Comunicação Interna Organizacional: um estudo de caso do Estaleiro Santa Cruz/SE em 2011

Albério Rodrigues Silva
Faculdade São Luís de França
Curso de Administração de Empresas
alberio_rs@hotmail.com

Resumo – Para ser estratégica e eficaz, a comunicação deve orientar os gestores sobre como comunicar seus propósitos de modo eficaz. Este trabalho surgiu da necessidade de estudar como melhorar a comunicação interna na empresa analisada e mostrar como os benefícios da comunicação interna eficaz nas empresas pode auxiliar estrategicamente no desenvolvimento de uma organização e como também propor meios de comunicação eficazes para o problema de falhas na comunicação interna no Estaleiro Santa Cruz/SE. Como procedimentos metodológicos foi realizada a leitura de autores recomendados e a elaboração de uma base teórica, utilizando a internet, observação voltada ao comportamento das pessoas, estudos e análises em artigos científicos. Este trabalho de pesquisa procurou demonstrar que a comunicação interna constitui um meio cada vez mais importante para as organizações. A existência de boa comunicação na empresa elimina as incertezas e produz confiança e segurança. Sendo assim, a empresa poderá aumentar sua produtividade, com qualidade e investir na satisfação da cliente externo e interno.

Palavras-Chave: Comunicação; Gestores; Comunicação Interna.

Abstract – To be strategic and effective communication must guide managers on how to communicate its purpose effectively. This work arose from the need to study how to improve internal communication and analyzed to show how the benefits of effective internal communication within companies can strategically assist in developing an organization and also to propose effective means of communication to the problem of gaps in internal communication Shipyard Santa Cruz / SE. The methodological procedures were performed in the authors recommended reading and to develop a theoretical basis, using the Internet, aimed at observing people's behavior, studies and analysis in scientific articles. This research sought to demonstrate that internal communication is an increasingly more important for organizations. The existence of good communication in the company eliminates uncertainty and provides confidence and security. Thus, the company can improve productivity, quality and client satisfaction invest in foreign and domestic.

Keywords: Communication; Managers, Internal Communication.

1. Introdução

A comunicação organizacional visa promover a coesão interna em torno dos valores e da missão da empresa, além de aumentar a visibilidade pública da organização e a divulgação de seus produtos e serviços.

Segundo Baldissera (2000), as organizações tendem a primar pela comunicação externa, promovendo a imagem institucional frente à comunidade em geral e relegam, a um segundo plano, as questões de comunicação interna, embora sejam claras as evidências de que o público interno de uma organização atua como seu porta-voz toda vez que estabelece contato com o público externo.

Para ser estratégica e eficaz, a comunicação deve orientar os gestores sobre como comunicar seus propósitos de modo eficiente, criando um ambiente participativo que favoreça a gestão dos processos de mudança e quantifique o impacto das iniciativas de comunicação de modo a personificar uma identidade de empresa colaborativa, orientada para seus principais clientes: funcionários, consumidores e sociedade.

O tema escolhido para este estudo – Comunicação Interna Organizacional – é analisado a partir das suas abordagens atuais e confrontado com a experiência em uma unidade do Grupo H. Dantas, o Estaleiro Santa Cruz/SE.

Este estudo justifica-se pela necessidade de mostrar que a comunicação interna reforça a instrução profissional, auxilia a performance do administrador, serve como ferramenta de *endomarketing*, além de desenvolver talentos e fortalecer o vínculo do colaborador com a empresa. Um programa consistente de comunicação interna evita desvios de informação, cria uma cadeia de responsabilidades e capacita o colaborador como um multiplicador consciente dos princípios e dos objetivos da empresa. Assim buscou-se responder como a comunicação interna eficaz pode auxiliar estrategicamente no desenvolvimento de uma organização?

Além disso, este trabalho também teve como objetivo estudar a importância das ferramentas no processo comunicacional e de que maneira as empresas podem utilizá-las a seu favor a fim de incentivar a comunicação e aprimorar o relacionamento com seus colaboradores.

