



A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEIO DE ATINGIR A EFICÁCIA E EFICIÊNCIA NA PRODUTIVIDADE EMPRESARIAL

Cristiane Silveira de Carvalho¹
Delander da Silva Neiva²
Maria Luiza Homero Pereira³
Núbia de Fátima Costa Oliveira⁴

RESUMO

A Comunicação Interna é a estratégia básica dos empresários que buscam a efetividade dentro de suas empresas. Ela é papel das Relações Públicas da empresa, é uma das estratégias a serem tomadas para atingir aquele intuito. Dentre suas funções, inclui-se: estreitar a relação dos colaboradores com a empresa, além de envolver, informar, compartilhar informações e conhecimentos do ambiente interno e externo, com a finalidade no aumento da produtividade da empresa, também contribuindo com novas soluções, novos projetos e ideias, através desta interatividade. Para que a comunicação seja efetiva e auxilie o desempenho de todos os funcionários da empresa, cabe ao executivo criar um ambiente aberto para a comunicação para diminuir os ruídos e aumentar entendimento. As decisões administrativas se baseiam nos conceitos de eficácia e eficiência e que tais princípios funcionam como meta a ser alcançada dentro daquela organização. Para que a comunicação interna realmente seja eficaz e eficiente, ela deve ser clara, evitando-se frases curtas, rebuscadas, imprecisões e má articulação das ideias. Se não houver um bom entendimento entre os funcionários e diretorias de uma organização empresarial, tais respostas, como citado acima, tornar-se-ão dificultosas e muitos empecilhos serão criados, podendo acarretar erro e afetar a eficiência/eficácia da produtividade. Este trabalho é de caráter bibliográfico, ou seja, exploratório. Seu objetivo é analisar os principais aspectos da comunicação interna dentro das organizações. Com o término do trabalho foi possível verificar que a pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e as duas hipóteses foram confirmadas.

Palavras-chave: Comunicação. Eficácia. Eficiência. Colaboradores. Produtividade

¹ Acadêmica do Curso de Administração – Faculdade Atenas

² Professor da Faculdade Atenas

³ Professora da Faculdade Atenas

⁴ Professora do Curso de Administração – Faculdade Atenas



FACULDADE ATENAS
Você entre os melhores!



ABSTRACT

Internal communication is the basic strategy of entrepreneurs who seek effectiveness within their companies. It is the role of Public Relations company, it is one of the strategies to be taken to achieve that aim. Among its functions, it includes: a closer relationship between employees and the company, and engage, inform, share information and knowledge of the internal and external environment, for increasing business productivity, also contributing new solutions, new projects and ideas through this interactivity. For communication to be effective and assist the performance of all employees, it is up to the executive to create an open environment for communication to reduce noise and increase understanding. Administrative decisions are based on the concepts of effectiveness and efficiency and that these principles work as a goal to be achieved within that organization. For internal communication really be effective and efficient, it must be clear, avoiding short sentences, elaborate, inaccuracies and poor articulation of ideas. If there is a good understanding between employees and directors of a business organization such answers, as mentioned above, will become difficulty and many obstacles will be created and may cause errors and affect the efficiency / effectiveness of productivity.

This work is of bibliographical, or exploratory. Your goal is to analyze the main aspects of internal communication within organizations. With the completion of the work it was verified that the research question has been answered, the objectives were achieved and the two hypotheses were confirmed.

Keywords: Communication. Effectiveness. Efficiency. Contributors. Productivity



INTRODUÇÃO

A comunicação, em suas diferentes formas, é o meio mais utilizado desde o início da humanidade para que uma sociedade se compreenda. O avanço tecnológico faz com que o profissional de comunicação evolua e estratégias sejam tomadas para organização avançar em seu tempo.

Pela definição de Comunicação Interna, sabe-se que:

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 *apud* TOMASI & MEDEIROS, 2007, p.59)

Assim, a Comunicação Interna é a estratégia básica dos empresários que buscam a efetividade dentro de suas empresas. Ela é papel das Relações Públicas da empresa, é uma das estratégias a serem tomadas para atingir aquele intuito. Dentre suas funções, inclui-se: estreitar a relação dos colaboradores com a empresa, além de envolver, informar, compartilhar informações e conhecimentos do ambiente interno e externo, com a finalidade no aumento da produtividade da empresa, também contribuindo com novas soluções, novos projetos e ideias, através desta interatividade.

