

**FACULDADE AMADEUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

GENÁRIA VIEIRA DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS
ORGANIZAÇÕES**

Aracaju/Se
2008

GENÁRIA VIEIRA DOS SANTOS

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Amadeus, como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Profº Eduardo Jorge Novaes Schoucair

Aracaju/Se
2008

RESUMO

Dentre as vertentes do processo de comunicação organizacional, está a comunicação interna, que, além de ser um importante instrumento da gestão empresarial, pode contribuir de forma significativa nos negócios da instituição. Saber desenvolvê-la a contento, nem sempre ocorre, entretanto, é imprescindível que o gestor saiba valorar e valorizar sua comunidade interna, afinal a comunicação interna não é apenas um fator que humaniza as relações laborais, mas ela é prioritariamente, de fundamental importância para se atingir um resultado satisfatório nos negócios que estão atrelados à organização. Desta forma, é imprescindível o comprometimento dos funcionários aliado à visão e comportamento do gestor, que deve estar focado, principalmente, na relação humanizada, o que implica diretamente, em analisar a forma como a comunicação interna está ocorrendo na empresa e efetuar as modificações que se fizerem necessárias, pois ela é parte fundamental para que os negócios realizados pela instituição gerem efetivamente os resultados almejados.

PALAVRAS – CHAVES: ADMINISTRAÇÃO. COMUNICAÇÃO INTERNA. ORGANIZAÇÕES

ABSTRACT

Among the aspects of the process of organizational communication, is internal communication, which, besides being an important tool of business management, can contribute significantly in the business of the institution. Knowing develop it to the satisfaction, not always occur, however, it is essential that the manager knows assess and enhance their internal community, after all internal communication is not just a factor that humanizes labor relations, but it is primarily, of fundamental importance for to achieve a satisfactory result in businesses that are coupled with the organization. Thus, it is essential the commitment of officials allied with the vision and behavior manager, which should be focused mainly on the relationship humanized, which implies directly, to examine how the internal communication is occurring in the company and make the changes that if they needed because it is integral to the business conducted by the institution manage effectively the desired results.

WORDS - KEY: ADMINISTRATION. INTERNAL COMMUNICATION. ORGANIZATIONS

¹ Aluna graduanda do Curso de Administração da Faculdade Amadeus – FAMA. E-mail: jane@metalplastico.com.br

GENÁRIA VIEIRA DOS SANTOS

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade Amadeus como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Avaliador

Vinícius Marques Nejaim
Coordenador do Curso de Administração

Genária Vieira dos Santos
Aluna

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2008

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mix da Comunicação nas Organizações	10
Figura 2 – Modelo de Processo de Comunicação	13
Figura 3 – Canais de Comunicação Interna x Problemas mais Comuns	16

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	06
2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: Contextualização e Considerações	09
2.1 A Comunicação Como Via de Mão Dupla.....	12
2.2 A Comunicação Interna e os Resultados nos Negócios.....	14
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	21

1 INTRODUÇÃO

Comunicar-se com seus semelhantes é algo intrínseco ao ser humano. Retrocedendo à longínqua época do homem das cavernas já se podia observar a necessidade da comunicação através dos desenhos e entalhes nas paredes das cavernas, constituindo a arte rupestre.

Aos poucos a comunicação foi se desenvolvendo, surgindo os hieróglifos e os alfabetos. Mas a comunicação não se resumia apenas a parte escrita, os sons e a fumaça também serviam como meios de comunicação, demonstrando assim, a sua diversidade.

Com o decorrer dos séculos, a comunicação se desenvolveu de tal forma que hoje é possível, com uma webcam e um computador, ver e conversar, em tempo real, com uma pessoa que está em qualquer parte da Terra.

Assim como a comunicação, as empresas e sua necessidade de efetuar negócios bons e lucrativos, também se desenvolveram. Vêem-se empresas transformar-se em multinacionais, mas também se vê empresas que fecham suas portas pelos mais diversos motivos.

Todas as empresas são criadas visando atingir lucro e é nesta ânsia pelo material que alguns fatores são deixados de lado. Dentre estes fatores, encontra-se a comunicação que, muitas vezes, é confundida com informação. Para Bateman e Snell (2006, p.479) a comunicação “é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos compartilhados”. O que demonstra que para haver comunicação deve haver uma interação entre as partes envolvidas, onde a informação estará interligada a um significado.