O tema foi escolhido depois da leitura de alguns livros e artigos, onde se constatou que a comunicação interna em empresas é um grande campo de trabalho ainda a ser explorado, principalmente, por se considerar a comunicação interna de extrema relevância para as empresas.

Para atender os objetivos mencionados, este artigo foi elaborado a partir de uma vivência real, usando-se como fontes para consultas manuais de procedimentos, observação diária, conversas informais com colaboradores, livros e internet.

O trabalho começará com a explicação sobre comunicação organizacional e terá um foco na comunicação interna. A seguir, será apresentado um breve histórico sobre a empresa analisada e sua comunicação interna. A proposta para se usar a comunicação interna para fins estratégicos na empresa será o próximo tema e os principais veículos de comunicação que podem ser utilizados pelas empresas, seguidos das considerações finais do artigo científico.

2. Comunicação Organizacional

Segundo Bueno (2003, p 49), a década de 1980 veio para alavancar a comunicação organizacional. Esse setor se tornou um campo de trabalho efetivo para profissionais de inúmeras áreas principalmente depois que os cursos e as faculdades de comunicação chegaram ao país.

A partir desse período, quando as empresas perceberam a real importância desse campo, eventos, congressos e prêmios foram realizados, alguns persistem até hoje como o Prêmio Comtexto de Comunicação Empresarial. A comunicação organizacional se desenvolveu e se tornou ferramenta essencial e estratégica para as organizações que se preocupam em atingir bons negócios e zelam por seus públicos.

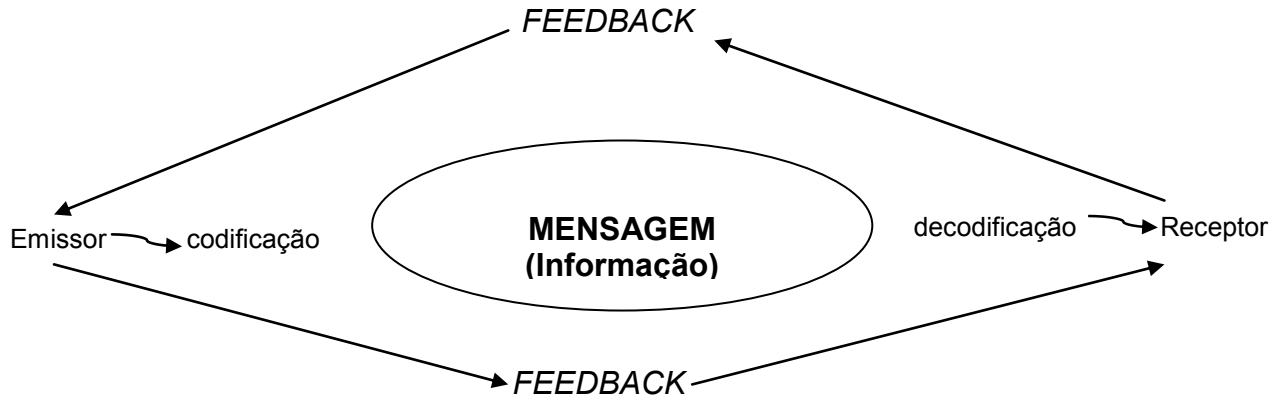
Ainda segundo o autor, comunicação organizacional é composta por diferentes modelos comunicacionais que, apesar de suas características e particularidades, devem trabalhar de forma harmoniosa. São elas:

- **Comunicação Administrativa** - aquela que é voltada às pessoas que exercem as funções administrativas de uma empresa.
- **Comunicação Institucional** - tem papel fundamental em uma organização, é responsável pelas relações públicas e estratégicas da empresa, auxiliando na construção da imagem e da identidade da organização.
- **Comunicação Mercadológica** - que tem por objetivo reforçar e aumentar a venda e divulgação das marcas e serviços da empresa. E,
- **Comunicação Interna** – é a mais importante, visa toda e qualquer possível interação e a troca de informações entre a organização e seus funcionários.