A importância da Comunicação Interna dentro de todos os setores hierárquicos organizacionais destaca-se do fato dela ser uma exigência para que se atinja a eficácia esperada dentro das organizações. Essa ferramenta é de suma importância numa organização porque cada pessoa tem um papel a desempenhar na comunicação interna e não só o "staff" profissional de comunicação.

A imagem da empresa é muito importante para seu desenvolvimento, e como forma de garantir sua sobrevivência, é necessário transformar seus funcionários em bons comunicadores.



A COMUNICAÇÃO INTERNA EMPRESARIAL

Desde os tempos mais remotos, a necessidade de comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a Comunicação Interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

A comunicação é definida por França (2009), como a troca de informações entre um emissor e um receptor e a interferência (percepção) do significado por parte dos indivíduos envolvidos. Dentre a comunicação, destaca-se a comunicação hierárquica, que ocorre entre executivos e empregados e conta com uma autoridade formal. Quando a informação flui do executivo para o empregado há a comunicação descendente, caso contrário dá-se a comunicação ascendente.

Percebe-se, conforme mostra Pimenta (2009), que a comunicação já é difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos. Em uma empresa, onde essas ligações entre as pessoas são mais tênues ou inexistem, a comunicação tende a ser mais difícil ainda.

É o que aponta Megginson (1998) *apud* Pimenta (2009, p. 29) quando se refere às barreiras de comunicação nos níveis organizacionais: “quanto mais complexa for a estrutura, cargos e departamentos, mais distorção haverá entre a mensagem original e a que chega no destino final.”

A falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

França (2009) ensina que o executivo fornece instruções sobre a função a ser desenvolvida, os fundamentos da função, as práticas da organização e fornece a seus empregados um *feedback* sobre seus desempenhos e metas. No mesmo caminho, os empregados relatam informações sobre si mesmos e seus colegas, bem como problemas, práticas e políticas adotadas para resolvê-los.

Para que a comunicação seja efetiva e auxilie o desempenho de todos os funcionários da empresa, cabe ao executivo criar um ambiente aberto para a comunicação para diminuir os ruídos e aumentar entendimento. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente uma “anti-comunicação” no que é essencial/necessário.



Porém, não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente apreendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado. Assim, o trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação eliminando assim, os afastamentos e as falhas na comunicação.

De acordo com Pimenta (2009), são vários os fatores determinantes da eficiência de uma empresa, como a tecnologia, tipo de trabalho, os recursos humanos, o lucro e gerenciamento e também a comunicação. Neste trabalho, destaca-se a eficiência, eficácia e a produtividade.

As pessoas que administram organizações de qualquer tamanho são responsáveis pela realização de objetivos e pela utilização dos recursos. Maximiano (2009) define eficiência como a medida de utilização dos recursos, e eficácia, a medida de realização dos objetivos, sendo os dois critérios básicos para avaliar o desempenho das organizações. Algumas organizações, segundo o autor mencionado, além de eficientes e eficazes precisam também ser competitivas, porque enfrentam outras organizações que perseguem os mesmos objetivos.

Uma das principais ferramentas de comunicação é o e-mail. Com o advento da internet e a otimização da comunicação nos ambientes empresariais, nota-se, conforme Teixeira (2007, p. 102), que “o e-mail acabou assumindo vários papéis no dia-a-dia institucional”. Assim. Com suas variadas funções, a mensagem eletrônica pode vir a ser usado tanto no universo das comunicações mais informais quanto no universo das comunicações externas com clientes e fornecedores. Aquele que o usa como ferramenta de trabalho deve observar suas particularidades como se faz com as outras formas de comunicação escrita ou oral.

Apontam-se, de acordo com Pimenta (2009), também como outras ferramentas de interatividade usadas nas organizações para aumentar a produtividade e a satisfação do cliente e melhoria dos padrões de comunicação no trabalho: “a) a internet; b) a intranet; c) a extranet; c) a videoconferência; d) a computação cooperativa; e) a telecomutação”.