Na empresa existe a comunicação distinta, a empresarial, ou organizacional ou corporativa. A autora Margarida Kunsch, subdivide a comunicação empresarial em comunicação institucional, mercadológica ou de marketing, administrativa e interna.

É a esta última que iremos nos reportar porque, apesar dos grandes avanços tecnológicos, as pessoas é que ainda são as responsáveis diretas pela circulação das informações que movem e alimentam a comunicação.

Este tema foi escolhido por se observar a importância da comunicação interna nas organizações e o quanto é imprescindível que ela flua de forma direta e precisa para que os resultados lucrativos esperados pela organização possam ser atingidos. Em contrapartida, também é fundamental que todos os colaboradores internos tenham consciência de que devem estar totalmente inseridos e comprometidos com a instituição.

Em seu artigo *Gestão Integrada da Comunicação Organizacional e os Desafios da Sociedade Contemporânea*, Marlene Marchiori, menciona que:

Chega a ser irônico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. (Marchiori, 1995, p. 83).

Afinal, é a comunicação interna a responsável pela circulação das informações de forma vertical e horizontal, sendo que a primeira forma ocorre do alto nível hierárquico para seus subordinados, e a segunda forma ocorre entre os funcionários de um mesmo nível.

Assim, o referido estudo tem como objetivo apresentar considerações sobre o relevante papel da comunicação interna nas organizações, já que todos os empregados devem estar bem informados e envolvidos com a missão e o negócio da empresa; e como objetivos específicos pode-se citar: definir os tipos de comunicação que integram a comunicação empresarial; demonstrar que a comunicação é uma via de mão dupla, e finalmente demonstrar que a comunicação interna é uma fonte que gera bons resultados nos negócios.

Isto posto, a questão a ser investigada será: como podem as empresas através da comunicação interna melhorar o seu desempenho visando alcançar resultados positivos?

Com vistas a atingir o objetivo proposto neste trabalho, a metodologia utilizada baseou-se em pesquisa bibliográfica buscando informações e conhecimentos que norteassem a investigação, pois segundo Noronha e Ferreira (2000, p.191) para identificar e conhecer determinada área do conhecimento, bem como seu desenvolvimento, as revisões de literatura são extremamente importantes, uma vez que, além de permitir a identificação de perspectivas futuras, contribuem

com sugestões de idéias para o desenvolvimento de novos trabalhos. Serviram, ainda, de subsídios metodológicos complementares, leituras pertinentes a artigos ligados ao tema, disponíveis na web.

2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: CONTEXTUALIZAÇÃO E CONSIDERAÇÕES

A humanidade busca o conhecimento através de muitas formas e em uma empresa não poderia ser diferente. Assim, a comunicação aparece como uma forma imprescindível de se obter resultados nos processos organizacionais e como fator preponderante para o desenvolvimento da instituição.

A consultora Maria do Carmo Oliveira Carrasco, em sua entrevista, define comunicação empresarial como “um conjunto de atividades e estratégias de comunicação de uma certa empresa”. E continua, afirmando ainda que a comunicação empresarial é uma atividade que envolve métodos e técnicas, além de ser transdisciplinar, possui profissionais de áreas afins, dentre elas, relações públicas, assessoria de imprensa, jornalismo, publicidade, lobby, propaganda, editoração, identidade visual, promoções, pesquisa, marketing e, mais recentemente, a contribuição da fonoaudiologia.

A comunicação organizacional deve ser integrada e os tipos de comunicação empresarial, segundo Margarida Kunsch se subdivide em institucional, de marketing ou mercadológica, administrativa e interna, como mostra a Figura 1.

