupo encara a posse até por segurança pessoal das informações referentes ao trabalho. Há também a barreira referente ao excesso de informações, ou seja, ao acúmulo de tarefas a ser cumprida por um funcionário, gerando uma sobrecarga muito grande, podendo culminar na realização de reuniões desnecessárias e falta de filtragem das informações que acabam confundindo as pessoas.

Segundo Kunsch (2003, p. 75) “é impossível as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham”. Também pode haver informações incompletas a serem transmitidas, que sofrem distorções e omissões. O emissor pode confundir o receptor no uso de siglas ou até imaginar que o receptor tenha todos os conhecimentos e pense igual a ele sem explicar primeiro.

Já quando se trata do receptor, pode haver o mau entendimento da mensagem que o emissor transmite que como apontam Gibson, Ivancevich e Donelly (1981) apud Kunch

(2003, p. 76) estão relacionadas a quatro fatores: audição seletiva, credibilidade da fonte, filtragem e pressão de tempo. Na audição seletiva se bloqueia informações que não são de interesse e que contrariam aquilo que acredita ser verdadeiro a partir de crenças e posições, isso acontece muito no ambiente corporativo com mensagens administrativas e de ordem institucional que são desprezadas e ignoradas. Credibilidade da fonte seria o nível de credibilidade que o receptor dá ao comunicador, influencia a importância e atenção que se dá ao receber uma mensagem. O perigo é criar rótulos e pré-conceitos à comunicação, dessa forma, a maneira que os subordinados recebem a informação do seu gerente é afetada pelo que pensam dele. A filtragem é a maneira que se manipula a informação, muitas vezes, para que a mensagem fique mais “positiva” ao superior, pode-se acrescentar filtragem, também quando se quer justificar atitudes próprias ou de outros por amizade ou compromissos. Já a pressão de tempo se refere ao excesso de atividades e limitação de tempo para desenvolvê-las, dessa forma a comunicação fica menor com os chefes ou subordinados, comprometendo a eficiência e eficácia da comunicação e dos projetos.

A comunicação eficaz é muito importante para gerenciar uma empresa, com isso, o líder deve saber como se comunicar com os funcionários para que se tenha sucesso na liderança, pois todo o tempo que permanecem na empresa eles recebem, transmitem, processam e trocam informações ao administrar. Medeiros e Hernandez (2004, p. 220) apresentam formas para que se aconteça uma comunicação eficaz. Eles declaram que a comunicação, como já exposto acima, é determinada pela posição do emissor, sua credibilidade e reputação, pelo status que ocupa na organização e experiências passadas com os colaboradores, e que para estabelecer uma boa imagem o emissor tem que ter em mente o que o receptor espera, no contrário, não estabelece uma experiência positiva. A comunicação é influenciada pelo momento/oportunidade que se diz algo, com isso deve-se adaptá-la à ocasião, situação, tema, pessoas envolvidas e o tom escolhido.

Para Stoner (1999, p. 388) nas organizações a comunicação é importante primeiro pelo fato dela ser o meio em que os líderes realizam suas funções, como planejar, organizar, liderar e controlar, e segundo porque a comunicação é uma atividade que os líderes dedicam uma enorme proporção de tempo. E para que os líderes estejam de acordo com suas atividades é necessário que esteja em comunicação com sua equipe, pois um dos maiores problemas empresariais é a falta de comunicação entre as pessoas, ou seja, falta de entendimento entre elas.

Para Davis, (2003, p. 163) “um grande fator que a gerência tende a ignorar é a comunicação *dentro do seu próprio grupo*. Comunicar-se com o funcionário e fazer com que

ele se comunique depende da eficiência da comunicação gerencial; e isto, é claro, requer canais tanto formais quanto informais”. Em relação à administração moderna, Bueno (2003, p. 24) declara que:

Na administração moderna, que caminha no sentido da gestão do conhecimento, compartilhar informações é fundamental, assim como é vital trabalhar em equipe; isto significa que o desempenho do chefe é medido também pela sua excelência em comunicação e pela sua capacidade em mobilizar talentos.

De acordo com Lawler III (1998, p. 3) o segredo para que os funcionários estejam engajados aos acontecimentos empresariais é fazer com que ele entenda que é muito importante sua participação na empresa, para a sobrevivência da companhia e manutenção dos empregos. Assim, o funcionário deve saber que é um elemento significativo na qualidade do produto ou serviço da empresa. Dessa forma, de acordo com Moller (2004, p. 1) quando há um esforço sincero dos funcionários para atingir as metas empresariais pode-se dizer que o funcionário está sintonizado e assume compromisso com a atividade empresarial, no qual, empregados estão dispostos a dar o melhor de si no que fazem, trazendo o seu “coração” para o trabalho.

A comunicação é utilizada para beneficiar o ambiente interno, solucionando problemas, facilitando a compreensão das pessoas e contribuindo para a gestão empresarial. Neste sentido, também pode ser utilizada para melhorar a imagem da empresa, pois a comunicação interna influencia diretamente nos fatores externos. Por esta razão, é importante verificar como a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta de marketing.

## **1.4 A Comunicação como Ferramenta de Marketing**

Para uma comunicação externa eficaz é necessário primeiro ter uma base de uma boa comunicação interna. A comunicação externa fornecerá informações ao público externo de suas atividades, divulgará seus produtos ou serviços aos clientes e ainda contribuirá para uma imagem positiva. É uma grande ferramenta para comunicar com *stakeholders*, conhecer os interesses de seu público e construir e solidificar a imagem da empresa. Para Matos (2004, p. 99) “as organizações perceberam o quanto é importante estarem mais próximas do cliente e sentiram a necessidade de criar instrumentos que possam garantir uma comunicação mais eficiente”.



Conforme Cavalcante (2016, Web) o conceito de Marketing no Brasil surgiu a partir de 1950 com a chegada de multinacionais norte-americanas, naquela época era voltado somente para vendas. Segundo Pinho (2001, p. 20) apud Cavalcante (2016, Web) “as opções de escolha eram poucas, não existindo uma competição pela preferência do consumidor, já que ele tinha a maior parte da venda destinada a satisfação das suas necessidades básicas”. Atualmente mudou muito o conceito de marketing que tem por objetivo atender às demandas dos clientes e trabalhar de acordo com o seu perfil, eles estão cada vez mais exigentes buscando pelo menor preço e maior qualidade ao procurar um produto ou serviço. Ainda o autor declara que “marketing é o planejamento e execução de todos os aspectos de um produto (ou serviço), em função do consumidor, visando sempre maximizar o consumo e minimizar os preços, tudo resultando em lucros contínuos e em longo prazo para a empresa”.

Para Kunsch (1997, p. 124) “no marketing moderno, a comunicação assume uma importância fundamental, passando a ser vista mais como um composto, envolvendo propaganda, promoção de vendas, feiras e exposição, demonstração de produto, venda pessoal, merchandising etc.”. Segundo Kotler e Armstrong (2005, p. 363) “o mix de comunicação de marketing total de uma empresa consiste em uma composição de instrumentos de comunicação como propaganda, venda pessoal, promoções de venda, relações públicas e marketing direto”.

Propaganda seria qualquer forma paga para apresentar seu produto ou serviço, promovidos por um patrocinador. Venda pessoal é a apresentação pessoal para realizar a venda de um produto ou serviço da empresa com o propósito de desenvolver relacionamentos com os clientes. Promoções de vendas são incentivos de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço. Utiliza-se de ferramentas de incentivos à compra como: cupons, concursos, descontos, prêmios, entre outras. Relações públicas têm o papel de obter publicidade através das boas relações com os diversos públicos da empresa, construindo uma boa imagem corporativa e administrativa. Marketing direto faz o contato direto com consumidores individuais definidos como alvo com o objetivo de obter resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros, fazendo uso do telefone, e-mails, internet, entre outras ferramentas.

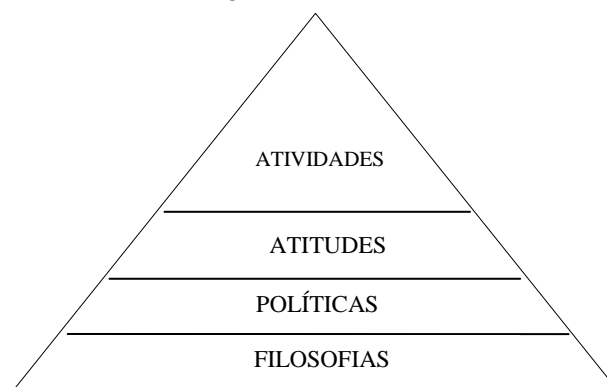
Segundo Kotler (1998, p. 31) “um mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”. O autor afirma que “o marketing é um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Dessa forma o marketing busca satisfazer os desejos dos clientes desenvolvendo produtos de acordo com as características do consumidor.

Kunsch (1997, p. 51) acredita que o Marketing deve servir de ferramenta para nortear as ações da empresa, conduzindo atitudes, posturas, comportamentos e ajudando a motivar todas as pessoas da instituição. Deste modo, Cahen (2003, p. 48) explica que a comunicação empresarial deve ser como uma pirâmide de cristal para nortear as empresas. Segundo o autor, pirâmide de cristal porque algo cristalino quer dizer algo límpido e transparente. No caso da pirâmide, quem olha de cima pra baixo, enxerga tudo até a base e quem está embaixo enxerga em cima. Para o autor, uma pirâmide é uma estrutura estável, por mais agudo que seja o topo sua base está firmemente apoiada.

Segundo o autor, no topo da pirâmide é colocada a palavra “Atividades”, depois “Atitudes”, “Políticas” e por último “Filosofias”. Como a representação da figura 01:

Figura 1 - Pirâmide de Cristal



Fonte: Cahen (2003, p. 49)

A palavra Atividades é a ponta da pirâmide. Segundo o autor essa seção pode ser vista fora da empresa como também dentro dela. Parece ter a forma de uma pirâmide menor, como se fosse independente. Porém, ela sempre deve estar junto dos outros blocos. Os traços horizontais foram colocados somente para ilustrar, pois na verdade, eles não podem ser separados. Logo, atividades que não se unem são vazias. As Atitudes sejam, talvez, o mais difícil segmento dentro da pirâmide, ou seja, da empresa. Uma vez que ele se encontra entre as atividades e políticas da empresa, faz com que cada membro da organização tenha atitudes conforme aquilo que deseja demonstrar. Neste caso, a boa imagem empresarial, através de atitudes éticas por parte dos colaboradores e setores.

Uma empresa nada mais é do que a expressão do comportamento e do desempenho de seus funcionários, homens ou mulheres. Sem estes, a empresa consiste apenas em um aglomerado de edifícios, máquinas, escritórios,

mesas etc. – algo totalmente amorfo a que apenas o ser humano é capaz de dar vida. Assim, Atitudes são o que os públicos *percebem* de forma quase subliminar – as atividades eles podem *ver*. (CAHEN, 2003, p.49).

As Políticas-Leis na empresa são responsáveis por dissipar as atitudes que conduzem a vida de uma empresa e é aquilo que os públicos percebem. Elas são a consequência das Filosofias. A Filosofia Empresarial é a base da pirâmide, onde todo o sistema se apoia. Segundo Cahen (2003, p. 52) “Boas Filosofias = Boas Políticas = Boas Atitudes = Boas Atividades”. Sem as filosofias, a pirâmide fica sem a base, e caso não tenha base, acontece caos, confusão, péssima imagem, nenhuma imagem, entre outros problemas e, quem perde são os públicos, os empregados, investidores, etc.

Ainda segundo Cahen (2003, p. 57) “imagem é o *conceito* que as pessoas têm e/ ou formam sobre as coisas”. Com as empresas não é diferente. Poucas investem na sua imagem empresarial. De certo, os diretores aos poucos se esquecem de que o maior e único patrimônio de sua empresa é exatamente a sua imagem. Como exemplo pode-se usar o de uma casa que acabou de ser construída. A imagem que ela emite é perfeita, mas se não tiver constante manutenção, aos poucos a pintura vai rachando, móveis vão sujando. Portanto, é preciso saber manter o seu patrimônio. Para o autor a Comunicação Empresarial é uma função do Marketing Global da empresa, no qual tem ligação com todos os setores empresariais. Permite cristalizar filosofias, implantar políticas, tomar atitudes e por fim introduzir as atividades que tornam visíveis as outras camadas da pirâmide, de dentro para fora e de fora para dentro. Muito acontece com as empresas em manter somente a última ponta da pirâmide solta, no entanto, isso é a falta de visão estratégica de empresários em pensar que a função seja somente executar tarefas.

De acordo com Meneghetti (2001, p. 56) para desenvolver um plano de marketing e comunicação é preciso apoio profissional na área. Todavia, se a organização é pequena, a equipe de marketing e comunicação pode ser representada pelo próprio gestor, e ainda existem outros caminhos possíveis como: Contratar profissionais autônomos para realizar tarefas sem vínculos empregatícios – jornalistas, publicitários, relações públicas, designers gráficos, consultores de marketing e comunicação; Fazer parcerias com agências de publicidade, gráficas, escolas técnicas, ou instituições de ensino nas áreas de comunicação e marketing; Oferecer oportunidade de aprendizado para estagiários, universitários com interesse na área ou Optar por voluntários com interesse na área.

Segundo Meneghetti (2001, p. 56), ao elaborar um plano de marketing na empresa, trabalha-se com objetivos, metas e estratégias. O objetivo é o resultado que se deseja alcançar

de modo a cumprir a missão que foi estabelecida dentro de um prazo determinado. Para traçá-lo é necessário olhar para fora. Geralmente, os objetivos de marketing têm haver com crescimento, sustentabilidade, aumento de clientela, visibilidade, elevação dos padrões de qualidade em relação à imagem da organização, ao atendimento e a comunicação. Por exemplo: se o objetivo é aumentar o número de alunos de um curso, deve-se estabelecer a quantidade que se deseja conquistar e o espaço de tempo. Se for visibilidade, quantas referências em jornais, participações em programas de TV são consideradas suficientes.

A meta é o ponto que se quer chegar. Relaciona o objetivo com quantidade e espaço de tempo: curto, médio ou longo prazo. Exemplo: para buscar sustentabilidade financeira, a empresa tem como meta captar recursos de cinquenta mil reais por mês, num prazo de três meses. Estratégia é a forma de fazer acontecer. Cada organização deve mostrar sua criatividade, de acordo com seu contexto, objetivo, respeitando sua missão, visão e valores. As estratégias são geridas dentro da organização funcionando como caminho para objetivos e metas.

Segundo Meneghetti (2001, p. 93) talvez uma empresa nunca tenha feito um plano estratégico de marketing e comunicação. Porém, isso não quer dizer que ela não esteja fazendo marketing ou comunicação. Deste modo, ela pode não estar aproveitando os seus recursos internos como poderia, desperdiçando esforços e deixando de aprender através da avaliação de resultados. Por exemplo, ao fazer contatos telefônicos, utilizar o e-mail, mostrar a organização para visitantes, enviar correspondências, participar de eventos, a empresa consequentemente já está desenvolvendo ações de marketing e comunicação. A diferença é que ela pode realizar de forma estratégica, conscientemente, planejando e pensando nos detalhes para potencializar os resultados.