O desempenho de uma organização reflete o desempenho de seus administradores. Uma organização eficiente, eficaz e competitiva evidencia que tem uma administração de alto desempenho. Um mecanismo eficaz para o desempenho da mesma é o objeto desse trabalho — a Comunicação Interna.

Assim, a comunicação organizacional não é a realização de um direito, mas sim a necessidade de que se impõe do próprio interior das evoluções dos sistemas de produção. Portanto, reconhecer a importância estratégica e a necessidade da comunicação, a boa



compreensão das mensagens e a checagem das informações dos funcionários, a melhor capacidade de empatia e interesse dentro da organização são fatores que melhoram a boa comunicação e garantem a eficácia da comunicação interna, e conseqüentemente, a produtividade da empresa. (PIMENTA, 2009)

No capítulo seguinte, o presente trabalho tratará sobre a comunicação interna diante o público (interno e externo) das organizações e a forma que o trabalho em equipe e a boa comunicação influenciam na produtividade.

A COMUNICAÇÃO INTERNA PERANTE O PÚBLICO DAS ORGANIZAÇÕES

No tocante aos colaboradores de uma organização, a comunicação interna torna-se determinante ao andamento dos negócios e facilita a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno, principalmente quando levados em conta o sentimento íntimo do funcionário e o desenvolvimento de equipes.

A forma de comunicação muda conforme o tipo, o negócio e os planos da empresa. A quantidade, a proximidade ou a dispersão das pessoas; a atividade ligada a tarefas que envolvem atributos físicos (serviços de limpeza, construção civil, etc.) ou intelectuais (projetos de máquinas, assessoria contábil, etc.) vão determinar maneiras de comunicar.

A comunicação interna passou a ser muito valorizada quando se percebeu a influência da motivação dos funcionários nos resultados da empresa. Viana (2001) *apud* Pimenta (2009), ao tratar desse tema, faz uma analogia da comunicação interna como uma corrida de revezamento. No entanto, o foco da comunicação é o compartilhamento da mensagem por todos sem perda de conteúdo.

Pimenta (2009) trata em sua obra, que a estrutura tradicional da empresa é burocrática, técnica, racional e normativa, por princípio, não há espaço para sentimentos, emoções. Essas características tendem a impedir a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores, podendo, por conseguinte, comprometer o processo produtivo. Ainda explica que para reverter esse quadro, há uma tendência a considerar as várias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores) nos processos de trabalho e na estrutura organizacional da empresa.

Para Maximiano (2009), desenvolvimento de equipes é um processo de aprimorar as competências dos integrantes de um grupo, com a finalidade de torna-los um grupo de alto desempenho. O desenvolvimento de equipes, para ele, é um processo contínuo que pode ser necessário enfatizar em determinados momentos. Às vezes, uma equipe é formada sem que



seus integrantes se conheçam. Às vezes, as pessoas se conhecem, mas nunca trabalham juntas.

Daí vem o processo de comunicação interna associada à equipe de Recursos Humanos para promover essa interação/integração entre as equipes de trabalho, como se observa:

A comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal. Se as pessoas de uma organização comunicam-se eficazmente, os processos organizacionais tendem a ser eficazes também. No entanto, os administradores de organizações, além de promover o desenvolvimento das competências pessoais, devem também fazer as comunicações circular em três direções: para cima, para baixo e para os lados. (MAXIMIANO, 2009, p. 308)

Segundo essa perspectiva, a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. Qualquer objetivo só será alcançado quando for possível, aos trabalhadores, expressarem seus valores, desejos e conflitos, socializando-os e confrontando-os com os de outros.

A participação do funcionário é imprescindível. Viana (2001, p. 112) *apud* Pimenta (2009) ressalta: “Quanto mais honesta e direta for a comunicação, maior será a interatividade e mais produtiva a resposta. As ferramentas de comunicação são ecléticas, mas as metas não diferem muito.”

É importante ressaltar que, para complementar esse processo, é necessário ocorrer uma integração harmônica das demandas da empresa (produção) e da sociedade (bons produtos e serviços), que devem ser atendidas.

