

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: MITO OU VERDADE?

Rogéria Carla Gamba GARCIA¹
Mario Marcos LOPES²

RESUMO: O presente estudo tem por objetivo apresentar a comunicação interna das empresas, tanto na forma direta, quanto na mediana, bem como discutir se ela pode contribuir para a motivação dos colaboradores e com o crescimento das empresas. O trabalho, embasado em pesquisa bibliográfica, apresenta ainda como obter uma boa comunicação no ambiente de trabalho, principalmente entre líderes e funcionários. Por fim, o estudo aponta o endomarketing como uma ferramenta para que haja integração, valorização, motivação dos colaboradores e consequentemente uma comunicação de qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Interna; Endomarketing; Comunicação Corporativa; Psicologia Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O ser humano sempre sentiu a necessidade de se comunicar. A primeira demonstração de que nenhum homem é uma ilha para viver isolado, está nas escrituras sagradas, no livro de Gênesis, capítulo 2, versículo 18, pois após criar o homem, Deus verificou que não era bom que ele estivesse só e por isso, fez a mulher.

Fatos que aconteceram na pré-história também demonstraram o quanto o ser humano precisava se expressar. Um dos exemplos, são os desenhos nas paredes das cavernas, que evidenciavam situações da vida cotidiana.

A palavra “comunicação” deriva do latim “communicare”, que significa “partilhar, participar algo, tornar comum” (MEDEIROS, 2016). Então, para que a comunicação exista não basta ter o emissor e o receptor, mas a compreensão do que está sendo transmitido, além da troca de mensagens entre eles.

É oportuno perguntar-se o que é comunicação. A razão da atualidade da questão não é a comumente mencionada, isto é, o enorme desenvolvimento dos meios tecnológicos de comunicação. A razão é mais profunda. Consiste

¹ Especialista em Comunicação e Informação Educacional e Empresarial pelo Centro Universitário Barão de Mauá. Graduada em Comunicação Social – Jornalismo.

² Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas. Graduado em Ciências Biológicas e Pedagogia. Docente do Centro Universitário Barão de Mauá. Professor/Tutor da Faculdade São Luís.

simplesmente em que, na década de 70, foi descoberto o “homem social” (BORDENAVE, 1997, p.07).

Para o autor, foi neste período que se começou a conceder uma importância concreta ao fato de o homem ser ao mesmo tempo o produto e o criador de sua sociedade e cultura, pois nas décadas anteriores, as preocupações estavam voltadas apenas para o conhecimento e melhoramento de tudo que estivesse ao seu redor, como: planejamento econômico, combate à poluição ambiental e a racionalização do trânsito.

O homem está rodeado pelo ambiente físico, mas também pelo meio ambiente social, composto por outras pessoas com quem ele mantém relações de interdependência.

Segundo Bordenave (1997), o ser humano só consegue perceber a essencial importância da comunicação, quando por um acidente ou doença, perde a capacidade de se comunicar. Ele ainda afirma, que pessoas impedidas de se comunicarem durante longos períodos, enlouqueceram ou ficaram perto da loucura.

Nesse sentido, também é importante conhecer como anda a comunicação nas empresas, pois geralmente é no trabalho que o ser humano passa a maior parte do tempo.

Será que o termo “*communicare*” realmente existe no ambiente empresarial ou é apenas um monólogo, em que o ator é o empresário e os espectadores são os funcionários?

A pesquisa ainda investigará, em que sentido a Psicologia Organizacional pode contribuir para o sucesso da comunicação no ambiente empresarial.

Por fim, o artigo embasa-se em pesquisa bibliográfica realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites* que abordam sobre os processos de comunicação nas empresas, desse modo a pesquisa bibliográfica se concentra em investigar e analisar as diversas posições acerca do problema apresentado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A história da comunicação empresarial surgiu nos Estados Unidos, no início do século XX, por meio do repórter Ivy Lee, que após passar por vários jornais de

renome, como o New York Times, abriu um escritório de Relações Públicas e passou a realizar serviços para empresários, entre eles, John Rockefeller (CHAPARRO, 2001).

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 (TAVARES, 2010, p.11).

O saudoso comunicador Abelardo Barbosa, o Chacrinha dizia “quem não se comunica, se trumbica”. Com o mercado cada vez mais competitivo, a frase do “Velho Guerreiro” também se aplica nas empresas, pois o sucesso das organizações está ligado ao relacionamento que sustenta com seus diversos públicos, entre eles, os funcionários.