Mediante o exposto, pode-se concluir que o maior patrimônio da empresa é sua imagem e as empresas podem utilizar a comunicação e o marketing de forma consciente para fidelizar seu público interno e externo. Mas, para que isso funcione, é importante existir uma boa relação entre gestores e funcionários e uma comunicação alinhada com as metas e objetivos empresariais.

## **CAPÍTULO 2 - COMUNICAÇÃO: RELAÇÃO ENTRE GESTORES E FUNCIONÁRIOS**

### **2.1 A importância da comunicação com os funcionários**

Para Pimenta (2010, p. 151) a estrutura tradicional da empresa segue o aspecto burocrático, não abrindo espaço para compartilhar emoções, causando desmotivação e diminuindo o processo produtivo. Para a mudança deste cenário, deve ser praticada a comunicação para produzir integração e o espírito de trabalho em equipe, pois quando funcionários expressam seus valores, desejos, conflitos e se socializam, qualquer objetivo pode ser alcançado.

É sabido que colocar o ser humano como centro do processo produtivo não é empreendimento fácil. Complexo, misterioso, emotivo, muitas vezes, imprevisível, parece não ser adequado à racionalização que as empresas querem. Entretanto, hoje, mais do que nunca, sabe-se que o fator humano é fundamental para o sucesso ou fracasso de qualquer processo. (PIMENTA, 2010, p. 152)

Com o mercado competitivo foi preciso rever a ciência da administração visando à eficiência e a produtividade na empresa, sendo necessário o conhecimento sobre a motivação e as necessidades humanas para implantar melhores estratégias de gestão. De acordo com Pimenta (2010) incorporar isso na gestão chama a atenção para:

- O sentido das ações: o porquê fazer;
- Controle: As normas devem ser aceitas e assumidas por todos;
- Reforço positivo: Valorização dos atos;
- Atitudes e crenças: Todos acreditam em alguma coisa, para implementar mudanças é necessário conhecer essas crenças;
- Cultura: Cada agrupamento tem seu universo peculiar;
- Evolução: Mesmo planejada, tem uma dimensão imprevisível.

Ainda segundo Pimenta (2010) para a união e satisfação pessoal com orgulho e realização profissional é necessário eliminar algumas barreiras mudando os procedimentos administrativos e criando sinergia organizacional, que só é possível quando há trabalho comprometido e motivado.

Segundo Matos (2006, p. 17) “saber ouvir é o fator mais importante para o sucesso na comunicação e, ao mesmo tempo, um dos aspectos mais negligenciados no seu processo”.

Em geral, pessoas e empresas se ocupam mais em falar e definir conceitos, expressar opiniões e ditar regras do que ouvir e estabelecer a dinâmica do diálogo que concretizam a compreensão e o entendimento, consolidando relacionamentos. Saber ouvir é compreender o emissor e entender a mensagem que ele transmite, assimilando o que é dito por palavras, atitudes, gestos ou silêncio.

Corroborando com o autor, no livro *Empresa Feliz* de Francisco Gomes de Matos é destacado que “O pior cego é aquele que não escuta. A sabedoria está muito mais em escutar que em falar”. Sem a capacidade de ouvir Matos (2006, p. 20) declara que “(...) Acaba-se por nada dizer, pois inibe o ouvinte, indispondo-o ao diálogo, ao cortar-se o circuito da comunicação”. De acordo com o autor saber ouvir exige mais esforço de reeducação, pois as pessoas são mais condicionadas a falar e ouvir somente aquilo que é de seu interesse.

Ainda segundo Matos (2006, p. 28) as consequências geradas pela falta de comunicação nas empresas são: índices de produtividade baixos, falta de comprometimento dos funcionários com os objetivos e metas empresariais, clima de desmotivação no trabalho, muita burocratização e pouca funcionalidade nos processos e objetivos, ambiente de desentendimento entre liderança e funcionários, grande número de conflitos internos, desavenças entre funcionários, falta de espírito de trabalho em equipe, inexistência de integração entre líder e funcionário, falta de entrosamento entre equipes, dificuldades no alcance das metas traçadas, alto número de acidente de trabalho, intensa rotatividade de profissionais, elevados e constantes índices de ações e processos trabalhistas, falta de criatividade no trabalho e despesas originadas pelo desperdício de materiais de trabalho.

A improdutividade, perda de clientes, defeito de máquinas e equipamentos, acidentes de trabalho e não cumprimento de prazos e metas são algumas consequências geradas pela falta de diálogo e comunicação nas empresas, onde há um clima de conflito e disputas internas entre diretores, gerentes e funcionários. Num ambiente sem comunicação é comum a informação ser distorcida, o que ocasiona grande desperdício e alto custo oriundo de trabalho que precisa ser refeito.

A eficiência na comunicação interna está diretamente relacionada ao comprometimento das lideranças da empresa com a efetiva abertura à negociação e à troca de ideias. A cultura do diálogo é eficaz para solucionar praticamente todos os problemas organizacionais que, na grande maioria das vezes, provém da falta de comunicação e diálogo. (MATOS, 2006, p. 39)

Para Matos (2006, p. 35) muitas empresas investem pesadamente em formas de comunicação interna e quando os resultados não aparecem surge a pergunta: onde está o erro? A resposta está na ausência de ouvir, na fraqueza dos relacionamentos entre liderança e sua

equipe, falta de abertura a conversação, falta de estímulo à troca de ideias, isso é o que mais prejudica o funcionamento das organizações.

Uma questão é certa: a má comunicação só traz complicação e prejuízo. Estatísticas mostram o grande número de falências de empresas que não souberam superar um contexto de crise econômica, devido a sua inabilidade em negociar, conversar, ou melhor, ouvir seus clientes, fornecedores e funcionários. (MATOS, 2006, p. 35)

A maior parte das empresas resolve suas crises de portas e bocas fechadas, a direção resolve e ninguém fica sabendo. Pode sim dar certo algumas vezes, mas quase sempre o problema acaba retornando pior do que antes. Para que isso mude, quando há uma crise que interfere diretamente na atuação dos funcionários, a transparência, a honestidade e a ética são fundamentais. Assim, a empresa conseguirá dedicação ao trabalho e engajamento dos colaboradores para a busca de soluções. Quando existe a cultura do diálogo a empresa consegue encorajar os funcionários a manifestarem suas ideias e sugestões podendo gerar inovações e soluções rentáveis para toda a organização.

Matos (2006) afirma que de nada adianta produzir um jornal dos funcionários, ter rádio ou televisão corporativa, criar programas de debates e reflexão se as lideranças da empresa não se entendem. Com isso, só uma cultura da comunicação consolidada é capaz de promover terreno propício para favorecer a troca de ideias e opiniões, simplificar e solucionar problemas que estão ligados ao relacionamento humano. Em um ambiente de trabalho que haja comunicação e diálogo, existe motivação para superar desafios e metas. Dessa maneira, quando existe entendimento e confiança entre gestores e funcionários, uma crise pode servir para unir e motivar as pessoas para encontrar soluções e novas ideias, para superar até os mais difíceis obstáculos.

Segundo Marchiori (2006, p. 25) “hoje, não basta imaginar que a produção de veículos de comunicação em uma organização – única e exclusivamente – conferirá a ela o status de empresa que pratica a comunicação organizacional”. Há um novo conceito nesta área, que envolve a interação dialógica, na qual rompe o modelo mecânico da informação, com o diálogo como melhor opção para resolver conflitos, fazer acordos, praticando meios para compreender a comunicação além das técnicas racionais.

Matos (2006, p. 83) declara que “a valorização do público interno é fruto da constatação de que resultados, produtividade, competitividade, processos de mudanças, comunicação e cultura da empresa concretizam-se por meio de pessoas felizes e realizadas”. Nesse sentido, a comunicação tem função estratégica para favorecer o aperfeiçoamento das

relações humanas e a consolidação de um ambiente agradável de trabalho. Sendo assim, a melhoria da comunicação interna contribui para:

- Incentivar a melhoria da produtividade funcional;
- Gerar maior integração entre pessoas, equipes e áreas de trabalho;
- Favorecer a melhoria da competitividade da empresa;
- Estimular atitudes profissionais de melhoria contínua;
- Informar os funcionários sobre políticas, metas e práticas da empresa;
- Incentivar atitudes e comportamentos de cooperação;
- Promover o espírito de lealdade para com a empresa;
- Melhorar o clima interno e relacionamentos interpessoais.

Segundo Angeloni (2010, p. 80) a comunicação dentro da empresa tem o poder de motivar, compartilhar informações e emoções, integrar funcionários e colaboradores nas ações da empresa, contribuindo para satisfação pessoal, pois quando colaboradores internos participam da empresa compartilhando opiniões, eles sentem importantes, resultando em um pessoal participativo e inovador.

Segundo Moreira (2005) apud Angeloni (2010, p. 82) o funcionário pode contribuir para a boa imagem organizacional:

A comunicação interna bem gerenciada propicia a extensão dos seus benefícios para a comunicação dos seus integrantes com o cliente. Ciente de que é o maior representante de sua empresa e uma referência para o cliente, ele vai atuar corretamente na comunicação com pessoas em geral do público externo.

Com isso, a empresa estará investindo na formação de embaixadores que terão papel de multiplicadores dos valores, atividades e produtos levando uma imagem positiva da empresa para o seu mundo exterior, que provêm do investimento em comunicação interna e de colaboradores bem informados, motivados e comprometidos com as metas organizacionais.

Frate (2015, web) defende que “a comunicação com empregados tem um caráter estratégico e é fundamental para gerar mais comprometimento entre eles. Deste modo, é importante que as decisões sejam compartilhadas possibilitando uma aprendizagem que integre seus empregados à missão institucional”. A autora declara que a comunicação interna é extremamente importante para o sucesso dos resultados da empresa, pois os funcionários devem estar engajados e satisfeitos para que a empresa funcione. Atualmente, o público interno já entendeu que é muito importante para a empresa e exige cada vez mais da organização. Assim, o gestor tem o papel de aproximar a empresa dos empregados, devendo



estimular a capacidade dos liderados. Dessa forma, um gestor bem-sucedido precisa gerar motivação para a equipe, devendo estimular, encorajar, respeitar, inspirar e valorizar as pessoas.

Mumby (2010, p. 19) considera que as organizações não são simplesmente o local de trabalho e sim o lugar para o desenvolvimento da identidade humana. Segundo o autor, as pessoas passam grande parte do tempo trabalhando e com isso há a necessidade de que o trabalho seja gratificante e enriquecedor. Quando se estudam as organizações muitas vezes esquece-se que elas são formadas por pessoas de carne e osso, por isso, as empresas são estudadas de forma holística abrangendo a experiência humana, enfatizando a relação entre a organização e a humanização.

Costa (2004, p. 17) apud Marchiori (2010, p. 143) aponta que “humanizar significa respeitar o trabalhador como ser humano”. Ainda Marchiori (2010, p. 142) declara que “a empresa humanizada pode assumir diferentes significados, mas a essência concentra-se nas pessoas”. Para Vergara e Branco apud Marchiori (2010, p. 142) a empresa humanizada é aquela que é voltada para seus funcionários e seu ambiente, e não pensa somente no retorno para os sócios, esse tipo de empresa realiza ações internas para promover a qualidade de vida no trabalho, democratizando as relações e diminuindo desigualdades. Empresas humanizadas contribuem para o desenvolvimento pessoal tanto nos aspectos físicos como emocional, intelectual e espiritual. Segundo Morgan (1996, p. 142) a natureza humana das empresas é a de “construí-las em função das pessoas e não das técnicas”, e para isso é essencial utilizar a comunicação nas relações de trabalho.

Para Vinci (2014, web) apud Corrêa e Silva (2014, p. 5):

A comunicação é o espelho da cultura da organização, pois vai refletir no processo de gerenciar, se as lideranças não têm comunicação eficaz, a organização certamente ficará no mesmo patamar. Se observarmos os problemas organizacionais de muitas empresas nos dias atuais vamos certamente esbarrar na ineficácia da comunicação de suas lideranças.

Ainda de acordo com Marchiori (2006, p. 210) em um ambiente interno de qualidade são valorizados a confiança, o comprometimento, a credibilidade e a competência. A comunicação não pode ser somente uma provedora de informações e sim uma via de mão dupla, onde a organização estabeleça relacionamentos internos. Sendo assim, Marchiori (2006, p. 211) afirma que “as pessoas têm de encontrar um propósito: elas têm que perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem”. Dessa forma, a comunicação com os funcionários é importante, pois traz a humanização para o trabalho, fator confirmado por

Corrêa e Silva (2014, p. 8) ao explicarem que não é possível ter relações externas verdadeiras se não as tem dentro da própria instituição e para auxiliar a comunicação e melhorar o relacionamento entre a empresa e seus funcionários muitas organizações utilizam ferramentas de comunicação interna, especificamente o “*endomarketing*”. Neste sentido, é importante conhecer como o *endomarketing* poderá auxiliar a empresa neste processo de melhoria da comunicação.

## **2.2 O *Endomarketing* e as Ferramentas de Comunicação Interna**

Conforme Kotler (1998, p. 37) apud Angeloni (2010, p. 72) o marketing pode ser definido como “um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. De acordo com Kotler (1998, p. 37) apud Moreira (2005, p. 31) o marketing interno é uma “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes”. Para Moreira (2005, p. 31) apud Angeloni (2010, p. 73):

O *endomarketing* possui uma importância estratégica e, neste sentido, não pode ser separado do marketing. Do ponto de vista estratégico, o *endomarketing* é um processo de adequação da empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o *endomarketing* estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado.

De acordo com Pimenta (2010, p. 156) a ideia de *endomarketing* foi criada em 1975, por Saul Faingus Bekin, ao observar que sua empresa possuía problemas como: faltas e atrasos constantes, falta de motivação para trabalhar, pouca produtividade e baixa qualidade, baixa integração entre diversos departamentos e visões discrepantes das funções de cada um. Com esses problemas ele concluiu que as pessoas não estavam comprometidas com seu trabalho, não se conheciam e nem conheciam a empresa que trabalhavam. Bekin utilizou então estratégias de marketing na comunicação interna para eliminar dificuldades. Segundo a autora, as ações de marketing para o público interno que consideram o funcionário no processo produtivo, e o respeito pelo ser humano com potencialidades e dificuldades, caracterizam o conceito de *endomarketing*.