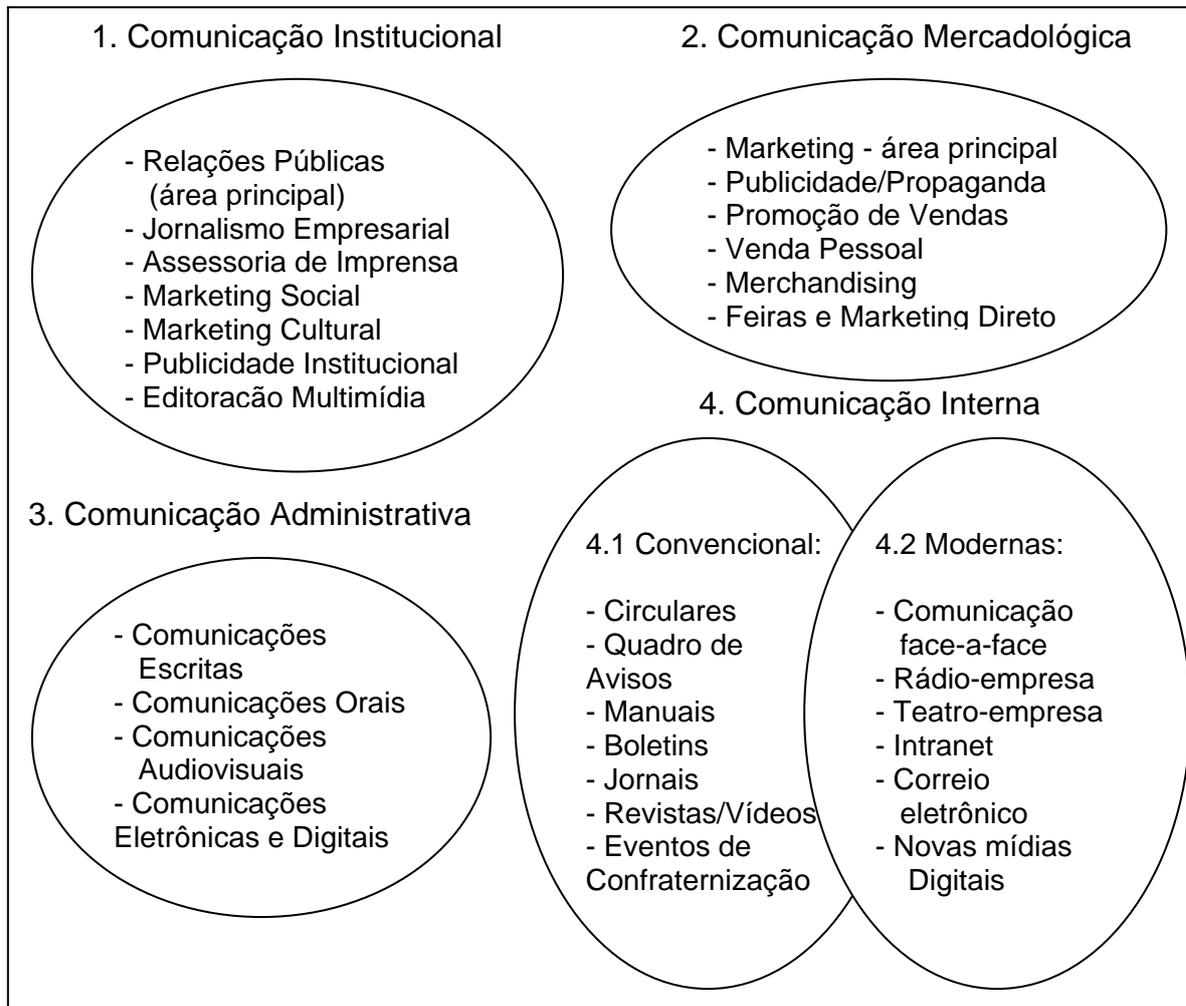


Figura 1 – Mix da Comunicação nas Organizações

Fonte: Margarida Kunsch (1997)

Vê-se, assim, que o mix da comunicação nas organizações envolve as comunicações institucional, mercadológica, administrativa e interna. Sendo cada uma representada pelos seus respectivos instrumentos.

A comunicação institucional subdivide-se em interna e externa, ou seja, ela é exercida internamente entre os colaboradores da organização e externamente, envolvendo o público em geral. Este último envolvimento está ligado ao propósito da instituição e de como ela quer ser vista pela sociedade, construindo sua imagem, enfatizando seus princípios e valores, sua missão e visão. Pois todos estes aspectos não devem ser difundidos apenas entre os colaboradores internos, mas é primordial a divulgação ao público, para que a empresa possa ser vista de forma sólida no mercado.