Existem dois tipos de comunicação que podem ser realizadas nas empresas: a direta e a indireta. A primeira se caracteriza pelas presenças físicas do emissor e do receptor, gerando respostas imediatas. Já a segunda, há um intermediário entre quem envia e recebe a mensagem.

Para Bekin (1995, p. 78), a comunicação é um processo que envolve interlocutores. Ou, de outro modo, a comunicação é um processo que envolve troca de informação ou informações. Em suma, comunicação é informação com feedback. O melhor exemplo é uma conversa, uma troca de opiniões. Eu acho isso, você acha aquilo, e devemos chegar a um denominador comum porque estamos trabalhando juntos. O trabalho não é meu nem é seu, é nosso, e o nosso trabalho é para uma empresa que precisa que trabalhemos juntos. Para trabalhar, temos de buscar pontos de acordo. Isto vale para todo o contexto da empresa. Além disso, a comunicação antecipa os rumores, os ruídos. Onde não há comunicação, predomina o boato, a insatisfação.

2.1 Fluxos da Comunicação Empresarial

Os fluxos são responsáveis por conduzir a comunicação em diversas direções e apresentam-se em cinco tipos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010):

- Fluxo Ascendente – ocorre das posições mais baixas para as mais altas, ou seja, do subordinado para o superior;

- Fluxo Descendente – é quando a comunicação acontece a partir dos cargos mais importantes para os mais baixos;
- Fluxo Horizontal – acontece entre os colaboradores que estão na mesma posição ou em hierarquias semelhantes;
- Fluxo Transversal – se dá em todas as direções e permite que todos se comuniquem. Ocorre em organizações que possuem uma gestão mais participativa;
- Fluxo Circular – comum nas empresas informais, este fluxo envolve todos os níveis, não segue as direções tradicionais e apresenta uma comunicação mais eficaz.

2.2 Canais de Comunicação

É importante manter o diálogo dentro das organizações, pois contribui para o desenvolvimento e sucesso da empresa. Algumas encontraram formas de conversar com seus colaboradores, por meio de canais ou sistemas de comunicação, divulgando o que acontece no dia a dia. Geralmente este trabalho é realizado por profissionais de relações públicas ou jornalistas.

Alguns dos canais de comunicação mais comuns são (TAVARES, 2010):

- House-organs: jornais, boletins ou revistas impressas;
- Newsletter: boletins informativos, enviados para os colaboradores por e-mail;
- Intranet: rede interna, que pode conter diversos assuntos de interesse dos funcionários, pesquisas e entretenimento;
- Murais: são meios de informações visuais, fixados em locais onde há grande fluxo de empregados;
- Rádio: passa informações relevantes de maneira rápida e permite que os colaboradores fiquem atualizados sobre o que acontece na empresa sem precisar parar as atividades;
- TV Corporativa: transmissão de conteúdos em vídeo, que podem ser exibidos em televisores espalhados em pontos estratégicos com grande concentração de funcionários. Com o crescimento da internet, atualmente este meio de comunicação empresarial pode ser realizado diretamente nos computadores, por meio de vídeos online.

Segundo Bekin (1995, p.79), sistema de informação dentro de uma empresa é o conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinadas mensagens. Estes veículos podem ir desde uma palestra, um comunicado, um filme publicitário, um vídeo até uma revista interna da empresa. A informação muitas vezes se revela inerte. Aí temos aqueles célebres comunicados que ninguém lê ou que vão parar na cesta do lixo, E por que isto acontece? Porque falta o complemento da informação, dado pela comunicação, pelo feedback que cria o diálogo. O importante é que a informação não se esgote em si mesma e possa se transformar em comunicação. E já sabemos que a comunicação começa exatamente quando a informação se acaba.

Para Bueno (2014), os canais são na verdade uma ferramenta de manipulação das chefias sobre os liderados, pois nas publicações prevalecem o autoelogio, a badalação sobre os gestores, ao mesmo tempo em que aumenta a lista de tabus e a restrição ao debate. Ele ainda comenta, que embora existam inúmeros públicos internos, os veículos e os canais de relacionamento continuam, quase sempre, reduzidos a um só, que é encaminhado para todo mundo.