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas quando se fala em comunicação é a falta de *feedback* . A falta do retorno, os ruídos que ocorrem no meio faz com que a comunicação seja ineficaz. É esse processo que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito. Para que haja sucesso na transmissão de informações, a comunicação precisa ser clara e coerente, deve ser a busca para a "comunhão de sentidos e não um mero trâmite de informações" (KOLLROSS, 2008 p. 3). Assim, hoje, informação e comunicação não possuem o mesmo significado.

Pode-se então, compreender o processo de comunicação a partir da Figura 1:

Figura 1: O Processo de Comunicação



Fonte: Comunicação Empresarial sem Complicação (2009, p. 4).

O processo da comunicação, como mostra a Figura 1, pode ser compreendido se for separado em partes. Segundo Harold Lasswell (apud MATOS, 2009, p. 6), os seguintes termos podem facilitar a compreensão do processo. São eles:

- **Quem:** fator ou indivíduo com quem inicia o processo de comunicação;
- **Diz o que:** o conteúdo da mensagem;
- **Em que canal:** meios interpessoais;
- **Para quem:** indivíduos atingidos;
- **E com qual efeito:** conflito causado pela mensagem.

As falhas comprometem a produtividade e os resultados da empresa. Se o emissor não teve sucesso ao enviar sua mensagem ao receptor, não há comunicação, ou seja, se não houver o *feedback* para completar esse processo, o emissor não terá como verificar a eficácia da transmissão de sua mensagem.

Com base na análise de Matos (2009, p. 8), “a comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de resposta para se realizar, pois a informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta”. A comunicação de qualidade passou a ser vista, há alguns anos, como diferencial em uma organização. Sendo assim, um sistema bem administrado de comunicação em uma empresa caminha para alcançar o sucesso.

O gestor de comunicação institucional deve conhecer profundamente as políticas da organização, por se tratar de uma função complexa com foco na comunicação integrada. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional”.

2.1 A Comunicação Interna Organizacional

Segundo Torquato (2004, p. 54), a missão da comunicação interna é: “Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégias da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.”

Para Marchiori (2008 p. 213), a comunicação interna:

> Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter vida a identidade de uma organização.

Se um profissional é bem informado sobre os acontecimentos da empresa, sente que seu trabalho é valorizado e se torna ainda mais comprometido. Dessa forma sua produtividade será maior e melhor. É o bom funcionamento da comunicação interna que sustenta a comunicação externa e garante a boa imagem da empresa. Marchiori (2008, p. 24) diz que “é preciso mais que desenvolvimento de uma função, é preciso envolvimento, criatividade, oportunidade de aprendizagem e fundamentalmente produção de conhecimento”.

Para que os resultados positivos sejam atingidos, é preciso que todos os colaboradores sejam pessoas totalmente integradas às realidades organizacionais. O conceito de comunicação interna é vista de maneira estratégica e deve sempre trabalhar em conjunto com as demais formas de comunicação, exerce suas funções em conjunto com as definições políticas e funcionais da organização.

De acordo com Kunsch (2003, p. 157), considerável parte das organizações brasileiras é dominada por dirigentes individualistas, que não buscam resultados coletivos. Outrora, a comunicação interna era abandonada pelas organizações, sem valor algum, era esquecida e não passava dos livros, somente a comunicação externa tinha seu valor. Kunsch (2003, p. 157) completa que "a comunicação era fria, alienada e verticalizada".

Com o passar do tempo, os empresários passaram a perceber que agir de maneira autoritária com os funcionários da empresa não é a melhor maneira de chefiar um grupo. Os funcionários passaram a compreender seu real papel dentro da empresa.