Como principais instrumentos desta forma de comunicação, pode-se citar o jornalismo empresarial, relações públicas, assessoria de imprensa, marketing social e cultural, publicidade institucional e editoração multimídia.

Pertinente a comunicação de marketing ou mercadológica, verifica-se que a mesma pode ser elaborada a partir do público que será alvo do produto ou serviço oferecido pela instituição, observando seu quadro sócio-cultural.

Em sua dissertação, José Luiz Muniz Filho explica que o objetivo da comunicação mercadológica é determinado no plano de marketing da empresa. Já para Margarida Kunsch (1997), seus principais instrumentos são: marketing, publicidade, promoção de vendas, venda pessoal, merchandising, feiras e marketing direto.

Atinentes aos instrumentos da comunicação administrativa, a supra citada autora, menciona as comunicações escritas, orais, audiovisuais, eletrônicas, digitais, quadro de avisos ou murais, como formas de comunicação ligadas as informações internas e externas e envolve os fluxos ascendente, descendente, horizontal, vertical, circular e transversal, assim como as redes de comunicação formal e informal em toda informação emitida e recebida.

A comunicação informal, assim como a formal, deve ser criteriosamente analisada. Administrar a comunicação informal requer muito tato e atenção, pois ela pode ser bastante destrutiva. Para Snell:

A 'rádio peão' ou grapevine, possui duas perspectivas. Na primeira, ela é uma forma de auxílio às pessoas compreenderem melhor a organização, pois transforma as mensagens, algumas vezes, rebuscadas, em um linguajar mais comum, mais fácil de ser entendido. Na outra perspectiva, surge como fator destrutivo, pois alimenta fofocas e boatos totalmente irrelevantes e que atrapalham as operações da empresa. (Snell, 2006, p.499).

Como formas de administração da 'rádio peão', dentre outras sugestões, Snell sugere que o gestor converse com as pessoas-chave, explique os fatos importantes que não foram explicados e confirme abertamente os fatos que sejam verdadeiros.

A comunicação interna, que é o objeto de estudo deste trabalho, é definida pela professora Margarida Kunsh, em seu artigo *Gestão Integrada da Comunicação Organizacional e os Desafios da Sociedade Contemporânea*, como:

Setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando instrumentos da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. É uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações, de experiências e à participação de todos os níveis. (Krunsh, 1997, p.20).

Ela ainda cita seus instrumentos, como sendo: circulares, quadro de avisos, manuais, boletins, eventos de confraternização, vídeos, correio eletrônico, intranet, teatro-empresa, rádio-empresa, comunicação face-a-face e as novas mídias digitais.

Desta forma, é importante que, em primeiro lugar, os gestores saibam lidar com os colaboradores internos da instituição, utilizando não apenas os instrumentos acima citados, como também, buscando a humanização no trato pessoal e direto com todos que fazem parte da organização. O gestor é a ponte que liga a instituição aos colaboradores internos, necessitando, por isso, estar totalmente envolvido em um relacionamento humanizado com todos.

Entretanto, durante o processo de comunicar-se, pode ocorrer interferências ou ruídos que poderão atrapalhar seu entendimento. Desta forma, nem sempre o que o emissor quer dizer é entendido pelo receptor. Isto pode ocorrer, por exemplo, quando o receptor lê muito rápido ou não está realmente atento à fala do emissor, ou ainda, quando o documento redigido não está claro o suficiente.

2.1 A Comunicação Como Via De Mão Dupla

Snell (2006, p.480) explica que no processo de comunicação existe as figuras do emissor e do receptor e que a comunicação pode ser de mão única ou de mão-dupla. Comunicação de mão única ele define como um “Processo em que o fluxo de informações é apenas em uma direção – do emissor para o receptor, sem ciclo de realimentação (feedback)”.

No momento em que o receptor responde ao emissor ocorre a comunicação de mão dupla. Além desta resposta, o emissor é receptivo ao feedback, respondendo a ele, como demonstrado na figura a seguir.