É sabido que colocar o ser humano como centro do processo produtivo não é empreendimento fácil. Complexo, misterioso, emotivo, muitas vezes, imprevisível, parece não ser adequado à racionalização que as empresas requerem. Entretanto, hoje, mais do que nunca, sabe-se que o fator humano é fundamental para o sucesso ou fracasso de qualquer processo. Com o acirramento das disputas de mercado, foi preciso rever a ciência da administração visando a eficiência e a produtividade. Para isso, o conhecimento sobre a motivação e as necessidades humanas é útil para a definição de melhores estratégias de gestão. (GAUDÊNCIO, 1995, *apud* PIMENTA, 2009, p. 152)

Além de chamar a atenção para a importância da honestidade, é preciso fazer o funcionário sentir-se valorizado é indispensável para o sucesso dela. Pimenta (2009) enumera em sua obra várias semelhanças entre objetivos, em relação à comunicação interna, tais como: (a) incentivar o desenvolvimento pessoal e a perspectiva de ascensão na empresa; (b) estimular os funcionários a atuarem como “embaixadores” da empresa na sociedade; (c) definir critérios e padrões para a utilização da marca corporativa; (d) atualizar hábitos e rotinas dos funcionários visando mais produtividade e integração.



Ainda segundo Pimenta (2009), pessoas são seres únicos, indivisíveis, com características que lhes conferem personalidade e individualidade. Não existem duas iguais. Cada pessoa possui um valor próprio, difícil de ser comparado, de ser convertido em cifras, é o seu valor específico, por isso não deveria ser trocada ou vendida como mercadoria.

A autora tratada acima afirma que quanto ao elemento pessoal, é necessário manter o equilíbrio, administrar tantas variáveis é tarefa hercúlea e determinante para uma boa convivência e para conseguir produtividade, faz-se necessário, portanto, integrar as dimensões do humano: os impulsos, as normas culturais, as emoções, o inconsciente, dentre outros.

Agindo em equilíbrio e com objetividade com os funcionários, as pessoas tornam-se mais comprometidas com seu trabalho e com as metas da empresa, cabendo aos dirigentes promoverem sempre a integração entre as pessoas e os departamentos, e assim, melhorar a qualidade da produção e dos serviços.

O papel de incentivar a integração descrita acima cabe ao departamento de Relações Públicas, o qual compete planejar, programar e avaliar continuamente as atividades de interação da empresa com seu público interno, bem como o externo. Para o público interno, o departamento organiza festas, visitas de familiares à empresa, apoio cultural e esportivo. Para o público externo, coordena visitas de escolas à empresa, participação nos eventos da comunidade que a empresa está localizada, dentre outras. (PIMENTA, 2009, p. 153)

O grande desafio é garantir que a imagem da empresa no mercado tenha uma articulação positiva com a comunicação interna. É conhecido que a motivação dos funcionários depende de como a empresa é tratada na mídia. Portanto, cuidar da imagem, e isso depende de atitudes e ações estratégicas, é condição para a boa comunicação interna, com clareza e objetividade.

No próximo capítulo, será abordada a relação da eficiência/ eficácia no processo de produção das empresas correlacionada à comunicação interna e os principais aspectos em que esse tipo de comunicação acarreta naquela relação.



A COMUNICAÇÃO INTERNA E A RELAÇÃO EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

É perceptível que há uma significativa ligação entre a comunicação e o comprometimento organizacional, uma vez que, no dizer de Neiva (2014, p. 53), “o comunicar é um elo entre o funcionário e a instituição”.

O comprometimento organizacional influi diretamente na produtividade. Da visão taylorista para a realidade das práticas de administração de empresas contemporâneas de busca de excelência, longo percurso foi percorrido. França (2009) mostra que o conceito de excelência para a avaliação do desempenho empresarial, com responsabilidades social e ambiental e foco no cliente, conduziu ao movimento de qualidade da década de 1980. Nos anos 90, começa a difusão das normas ISO 9000. No Brasil, o fato ocorreu quer pelo Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), instituído pelo Governo Federal, quer pelas oportunidades de comercialização internacional por meio da padronização de processos e produtos e exigências de requisitos de qualidade e excelência.

Não há uma boa produtividade, portanto, sem uma boa comunicação. Bem observa França (2009 *apud* MINDLIN, 1994, p. 6) quanto ao fator crítico produtividade está associado ao processo de inovação tecnológica:

A modernização foi um imperativo às exigências crescentes do mercado em matéria de evolução tecnológica, (...) pressão dos consumidores para redução de custo, exigência de aumento de produtividade, exigência de resposta mais rápida às solicitações de solução de problemas técnicos, de modo que não dava para continuar o trabalho de rotina; tínhamos de acompanhar a evolução do mercado (...).