Pasqualini (2006, p. 36) afirma que:

> O funcionário não deseja apenas receber um benefício, ele deseja sentir que é peça fundamental para o funcionamento da empresa e que é reconhecido por isso. Como transmitir esse sentimento sem uma comunicação eficiente e eficaz? Infelizmente, sem nenhum tipo de comunicação não seria possível consolidar a imagem de uma organização para nenhum tipo de público.

As vantagens de possuir a comunicação interna são inúmeras. O funcionário é engajado na empresa, um "porta-voz" da organização aos seus familiares e amigos. Assim, a comunicação na empresa também garante o alinhamento dos funcionários com os objetivos a serem alcançados e pode ainda ajudar na prevenção de possíveis contratempos, pois a empresa tem a possibilidade de interceder conflitos e buscar soluções com antecedência.

Kunsch (2003) cita alguns meios de comunicação interna, são eles: boletins, intranet, revistas, impressos, murais, terminais de computador com acesso a internet são alguns dos instrumentos da comunicação interna que, mobiliza e envolve os funcionários aos assuntos da organização, da cidade, do país e do mundo.

Alguns pontos devem ser lembrados para que a comunicação interna seja eficaz. São eles: linguagem, pessoal responsável, estratégias, qualidade e políticas. A comunicação busca o fato que realmente compromete o desempenho do colaborador.

> A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados (KUNSCH, 2003, p. 160).

Investir em comunicação é, sem dúvida alguma, investir no crescimento da organização. Com a comunicação interna eficaz na organização, cria-se um clima dinâmico e positivo, gera valor e credibilidade para a empresa, os colaboradores se

sentem respeitados, passam a valorizar o pensamento do coletivo e não mais individual, os empregados e dirigentes possuem relação de confiança entre si e passam a se valorizar como cidadãos.

2.2 Fatores Influentes para a Comunicação Interna

Segundo Stoner e Freeman (1999), quatro fatores influenciam a eficácia da comunicação nas organizações: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação.

Os canais formais da comunicação influenciam a eficácia da comunicação de duas formas: primeiro, os canais cobrem uma distância cada vez maior à medida que as organizações crescem e se desenvolvem. Atingir a comunicação eficaz em uma grande organização é muito mais difícil do que em uma organização menor. Segundo, os canais de comunicação inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização.

Estrutura de autoridade: verifica-se que as diferenças hierárquicas ajudam a determinar quem irá comunicar-se com quem. O conteúdo e exatidão da comunicação são sempre comprometidos pela diferença de autoridade.

A especialização do trabalho, ou seja, a divisão do trabalho em ações pertinentes a cada grupo facilita a comunicação entre esses grupos.

2.3 Eficiências e Gestão Estratégica da Comunicação Interna

Segundo Silva (2006, p. 22), a comunicação “consegue normatizar as relações dentro da empresa, além de resolver conflitos, interligar setores, facilitar a fusão de pessoas entre outras atribuições”.

Bueno (2003, p. 8) afirma que:

> Ao debruçar-se sobre essa nova realidade, a comunicação Empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. Hoje, encontram-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, promovendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem.

A comunicação interna estratégica permite que todos os setores trabalhem de forma conjunta e respeitando os objetivos da empresa em prol dos mesmos fins. É o que

Roman (2002, p. 35) diz: “temos que ser cooperativos internamente para sermos competitivos no mercado”.

Para Cardoso (apud PRADO, 2007, p. 24):

> (...) A comunicação, no ambiente da complexidade, só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu principio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar idéias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional.

Para que haja eficiência na comunicação interna, é de fundamental importância conhecer em profundidade o público interno da empresa. É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno.

Para Alberto Ruggiero (2002), a qualidade de comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças em outro quadro de referência, nível de experiência, amplitude de interesses, grau de motivação, etc. de pessoa para pessoas.

A alta direção de qualquer organização precisa conhecer e acreditar no poder da comunicação interna, pois, é através dela, com uma boa relação com o público interno, de forma eficiente, que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, pois são eles, os responsáveis por essa imagem.

