

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM JORNALISMO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

CYNTHIA APPARECIDA DE PAULA E CASTRO

**COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTUDO DE CASO DO GRUPO CIA DO
PÃO**

**Volta Redonda
2020**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM JORNALISMO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTUDO DE CASO DO GRUPO CIA DO
PÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Jornalismo do UniFOA como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Jornalismo.

Aluna: Cynthia Aparecida de Paula e Castro

Profª Drª.: Salete Leone Ferreira

**Volta Redonda
2020**



Fundação Oswaldo Aranha



FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso Intitulado **COMUNICAÇÃO INTERNA ESTUDO DE CASO DO GRUPO CIA DO PÃO**, elaborado por Acadêmica Cynthia Aparecida de Paula e Castro, apresentado publicamente, através da plataforma virtual TEAMS

link: <https://web.microsoftstream.com/video/4ad3c764-d4f9-4423-a97b-5c7de4213638> e

<https://web.microsoftstream.com/video/56988a2c-c984-4e70-b43f-43c8f8471422>,

conforme Resolução CONSEPE nº 067 de 24 de agosto de 2020, envio **pelo e-mail Institucional, no ambiente virtual Microsoft Teams**, perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do curso de Jornalismo.

Aprovado em 18 de novembro de 2020.

Banca Avaliadora:

Professor(a) orientador(a)

Salete Leone Ferreira, Doutora, UniFOA

Professor(a) avaliador(a)

Professora Angélica Aparecida Arieira, Mestre, UniFOA

Professor(a) avaliador(a)

Rebeca Baltazar Chaves, Mestre, UniFOA

Dedico este trabalho à Reginaldo Moreira da
Rosa pelo apoio e incentivo de sempre.

Agradeço: a Deus, por me capacitar, concedendo força e sabedoria para executar essa missão, de estudar por longos anos e poder concluir.

Aos meus maiores incentivadores, meu companheiro Reginaldo e minha filha Stella, que sempre me impulsionaram a não desistir dos meus sonhos e objetivos.

A minha família e amigos, que de forma direta ou indireta, estiveram comigo nesta caminhada.

Aos mestres e em especial a minha orientadora que lutou para que eu me esforçasse e desse o melhor de mim, me apoiando até o fim.

Aos colegas de turma e em especial, um grande amigo, Filipi, que foi primordial nessa minha jornada, pois sempre se propôs a me ajudar e vou levar a eterna gratidão.

“Todas as conquistas começam com o simples ato de acreditar que elas são possíveis” (Autor desconhecido).

RESUMO

Em pleno século XXI, ainda, existem empresas que não dão a devida importância para a comunicação interna e acabam passando por conflitos e problemas ligados à gestão de pessoas, desperdícios ou falhas no processo empresarial acarretando em perdas e até mesmo falências. Assim, a comunicação interna, consiste no objeto deste estudo, em seus aspectos fundamentais voltados ao público interno das empresas. Para tanto, pretende-se realizar um estudo de caso a respeito da comunicação interna, realizada pela Agência 007 Company Comunicação Digital junto ao Grupo, denominado nesse estudo de CIA DO PÃO, uma organização internacional, que atua no ramo alimentício e investe em comunicação interna entre as empresas que fazem parte de seu grupo. A partir da estrutura conceitual proposta, foi estabelecida para esta pesquisa a seguinte questão: Até que ponto a comunicação interna contribui para a melhoria da qualidade dos processos e resultados das empresas? Acredita-se que uma boa comunicação interna torna-se um grande diferencial competitivo, constituindo a diferença marcante entre empresas de sucesso e aqueles que estão no lugar comum. O estudo apresenta como objetivo geral apontar os benefícios da comunicação interna para os resultados das organizações, tendo por base o Grupo CIA DO PÃO. Objetivos Específicos: Compreender a importância da comunicação interna; Apresentar os meios de comunicação utilizados atualmente pela comunicação interna; Demonstrar a relevância da comunicação interna para o relacionamento da empresa com seus colaboradores. Conclui-se, que não adianta ter as ferramentas de comunicação à disposição, é preciso saber usá-las ao seu favor, como demonstrado no estudo de caso apresentado, o uso adequado da comunicação interna fez com que o Grupo CIA DO PÃO economizasse 4 milhões ao mês. Esta diferença evidencia que a Comunicação Interna, é sem dúvida, um instrumento estratégico para benefícios gerais dos setores da empresa e, conseqüentemente o sucesso da organização.

Palavras chaves: Comunicação Interna; Diferencial competitivo; Resultados; Empresas

ABSTRACT

In the 21st century, there are still companies that do not give due importance to internal communication and end up going through conflicts and problems related to people management, waste or failures in the business process, resulting in losses and even bankruptcies. Thus, internal communication is the object of this study, in its fundamental aspects aimed at the internal public of companies. To this end, we intend to carry out a case study regarding internal communication, carried out by Agência 007 Company Digital Communication with the Group, called CIA DO PÃO, an international organization that operates in the food industry and invests in internal communication. among the companies that are part of your group. Based on the proposed conceptual framework, the following question was established for this research: To what extent does internal communication contribute to improving the quality of companies' processes and results? It is believed that good internal communication becomes a great competitive advantage, constituting the marked difference between successful companies and those that are in common place. The general objective of the study is to point out the benefits of internal communication for the results of organizations, based on the CIA DO PÃO Group. Specific Objectives: Understand the importance of internal communication; Present the means of communication currently used for internal communication; Demonstrate the relevance of internal communication for the company's relationship with its employees. We conclude that there is no point in having the communication tools available, it is necessary to know how to use them to your advantage, as shown in the case study presented, the proper use of internal communication has saved the CIA DO PÃO Group 4 million per month. This difference shows that Internal Communication is undoubtedly a strategic tool for the general benefits of the company's sectors and, consequently, the organization's success.