Se não houver um bom entendimento entre os funcionários e diretorias de uma organização empresarial, tais respostas, como citado acima, tornar-se-ão dificultosas e muitos empecilhos serão criados, podendo acarretar erro e afetar a eficiência/eficácia da produtividade.

A comunicação organizacional interna é vista como um fator responsável pela realização dos diversos processos organizacionais. Não tratando somente da comunicação clássica, estática, aquela que tem como forma os papéis definidos entre os interlocutores, receptores e a mensagem, mas a ação, que tem a ideia de movimento, de compartilhamento entre os interlocutores, de algo maior, permitindo um alinhamento, “capaz de dar forma à organização, não sendo algo autônomo, porque ela será sempre correspondente à forma de ser daquilo que a engendra, neste caso, a empresa ou instituição”. (CARDOSO, 2006, p. 7)

Tavares (2005) buscou responder se existe uma relação entre a comunicação interna e o comprometimento afetivo das pessoas nas organizações. A pesquisa mostrou que



há uma forte correlação entre o comprometimento afetivo e a comunicação interna que pode influenciar positivo ou negativamente o andamento de uma organização. Para a autora, as organizações que almejam ter uma vantagem competitiva através dos funcionários devem pautar-se por uma comunicação interna integrada a fim de garantir o comprometimento do funcionário e, como consequência, o envolvimento deste com os negócios da organização, como um todo.

Bem afirmou Pimenta (2009) que com o acirramento da competição entre as empresas, aumentou a busca de eficiência e de eficácia em todas as suas áreas, inclusive na comunicação. É bom lembrar que um sistema de comunicação adequado contribui para a eficiência e a eficácia como um todo.

Eficácia é resultado da maximização de todas as formas de rendimento para a organização. A eficácia ocorre quando se consegue o melhor resultado de acordo com os objetivos iniciais. Entretanto, o ótimo resultado deve ser conseguido com eficiência. Eficiência é medida pela razão entre o produto e o investimento. Quanto maior for essa razão, maior a eficiência. Para tanto, deve-se realizar a tarefa em questão com o mínimo de esforço, sem desperdício, da forma mais correta e inteligente que for possível (MAXIMIANO, 2009, p. 115)

São vários os fatores determinantes da eficiência: a tecnologia empregada, o tipo de trabalho, os recursos humanos envolvidos, o lucro, o gerenciamento e a comunicação, em perfeita sinergia.

Para Pimenta (2009), as empresas que perceberam as vantagens da sinergia, buscam consegui-la em seus processos de trabalho, aumento assim sua eficiência e, conseqüentemente, sua eficácia. Ainda para a autora, é mais difícil avaliar a eficácia e a eficiência na comunicação por ela ser essencialmente um processo simbólico, subjetivo e complexo. Entretanto, sabe-se que a comunicação será tão mais eficaz quanto menor for a perda de informação, ou seja, quando tudo que o emissor transmitir chegar ao receptor sem distorções.

Assim, a eficiência depende da capacidade de administrar os recursos disponíveis para a comunicação, da melhor forma. As habilidades de ouvir, de ler e de lidar com a linguagem oral e com a escrita podem ajudar bastante na escolha da melhor forma de comunicar. Pimenta (2009) ainda acrescenta que essa atitude ante a comunicação também é fundamental para a eficiência, pois, quando se valoriza o receptor e se conhece o assunto a ser tratado, é natural a criação de um clima otimista que, provavelmente, terá uma repercussão positiva (inclusive na produtividade).



Finalizadas os aspectos deste capítulo, passar-se-á a tecer considerações finais sobre o tema do presente estudo a fim de recapitular e concluir as ideias centrais acerca da comunicação interna relacionada à eficácia e eficiência nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do presente trabalho, a comunicação interna foi o foco principal a fim de se estabelecer relação entre seus principais conceitos e seus reflexos na eficácia e eficiência empresarial, especialmente, no tocante aos resultados da produção.