Na maioria das vezes, imagina-se que um *house-organ* o chamado jornal interno – tipo Bombril (mil e uma utilidades) pode dar conta das expectativas de todos os públicos internos, e desta forma, ele se endereça tanto para o alto executivo como para o colega do chamado “chão de fábrica” (não cabe aqui nenhum preconceito ou juízo de valor). Se pensarmos adequadamente, chegaremos à conclusão de que há, nesse caso, uma chance enorme de este veículo não satisfazer a nenhum dos públicos, já que não foi concebido com “a cara” de nenhum deles em particular, mas como se fosse uma média de todos (BUENO, 2014, p. 85).

2.3 Objetivos da Comunicação Interna

A comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia (NASSAR, 2006, p. 73-74).

Portanto, este tipo de comunicação pode existir entre: departamentos ou setores, pessoas do mesmo departamento, entre aqueles que ocupam cargos de

chefias, entre funcionários e gerentes (chefias diretas) e entre colaboradores e diretores (chefias indiretas).

Dentre seus objetivos, destaca-se:

- Informar os colaboradores sobre o que acontece na empresa;
- Integração entre a empresa e os funcionários;
- Aproximar departamentos;
- Motivar o público interno.

Para Tomasi e Medeiros (2010, p. 68), a comunicação interna é utilizada nas organizações com outro propósito. As empresas, no afã de aumentar a produtividade e a qualidade de seus produtos e serviços e abocanhar maior fatia de mercado, vão cada vez mais invadindo a vida privada de seus empregados. Já foi o tempo dos cafés da manhã com os empregados, dos boletins, das comemorações de aniversário. No mundo globalizado, é preciso que o empregado exiba um comportamento de felicidade e transmita uma imagem positiva da empresa em que trabalha, com testemunhos de que se está bem, de que se trabalha na melhor das empresas, de que se é querido, de que seu posto é uma ilha de bem-estar e felicidade. A empresa passa a ser sua principal realização, um local privilegiado que lhe confere status invejável de vendedor. Daí sua total dedicação, com horas a mais de trabalho diárias, de fim de semana, nos feriados, nas férias. Chega-se ao cúmulo de em algumas empresas famosas o empregado sentir que é de bom-tom ter uma tatuagem de sua marca em seu corpo.

Bueno (2014, p.69) também confirma este outro lado da comunicação interna nas empresas. A comunicação interna continua apoiada em velhos pressupostos, com destaque para sistemas abusivos de controle, intolerância com respeito à divergência de ideias e opiniões e uma falsa democracia. Os funcionários permanecem como “o maior patrimônio das organizações” apenas no discurso, porque na prática, são muitas vezes desrespeitados por chefias autoritárias e culturas conservadoras. Os *house-organs* e a *intranet* permanecem reféns de uma proposta que privilegia o “oba-oba” e o elogio falso e descarta o debate e o diálogo.

2.4 Falta de comunicação entre líderes e funcionários

Um dos principais obstáculos que as organizações precisam driblar são as falhas no processo de comunicação entre gestores e subordinados. Ainda que seja

esperado de um líder o domínio das competências necessárias para negociar, gerir e orientar uma equipe, a capacidade de escutar com empatia ainda parece ser algo raro no mundo corporativo (O GLOBO, 2014).

Anualmente, a *Gatehouse* - agência especializada em comunicação com os colaboradores do Reino Unido faz uma pesquisa para verificar quais os desafios que os setores de comunicação interna de grandes corporações estão enfrentando. Em 2016, o trabalho contou com a participação de comunicadores de mais de 300 organizações, localizadas em cerca de 70 países. Ela comprovou que, a principal barreira para o sucesso da comunicação interna é a falta de habilidade em comunicação por parte dos gerentes (BERGAMINI, 2016).

Se há uma coisa em falta no mercado são os líderes de verdade, e é fácil perceber isso. Basta analisar a cena política para confirmar a tese de que a renovação não vem ocorrendo e que ainda estamos reféns de velhos caciques, parlamentares com uma visão ultrapassada e que cultivam vícios inomináveis. Mas o problema não se localiza apenas no mundo da política, mas também nas organizações públicas e privadas onde, com raras exceções, impera a mediocridade ou emergem dirigentes mais preocupados com os interesses empresariais (ou pessoais, sobretudo comum na esfera pública) do que com o interesse público (BUENO, 2014, p. 71).