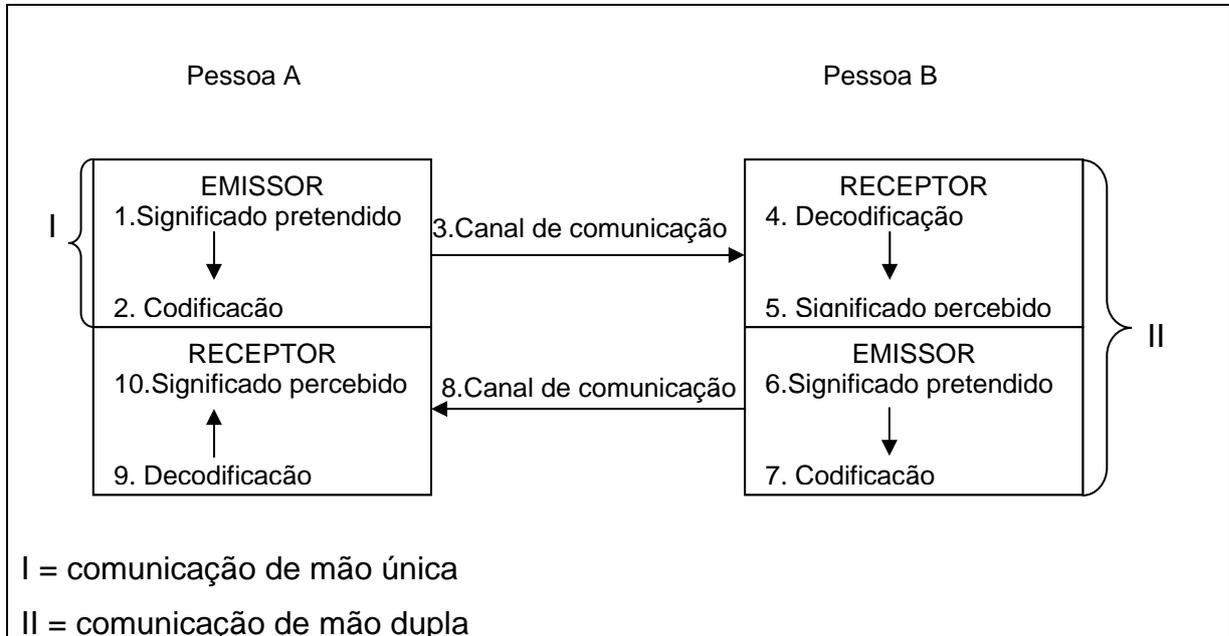


Figura 2 – Modelo de Processo de Comunicação

Fonte: Snell (2006, p.479)

Vê-se, desta forma, que na comunicação de mão única, representada pelo número romano I, o processo de comunicação inicia no emissor (1 e 2), que utiliza um canal de comunicação (3) para que sua mensagem chegue ao receptor.

Já na comunicação de mão dupla, quando a mensagem é recebida pelo receptor, este a decodifica, emitindo um retorno ao emissor que volta a interagir com o receptor, criando um ciclo eficiente de comunicação.

Apesar da comunicação de mão única ainda ser mais utilizada e a comunicação de mão dupla ser tida como mais difícil, esta última é, além de mais precisa, mais eficiente, pois ocorrem menos ruídos e menos erros já que todos os envolvidos (emissor e receptor), podem interagir, compartilhando informações, sugestões, modificações e entendendo a informação de forma mais precisa. Mostrando, que os envolvidos no processo são, ao mesmo tempo, emissor e receptor.

Ser simultaneamente emissor e receptor é um processo mais difícil, pois nem sempre as pessoas envolvidas no contexto querem parar suas atividades para

elaborar documentos mais claros e concisos; querem parar para ler com mais calma; não procuram as pessoas certas para dirimir as dúvidas surgidas, dentre outros vários fatores.

Quando a comunicação interna não se desenvolve como uma via de mão dupla, a comunicação pode ser entendida da forma incorreta, o que irá, no mínimo, atrasar o andamento do processo, pois gerou uma dúvida interpretação de algo que não foi claramente exposto.

Apesar de ser mais demorada, utilizar a comunicação de mão dupla em uma organização, é utilizar a eficácia em todos os tipos de comunicação empresarial. Afinal, todos os processos existentes em uma instituição necessitam de um feedback para melhor se desenvolverem.