De acordo com Meira e Oliveira (2004, web) “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”. Ainda de acordo com os autores o programa de *endomarketing* tem o poder de tornar o funcionário mais

comprometido com a nova postura empresarial moderna. Essa ferramenta deve desenvolver nos funcionários o pensamento que as suas ações são voltadas para a satisfação dos clientes. Neste sentido, o *endomarketing* visa adequar a empresa com o mercado, tornando-a mais competitiva, com a integração dos funcionários à organização. Para Bekin (2004) apud Meira e Oliveira (2004, web) o *endomarketing* tem como característica estabelecer de forma permanente a motivação do funcionário, no qual o processo motivacional deve estar integrado no dia a dia empresarial. Para o autor são instrumentos para o processo de motivação:

- ✓ Chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade;
- ✓ Valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
- ✓ Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- ✓ Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- ✓ Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- ✓ Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
- ✓ Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- ✓ Estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
- ✓ Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- ✓ Remuneração adequada.

Segundo Pimenta (2010, p. 156) ao escolher a estratégia a ser usada, deve-se considerar o público: pessoal de vendas, da produção e da gerência, o tipo de mensagem, que depende do objetivo, que pode ser: integrar, melhorar a qualidade, criar compromisso, entre outros. Para a implantação do programa de endomarketing deve-se observar os seguintes requisitos:

- ✓ Bom senso para admitir que há problemas;
- ✓ Reconhecer a importância do funcionário na solução de problemas;
- ✓ Informar o funcionário sobre tudo que acontece na empresa;
- ✓ Ser persistente e determinado;
- ✓ Avaliar constantemente o processo com os envolvidos, redirecionando-o se necessário;
- ✓ Enfrentar conflitos e resistências naturais e eventuais;
- ✓ Ter e demonstrar honestidade de propósitos (produção com qualidade).

Ainda segundo a autora, a implantação de um programa de *endomarketing* sustenta-se em três premissas:

- ✓ Clientes merecem um serviço excelente;

- ✓ Funcionários são um ativo valioso e devem ser tratados como tal;
- ✓ Excelência de serviços aos clientes e de gerenciamento dos recursos humanos é bem mais que sorrisos e elogios informais. Para conseguir excelência é necessário ter motivação.

De acordo com Pimenta (2010) para motivar funcionários é recomendável ouvi-los e a partir de suas sugestões criar formas de integração, retribuir seu empenho com o que for possível (brindes ou melhor remuneração), suprir suas necessidades físicas e psicológicas, respeitar sua personalidade e humor e proporcionar segurança ao ambiente de trabalho.

O empregador precisa desesperadamente de pessoas motivadas, transparentes e “de bem” com a 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. (MEIRA E OLIVEIRA, 2004, web)

Ainda segundo Meira e Oliveira (2004) as empresas brasileiras já perceberam que ambientes de trabalho baseados no favor, desestímulo e desinformação geram força de trabalho servil, triste e desunida. O marketing interno ou *endomarketing* enxerga os funcionários como clientes internos e as suas tarefas como produtos internos. Para os autores, toda organização precisa primeiramente vender seus produtos aos funcionários antes de vender aos clientes externos. Dessa forma, toma-se como base a reação dos clientes internos para saber qual será a dos clientes externos. Assim, se o produto satisfaz as necessidades deles também satisfará a dos consumidores. De acordo com os autores o marketing interno possui três objetivos básicos:

- ✓ Geral - Manter os funcionários bem orientados sobre os clientes e bem motivados;
- ✓ Estratégico – o ambiente interno de funcionários deve ter capacidade para atender clientes;
- ✓ Tático – “vender” campanhas de serviços aos funcionários que é o primeiro mercado da empresa via programas de treinamento.

Para Meira e Oliveira (2004, web) no marketing externo, voltado para as necessidades do consumidor, são realizadas pesquisas para conhecê-lo, e saber o que pode ser melhorado na empresa. Já no marketing interno é necessária essa pesquisa para conhecer o cliente interno: o funcionário. Conhecê-lo e saber o que o motiva contribuirá para conhecer suas necessidades e para o desenvolvimento empresarial.

O processo de desenvolvimento do plano é contínuo, portanto, merece atenção na execução e no gerenciamento. A coordenação pode estar ligada a área de recursos humanos,

marketing, pode ser um setor independente ligado à direção ou a parceria entre o setor de marketing e recursos humanos. Ainda de acordo com os autores o processo de coordenação do *endomarketing* varia de acordo com as peculiaridades de cada empresa. As estratégias devem ser geradas a partir da missão, visão e objetivos da empresa, assim, o *endomarketing* deve contribuir para o alcance dos objetivos empresariais.

Os instrumentos serão usados conforme as particularidades da organização, que são selecionados através do plano de implantação. Segundo os autores, aqueles utilizados pelo marketing para ações externas podem ser utilizadas no *endomarketing*. Os instrumentos mais utilizados pelo marketing são: folders, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornal, atividades festivas, entre outras formas.

Brum (1998) apud Meira e Oliveira (2004, web) cita outros instrumentos que podem ser utilizados como vídeos, manuais técnicos, revistas, jornal interno, cartazes motivacionais e informativos, canais diretos (reunião com diretor, presidência ou ouvidor interno), palestras para falar sobre a empresa, rádio interno, pronunciamentos de gerentes e diretores, intranet e convenções internas.

Segundo os autores vários são os instrumentos que podem ser utilizados, o que varia são os custos (implantação e manutenção), tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento, número de funcionários envolvidos e durabilidade (necessidade de atualização). Para que o plano funcione é necessário o envolvimento da alta administração e que a empresa o priorize para que se alcance os resultados. O problema no dia a dia das organizações é que vários projetos são levados simultaneamente e cada um exige o grande envolvimento da alta administração, porém deve-se analisar, qual deles realmente atinge o objetivo que a empresa necessita, a sobrevivência de cada um está ligada aos resultados que desejam e qual o resultado que se necessita.

Barth e Negri (2012, web) declaram que as empresas utilizam ferramentas do mix ou composto de Marketing para alcançar seus objetivos, o composto de marketing é formado pelos 4P's, conhecido como: Produto, Preço, Praça e Promoção, como mostra o quadro 1. Colaborando com os autores Kotler e Keller (2006) afirmam que o composto apresenta a forte influência da empresa com o produto ou serviço e com o mercado que será absorvido pelos clientes. Já o mix de marketing interno é a adaptação do composto de marketing para dentro da organização com os 4C's: Companhia, Custo, Coordenadores e Comunicação.

Quadro 1 - Composto de marketing x Composto de endomarketing

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custo	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.
Praça	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing.
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Fonte: Barth e Negri (2012, web) apud Inkotte (2000, p. 109).

Para os autores, o produto do composto de marketing visa atender às necessidades do consumidor para que ele contribua com a empresa. Já no composto de *endomarketing* isso passa a ser a companhia ou empresa onde o produto vai ser apresentado ao público interno para adequações, o que motiva os funcionários no envolvimento do produto ou serviço que será apresentado no mercado.

Outra variável no marketing segundo os autores é o preço, que é o fator que visa o lucro através da oferta de produtos ou serviços, o que vai influenciar na venda. No *endomarketing*, o preço transforma-se em custo, onde a empresa investe no capital humano, oferecendo treinamentos, promoção de colaborador, ou seja, investimentos para desenvolver os funcionários.

A praça ou ponto de promoção do marketing envolve o planejamento para que o produto seja distribuído de forma correta ao mercado. Barth e Negri (2012, web) apud Zambaldi e Mascarenhas (2010) definem que “no *Endomarketing* o ponto de distribuição passa a ser tratado como coordenadores, ou seja, desenvolver meios para que as necessidades internas possam ser atendidas”.

A promoção tem forte influência na compra através de estratégias que visam informar, comunicar e promover o produto para os clientes. No *endomarketing* trabalha-se com a comunicação, que para Barth e Negri (2012, web) apud Zambaldi e Mascarenhas (2010, p. 213) “consiste em informar continuamente aos colaboradores sobre a organização,

as estratégias e as oportunidades – o produto a ser promovido pelo *Endomarketing* – e deles receber informações necessárias para aprimorá-la”.

Com base no exposto é possível concluir que a empresa pode utilizar uma grande variedade de instrumentos de marketing interno dependendo de suas características, e para isso é necessário conhecer e entender às necessidades dos colaboradores internos. Quando posto em prática, de maneira eficiente e consistente, o *endomarketing* pode trazer benefícios tanto para o funcionário quanto para a empresa, auxiliando-a no desafio de superar as barreiras que surgem no dia a dia organizacional e que podem atrapalhar a eficácia da comunicação interna.

### **2.3 As Barreiras à eficácia da Comunicação Interna**

De acordo com Hitt, Miller e Colella (2007, p. 267) existem barreiras organizacionais e individuais na empresa, as “Barreiras organizacionais à comunicação eficaz incluem sobrecarga de informações, ruído, a pressão de prazos, colapso na rede de comunicação, distorção da informação e barreiras interculturais”.

A sobrecarga de informações nas organizações acontece quando gerentes e funcionários são sobrecarregados com o grande volume de informações e se tornam incapazes de processá-las. Com o ambiente externo turbulento, as organizações sofrem incertezas e com isso adquirem maior volume de informações para estarem preparados para mudanças. Também acontece quando há crescimento nas atividades organizacionais e nas estruturas da empresa criando o maior volume de informações. Já outra ocorrência se deve ao fato do desenvolvimento da tecnologia, pois com a internet ou intranet fazem crescer a quantidade de informações aos funcionários e gestores. Robbins (2005, p. 246) afirma que “quando as informações com que temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação”. Atualmente, houve um grande aumento no volume de atividades relacionadas a enviar e responder e-mails, telefones, faxes, reuniões, etc, o que acabou causando a sobrecarga.

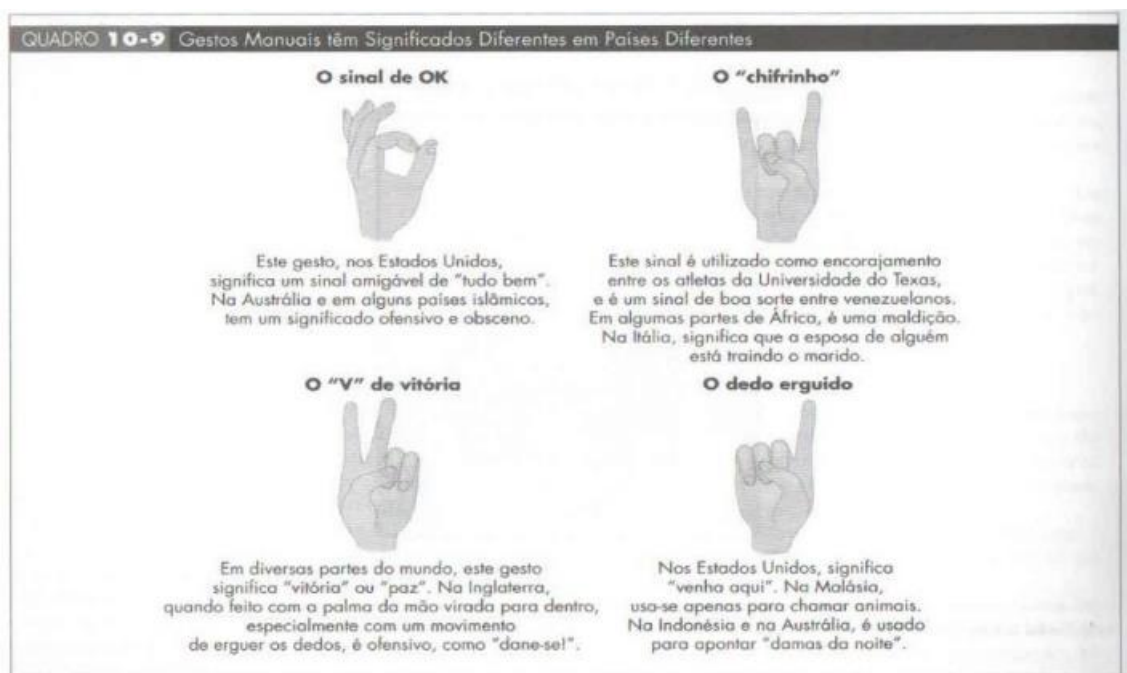
O que acontece quando as pessoas têm mais informações do que conseguem organizar e utilizar? A tendência é selecionar, ignorar ou esquecer informações. Ou elas podem deixar de processar informações adicionais até que a sobrecarga seja superada. De qualquer maneira, o resultado é perda de informações e comunicação menos eficaz. (ROBBINS, 2005, p. 246).

Segundo Hitt, Miller e Colella (2007, p. 267) o ruído é causado pelo excesso de informações que pode tirar do foco dos ouvintes, atrapalhando o entendimento da mensagem.

Dessa forma, o ruído significa: “qualquer coisa que desvirtue a comunicação ou distorça a mensagem” e na maioria das organizações, as atividades precisam ser realizadas dentro de um curto prazo, criando maior pressão para os funcionários e gestores, limitando a comunicação do indivíduo. Desse modo, as pessoas que estão sob pressão do tempo não pensam em desenvolver cuidadosamente a mensagem antes de enviá-la ao receptor. Nas organizações de grande porte frequentemente acontecem colapsos na rede de comunicação devido ao enorme fluxo de informações. Por exemplo, o correio eletrônico pode enviar mensagens para o destino errado, as mensagens podem não ser recebidas pelos receptores, e as pessoas se esquecem de passar informações. É comum que a informação seja distorcida, intencionalmente ou não. A distorção não intencional ocorre devido aos problemas que foram citados anteriormente. Já a intencional, ocorre em decorrência da competição.

Conforme Hitt, Miller e Colella (2007, p. 270) atualmente no mundo dos negócios vêm crescendo a comunicação intercultural e “a comunicação intercultural eficaz é necessária para o sucesso financeiro dos empreendimentos internacionais”. Os ruídos na comunicação intercultural fazem com que gerentes fracassem nos empreendimentos internacionais, que custam bilhões de dólares às empresas multinacionais. As barreiras interculturais segundo os autores ocorrem por duas razões: falta de fluência no idioma e falta de fluência cultural. A fluência cultural seria a “capacidade de identificar, compreender e aplicar diferenças culturais que influenciam a comunicação”. Podem-se identificar algumas diferenças culturais na comunicação conforme o quadro 2.

Quadro 2 - Gestos Manuais têm Significados Diferentes em Países Diferentes





Fonte: Hitt, Miller e Colella (2007, p. 271)

Para Robbins (2005, p. 250) os fatores multiculturais podem aumentar os problemas de comunicação, por exemplo, um gesto aceitável e corriqueiro em uma cultura pode se tornar ofensivo e sem sentido para outra cultura, de acordo com o quadro 3:

Quadro 3 - Diferenças Culturais na Comunicação

<b>Diferenças Culturais na Comunicação</b>		
<b>Comunicação</b>	<b>Nos Estados Unidos</b>	<b>Em Outros Lugares</b>
Contato Visual	Direto	Em muitos países asiáticos, o contato visual prolongado é inaceitável.
Orientação no tempo	Pontual - "Tempo é dinheiro"	Culturas asiáticas e latino-americanas apresentam maiores horizontes de tempo; resolver problemas é mais importante do que ser pontual.
Resposta a perguntas	Direta e factual	Muitas culturas asiáticas interpretam o fato de ser direto como grosseiro e agressivo.
Auto-apresentação	Autopromoção recompensada	Muitas outras culturas (por exemplo, a asiática e a russa) acham isso grosseiro.
Postura	Preferida a postura de corpo aberto (por exemplo, braços relaxados)	No Japão, uma postura de corpo fechada é preferível (por exemplo, braços e pernas cruzados).
Indicação do "não"	Movimentando a cabeça de um lado para outro	Na Bulgária, o sinal de "não" significa "Estou escutando", em vez de "Eu discordo".