A empresa Kantar TNS faz pesquisas de mercado global e no ano passado, realizou um estudo para a Oracle Corporation, em que foram consultados 5 mil funcionários de organizações com 250 ou mais empregados. Apenas 47% dos entrevistados enxergam seus líderes como visíveis e acessíveis (COMPUTERWORLD, 2016).

Não existem regras de quem deve tomar partido para um diálogo mais livre a fim de criar um canal mais aberto. Dividir sucessos diários e dificuldades podem ajudar a melhorar o desempenho, e permite que o superior tenha mais liberdade de dar feedbacks, por exemplo. “O papel do líder é estimular seu funcionário e desenvolvê-lo. Para isso deve conhecê-lo, saber seus objetivos, sonhos e fatores de motivação. Para que isto ocorra, é imprescindível que o líder se comunique com seus liderados”, afirma Luciano Amato, Diretor Executivo da Training People, empresa especializada em treinamentos e palestras gerenciais, comportamentais, de segurança do trabalho e diagnóstico da área de atendimento ao cliente (CATHO, 2012).

Reter informações e a falta de diálogo também proporciona uma outra forma de comunicação que é temida no meio empresarial.

Ela é vista como uma ameaça dentro das organizações e existem milhares de caçadores atrás da “dona onça empresarial”. Conhecida como Rádio Peão, Rádio Corredor, ou Rede de Rumores, a fera tem seu habitat em qualquer empresa e representa a comunicação informal.

A origem do termo rádio-peão vem do início das movimentações sindicais no final da década de 70, especialmente na região do ABC. O jornalista e consultor em Comunicação Gaudêncio Torquato explica que o vocábulo mostra a intrínseca relação do pessoal de chão de fábrica, antenado com a sociedade. “Assim como existe uma rádio da empresa, normativa, a rádio dos memorandos, das ordens, dos relatórios, a rádio-peão é o veículo da ‘peãozada’ que, aliás, tem uma audiência muito maior e mais efetiva” observa Torquato (BISPO, 2013).

Para muitos empresários ou profissionais de Recursos Humanos, a Rádio Peão é considerada como algo ruim, pois propaga informações erradas ou negativas sobre o local de trabalho. Mas, eles não conseguem enxergar ou não querem, o outro lado da Rádio Corredor. Se ela existe é porque há falhas no processo de comunicação, principalmente entre líderes e funcionários.

Em vez de considerar normal a troca de informações, a velha e importante comunicação interpessoal, muitas organizações saem à caça da Rádio Peão como se ela fosse a razão maior de todos os problemas que enfrentam. Não conseguem olhar para suas próprias mazelas e não percebem que a Rádio Peão (que é um processo natural) só aumenta de volume e causa estrago quando há uma gestão de pessoas incompetente e uma comunicação interna idem. Quando há diálogo e transparência, a Rádio Peão funciona normalmente e é uma aliada das organizações, não o contrário (BUENO, 2014, p.81).

Segundo Bekin (1995, p. 79), a maioria das empresas informa, mas não se comunica. O melhor sistema de informação possível não garante por si só a comunicação. A comunicação requer que, quando alguém esteja falando, o outro seja capaz de ouvi-lo, ou, quando o funcionário esteja falando com seu gerente, este se revele disposto a ouvi-lo, a identificar o ponto de vista que está sendo expresso, a leva-lo em consideração e decidir o que fazer. Ser capaz de ouvir com atenção é o reconhecimento concreto, a hora da verdade, por assim dizer, da valorização do indivíduo.

Para Chiavenato (2010, p. 332-333) há dois modos distintos para os administradores melhorarem a comunicação com os funcionários. Em primeiro lugar, devem melhorar suas mensagens – a informação que desejam transmitir. Em segundo, devem procurar compreender o que as outras pessoas estão tentando lhes comunicar. Em suma: devem tornar-se melhores codificadores e decodificadores. Precisam esforçar-se não somente para serem compreendidos, mas também para compreender os outros.