2.2 A Comunicação Interna e Os Resultados Nos Negócios

A comunicação interna deve ser vista como uma estratégia para que as organizações tenham sucesso, não apenas por ser um fator que humaniza as relações de trabalho, mas também, por ser fundamental para os resultados dos negócios.

O bom gestor é habilidoso ao comunicar-se. MARCHIORI (1995, p.83), diz que “executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno, em primeiro lugar”.

Assim, fica claro que, dentro de uma organização, todos têm um papel a desenvolver durante o processo da comunicação interna e não apenas o alto escalão.

Esta afirmação esclarece a prioridade que deve ser dada a comunicação no âmbito interno da organização. Da mesma forma que toda casa possui um alicerce, a empresa necessita também de um. E o seu alicerce são os colaboradores internos. São eles que estão presentes, colaborando, auxiliando, desempenhando suas funções laborativas diariamente. Dentro deste contexto, o processo interno de comunicação, segundo Quézia Leite, em seu artigo A importância da comunicação interna, apresenta três pontos relevantes.

Como primeiro ponto ela cita que os empregados são parceiros da instituição e, por isso, devem estar muito bem informados e envolvidos com o negócio e a missão da empresa e que a comunicação interna amplia a visão do empregado, pois, sabedor da importância que a sua tarefa desempenha no todo da organização, o empregado a desenvolve com mais eficiência.

No ponto seguinte, ela destaca que a opinião do empregado sobre a instituição em que trabalha vale muito para o público externo, pois eles vivenciam o dia-a-dia da empresa. Os empregados descontentes ou mal informados geralmente não passam para o público uma boa impressão do seu local de trabalho.

Como terceiro e último ponto, ela cita que as organizações vivenciam uma competitividade acirrada e necessita utilizar os canais ou instrumentos de que dispõem, afinal, comunicar não é apenas informar, mas também, atrair e envolver.

Mônica Sales, em seu artigo, Para uma comunicação estratégica eficiente: a capacitação dos gestores da organização na habilidade da comunicação, corrobora com estes pontos ao afirmar que:

Hoje é mais importante que as pessoas que são partes integrantes do negócio, estejam em sintonia com o que a empresa espera delas e saibam o que podem esperar da organização. Se o colaborador tiver clareza de seu papel na organização e se o seu posicionamento dentro da empresa estiver coerente com suas expectativas pessoais e potencialidades, os objetivos, as metas e os desafios serão palavras que permitirão prazer, crescimento e satisfação. (Sales, 2006, p.2).

Desta forma, investir na comunicação interna é fundamental para o negócio de toda empresa.

Os gestores devem escolher os instrumentos ou canais de comunicação internos que melhor se adequem ao momento e que melhor expressem o que deve ser dito. Assim, antes de efetuar a escolha do canal que irá transmitir a comunicação, deve-se atentar para os possíveis problemas que eles podem trazer.

A Figura 3, irá melhor exemplificar os problemas mais comuns que cada canal de comunicação interna pode trazer:

Canais de Comunicação Interna	Problemas Mais Comuns
Jornais e Revistas	<ul style="list-style-type: none"> - Temas muito descendentes; - Linguagem imprópria fria; - Visual inadequado; - Retrato pouco convincente da instituição.
Boletins/Folhetos/Memorandos/Comunicados	<ul style="list-style-type: none"> - Muito normativos; - Pouco envolventes; - Pouco explicativos; - Incompletos.
Quadro de avisos/murais	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco atraentes; - Acesso precário; - Inatuais.
Reuniões grupais/encontros	<ul style="list-style-type: none"> - Cansativas e longas; - Falta de clareza e de objetivos; - Exposições fracas; - Pouca motivação.
Conversas individuais com funcionários	<ul style="list-style-type: none"> - Poder normativo e coercitivo são maiores que o poder expressivo; - Pouca empatia; - Falta de credibilidade.
Programas de “portas abertas”, caixas de sugestões, fluxo ascendente	<ul style="list-style-type: none"> - Receio do poder coercitivo; - Incredibilidade; - indefinições sobre resultados das sugestões (feedback fraco); - Pressão do grupo de referência; - Pressão do macroambiente.
Programas de promoção profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.