Destaca-se que os elementos para uma transmissão de mensagem eficiente são: comunicação assertivamente – a mensagem será mais bem recebida se os funcionários expuserem suas idéias diretamente; uso de canais múltiplos – uso dos cinco sentidos para recepção; uso da comunicação bidirecional – envolvimento da mensagem dos receptores na conversação; apoiar-se- certos tipos de comunicação fazem com que as pessoas se sintam apoiadas, facilitando o processo; ser sensível as diferenças culturais - respeito às diferenças de estilo, sotaque, erros gramaticais, aparência pessoal; ser sensível as diferenças de gênero – identificar as diferenças no estilo de comunicação relacionadas ao gênero.

Ronaldo Marques (2004) diz que a comunicação interna é uma via de mão dupla e que tão importante como comunicar é saber escutar. Os 5 C’s de uma comunicação interna eficaz são: clara, contínua e freqüente, curta e rápida e completa.

3. Um Estudo de Caso da Comunicação Interna do Estaleiro Santa Cruz/SE

Em 1945, com o intuito de ampliar o grupo H.Dantas, foi construída em Aracaju a carreira naval e oficina mecânica, batizada com o nome de “SANTA CRUZ”, com capacidade de docagem para navios até 1.000t de deslocamento, visando ao reparo e manutenção de seus próprios navios e de terceiros.

Hoje, depois de constantes atualizações de seu parque industrial, mecânico e naval o Estaleiro Santa Cruz é um dos mais antigos estaleiros privados em atividade, atuando com larga experiência em construção, reparos e serviços de mecânica, usinagem, caldeiraria, tubulação, elétrica e jateamento/pintura de embarcações em aço e fibra de vidro.

E com toda experiência, o Estaleiro Santa Cruz nunca vai deixar você ou sua empresa a ver navios.

A empresa tem como missão:

“Tornar-se a empresa a mais valorizada no mercado nacional de rebocadores de apoio portuário, na visão dos seus acionistas, clientes, colaboradores e fornecedores, através da atuação reconhecidamente eficiente e competitiva, aplicação das melhores práticas de gestão, emprego de tecnologia compatível, desenvolvimento de pessoas e responsabilidade sócio-ambiental.”

E como visão:

“Ser reconhecida como uma empresa líder na área naval.”

Com um faturamento anual de R$17.712.922,00 milhões e de capital social R$ 8 milhões, tem como um dos pontos fortes a garantia, como agência reguladora, que as embarcações de cabotagem não sejam prejudicadas no atendimento portuário, face ao congestionamento ou ao menor interesse econômico no seu atendimento. E um dos pontos fracos, a falta de mecanismos eficazes de acompanhamento do mercado que não permite identificar potencialidades e deficiências.

Como toda empresa, está atenta as ameaças do mercado, como custos elevados de movimentação e armazenagem nos portos e trabalha para não deixar passar as oportunidades, a economia de escala de transportes é uma delas.

3.1 Comunicação Interna no Estaleiro Santa Cruz

Cada vez mais se considera que o sucesso organizacional depende muito de uma boa comunicação por parte dos gestores e, por isso, há uma necessidade de melhorar a comunicação.

A ausência de informação gera erros e cria falsas interpretações que podem repercutir-se na empresa de forma devastadora, grande parte dos conflitos internos são devidos à ausência de informação e à falta de conhecimentos sobre a empresa.

No Estaleiro Santa Cruz/SE, algumas chefias comprimem as informações, bloqueando a sua circulação, porque confundem o conceito de comunicação organizada com a ideia de centralizar a informação. Esquecem que se pode descongestionar grande parte do processo de gestão pela circulação de informação e, retendo-a, fazem surgir as distorções e os boatos. O bloqueio da informação não se faz apenas pela omissão, mas também pela emissão de mensagens carregadas de interesse unilateral do emissor.