Ele ainda aponta algumas técnicas para melhorar a eficácia desses dois aspectos (CHIAVENATO, 2010):

- Acompanhamento: investigar se o significado da mensagem transmitida foi realmente captado pelo destinatário;
- Retroação: é um importante elemento para a boa comunicação de mão dupla. Envolve a abertura de um canal para a resposta do destinatário que permite ao emissor determinar se a mensagem foi recebida e se produziu a resposta desejada. No caso da comunicação face a face é possível a retroação direta. Mas, na comunicação de cima para baixo sempre ocorre inexatidões devido à ausência de oportunidade para retroação suficiente;
- Empatia: exige que os comunicadores se coloquem figurativamente no lugar dos destinatários para perceberem como a mensagem será provavelmente decodificada. Muitas das barreiras à comunicação podem ser reduzidas pela empatia. Para tanto, é necessário compreender o processo de decodificação;
- Repetição: também conhecida como redundância na comunicação, assegura que se uma mensagem não for compreendida, haverá outras partes que transmitirão a mesma mensagem;
- Simplificação da linguagem: a comunicação eficaz exige a transmissão de entendimento e de informação. Se o destinatário não compreende, não há comunicação. Por isso, é importante que os administradores codifiquem as mensagens em palavras, apelos e símbolos que tenham significados para os funcionários;
- Escutar bem: o líder deve procurar ser bem entendido e também entender bem. Uma das maneiras para encorajar as pessoas a manifestar seus sentimentos, desejos e emoções é ouvir. Mas, apenas ouvir não é suficiente. É preciso que se ouça compreendendo;

- Encorajar a confiança mútua: a comunicação funciona com mais eficácia quando é baseada na confiança mútua entre administradores e subordinados. Um ambiente amigável e um clima de confiança permite melhor acompanhamento e mais compreensão entre os funcionários;
- Criar oportunidades: como as pessoas são bombardeadas intensivamente por milhares de mensagens a cada dia, muitas delas são sequer decodificadas ou recebidas, devido à impossibilidade de serem levadas em conta. Enquanto os administradores estão tentando comunicar-se com seus receptores, outras mensagens estão chegando simultaneamente a eles. Quando ocorrem importantes mudanças, muitas empresas organizam retiros que funcionam como uma oportunidade para trocar ideias a respeito.

Para Bueno (2014, p. 111), sem debate interno, as organizações brasileiras ignoram a energia colaborativa daqueles que efetivamente podem somar esforços na construção de soluções inovadoras, na identificação de gargalos no relacionamento com os públicos e na gestão do conhecimento.

Ele alerta para a necessidade de mudanças na comunicação entre líderes e funcionários, pois do contrário muitas organizações seguirão rumo a falência.

Sem ouvir os empregados, sem comprometê-los com os objetivos das organizações, sem estimulá-los a tornarem-se efetivamente “sócios” do negócio, as empresas deste milênio não terão chance alguma. Os empregados precisam ser definitivamente contemplados como parceiros, e não como despesas. As empresas não podem mais considerá-los apenas mão de obra. Na sociedade multimídia, do conhecimento, a força dos empregados não está mais em seus braços, mas em suas mentes. Será tão difícil perceber esta flagrante realidade? (Bueno, 2014, p. 113).

2.5 O poder do Endomarketing

A palavra “endomarketing” vem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo” (BEKIN, 1995).

Em 1975, o professor e consultor empresarial Saul Faingaus Bekin era gerente de produtos da Johnson & Johnson e verificou que as equipes de trabalho tinham dificuldades de se integrar em torno de um objetivo comum, além de não conhecerem muito bem a empresa onde trabalhavam (BEKIN, 1995).

Segundo Bekin (1995, p. 3), a situação impôs-se como um desafio, pois aquilo não estava nos livros. Era preciso um instrumento eficaz para resintonizar, promovendo uma reorientação de objetivos, ao lado de uma reordenação interna da empresa. No entanto, ele constatou que esses instrumentos já faziam parte da ação de marketing da empresa. O que faltava era marketing para dentro da própria empresa. Assim, nasceu o conceito de Endomarketing, que também é considerado como uma nova abordagem de mercado e da estrutura organizacional das empresas ligadas a todo contexto de mudanças. Mais que um nome, o Endomarketing também se tornou uma marca de criação brasileira, certificada em 1995 pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

Em um vídeo do Youtube, gravado para o 1º Congresso de Marketing Industrial e postado em 2015, Bekin diz que o objetivo de toda empresa é desenvolver um produto / serviço de acordo com a necessidade e expectativa do consumidor, além de satisfazer aos seus desejos. A qualidade é um fator preponderante neste processo e para que o objetivo seja alcançado é fundamental a integração de todos os departamentos envolvidos.

Por que fazer uso do endomarketing? A cada dia que passa, as organizações estão se conscientizando da importância da aplicação do endomarketing para o seu negócio. Melhorar a qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente, gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado final dos processos administrativos (TAVARES, 2010, p.19).