Figura 3 - Canais de Comunicação Interna x Problemas mais Comuns

Fonte: Torquato (2002, p.58)

Vê-se, pelo quadro acima, que ao escolher transmitir a comunicação interna através de, por exemplo, quadro de avisos ou murais, deve-se levar em conta que

eles podem ser pouco atraentes e que as pessoas podem não parar para ler. Já ao preferir se realizar reuniões grupais, deve-se ter o cuidado para que elas não sejam longas e cansativas, o que resultaria em pouca empatia dos participantes

Os canais a serem utilizados no processo de comunicação interna, podem ser escritos, orais e eletrônicos. Todos possuem suas vantagens e desvantagens. Os canais eletrônicos, muito utilizados atualmente, são mais velozes, entretanto, impactam com a relação interpessoal, devido a ausência do face-a-face, além de trazer uma sobrecarga de informação.

É claro que nenhum instrumento que a comunicação interna vai utilizar trará uma completa satisfação ao colaborador interno. Sempre haverá o insatisfeito, entretanto, cabe ao gestor procurar ser habilidoso ao comunicar-se, encontrando a melhor forma possível para cada situação. Pois, da mesma forma que a utilização destes canais podem trazer problemas, traz, com certeza, vantagens e resoluções de problemas.

Ao observar o canal Programas de “portas abertas”, o problema apresentado como ‘receio do poder coercitivo’, pode facilmente ser resolvido, a depender da postura diária do gestor. É o comportamento dele que vai estabelecer se o empregado pode ou não se sentir coagido.

Observando o canal Conversas individuais com funcionários, pode-se analisar o problema ‘pouca empatia’, como um ponto que poderá surgir, a depender, mais uma vez, da conduta que o gestor tem diariamente.

Vê-se que, o foco sempre retorna para o gestor e, conseqüentemente, para a empresa. Ora, de que forma, um funcionário pode ter empatia, acreditar, confiar em sua liderança, se a conduta deste não lhe transmite confiabilidade? É necessário que o gestor crie um ambiente sociável e humanizado nas relações de trabalho e a comunicação interna é quem pode criar esse elo entre gerentes e subordinados.

Quando a comunicação interna ocorre como uma via de mão dupla, todos, ou ao menos, a maioria dos envolvidos, se sentem peças importantes e imprescindíveis no ambiente de trabalho e labutam com satisfação e prazer. É sabido que pessoas que trabalham em um ambiente sereno, sem hostilidades e de confiança, produzem mais e melhor, o que, é claro, irá refletir em um aumento do lucro para a instituição.

Por isso, é importante encontrar o canal adequado para que o processo da comunicação gere dúvidas mínimas entre as pessoas inseridas no processo. E que os gestores se conscientizem da importância real do trabalho para toda e qualquer instituição, haja vista que o gestor não deve pensar que a sua motivação é a única que deve existir e movimentar a equipe, compreender o que motiva seus colaboradores também é de fundamental importância.

Com a revolução digital surgiram exigências novas de otimização em serviços e produtos. Desta forma, os colaboradores internos adquiriram um papel importante no sucesso dos negócios, pois são eles os responsáveis pela assimilação de novas práticas e conceitos que facilitarão uma melhor desenvoltura da organização.

Com a existência acirrada de concorrentes, é necessário que a empresa esteja sempre a par das novas tendências do mercado e que a tecnologia a ser utilizada em seus processos seja sempre de ponta.

Ora, para que tudo isto ocorra, é necessária a existência dos colaboradores internos. Mas para que tudo isto ocorra com eficiência e eficácia, atingindo a efetividade, é primordial que estes colaboradores estejam em sintonia, emitindo e recebendo feedback.

A importância da comunicação interna e a forma efetiva de utilizá-la, devem fazer parte do planejamento estratégico da instituição. Infelizmente, como ainda há dificuldade em mensurá-la, muitos gestores não lhe dão a devida importância, voltando seus olhos apenas para valores contábeis.