As funções intermédias de gestão resistem à comunicação, à partilha de informação, porque consideram-na uma fonte de poder. Ao fazê-lo, estas funções filtram e distorcem a comunicação entre a alta direção e a realidade organizacional. O impacto resultante das comunicações em que o fluxo de informação é continuamente filtrado e distorcido até ao nível mais baixo, intensifica os níveis de stress dos empregados que passam a despender muito tempo a imaginar o que está a acontecer, direcionando as suas energias para os rumores. Quanto menos informação disponível aos empregados, maior será o seu stress e os seus medos.

Os gestores do Estaleiro não tem desenvolvido as estratégias de comunicação interna de acordo com os objetivos da organização, deixando assim de trocar ideias, opiniões e fatos entre si, com a direção e com o seu *staff*, porque eles não acreditam na comunicação como um meio de informar, persuadir, administrar e liderar, que pode ser uma grande força unificadora da organização.

Os trabalhadores são interdependentes e para que a coordenação do desempenho individual seja possível, de forma a que os objetivos organizacionais possam ser atingidos, é necessário haja uma comunicação interna eficaz.

Pode-se perceber ainda, problemas causados pela falta de uma comunicação eficiente:

- ✓ Falta de compreensão dos objetivos da empresa;
- ✓ Incapacidade de realização de tarefas individuais com a máxima qualidade possível;
- ✓ Relações deficientes com os superiores imediatos;
- ✓ Críticas e mal entendidos entre departamentos;
- ✓ Incapacidade de dar informações francas aos subordinados;
- ✓ Avaliação insuficiente da necessidade de qualidade e perfeição;

- ✓ Preferência pelo recurso rápido à ação empresarial em detrimento de um diálogo esclarecedor com vista a soluções harmoniosas; e,
- ✓ Queda geral do moral.

É preciso estabelecer uma distinção, principalmente, entre os gestores e os empregados, porque apesar de partilharem objetivos comuns, relativamente às suas necessidades, estas variam significativamente quanto ao grau e à profundidade da informação requerida. Por exemplo, a maioria dos gestores precisa de informação pormenorizada sobre os objetivos financeiros, enquanto os operacionais talvez precisem de informações muito pormenorizadas sobre salários e regalias.

Parece estar bem cristalina, a ideia de que os problemas de comunicação se devem, por um lado, à ausência de informação, mas que existem ainda outros fatores que provocam problemas de comunicação, como são as diferentes necessidades de informação dos grupos a natureza e a qualidade da informação e a natureza e a qualidade de relacionamento entre as pessoas envolvidas.

A informação necessária aos trabalhadores deve ser transmitida antecipadamente através dos vários meios de comunicação, devendo ser transmitidas as informações relacionadas com políticas, procedimentos e comportamentos que afectam o pessoal e o reconhecimento do contributo do trabalhador para o sucesso organizacional, sendo, este último, um factor muito importante, que deve ser divulgado e premiado internamente.

A exacerbada quantidade de informação é demasiada para qualquer organização poder reter, por isso é vital para as organizações adotarem um processo para filtrar a informação, com vista a uma Comunicação Interna mais eficaz.

3.2 Proposta de Ação

Como sugestões e hipóteses de melhorias podem ser apontadas: investir em maior número de capacitação e treinamentos aos colaboradores da empresa para utilizarem o sistema e manuais todos do mesmo modo e de maneira correta e propor também outros meios de comunicação entre setores.

O planejamento de comunicação interna nas organizações funciona, na prática, por meio de veículos ou ferramentas que auxiliam o meio comunicacional. Tais como: *intranet*; jornal impresso; vídeo jornal; rádioempresa; revista; jornal-mural.

Segundo Melo (2006, p.34), essas ferramentas "representam não só uma fonte interna no processo comunicativo, mas também influenciam na formação de opinião e de mudanças de hábitos e atitude dos funcionários".