Fonte: Robbins (2005, p. 250)

Segundo Robbins (2005, p. 245) as barreiras individuais para a comunicação são: filtragem, percepção seletiva, emoções, linguagem e medo. A filtragem se refere à manipulação da informação pelo emissor para ser entendida de forma mais favorável pelo receptor. Fatores como o medo da reação do superior e desejo de sempre agradá-lo levam os funcionários a dizerem aquilo que o chefe quer ouvir, distorcendo a comunicação. A percepção seletiva acontece quando o receptor vê e escuta seletivamente no processo de comunicação, se baseando nas necessidades individuais (necessidades, motivações, experiências, histórico, entre outras). Os receptores refletem seus interesses e expectativas ao decodificar a mensagem.

Já as emoções interferem na comunicação de forma que “a maneira como o receptor se sente no momento em que recebe a mensagem vai influenciar sua maneira de interpretá-la”. Uma mesma mensagem pode ser entendida de diferentes maneiras caso a pessoa esteja aborrecida ou distraída ou caso esteja feliz. Os estados de euforia e depressão têm mais chances de impedir a comunicação eficaz, pois nessas situações deixa-se de lado a

racionalidade e a objetividade para dar lugar apenas às emoções. A linguagem também é algo muito importante a se lembrar. Nas organizações, funcionários provêm de diferentes origens possuindo diversos padrões de linguagem, além disso, o agrupamento de funcionários em um determinado setor cria especialistas que desenvolvem próprios jargões ou linguagens técnicas.

Outro grande obstáculo é que algumas pessoas sofrem o medo da comunicação, ou ansiedade. Embora muitas pessoas não gostem de falar em público, o medo da comunicação é um problema mais sério, pois afeta todas as técnicas de comunicação. Pessoas que sofrem este problema sentem ansiedade sem motivo em relação à comunicação oral ou escrita. No medo da comunicação oral se torna mais difícil uma conversa com outra pessoa, ou provoca uma grande ansiedade apenas ao falar por telefone. Essas pessoas preferem elaborar memorandos para transmitir mensagens quando em um simples telefonema seria mais rápido e adequado.

Outras barreiras individuais para Hitt, Miller e Colella (2007, p. 272) são: bases de percepções divergentes, diferenças semânticas, diferenças de status, espaço pessoal e falta de capacidade de ouvir. “Uma das falhas mais comuns na comunicação ocorre quando o emissor tem uma percepção da mensagem e o receptor tem outra”. Bases de percepções divergentes ocorrem quando as expectativas influenciam na maneira de lembrar e interpretar informações.

Já a semântica refere-se ao significado que as pessoas dão aos símbolos, como palavras e gestos. “Uma vez que as mesmas palavras podem ter diferentes significados para diferentes pessoas, diferenças semânticas podem criar problemas de comunicação”. As organizações criam diferenças de status por meio de títulos, escritórios e recursos de apoio, e indivíduos atribuem significados a essas diferenças. Elas podem acarretar problemas de credibilidade da fonte que bloqueiam a comunicação de baixo para cima. Às vezes por pressão do prazo ou arrogância, gerentes reforçam as barreiras de status por funcionários não se mostrarem receptivos às contrapartidas. Porém, para que sejam comunicadores eficazes, os gerentes devem superar as diferenças de status entre eles e funcionários que se reportam a eles.

De acordo com os autores o espaço pessoal pode apresentar barreira à comunicação no sentido de que seu tamanho pode diferir entre indivíduos, em termos de sexo e cultura. Por exemplo, o quão próximo as pessoas podem ficar uma da outra quando estão conversando? Suponha-se que uma pessoa de uma cultura cuja norma seja ficar bem próximo esteja conversando com alguém de uma cultura cuja norma seja ficar mais distante, cada qual pode considerar a outra deselegante, sendo difícil para uma interpretar o que a outra está dizendo.

A falta de capacidade de ouvir segundo Hitt, Miller e Colella (2007, p. 272) é um problema frequente na comunicação. O receptor precisa saber ouvir para compreender a

mensagem, do mesmo modo que o emissor precisa saber ouvir a resposta. Gestores/administradores gastam mais de 50% de seu tempo em comunicação verbal, e alguns pesquisadores estimam que eles gastem em torno de 85% deste tempo conversando. Com isso, não sobra muito tempo para ouvir e receber respostas. Ainda, estima-se que eles ouvem e compreendem somente 25% do que é comunicado verbalmente. Sendo assim, a falta de capacidade de ouvir se torna uma barreira significativa à comunicação eficaz.

Ainda segundo os autores existem ações que organizações e pessoas podem adotar para superar essas barreiras. Podem ser realizadas auditorias e criação de culturas voltadas para a comunicação saudável nas empresas. Na auditoria são analisadas as práticas da comunicação empresarial, examinando a comunicação interna e externa para determinar necessidades. As auditorias podem ser conduzidas por membros internos (como departamento de recursos humanos), ou por empresas externas. Elas são utilizadas para avaliar a qualidade da comunicação e identificar as deficiências da comunicação dentro da empresa.

Para Hitt, Miller e Colella (2007, p. 272) as empresas também podem estabelecer uma cultura voltada para a comunicação, na qual exista confiança entre receptores e emissores. Os administradores devem incentivar a livre comunicação de baixo para cima, de cima para baixo e horizontalmente. As pessoas devem se sentir bem ao comunicar suas ideias, fazer perguntas quando não compreenderem ou para saber mais. Elas devem ser autorizadas a desenvolver seus próprios sistemas de comunicação para construir uma cultura voltada para a comunicação eficaz. “Gerentes e funcionários podem também agir como indivíduos que buscam ajudar a superar barreiras à comunicação”. Especialistas recomendam que os gestores conheçam os públicos, como também suas experiências e motivações, selecionando um meio adequado de comunicação, incentivando à resposta, pois “para garantir que a mensagem recebida seja interpretada conforme se pretendia, torna-se necessária à resposta do receptor”, sabendo o momento certo para se comunicar com alguém, e também ouvindo ativamente o receptor, pois para que sejam comunicadores eficazes, as pessoas devem ouvir as outras de modo ativo e consciente.

Dessa forma, se colocadas em prática, essas medidas poderão ajudar a empresa a superar as barreiras internas de comunicação possibilitando uma melhoria na relação entre gestores e funcionários.

## **2.4 Como a Comunicação pode melhorar a relação entre gestores e funcionários**

De acordo com Silva (2010, web) a comunicação empresarial é uma extraordinária ferramenta onde é possível aperfeiçoar a imagem da empresa, produto ou melhorar o relacionamento do colaborador com o público-alvo. Em situações de crise, a solução chega através das habilidades de comunicar e do trabalho em equipe. Atualmente, exige-se do profissional não apenas práticas profissionais, mas uma visão abrangente do mercado, dessa maneira, o gestor deve ser capaz de dirigir e executar a comunicação da empresa. Já que a comunicação é a base de qualquer processo administrativo, ela deve ser planejada, fazendo com que se tenha melhores resultados dentro da empresa. Ainda segundo o autor “a motivação e integração do público interno é fator de extrema importância, e deve levar em consideração que sua família faz parte do processo motivacional, pois uma decisão tomada dentro da empresa a respeito de um funcionário tem consequência direta no convívio familiar”. Com isso, o autor afirma que as decisões tomadas pelo gestor devem levar em conta a vida pessoal do colaborador, pois uma decisão que afete de maneira negativa o funcionário, influenciará na sua motivação, e para uma comunicação eficaz é importante que os funcionários estejam bem motivados.

Para se comunicar com eficiência é essencial que os colaboradores de uma empresa estejam motivados e unidos em um único objetivo, e esse é o elemento principal para a equipe se relacionar com sabedoria e com isso passe a inovar, criar estratégias de comunicação e chegando ao objetivo que nada mais é do que o conhecimento adquirido através da informação.

Dessa maneira, o bom relacionamento dentro da empresa é muito importante para um clima organizacional saudável, e este clima deve se manter positivo ainda mais nos momentos de dificuldades da organização. Além disso, Maslow (2008) apud Silva (2010, web) apontam que:

A autoestima é derivada da habilidade e competência em ser a pessoa que se é, é gostar de si, é acreditar em si e dar valor a si próprio. Já a heteroestima é o reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas. Para ser bem-sucedido na comunicação interna este fator não pode ser desprezado, este relacionamento deve estar em perfeita harmonia para se ter um resultado positivo dentro da organização. O mesmo deve acontecer ao desenvolver climas favoráveis entre os colaboradores, chefias e empresa.

Conforme Martinelli (2016, web) muitas pessoas acreditam que a principal diferença entre o homem e os animais é a capacidade de raciocínio, e raciocina-se utilizando palavras

pensadas ou faladas. Dessa forma, a linguagem tem um papel importante no desenvolvimento da espécie humana. Além disso, a linguagem é o fator que influencia e transforma a sociedade, pois “é por meio dela que a sociedade produz e reproduz conhecimento”. “Ela é utilizada para atacar e reconciliar; permite-nos tornar eterno o passado e fazer previsões do futuro”. Com isso, a comunicação pode ser entendida como o ato de materializar a linguagem entre duas pessoas. “É a partir dela que, utilizando um código comum, duas ou mais pessoas conseguem intercambiar informações”. Nas empresas, é através da comunicação que o gestor influenciará os funcionários, desde o ensinamento para a execução de uma tarefa, até a discussão da estratégia empresarial. A comunicação será o veículo para que as relações e áreas empresariais consigam gerar resultados.

Para o Martinelli (2016, web) uma das maiores diferenças entre o gestor e o funcionário está no fato que o gestor precisa conseguir resultados pelos outros. Sendo assim, a comunicação é a ferramenta que o gestor possui para obter a contribuição de cada pessoa de sua equipe. Por esta razão, a capacidade de se comunicar bem é uma das principais exigências para o gestor.

Carmello (2011, web) afirma que quando as práticas de comunicação são bem estruturadas resultam em agilidade, segurança e confiança para a equipe tomar decisões consistentes, rápidas e precisas. Não é possível resolver problemas se o líder e sua equipe não estiverem abertos ao diálogo sobre a raiz do problema e sua solução. O gestor deve orientar e capacitar a equipe para a busca de resultados e a equipe transmitir informações importantes ao líder sobre os clientes e suas necessidades e expectativas, alinhando seus processos e transformando informações em vantagens competitivas.

Por detrás de toda a prudência na comunicação, pode-se esconder relacionamentos doentes ou dissimulados. Não espere pelo verdadeiro feedback somente quando o funcionário for embora ou não tiver mais nada a perder. Permita que sua equipe demonstre as incongruências de seu papel e da estratégia. Permita que a equipe se expresse confiavelmente e garanta que não haverá punição pelo feedback objetivo e verdadeiro. Crie junto com eles planos para construir procedimentos e competências mais coerentes com os verdadeiros objetivos da organização. Aprenda a ouvir para refletir sobre novas ideias e realidades, promovendo mudanças consistentes e eficazes. (CARMELLO, 2011, web)

Segundo Veler (2014, web) atualmente os colaboradores são vistos como o grande capital da empresa, e o que ela tem de maior valor para alavancar os negócios e se manter viva e com força em meio à concorrência no mercado. A importância de estreitar o relacionamento com os funcionários e fazer eles se sentirem valorizados é algo que não pode ser esquecido ao se planejar um plano de comunicação em uma empresa que queira aumentar

o comprometimento do seu público interno, estimular o desempenho da equipe e alcançar melhores resultados. Veler (2014, web) considera ainda que algumas medidas podem contribuir para elevar o envolvimento dos funcionários na empresa, tornando-os cada vez mais produtivos e motivados, gerando sinergia, aceitando *feedbacks*, mantendo o diálogo e criando engajamento.

A palavra sinergia tem sinônimo de cooperação e gerar este sentimento nos funcionários é essencial para que eles desenvolvam suas tarefas em prol de um mesmo objetivo, juntando esforços para que a empresa atinja as suas metas. Sinergia é um conceito que engloba todos os departamentos empresariais, fazendo com que as pessoas trabalhem em equipe, caminhando no mesmo sentido rumo a concretizar um mesmo propósito. Do contrário, se cada um trabalhar pensando em seus próprios objetivos, não entenderão a razão do trabalho em equipe, e provavelmente o público interno ficará desmembrado, fazendo muito pouco pelo bem da organização e tendo dificuldade de gerar os resultados esperados.

O *feedback* é muito importante para que se possa entender os anseios, desafios do dia a dia e pontos de vista dos funcionários. Saber ouvir a opinião dos colaboradores é algo muito importante para que se tenha uma visão ampla de tudo o que acontece na empresa e como é possível resolver os eventuais problemas. Conforme Veler (2014, web) dialogar “é buscar compreender e agir após ouvir uma opinião”, possibilitando que os colaboradores se abram para dividir opiniões, dando sugestões para a resolução de situações que beneficiarão a todos, transmitindo ao gestor informações proveitosas para tomada de decisões estratégicas na empresa. “Além disto, saber despertar o interesse e o sentimento de colaboração ao invés de simplesmente tentar fazer imposições aos empregados é uma condição indispensável a todo bom líder, capaz de trazer a confiança e motivação de que cada um precisa para render mais”.

Ainda segundo o autor quanto mais os funcionários perceberem que sua participação é importante para a empresa, mais serão impulsionados a contribuir. Além disso, o público interno é propagador, pois “seu contentamento com a empresa e a imagem que passam ao público externo sobre como é trabalhar nela e quais os valores que ela prioriza fazem com que a credibilidade da companhia aumente cada vez mais”. Assim, colaboradores engajados vestem a camisa e ajudam a melhorar a imagem da empresa para seus *stakeholders*. Aplicando essas medidas no dia a dia empresarial, o gestor terá uma boa relação com seus funcionários, o que possibilitará colher sempre o melhor da sua equipe, impulsionando o crescimento dos negócios.

Neste sentido, conclui-se que a boa relação entre gestores e funcionários é muito importante para a empresa e a comunicação é a base para esta relação. Como ressalta

Carmello (2011, web) “a comunicação deve ser uma via de mão dupla, pois é assim que se constrói o conhecimento diferenciado”. Mas, será que é assim que as empresas da região de Marília estão atuando? No próximo capítulo será apresentado o resultado de uma pesquisa realizada com funcionários e gestores de 03 empresas, que contribuirá para a resposta desta questão.