Viu-se que o processo de comunicação é de responsabilidade de todos os administradores e funcionários de uma organização empresarial, e função do setor de Relações Públicas, o planejamento, implementação e avaliação das atividades de interação da empresa com os públicos que possui.

A comunicação empresarial é uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, etc. Tudo isso objetiva à construção da imagem institucional, bem como a adequação dos trabalhadores à competição no mercado, às exigências dos consumidores mais conscientes de seus direitos, à defesa dos interesses da empresa, dentre outros. Tais objetivos se relacionam intimamente com a comunicação empresarial, especificamente à comunicação interna, pois como foi visto, um bom clima organizacional aliado à boa comunicação efetiva bons resultados.

Como bem observado, uma das principais preocupações do administrador é o descobrimento de novas formas de promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, com fins na integração dos trabalhadores aos objetivos da empresa. A comunicação interna promove diretamente essa integração, permitindo não haver distorções ou erros, aumentando, assim, a capacidade para satisfazer aos clientes externos, resultando no aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos.

A comunicação interna dentro das empresas tem o intuito de agregarem-se valores da empresa aos funcionários como forma de impulsionar a produtividade. Ela ainda destaca que estudos sobre comprometimento também são importantes, uma vez que os vínculos do indivíduo com o trabalho estão diretamente ligados às relações que este indivíduo tem com a organização.

Os princípios que norteiam as decisões administrativas se baseiam nos conceitos de eficácia e eficiência e que tais princípios funcionam como meta a ser alcançada dentro



daquela organização. Para que a comunicação interna realmente seja eficaz e eficiente, ela deve ser clara, evitando-se frases curtas, rebuscadas, imprecisões e má articulação das ideias.

Há vários fatores que podem ser considerados determinantes na eficácia da comunicação, como o contexto, tipo de mensagem, as condições do receptor. Como determinante da eficiência, tem-se a capacidade de administrar os recursos disponíveis para a comunicação, a habilidade de ouvir, de ler e de lidar com as informações.

Nas organizações, é possível analisar a comunicação, como fenômeno de aspecto sociológico, considerando a maneira como são formados os grupos, as lideranças, os boatos e, também, de uma perspectiva antropológica, considerando a etnia e cultura que compõe o clima interno.

A comunicação interna pode ser reconhecida como uma ferramenta estratégica que deve ser elaborada e planejada com o público interno da instituição para viabilizar a interação possível entre a organização e seus empregados.

Assim, conclui-se que não se pode ter uma boa imagem empresarial se não houver uma boa imagem interna com o pessoal que nem trabalha. Deve-se haver constante atualização a fim de que o empregado esteja sempre bem-informado e leal ao que acontece na organização empresarial para que não haja impacto negativo na missão econômica. Aos administradores cabe a capacidade de dar aos empregados a ampla série de informações de que precisam, desde segurança até boas condições de trabalho, bem como criar um programa de qualidade com uma boa estratégia de comunicação.

Um gestor consciente e preocupado com as suas práticas busca desenvolver habilidades capazes de promover um ambiente propício sem impor-se à equipe, mas encorajando-os a trabalharem rumo aos objetivos da organização, tendo a comunicação como variável considerável para o sucesso dessa prática.

Com o término deste trabalho é possível observar que a pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e as duas hipóteses foram confirmadas.



REFERÊNCIAS

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Ver. Adm. Pública. Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, Dec. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034.7612200600600010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 out. 2015.

CURVELLO, João José A. **Comunicação Interna**. Disponível em: <www.acaocomunicativa.pro.br>. Acesso em: 30 maio 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MAXIMIANO, Antônio César. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NEIVA, Aline. **Gestão educacional, comunicação e comprometimento afetivo: uma relação intrínseca**. Paracatu-MG: Buriti Editora, 2014.

PIMENTA, Maria Alzília. **Comunicação empresarial**. 6. ed. Campinas, SP: Alínea, 2009.

TAVARES, Rosalina S. A. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresas brasileiras**. São Paulo: 2005, 195 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na empresa**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TREVIZAN, M. A. *et al.* Artigo: Liderança e Comunicação no cenário da gestão em enfermagem. *In: Rev. Latino-Am. Enfermagem*. v.6.n.5. p. 77-82, dezembro 1998.