É necessário fazer um "diagnóstico" da empresa, analisar a organização como um todo e considerar que essas ferramentas, quando bem utilizadas, podem salvar o patrimônio. Na maioria das vezes, são implantados mais de um veículo de comunicação, para atender os diversos públicos da organização.

Porém, antes de implantar uma ferramenta de comunicação interna é preciso analisar qual será a mais adequada, e qual realmente atenderá as necessidades de organização.

> As campanhas e os veículos de comunicação interna, compostos de instrumentos complementares e interativos, são vistos como diferenciais pelos funcionários de uma empresa. O aspecto estético, a clareza da linguagem e o conteúdo objetivo e verdadeiro são fatores que despertam a confiança, credibilidade e o respeito nos colaboradores. O ideal é que haja uma mistura de canais, um conjunto de ações, levando em conta, ainda, os recursos de que a empresa dispõe (CLEMEN apud MELO 2006, p. 37).

Sugere-se que o Estaleiro Santa Cruz/SE adote uma, ou mais, das formas de comunicação interna que mais se adapte as suas necessidades descritas abaixo:

- **Jornal Impresso** – proporciona à interação e a valorização dos seus públicos, isso faz com que o funcionário se sinta integrante fundamental no sucesso organizacional, é o veículo mais tradicional de comunicação interna e continua sendo utilizado por muitas empresas.
- **Jornal Mural** - é veículo de compartilhamento de informações simples, rápido, eficiente e de baixo custo. É caracterizado por ser uma ferramenta onde a troca de informações entre empresa e funcionários são feitas diariamente e de forma imediata.
- **Intranet** - é caracterizada por ser uma ferramenta rápida, de baixo custo, eficiente e instantânea. Esse veículo é fruto do desenvolvimento da tecnologia, mais precisamente com a chegada da internet.

Existem vários passos no processo da comunicação estabelecidos de acordo com determinados critérios. Recomenda-se um modelo de comunicação interna, proposto

segundo Tom Geddie (2000), que é muito relevante no clima empresarial e consiste numa pirâmide invertida. Ainda segundo o autor, "A informação é a pedra basilar da comunicação, mas existe demasiada informação para qualquer indivíduo ou organização poder reter".

O modelo deve ser constituído dos seguintes elementos:

- Informação: é o conhecimento adquirido de diversas maneiras, dados, fatos, etc.. É preciso selecionar a informação mais importante;

- Relevância: consiste em eliminar a informação irrelevante para a comunicação formal. No entanto, é necessário elevar o aspecto humano através da divulgação de informação de trabalho e combater a burocracia de forma a lidar facilmente com os assuntos importantes.

- Perspectiva: a noção de perspectiva (*perspective*) tem frequentemente falta de esforços de Comunicação Interna. As empresas são afetadas pela competição e o profissional de comunicação deve servir os empregadores e os empregados, criando um melhor entendimento sobre os assuntos externos à organização.

- Divulgação interna dos valores fundamentais: algumas empresas têm declarações de missão e listas de valores essenciais baseadas em ideais que se traduzem em palavras, mais do que em práticas. E os valores fundamentais neste caso não correspondem aos valores pronunciados. É importante que os verdadeiros valores fundamentais da organização sejam entendidos e aceites com clareza por todos os membros;

- Recompensas para o crescimento: a implementação de recompensas permite o reconhecimento de realizações, o conhecimento e atitudes relevantes para o crescimento;

- Resultados a curto prazo: os resultados a curto prazo são necessários, mas a sua consecução não pode prejudicar os resultados a longo prazo;

- Resultados a longo prazo: a preocupação pela verdade, pela evolução profissional e a divulgação interna dos valores fundamentais permitem alcançar os resultados a curto e a longo prazo;

- O *feedback* formal e informal: o *feedback* completa o círculo.