### **3. PESQUISA APLICADA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Metodologia de pesquisa aplicada**

Para a fundamentação teórica do trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica acerca do tema e para a parte prática do trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória que é baseada em pequenas amostras.

#### **3.2 O modelo de pesquisa**

O modelo de pesquisa utilizado foi o exploratório-descritivo que tem como principal objetivo saber de algo a respeito das características ou funções de mercado. A pesquisa descritiva é especialmente útil quando perguntas de pesquisa são relativas à descrição de um fenômeno de mercado, aqui como identificação de relacionamentos, ou seja, a relação entre comunicação de gestores e funcionários das empresas. Os estudos exploratórios têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o assunto em estudo e hipóteses a serem confirmadas.

#### **3.3 Dados primários**

Para conseguir os dados primários foi realizada uma pesquisa de campo em empresas das cidades de Marília e Pompéia para verificar como utilizam a comunicação em sua gestão. Durante a pesquisa foi possível levantar as informações necessárias para responder aos objetivos primários e secundários deste trabalho.

#### **3.4 Dados secundários**

Os dados secundários são os primeiros dados coletados em um estudo de mercado, neste sentido a pesquisa bibliográfica foi fundamental nesta etapa para o levantamento de informações sobre a importância da comunicação com os funcionários, o endomarketing e as ferramentas de comunicação interna, as barreiras à eficácia da comunicação e como a comunicação pode melhorar a relação entre gestores e funcionários.



### **3.5 Objetivos Primários**

A pesquisa teve como principal objetivo apresentar um estudo investigativo acerca da comunicação interna de empresas de pequeno e grande porte fazendo uma comparação entre a visão destas empresas e a visão de seus funcionários a respeito do uso da comunicação na gestão empresarial.

### **3.6 Objetivos Secundários:**

A Pesquisa de Campo teve como objetivos secundários a serem respondidos:

- Identificar a importância da comunicação para gestores e funcionários;
- Identificar como gestores utilizam a comunicação interna e se os funcionários estão satisfeitos;
- Verificar os meios de comunicação externa e se a empresa apresenta uma boa imagem aos stakeholders;
- Verificar se gestores e funcionários acreditam que a comunicação pode atrair clientes e facilitar o trabalho na empresa;
- Analisar a relação entre gestor e funcionário;
- Verificar se os funcionários estão sempre informados sobre os acontecimentos da empresa e de que maneiras buscam se manter informados.

### **3.7 Universo da pesquisa e Metodologia**

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário com perguntas abertas, (conforme apêndice A), que são perguntas onde os entrevistados podem responder com suas próprias palavras, o que as tornam mais reveladoras. A pesquisa contribuiu para o entendimento dos conceitos apresentados principalmente ao se comparar a teoria com a prática. As entrevistas foram aplicadas pessoalmente ou via e-mail com representantes de três empresas de pequeno e grande porte, que serão aqui denominadas de empresas A, B e C. Também foi aplicada uma pesquisa com os funcionários destas empresas com questões abertas e fechadas (conforme apêndice B), para identificar a percepção deles sobre estas ações. A empresa A conta com 09 funcionários, a empresa B com 847 funcionários e a C com 648 funcionários.

### **3.8 Amostragem**

A amostra é parte de um universo, ou de uma população procurando, de certa forma, representar o todo, contendo as mesmas características deste. Pois na impossibilidade de atingir todos os indivíduos da população deverá se determinar uma amostragem representativa do universo que ela acaba representando. Para coletar a amostra foi utilizado o número total de funcionários de cada empresa, com um erro amostral de 15%, considerando-se uma amostra mais homogênea, devido ao fato de todos serem funcionários de uma das empresas. Neste sentido, na empresa A foram entrevistados 07 funcionários, na empresa B 27 pessoas e na empresa C 27 colaboradores. Após, foi realizado o trabalho de tabulação dos dados e análise dos resultados.

### **3.9 Caracterização e breve histórico das empresas**

A empresa A, de pequeno porte, foi fundada em 2009. Sua principal atividade é o comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios (supermercado).

A empresa B é a mais complexa indústria de transformação de plástico do país. Seus investimentos deram início em 1966 e em 1976 foi física e juridicamente instituída como empresa independente. A empresa foi a primeira no país e segunda no mundo a desenvolver um reservatório plástico para pulverizador costal. Foi uma revolução no mercado agrícola que avançou para outros segmentos.

Já a empresa C, fundada em 1968, inicialmente comercializava amendoim e café in natura. Com o passar dos anos trabalhou com exportação de castanha do Pará, comercialização de borracha, mineração e outros. Em 1991 entrou na atividade de fabricação de produtos alimentícios. A partir de 1996 a empresa começou a diversificar a produção de doces. Com um mix diversificado, a empresa apresenta 16 linhas de produtos, mais de 130 itens e capacidade produtiva de 2000 toneladas por mês de onde saem produtos para todo o Brasil e mais de 40 países.

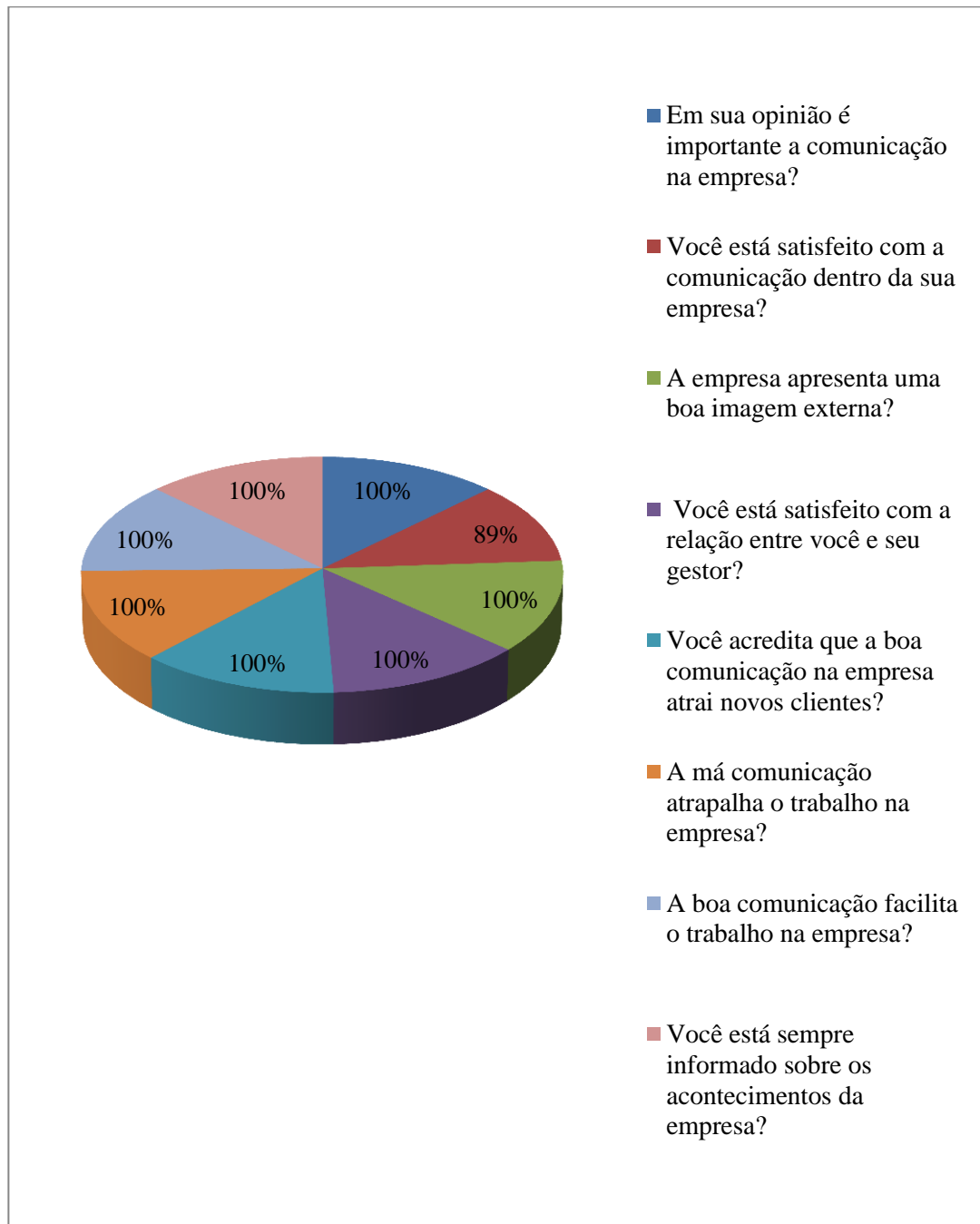
### **3.10 Análise dos dados da pesquisa**

Após a análise das entrevistas com as empresas obtiveram-se os seguintes resultados:

De acordo com a empresa A, a importância do investimento em comunicação é o benefício que ela traz em relação à melhoria das atividades da empresa. A boa comunicação entre colaboradores, fornecedores e clientes pode valorizar um sentimento de fazer parte da empresa e garantir seu comprometimento com metas estabelecidas. A comunicação interna é feita através de informativos, romaneios, pequenos relatórios, e-mails ou mural. Porém, por ser uma empresa de pequeno porte, informações são constantemente passadas via oral, direcionadas a cada pessoa de acordo com sua função (compra, conferência, exposição, entrega, etc.). Já a comunicação externa é feita através da “Comunicação corpo a corpo”, “boca à boca”: “procuramos manter uma saudável identidade da empresa”; Tabloides/panfletos: regularmente são distribuídos para divulgar ações promocionais da empresa; Placas promocionais: feitas semanalmente para divulgar promoções semanais; Disk compras: canal onde é disponibilizado um número de telefone para que o cliente possa fazer um pedido; Eventos beneficentes: patrocínio da empresa com doação de brindes ou produtos (responsabilidade social). Ainda afirma que a boa comunicação faz com que os processos funcionem melhor, mantendo a qualidade dos produtos e um melhor atendimento. Isso traz consequentemente a divulgação da propaganda “boca à boca”, garantindo a imagem da empresa e novos consumidores são atraídos.

De acordo com a entrevista realizada com os funcionários da empresa A com perguntas abertas e fechadas, tem-se os seguintes resultados de acordo com o gráfico 1:

Gráfico 1 - Funcionários da Empresa A



Fonte: Própria

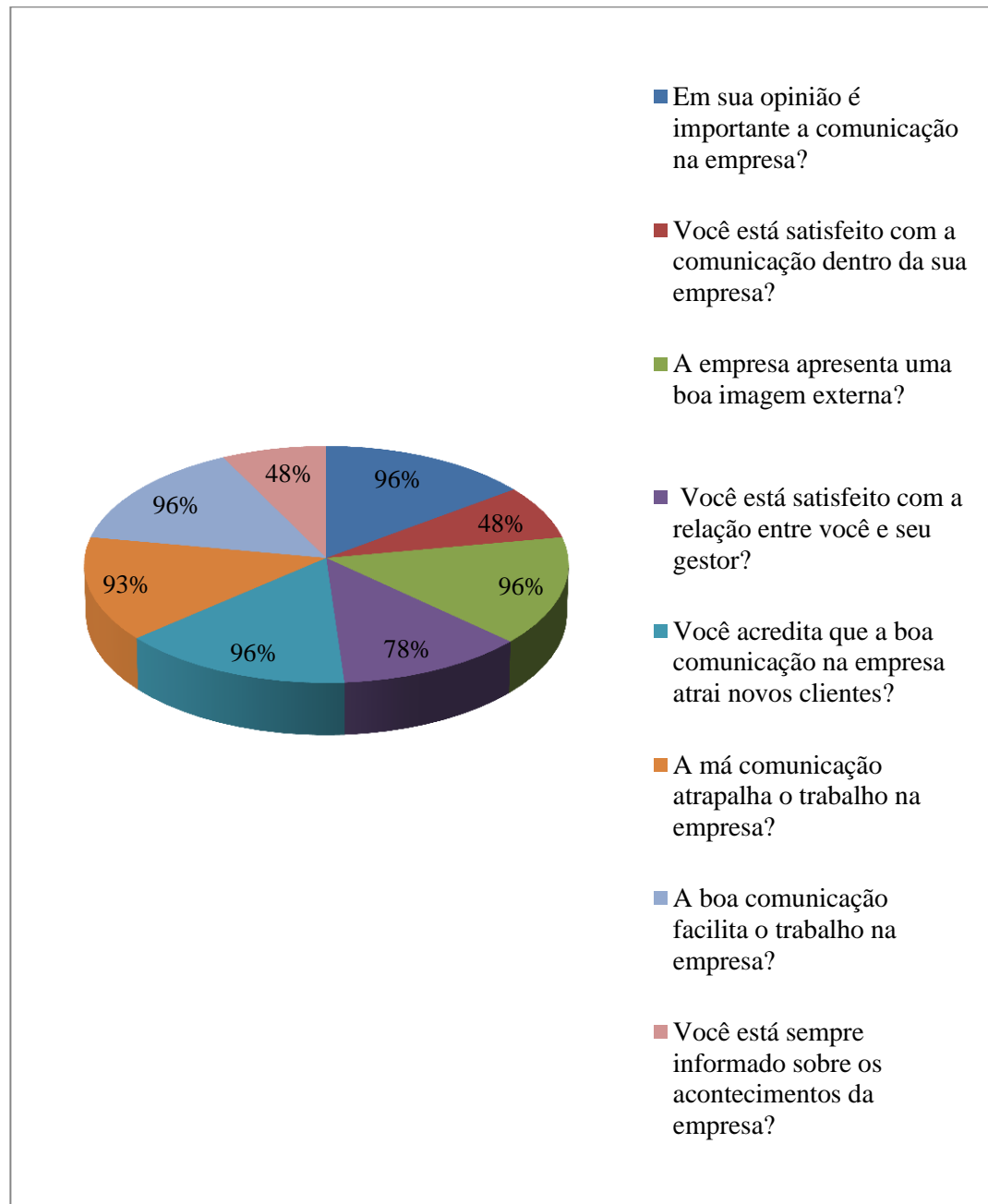
Os funcionários estão satisfeitos com a comunicação da empresa, pois as respostas foram positivas. Além das questões apresentadas, também foram feitas as seguintes questões abertas: De que maneira você busca se manter informado sobre os assuntos da empresa? A maioria respondeu que sempre se mantém informado pela comunicação boca a boca, com a troca de informações durante o trabalho através da relação entre os próprios funcionários, e gestor e funcionário, pois é mais comum a informação ser passada via oral. Outra pergunta

realizada foi: Em sua opinião, porque é importante existir uma boa comunicação entre as pessoas da empresa? Foi respondido que é importante existir uma boa comunicação entre as pessoas na empresa porque dessa maneira o trabalho é desenvolvido de forma mais rápida e com qualidade nos serviços, com menor perda de tempo prevenindo mal entendidos que causam desperdícios e estresse, dessa maneira o trabalho flui melhor no dia a dia e todos se tornam uma equipe.