Portanto, o papel do endomarketing é de ser o elo que alinha a comunicação entre os que trabalham por um único objetivo. Desta forma, surge um processo de união e comunicação no ambiente interno, que proporciona melhorias na qualidade de produtos e serviços.

Aqui está a importância estratégica do Endomarketing e, ao mesmo tempo, sua relação estratégica com o marketing. A importância da avaliação do ambiente interno é tão grande quanto a avaliação do ambiente externo. Já se disse que, antes de conquistar o mundo, é preciso conquistar a si mesmo. Guardadas as devidas proporções, é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para em seguida lançar-se ao mercado externo (BEKIN, 1995, p.35).

Ele ainda diz, que a tendência geral dos executivos é limitar a estratégia de negócios ao marketing, julgando que estão atentos ao mercado e descuidando a parte propulsora do sucesso, que são as pessoas na organização. As empresas não

valorizam suficientemente seus funcionários para que estes possam dar como resposta um atendimento satisfatório e correto aos clientes.

O vínculo de uma organização com seu funcionário não está somente baseado no salário, mas nas estratégias, nos processos, na tecnologia e nas pessoas.

Quanto a comunicação, as empresas devem estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Todos – do gerente ao servente – precisam de informações sobre expectativas do cliente, o que a publicidade está promovendo aos clientes, sobre rotinas de serviço, etc. Mas todo esse esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver feedback, se a informação não se transformar em diálogo, em troca. Em suma, a linha de atitude tem de acompanhar todo esse esforço de informação. A atitude, a cultura organizacional, é que predispõe à comunicação e só a partir da existência deste clima de comunicação, de diálogo, é que as campanhas de informação podem atingir seu objetivo (BEKIN, 1995, p. 52).

Para implantar o programa de Endomarketing em uma empresa é necessário ter um diagnóstico, por meio de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa.

Segundo o criador do Endomarketing, o programa deve conter os seguintes tópicos: Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento, processo de seleção, planos de carreira, motivação, sistemas de informações e redes de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos e cenários para novos produtos e serviços e campanhas publicitárias.

No Brasil, as empresas que praticam o Endomarketing são: CPFL, Gerdau, Braskem, Votorantim, Vale, Algar Telecom e Embraer.

2.6 O papel da Psicologia Organizacional

O foco de interesse em compreender e lidar com as questões que relacionam o comportamento humano e o trabalho (emprego e/ou tarefas) constitui o campo denominado Psicologia do Trabalho, que, entre vários outros objetivos de investigação e de intervenção, estuda a natureza dos processos de organização do trabalho e seus impactos psicossociais, especialmente sobre a qualidade de vida e a

saúde do trabalhador, tanto individual, quanto coletivamente (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2014, p.562).

O estudo do comportamento organizacional é realizado por psicólogos, que analisam ações e atitudes das pessoas. Eles são essenciais nas empresas, já que a organização é uma unidade social.

Segundo Robbins (2009, p. 01), quando os administradores são questionados sobre seus problemas mais frequentes ou complexos, geralmente as respostas apontam para um tema comum. Quase sempre trata-se da questão do trato com as pessoas. A falta de habilidade de comunicação dos chefes, a pouca motivação dos empregados, os conflitos entre os membros das equipes e a resistência dos funcionários à reorganização da empresa são alguns dos assuntos lembrados. E, por mais surpreendente que pareça, só recentemente as habilidades no “trato com pessoas” passaram a ter destaque no currículo das escolas de administração.

A comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. Ela tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. Com uma comunicação deficiente, aparecem os conflitos interpessoais no trabalho. É neste momento que surge o psicólogo para solucionar ou amenizar os problemas, já que se dedica ao estudo e a tentativa de compreensão do comportamento individual.

Robbins (2009, p.03) ainda diz que, a princípio, os psicólogos organizacionais e industriais estudavam os problemas de fadiga, falta de entusiasmo e outros fatores relevantes para as condições de trabalho que podem impedir o desempenho eficiente. Mais recentemente, sua contribuição se expandiu para incluir o estudo de aprendizagem, percepção, personalidade, diversidade da força de trabalho, emoções, treinamento, eficácia de liderança, necessidades e forças motivacionais, satisfação com o trabalho, processos de tomada de decisões, avaliação de desempenho, mensuração de atitudes, técnicas de seleção de pessoal, planejamento do trabalho e estresse profissional.