A necessidade premente pela lucratividade é muito grande por parte das organizações, o que é bastante aceitável, afinal, ao implantar um negócio, busca-se atingir o lucro. Entretanto, atingir lucro também significa preocupar-se e implementar a comunicação interna na organização, pois ela é uma forma efetiva para aumentar a tão almejada lucratividade.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do que foi abordado no decorrer do trabalho, fica nítido que a busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização, uma vez que é por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas.

O relacionamento interpessoal no convívio diário, a disponibilidade para ouvir e a habilidade para negociar são outros aspectos importantes a considerar.

Infelizmente, muitas empresas sonegam informações para seus colaboradores internos, o que gera dúvidas e expectativas que prejudicam o clima laboral, que, certamente, irá reduzir a produção.

Em tempos de crises, como em casos de greves e paralisações, a comunicação interna necessita ser rápida, de forma a dirimir as incertezas e atenuar as expectativas, diminuindo a turbulência interna que só faz prejudicar o trabalho.

Porém, para que a comunicação interna realmente cumpra seu papel, é necessário que os gestores saibam dialogar eficazmente com suas equipes, pois somente desta forma, a comunicação será uma ferramenta útil de trabalho para garantir o entendimento dos objetivos e perfeita integração do colaborador à sua rotina profissional.

O comprometimento dos funcionários é de fundamental importância em toda organização. Mas para que o comprometimento exista, é necessário que exista interação entre todos os setores da instituição. Esta interação envolve humanização. Funcionários humanizados são equilibrados e auxiliam o desenvolvimento e a expansão da empresa. E ao se falar em humanização, atenta-se logo para o fato da importância de se utilizar a comunicação como via de mão dupla, pois é ela que dará todo este suporte que humaniza, interage e integra todos os colaboradores

Os gestores, através da comunicação, planejam, organizam, lideram e controlam as ações da instituição. Então, é lógico pensar que, para que estas atividades se desenvolvam de forma efetiva, todas as pessoas inseridas neste processo e que executam as atividades que foram previamente planejadas, estejam

a par, de forma clara e concisa, das operações e ações que serão desempenhadas por cada um. Isto é o básico que as organizações devem fazer.

Assim, para as empresas terem um bom desempenho devem, principalmente, analisar a forma como a comunicação interna está sendo feita em sua instituição, e quando necessário realizar as alterações cabíveis para que ela possa ser realmente eficaz. Afinal, as pessoas são, não apenas as responsáveis pela execução da atividade, mas, acima de tudo, seres humanos que precisam ser valorados. E para se valorar as pessoas, deve-se falar com elas, respeitá-las e principalmente, ouvi-las. Afinal, pessoas têm sentimentos e opiniões que podem e muito ajudar ao crescimento da empresa onde desempenham suas atividades.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A.. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial - conceito**. Disponível em <http://www.comtexto.com.br>, acessado em 21 de abril de 2004.

FILHO, José Luiz Muniz, **A articulação das ações de propaganda, relações públicas e assessoria de imprensa para uma comunicação mercadológica integrada: análise da integração das ações de relações públicas, assessoria de imprensa e propaganda nos lançamentos de produtos dirigidos às mulheres**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2008. Disponível em: http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1247. Acesso em ago-2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada**. São Paulo. Revista Mercado Global, ano XXIV, nº 102, 2º trimestre de 1997, página 20;

MARCHIORI, Marlene. **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes – USP.

NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. 12 ed. São Paulo: ABERJE, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio, **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Editora Thompson Pioneira, 2002.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O Corpo Fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal**. Ed. Vozes, 2001. Petrópolis.

http://super.abril.com.br/superarquivo/2005/conteudo_125529.shtml - Acesso em 17-agosto-2008.

<http://www.oifuturo.org.br/espacocultural/kids/hc01.htm> - Acesso em 17-agosto-2008

http://www.lvba.com.br/novo/interativa/artigos/comunicacao_institucional.pdf- Acesso em 21-outubro-2008.

http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_interna/artigo2.php - Acesso em 21-outubro-2008.

<http://www.gtmarketing.com.br/aperfeicoamento.htm> - Acesso em 21-outubro-2008.

http://portal.ibta.com.br/cursos/ibtanews/ibtanews_5/conversa_pag2.htm - Acesso em 15-novembro-2008.

http://www.universia.com.br/html/materia/materia_bahja.html - Acesso em 15-novembro-2008.