A empresa B declarou que a comunicação é de extrema importância para a gestão das empresas, principalmente quando ela é utilizada como uma via de mão dupla, ou seja, possibilita que a empresa transmita suas informações aos colaboradores e proporciona condições para que os colaboradores possam expor suas dúvidas, críticas e sugestões. Em março de 2014 foi criada a área de Comunicação Interna para implantar e gerenciar os canais de comunicação interna. A área apresentou um Plano de Comunicação para o ano e os canais começaram a ser implantados. Atualmente existem canais como: Jornal Informativo, Informativo via e-mail, Café com o Diretor, Quadros de Avisos, reuniões com colaboradores e gestores, Pesquisa de Clima da Comunicação Interna, colaboradores que atuam como agentes de comunicação etc. Externamente a empresa não realiza nenhuma ação de comunicação, tendo em vista que nossos clientes são organizações. O contato é feito por meio da equipe comercial.

Conforme as entrevistas realizadas com os funcionários da empresa B, tem-se os resultados apresentados no gráfico 2:

Gráfico 2 - Funcionários da Empresa B



Fonte: Própria

Conforme o gráfico acima analisa-se que os funcionários da empresa B acreditam que é de grande importância a comunicação na empresa, porém mais da metade dos funcionários entrevistados estão insatisfeitos com a comunicação e não estão sempre informados sobre os acontecimentos empresariais. Percebe-se também que a empresa mantém uma boa imagem externa e se tratando de uma empresa de grande porte, nota-se que a relação com os gestores não é tão estreita como na empresa de pequeno porte. Os funcionários apontaram que a comunicação atrai novos clientes e que a boa comunicação facilita o trabalho

assim como a má comunicação atrapalha. De acordo com as perguntas abertas, os funcionários se mantêm informados através de informativos impressos e via e-mails, mural, reuniões semanais e mensais para alinhamento, e através da relação entre colegas de trabalho e com o gestor. Ainda afirmam ser importante a comunicação na empresa para:

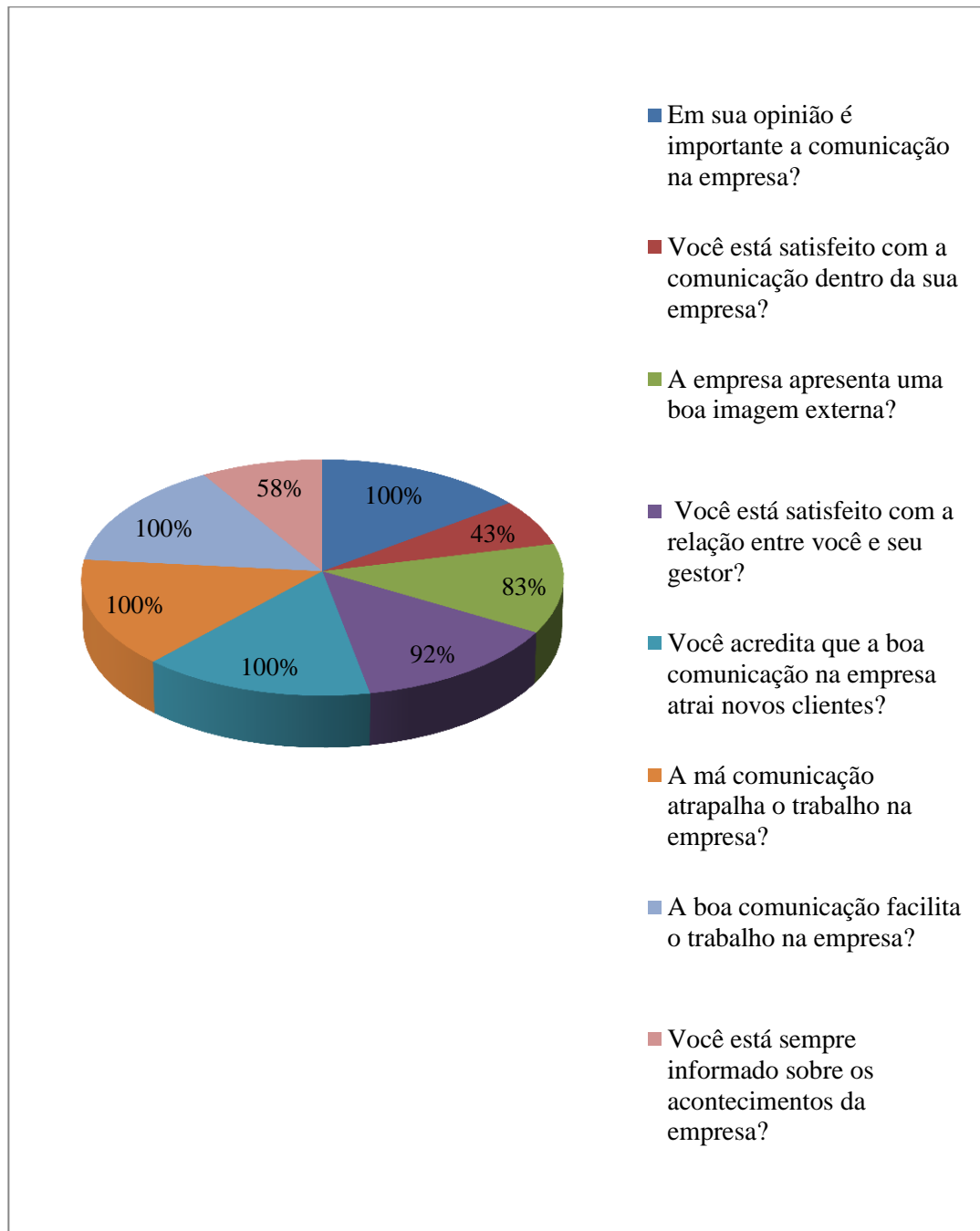
- Ficar por dentro de tudo que acontece - tanto a empresa quanto funcionários;
- Alavancar resultados dentro e fora da empresa;
- Comprometimento e trabalho em equipe;
- Qualidade nos serviços;
- Evitar ruídos e todos compartilharem a mesma informação;
- Nivelar objetivos;
- Melhorar o clima organizacional.

Ainda a resposta de um funcionário sobre a importância da comunicação foi: “Toda gestão é baseada em relacionamentos, ou seja, em comunicação, se você tem uma boa comunicação então tem a matéria prima para o bom trabalho”.

A empresa C afirma que a Comunicação Interna é um elo de integração de todos os stakeholders; um instrumento de homogeneização das informações e conhecimento entre diferentes departamentos, turnos e níveis hierárquicos; um rico instrumento de criação e disseminação da identidade da Empresa; um dos instrumentos mais poderosos para administração de crises nas empresas seja ela de ordem interna ou externa. Há uma política interna focada na homogeneização e boa informação de colaboradores. A definição e implantação de uma Política de Comunicação Interna trouxe uma motivação interna muito maior, não só os colaboradores mais motivados, mas também as buscas de emprego aumentaram muito. Nos últimos anos, a empresa passou a investir em várias frentes como qualidade, tecnologia, inovação e humanização. Mas a maior mudança foi na divulgação de produtos e na comunicação com o mercado e clientes. Resultado: de 2010 a 2014 a empresa duplicou e hoje precisa de tempo para consolidar estes grandes avanços.

A visão dos funcionários da empresa C é apresentada pelo gráfico 3:

Gráfico 3 - Funcionários da Empresa C



Fonte: Própria

De acordo com a análise é possível perceber que os funcionários da empresa C acreditam que a comunicação é de grande importância para as empresas e apontam que a empresa apresenta uma boa imagem externa. Além disso, afirmam ter uma boa relação com o gestor, e acreditam que essa ferramenta empresarial atrai novos clientes e tem o poder de facilitar o trabalho na empresa. Porém, verifica-se que mais da metade dos funcionários entrevistados não estão satisfeitos com a comunicação interna e quase metade deles declaram



não se manter informados sobre os assuntos da empresa. Dessa forma, deveria se fazer um diagnóstico interno para detectar as causas da insatisfação desses funcionários e melhoria na comunicação para que eles se mantenham informados.

Segundo as perguntas abertas, os funcionários da empresa C se mantêm informados através da conversa com os colegas de trabalho e com o gestor, jornal interno, reuniões, murais, informativos via e-mail, revistas, sites e treinamentos. Para eles a comunicação é importante, pois contribui para o melhor funcionamento dos setores e um desenvolvimento mútuo dos colaboradores e do ambiente interno, diminuindo os desentendimentos entre colaboradores, evitando erros e problemas, aproximando pessoas e fazendo com que todos caminhem para um único objetivo, para o trabalho em equipe e um clima agradável, alinhamento dos processos, para evitar retrabalho, conflitos, para melhorar atendimento ao cliente e diminuir dúvidas. De um modo geral, para o desenvolvimento da empresa como um todo.

Comparando as empresas A, B e C conclui-se que as organizações que utilizam a comunicação de forma correta conseguem desenvolver um trabalho melhor e se destacar no mercado. A empresa de pequeno porte apesar de não ter um investimento grande em comunicação no ambiente interno e externo, mantém uma comunicação saudável, pois conforme a pesquisa realizada nota-se que a visão dos funcionários está bem alinhada com a visão do gestor, contribuindo para que seja possível alcançar os objetivos empresariais. As empresas de grande porte, que investem mais em comunicação, demonstram que ela deve ser utilizada de forma correta para obter resultados positivos, pois de nada adianta investir nessas ferramentas se não souberem utilizá-las corretamente. Os funcionários dessas empresas não tem um grande relacionamento com seu gestor, assim, os meios de comunicação fazem o papel de mantê-los informados de acordo com os objetivos empresariais. As pesquisas também contribuíram para comprovar que a comunicação corporativa auxilia muito no dia a dia empresarial, alavancando resultados e trazendo inúmeros benefícios para a empresa e seus funcionários.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo sobre comunicação empresarial considera-se que a comunicação é uma ferramenta essencial para as organizações. No mercado atual, se destacam as empresas que sabem utilizar a comunicação em sua gestão, valorizam sua equipe, e buscam manter seus funcionários bem informados sobre os acontecimentos corporativos. Esta ferramenta, além de levar informações a todas as áreas da empresa tem o papel de prevenir possíveis ruídos e barreiras que são impostas no decorrer do dia a dia organizacional. O uso da comunicação interna é inevitável para as empresas que desejam alcançar o sucesso.

A comunicação interna influencia diretamente no ambiente externo, ou seja, se os colaboradores da empresa trabalham bem motivados, conseqüentemente eles transmitirão ao público externo a satisfação e o envolvimento que sentem em relação ao trabalho, influenciando na imagem da empresa, e nos seus produtos e serviços. Como se não bastasse, ainda funcionários bem informados transmitirão a mensagem correta sobre a empresa, por isso é importante que a comunicação interna seja eficaz.

De acordo com o estudo sobre a comunicação entre gestores e funcionários, ficou claro que os colaboradores são o bem mais valioso que as empresas podem ter para se manter viva em meio à concorrência no mercado e alavancar o negócio. Ao estreitar o relacionamento com os funcionários, o gestor estimula o desempenho da equipe para alcançar melhores resultados.

Diante deste cenário, quanto mais os colaboradores percebem que sua participação é importante para a empresa, mais eles tendem a colaborar e a contribuir com a organização onde estão, e para que isso se torne uma realidade, basta que a comunicação esteja alinhada na visão dos gestores e dos funcionários, e que ela seja praticada de forma correta no ambiente organizacional.

Na pesquisa aplicada identificou-se a importância da comunicação para o ambiente interno da empresa e ainda respondeu-se aos objetivos primários e secundários. Ao realizar a pesquisa com os funcionários obteve-se respostas surpreendentes que ajudaram na comparação com as respostas dos gestores. Foi comprovado que a comunicação entre gestores e funcionários deve estar alinhada para atingir aos objetivos empresariais.

Este trabalho buscou contribuir com os estudos acerca da comunicação interna e sua importância na gestão das organizações, não esgotando o assunto e deixando o tema aberto para novas análises.

## REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução a Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro, Mauad, 1995.
- BARTH, Mauricio. NEGRI, Adriana. **Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno**. Disponível em: [http://insite.pro.br/2012/Janeiro/endomarketing\\_fidelizar\\_cliente.pdf](http://insite.pro.br/2012/Janeiro/endomarketing_fidelizar_cliente.pdf). Acesso em: 02 abr. 2016
- BISPO, Patrícia. CARMELLO, Eduardo. **Como estabelecer uma comunicação eficaz entre líder e equipe?** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Entrevista/7169/como-estabelecer-uma-comunicacao-eficaz-entre-lider-e-equipe.html#>. Acesso em: 01 mai. 2016.
- BUENO, Wilson da Costa. **Afinal de contas, o que é um house-organ?** Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno5.htm>. Acesso em 11 mar. 2016.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, Manole, 369p. 2003.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. São Paulo, Saraiva, 338p. 2009.
- CAHEN, Roger. **Tudo que seus Gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial**. 9. Ed. São Paulo: Best Seller, 2003.
- CALDAS, Priscyla. **A importância da comunicação nas organizações**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/47941/>. Acesso em: 19 fev. 2016
- CAVALCANTE, Shirley. **Gestão da comunicação organizacional Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**. Disponível em: <http://br.monografias.com/trabalhos3/gestao-comunicacao-organizacional/gestao-comunicacao-organizacional.shtml>. Acesso em: 20 fev. 2016
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas – Uma Abordagem Contingencial**. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.
- Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas** 8ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 254p. 2003.
- CORRÊA, Andreia. SILVA, Bruniele. **A importância da comunicação dos colaboradores com seus líderes**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47920579.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2016

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho – Uma Abordagem Organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

FERREIRA, Alípio do Amaral. **Comunicação para a qualidade**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 145p. 2004.

FRATE, Júlia Guerra. **Comunicação com empregados: a importância dos gestores nas organizações atuais**. Disponível em:

<http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/2015/03/05/comunicacao-com-empregados-a-importancia-dos-gestores-nas-organizacoes-atuais/>. Acesso em: 01 abr. 2016.

GONÇALVES, Marcio. **Barreiras à comunicação organizacional**. Disponível em:

<http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicamarciogoncalvesbarreiras.htm>. Acesso em: 12 mar. 2016

GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em Movimento**. São Paulo: Editora Negócio, 2001.

HITT, Michael A. MILLER, C. Chet. COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Tradução e revisão Teresa Cristina Padilha de Souza. – Rio de Janeiro: LTC, 2007.

KESTENBAUM, Normann. **Obrigado pela informação que você não me deu!** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LAWLER III, Edward. **Estratégia versus funcionários**. Entrevista concedida a HSM Management. n.10, p. 12-15, set./out. 1998.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Organizacional e perspectivas metateóricas: Interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações**. In: OLIVEIRA, IVONE & SOARES, ANA THEREZA N. (orgs.). **Interfaces e tendências da Comunicação no contexto das organizações**. Rio de Janeiro, Difusão Editora, 2008.