O psicólogo organizacional tem um papel que vai além de recrutar, realizar treinamentos ou avaliar o desempenho de um funcionário. Ele atua também como um administrador, que tem como objetivo, solucionar conflitos para tornar o ambiente de trabalho saudável. Para isso, utiliza-se de técnicas como: observação, análise funcional e aplicação de questionários.

A organização atual precisa de um psicólogo que assuma responsabilidades e seja competente ao fazer a “leitura” da realidade organizacional, da multideterminação dos comportamentos dos funcionários, dos fatores que mais estão afetando a motivação dos mesmos, dos conflitos, da competição pelo poder, das relações interpessoais, das relações trabalhistas, do comprometimento das pessoas e de seu grau de resistência às mudanças; e que esteja, além disso, sempre atento às perspectivas teóricas que embasam sua prática, consciente do seu papel político dentro da empresa, numa constante reavaliação da sua atuação. (GAGNO & VENTURI, 1997).

Portanto, o psicólogo tem o papel de facilitador de mudanças das culturas organizacionais. Ele é o profissional que pode ser como uma ponte na comunicação entre líderes e funcionários, proporcionando a prática dos fluxos ascendente e descendente, além de contribuir para o crescimento da produtividade, já que um funcionário motivado trabalha feliz e rende muito mais.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando o processo de comunicação interna nas organizações foi constatado que a comunicação é um mito, pois atualmente o que existe são apenas transmissões de informações, que não proporcionam diálogo, debate e *feedback*.

Os fluxos são responsáveis por conduzir a comunicação em diversas direções, mas nas empresas predomina apenas o fluxo descendente, ou seja, de cargos mais importantes para os mais baixos.

Os canais de comunicação são ferramentas de manipulação das chefias e a linguagem utilizada não atinge todos os públicos.

A principal barreira para o sucesso na comunicação é a falta de diálogo entre líderes e funcionários. Onde não há comunicação, predomina o boato e a insatisfação, muitas vezes transmitidas pela Rádio Peão, que é vista pelos empresários como um problema, mas que na verdade pode ser um caminho de grandes ideias e sugestões.

Outra questão constatada é que as empresas não estão valorizando seus funcionários, não conseguem enxergá-los como parceiros e ignoram suas opiniões, o que comprova mais uma vez, que a comunicação não existe.

O endomarketing é uma excelente ferramenta para que haja integração, valorização, motivação dos colaboradores e conseqüentemente uma comunicação de qualidade.

A presença de psicólogos nas organizações e o trabalho realizado por estes profissionais contribuem não apenas para um ambiente saudável, mas também para que exista a comunicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, Daniane. **Pesquisa de Comunicação Interna: Problemas, planejamento e canais de comunicação**. 2016. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/pesquisa-de-comunicacao-interna/>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

BISPO, Nathaly. **Rádio peão: saia já desta sintonia**. 2013. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/radio-peao-saia-ja-desta-sintonia-2>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação**. 22.ed. São Paulo: Brasiliense, 1997.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: da rádio peão às mídias digitais**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.

CATHO. **A nova relação entre líder e subordinado**. 2012. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/a-nova-relacao-entre-lider-e-subordinado>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

CHAPARRO, Carlos. **A questão do interesse público**. Linguagem dos Conflitos. Coimbra: Minerva Coimbra, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COMPUTERWORLD. **Pesquisa aponta principais falhas das empresas no engajamento dos funcionários**. 2016. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/pesquisa-aponta-principais-falhas-das-empresas-no-engajamento-dos-funcionarios>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

GAGNO, Adriana Pellanda; VENTURI, Eliana de Paula Congro. Atuação dos psicólogos que trabalham em empresas que desenvolvem programas de qualidade. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 1, dez. 1997. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/7635>>. Acesso em: 29 mai. 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

MEDEIROS, Hamilton Geraldo Correa de. **As dificuldades e barreiras enfrentadas na gestão de pessoas**. São Paulo: Lura Editorial, 2016.

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2006.

O GLOBO. **Feedback: falta escuta de qualidade entre líderes e equipes**. 2014. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/feedback-falta-escuta-de-qualidade-entre-lideres-equipes-12563772>>. Acesso em: 29 mai. 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8.ed. São Paulo: Pearson, 2009.

ROBBINS, Paul Stephen; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: Integrando teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.