A comunicação interna destina-se a um público cada vez mais prevenido que evoluiu, em termos de exigências e aspirações, tendo que ser cativado e convencido. Para isso, é necessário além de desenvolver a forma de comunicar, ter atenção ao conteúdo.

De acordo com o autor acima , considera-se que, no futuro, quando a comunicação interna das organizações for desenvolvida na mesma dimensão em que se efetuam os estudos sobre o consumidor, obter-se-a conceitos mais valorizadores para a empresa do que as imagens fabricadas que têm a pretensão de seduzir.

4. Considerações Finais

Este trabalho de pesquisa procurou demonstrar que a comunicação interna constitui um meio cada vez mais importante para as organizações. A existência de boa comunicação na empresa motiva a boa execução das tarefas, elimina as incertezas, as ambigüidades e produz confiança e segurança. Sendo assim, a empresa poderá aumentar sua produtividade, com qualidade e investir na satisfação da cliente externo e interno.

A comunicação que se estabelece entre a direção, as chefias intermédiárias e os trabalhadores, em geral, encontra-se pouco explorada, notando-se uma certa falta de concretização das intenções manifestadas em relação à comunicação interna.

Apenas as pessoas entusiasmadas e empenhadas chegam ao ponto necessário de melhorar a inovação, a prestação de serviços ou a qualidade.

Pode-se constatar que os autores da área recomendam que as empresas utilizem a comunicação interna para fins estratégicos ligados aos interesses da organização. Com mais diálogo, tanto com o público interno quanto com o público externo, há mais credibilidade e desta forma zelam pela boa imagem da organização.

Assim, concluí-se que a comunicação interna na organização deve ser priorizada, os tabus devem ser derrubados, velhos paradigmas serão desprezados para a construção de um novo modelo de comunicação, onde todos os funcionários deverão estar envolvidos. Assim encarada, a comunicação interna torna-se-a sem dúvida, um instrumento estratégico para benefícios na empresa e, conseqüentemente, o sucesso da organização.

Referências Bibliográficas

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional:** o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000.

BUENO, W. da C. **Comunicação Empresarial**: **Teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

Disponível em: htpp:// www.grupohdantas.com.br/santacruz/historico.asp. Acesso em 7 de Abril de 2011.

GEDDIE T. B. **Comunicação Internacional: um modelo pra o futuro.** Disponível http:// www.prof2000.pt. Acesso em 15 de abril de 2011.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, M. **Comunicação Interna:** um olhar mais amplo no contexto das organizações. Disponível em:http://www.alaic.net. Acesso em 18 de maio de 2011.

MARQUES, R. **Comunicação Interna.** 27 jan.2004. Disponível em: htpp://www.rh.com.br. Acesso em 24 de Abril de 2011.

MATOS, G. G. de. **Comunicação empresarial sem complicação:** como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. Barueri:Manole, 2009.

MAXIMIANO, A. C. **O que é uma organização**. Disponível em:http://www.gerenco.com.br/page3.html. Acesso em: 18 de maio de 2011.

MELO, B. M. M. de. **Comunicação Interna**: uma ferramenta estratégica para o sucesso organizacional. Projeto Experimental. Juiz de Fora, 2006.

PASQUALINI, J. A. **A Integração da Comunicação Interna**: o papel da comunicação interna atual. São Paulo, 2006.

PRADO, A. S. **A Comunicação como recuso estratégico para gestão de pessoas na administração pública municipal:** o caso do programa santos criança 2007. Mestrado em gestão de negócios - Unisantos, Santos. Disponível em: http://biblioteca.unisantos.br. Acesso em 22 de maio de 2011.

RUGGIERO, A. P. **Qualidade da comunicação interna.** Disponível em: http://www.rh.com.br. Acesso em 10 de maio de 2011.

SILVA, M. F. **Comunicação Organizacional**: Posturas da comunicação interna da empresa Estado de Minas. Disponível em: http://www.convergencia.jor.br. Acesso em: 5 de maio de 2011.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2 ed. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2004.