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

- MARQUES, Ronaldo. **Comunicação interna**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html>. Acesso em: 13 mar. 2016
- MARTINELLI, Joacir. **A importância da comunicação para um gestor**. Disponível em: <http://www.duomoeducacao.com.br/Comunicacao/a-importancia-da-comunicacao-para-um-gestor.html>. Acesso em: 30 abr. 2016.
- MARTINIANO, Ricardo. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo; Manole, 2007.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo: Uma estratégia de comunicação nas empresas**. Edição 1. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. 2006.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 180p. 2004.
- MEDEIROS, João B.; HERNANDES, Sônia. **Manual da secretária: técnicas de trabalho 9**. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEIRA, Paulo. OLIVEIRA, Renato. **O Endomarketing**. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-o-endomarketing.pdf>. Acesso em 02 abr. 2016.
- MENAN, Marcela Grubisich. **A Importância da Comunicação Interna nas Organizações**. Faculdade de Inesul. Londrina. São Paulo.
- MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. **Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. São Paulo, Global, 119p. 2001.
- MOLLER, Claus. **A qualidade através das pessoas**. Entrevista concedida a HSM Management. n.3, p. 106-111, jul./ago. 1997.
- NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. 1. Ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2004.
- NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação**. São Paulo: Lazulli, 2005. 128p.
- NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. **Comunicação corporativa e reputação**. São Paulo: Editora Saraiva 2010.
- PIEROBON, Juliane Estela. **A Comunicação em Contextos Interculturais: A Excelência das Relações Públicas em Organizações Multinacionais**. 2006. 150 fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Comunicação Social) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2006.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 7.ed. Campinas: Editora Alínea, 2010.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Editora Alínea, 2009.

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

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

RIBEIRO, Andreia. **Teoria Geral da Administração**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teoria-geral-de-administracao/29440/>. Acesso em 10 mar. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **PLT Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Pearson Education, Valinhos: Anhanguera Educacional, 2007. 275p.

ROSA, Aparecida. LANDIM, Daniela. **Comunicação: A ferramenta do profissional**. Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão do Unipam. Patos de Minas, out. 2009.

SILVA, João. **Comunicação Empresarial como Ferramenta de Gestão Eficaz**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/comunicacao-empresarial-como-ferramenta-de-gestao-eficaz-1913293.html>. Acesso em: 30 abr. 2016.

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

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação 3ª Edição**. São Paulo, Atlas, 264p. 2010.

TAVARES, R. S. A. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira**. 2005. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

THAYER, Lee O. **Comunicação: Fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. Trad. de Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1976.

TREVISAN, Nanci M. **O Mito da Comunicação Integrada**. 2003. 11f. Artigo publicado na Revista IMES. Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo.

VELER, Ativação de Performance. **Veja como a relação entre gestor e funcionário pode aumentar o engajamento**. Disponível em: <http://veler.com.br/blog/veja-como-relacao-entre-gestor-e-funcionario-pode-aumentar-o-engajamento/>. Acesso em: 30 abr. 2016.

## APÊNDICE A

### **PESQUISA SOBRE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COM GESTORES**

1. Em sua opinião é importante investir em comunicação? Por quê?
2. Quais as estratégias de comunicação interna na sua empresa? Como é desenvolvida?
3. Quais as estratégias de comunicação externa da sua empresa? Como é desenvolvida?
4. Como é a comunicação entre gestores e funcionários?
5. A comunicação pode atrair novos consumidores? De que forma?
6. Como fazer para evitar os ruídos na comunicação interna, ou a famosa rádio peão?
7. A comunicação pode trazer diferencial em relação aos concorrentes?
8. O que a comunicação tem contribuído para a empresa?

## APÊNDICE B

### PESQUISA SOBRE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COM FUNCIONÁRIOS

**Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de curso. Nem você nem a empresa em que trabalha serão identificados.**

1. Em sua opinião é importante a comunicação na empresa?  
SIM ( ) NÃO ( )
2. Você está satisfeito com a comunicação dentro da sua empresa?  
SIM ( ) NÃO ( )
3. A empresa apresenta uma boa imagem externa?  
SIM ( ) NÃO ( )
4. Você está satisfeito com a relação entre você e seu gestor?  
SIM ( ) NÃO ( )
5. Você acredita que a boa comunicação na empresa atrai novos clientes?  
SIM ( ) NÃO ( )
6. A má comunicação atrapalha o trabalho na empresa?  
SIM ( ) NÃO ( )
7. A boa comunicação facilita o trabalho na empresa?  
SIM ( ) NÃO ( )
8. Você está sempre informado sobre os acontecimentos da empresa?  
SIM ( ) NÃO ( )
9. De que maneiras você busca se manter informado sobre os assuntos da empresa?
10. Na sua opinião, porque é importante existir uma boa comunicação entre as pessoas da empresa?

Agradeço sua participação!



## APÊNDICE C

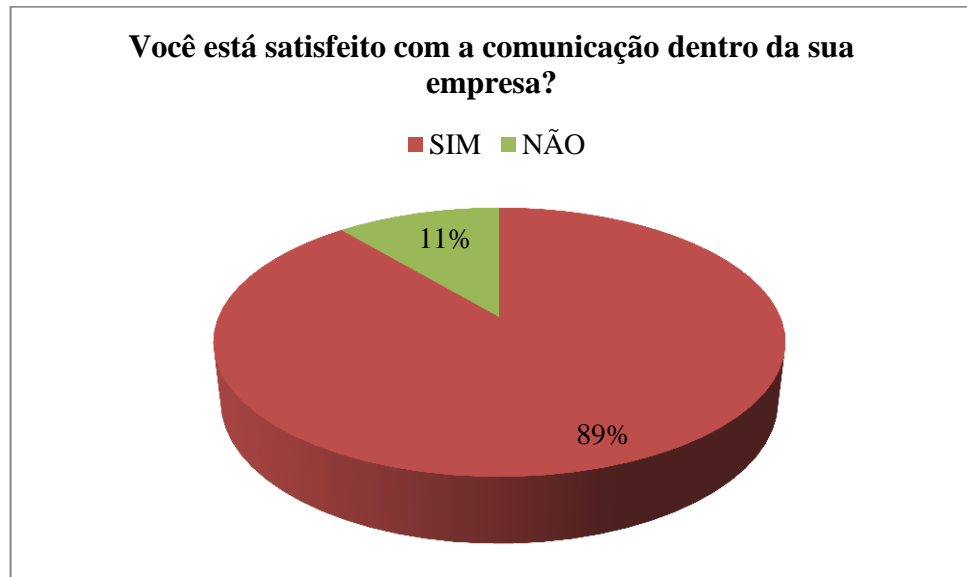
### ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA A

Gráfico 4 - Importância da Comunicação



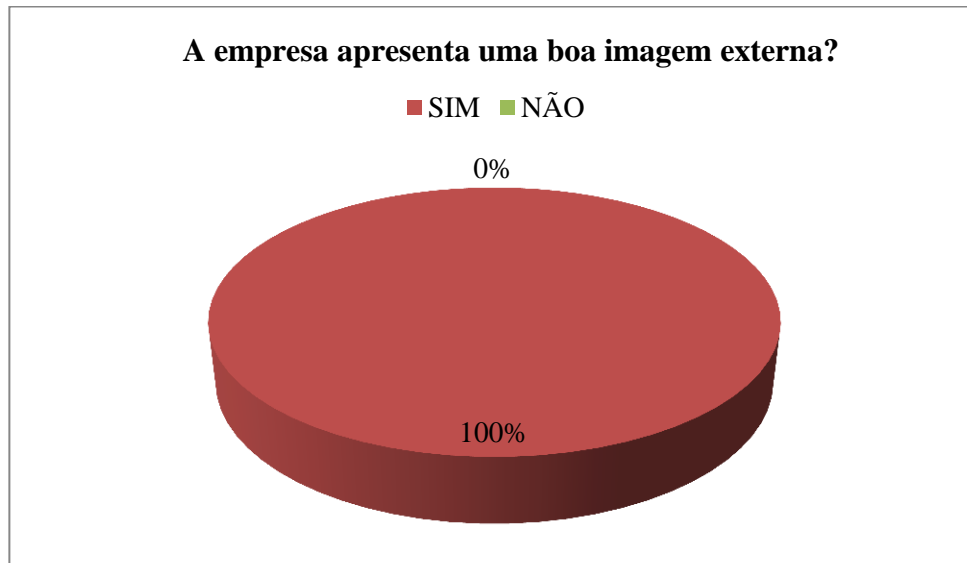
Fonte: Própria

Gráfico 5 - Nível de Satisfação



Fonte: Própria

Gráfico 6 - Imagem Externa



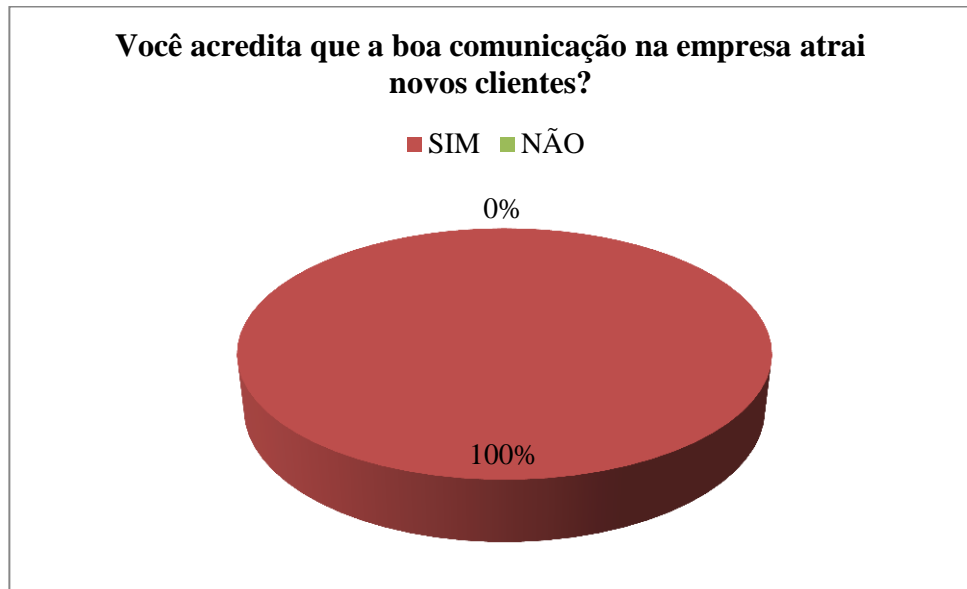
Fonte: Própria

Gráfico 7 - Relação entre Gestor



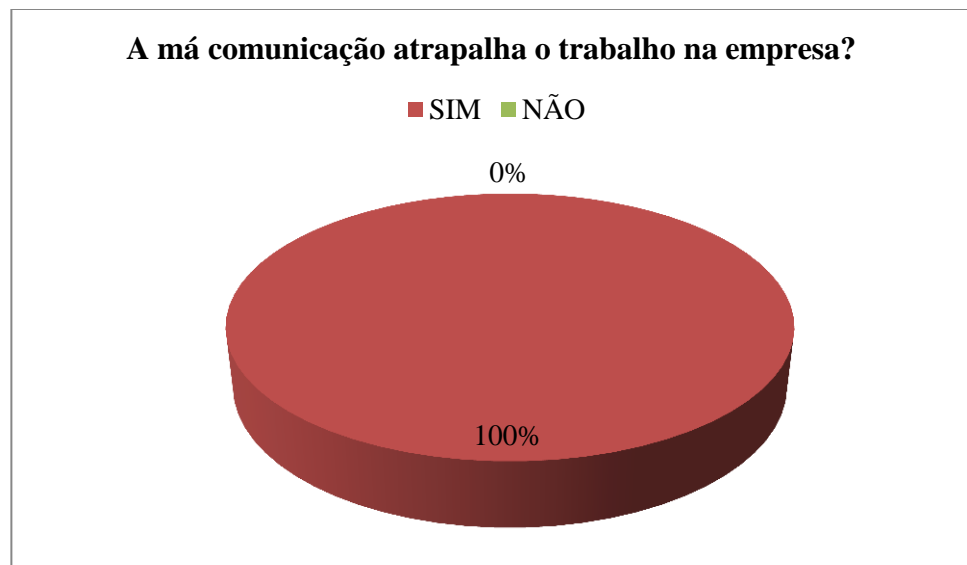
Fonte: Própria

Gráfico 8 - Atrai Clientes



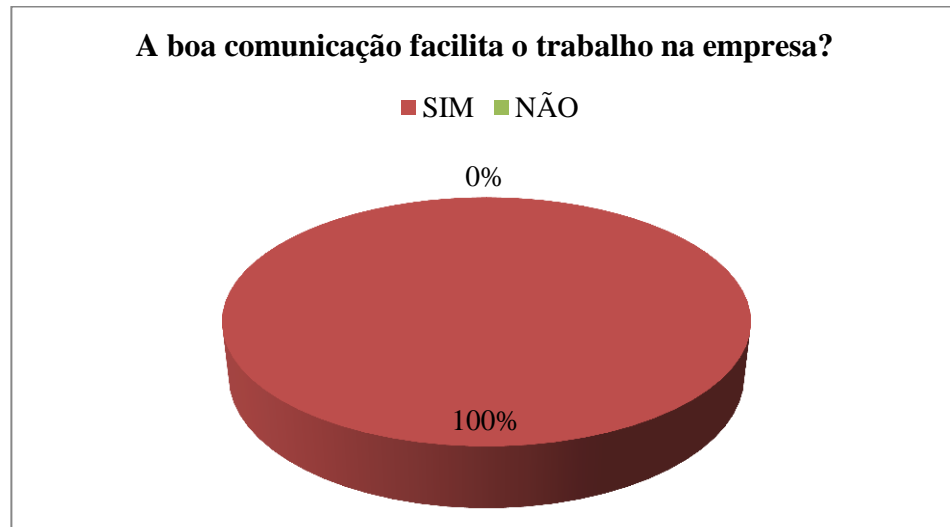
Fonte: Própria

Gráfico 9 - Má Comunicação



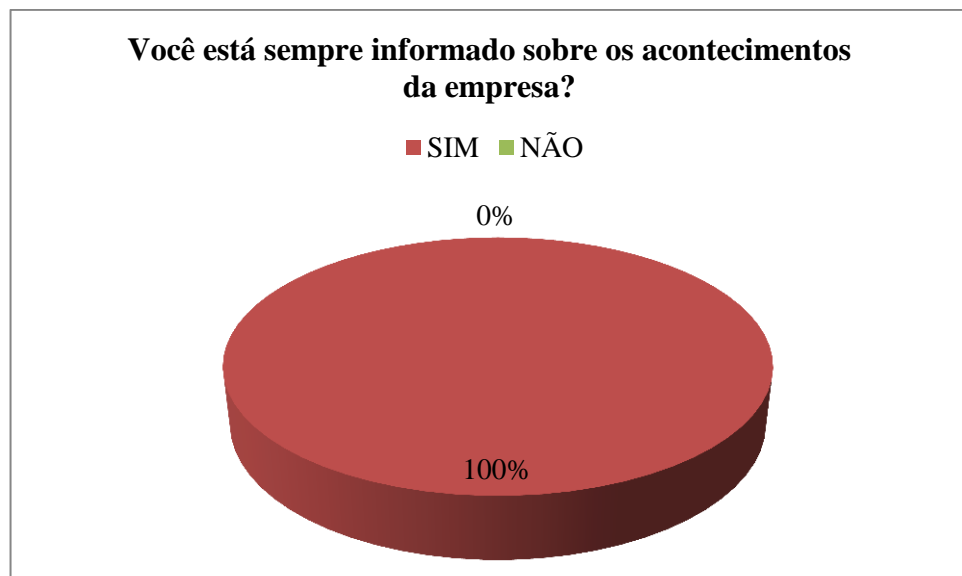
Fonte: Própria

Gráfico 10 - Boa Comunicação



Fonte: Própria

Gráfico 11 - Mantém Informado



Fonte: Própria

## ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA B

Gráfico 12 - Importância da Comunicação



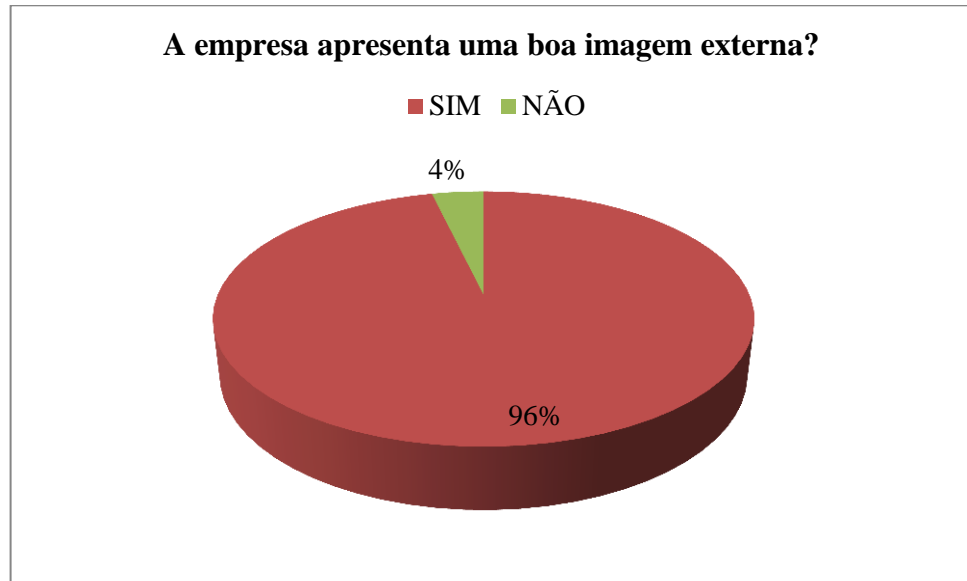
Fonte: Própria

Gráfico 13 – Nível de Satisfação



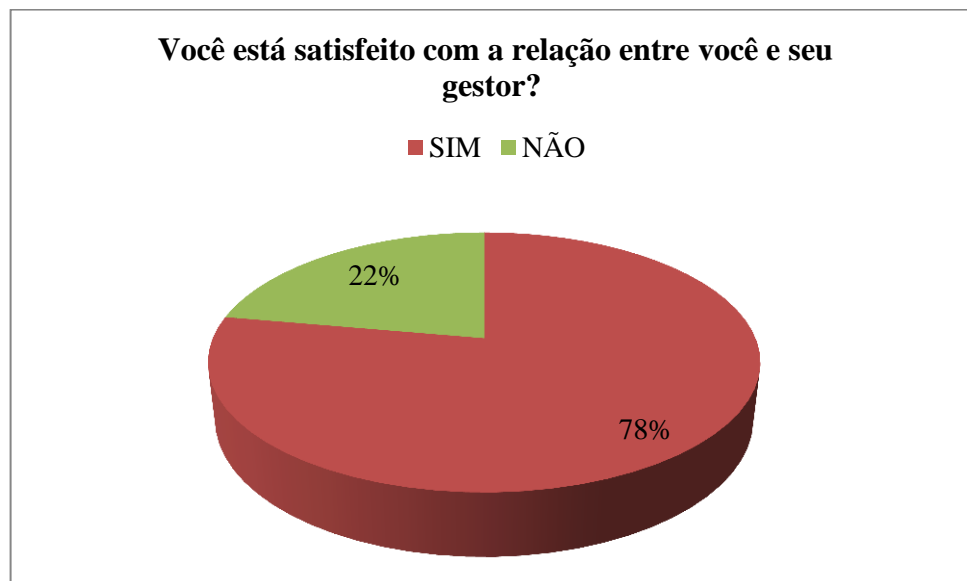
Fonte: Própria

Gráfico 14 - Imagem Externa



Fonte: Própria

Gráfico 15 - Relação entre Gestor



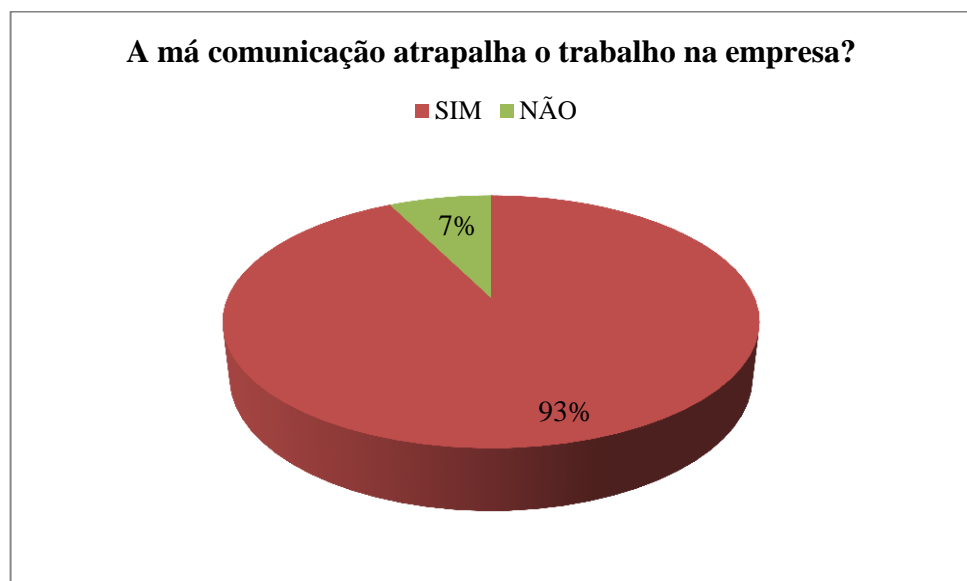
Fonte: Própria

Gráfico 16 - Atrai Clientes



Fonte: Própria

Gráfico 17 - Má Comunicação



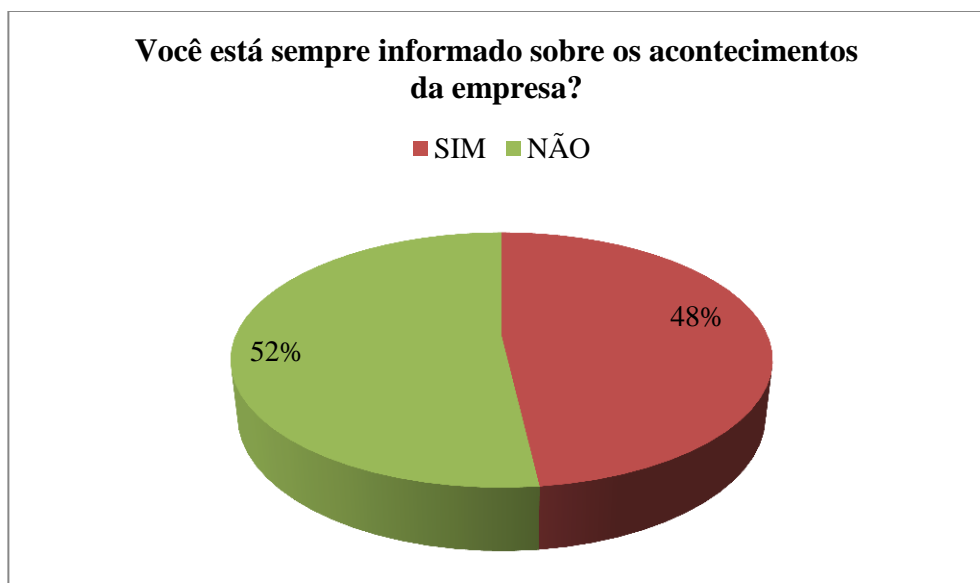
Fonte: Própria

Gráfico 18 - Boa Comunicação



Fonte: Própria

Gráfico 19 - Mantém Informado

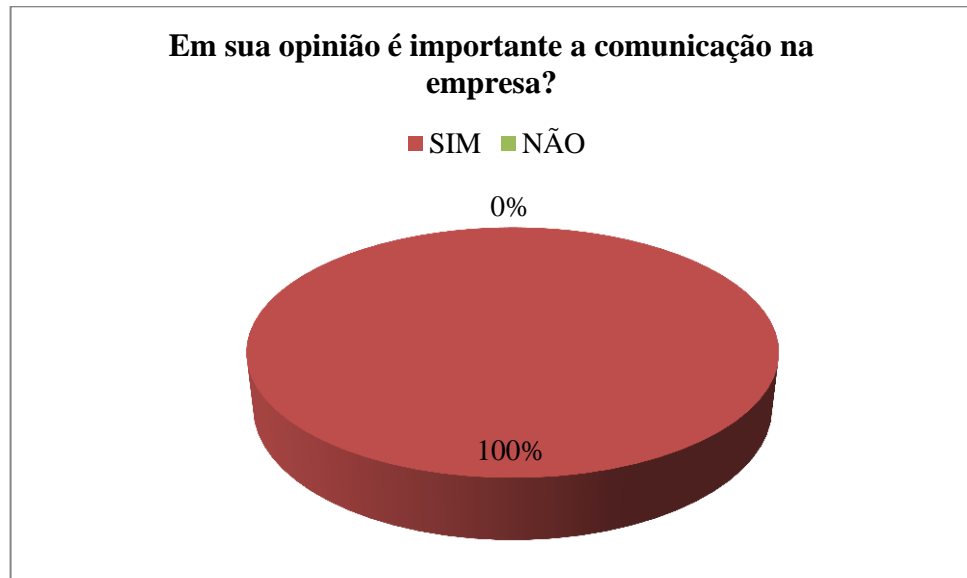


Fonte: Própria



## ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA C

Gráfico 20 – Importância da Comunicação



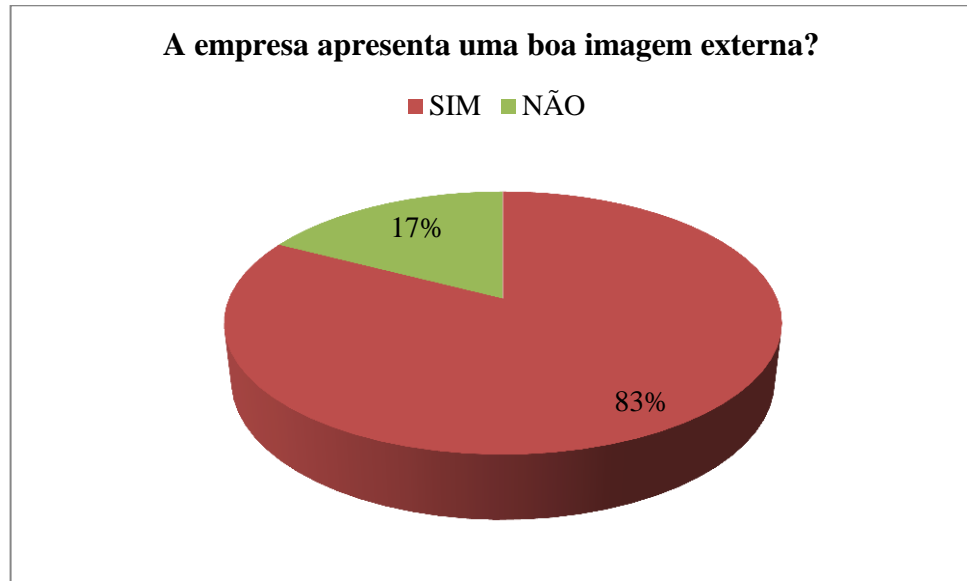
Fonte: Própria

Gráfico 21 - Nível de Satisfação



Fonte: Própria

Gráfico 22 - Imagem Externa



Fonte: Própria

Gráfico 23 – Relação entre Gestor



Fonte: Própria

Gráfico 24 - Atrai Clientes



Fonte: Própria

Gráfico 25 - Má comunicação



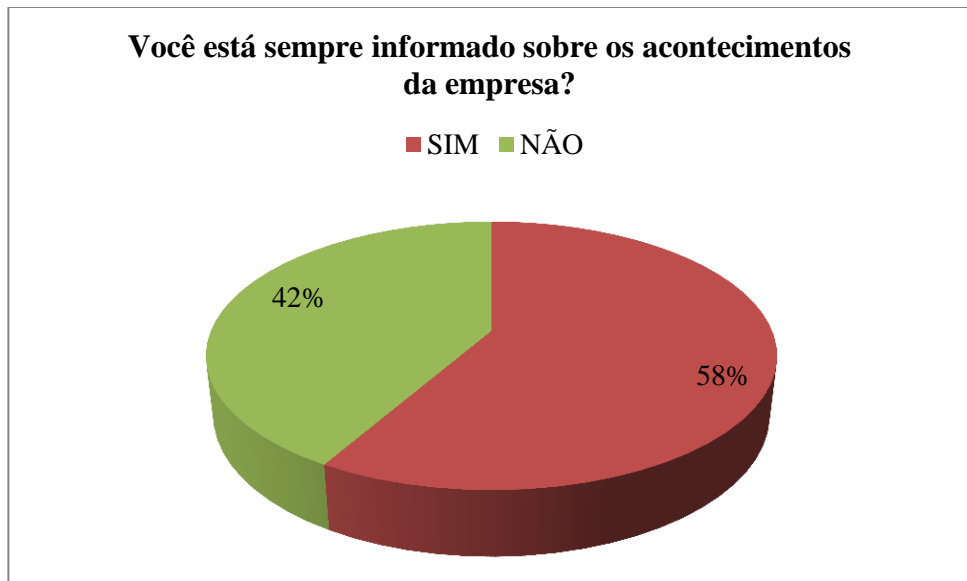
Fonte: Própria

Gráfico 26 - Boa comunicação



Fonte: Própria

Gráfico 27 - Mantém Informado



Fonte: Própria