Keywords: Internal communication; Competitive differential; Results; Companies

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 COMUNICAÇÃO.....	12
2.1 A comunicação e seus Processos.....	12
2.2 Comunicação Organizacional.....	15
2.2.1 Comunicação Interna.....	20
2.4 A Importância da Comunicação Interna.....	23
3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
3.1 A Motivação dos Funcionários/Colaboradores.....	24
4 MARKETING.....	25
4.1 Tecnologia, Marketing e Comunicação Interna.....	29
5 ESTUDO DE CASO.....	31
5.1 Agência 007 Company Comunicação Digital.....	31
5.2 Consultoria de Comunicação Interna da Agência 007.....	33
5.3 Grupo CIA DO PÃO.....	34
5.3 Auditorias no Grupo CIA DO PÃO.....	35
5.5 Estratégias para implantação do novo modelo de comunicação interna entre os setores administrativos e as lojas do Grupo CIA DO PÃO.....	39
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE	51

1. INTRODUÇÃO

A Comunicação Interna é um setor dentro das instituições que envolve duas ou mais pessoas, que traçam estratégias comunicacionais para melhorar o funcionamento da empresa a partir da interação da organização com seus colaboradores. Trabalha a comunicação em todos os sentidos hierarquicamente e conforme o fluxo de trabalho, parte do que foi comunicado, visando *feedback*. Por seu intermédio é possível elevar os relacionamentos interpessoais, aumentar a produtividade e até mesmo os resultados financeiros. Esse tipo de comunicação possui características em seus conteúdos para que realmente seja efetiva.

[...] a comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade. 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 aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado (RUGGIERO, 2002, apud, MELO, 2012, p. 2).

As empresas são compostas por setores, seções, departamentos, chefias e funcionários, ou seja, um cenário muito diverso e que envolve pessoas. Desse modo, torna-se necessário que as informações emitidas sejam eficazes para seu entendimento e assim representem de fato a comunicação da empresa com o público interno. Esse tipo de comunicação é denominado de interna. (PENTEADO, 2012).

Levando em consideração as diversidades das pessoas e cargos dentro da empresa, homogeneizar a comunicação para todos requer canais distintos que possam informar adequadamente a cada um desses atores. Nesse sentido, Penteado (2012, p. 149) diz que:

Se essa diversidade não for levada em conta haverá ruídos na comunicação, não se pode, por exemplo, resumir toda a comunicação interna a um jornal entregue a funcionários de todos os níveis.

Com base no autor, percebe-se a importância de se criar canais de comunicação personalizados, voltados para públicos diversificados, como diz Penteado (2012), capazes de emitir informações que desenvolvam e agreguem valor tanto para os clientes, fornecedores, quanto para seus públicos internos.

Em pleno século XXI, ainda, existem empresas que não dão a devida importância para a comunicação interna e acabam passando por conflitos e problemas ligados ao relacionamento interpessoal, ou relacionados à gestão de pessoas, ou ainda, com dificuldades na comunicação ou entendimento entre os setores da organização, por falta da comunicação padronização. Todas essas dificuldades geram desperdício ou falhas no processo empresarial acarretando em perdas e até mesmo falências.

Portanto, sem uma comunicação interna eficaz as empresas não conseguem atingir seus objetivos. Em decorrência dessas questões, nos últimos anos, a comunicação interna passou a ser considerada de vital importância para o sucesso das corporações, sendo valorizada e reconhecida como vantagem competitiva (MARCHIORI, 2001).

Assim, a comunicação interna, consiste no objeto deste estudo, em seus aspectos fundamentais, funcionamento, produtos, linguagens, propostas e estratégias voltadas ao público interno das empresas. Para tanto, pretende-se realizar um estudo de caso a respeito da comunicação interna, realizada pela Agência, aqui denominada de: 007 Company Comunicação Digital, junto ao Grupo CIA DO PÃO, uma organização internacional, que atua no ramo alimentício e investe em comunicação interna entre as empresas que fazem parte de seu grupo. .

Agência 007 Company Comunicação Social, em seu site, se apresenta como uma agência que atua na área de comunicação e publicidade, consultorias, universidade e varejistas, no Reino Unido e no Brasil. Ao observar seu portfólio de clientes um chamou a atenção devido a atividade desenvolvida, por se tratar de consultoria na área de comunicação interna.

Ao contatar a Agência, esta se mobilizou em fornecer as informações necessárias para este estudo de caso. No entanto, solicitaram que o nome da empresa e o de seu cliente não fosse relatado. Deste modo, a denominação de Agência 007 Company Comunicação Social e de Grupo Cia do Pão, foram elaborados pela autora desse estudo atendendo ao que foi pedido.

Refere-se a uma rede de supermercados, fundada na cidade de São Paulo e na atualidade representa um tipo de "supermercado de vizinhança" instalado geralmente em bairros nobres, com foco nos consumidores das classes A e B,

primando pela variedade e qualidade de produtos, e em serviços personalizados. Era uma empresa familiar que abriu seu primeiro mercado em 1959 e em 1999 se associou estrategicamente ao Grupo Casino, empresa de grande varejo presente na França e em outras regiões do mundo e atualmente faz parte do seguimento varejista no Brasil.

O grupo, denominado nesse estudo como CIA DO PÃO tem cerca de 2.000 lojas, faturamento em bilhões, com mais de 160 mil colaboradores e uns 60 centros de distribuições, é uma empresa multiformato, pois em algumas cidades como Rio de Janeiro, além da bandeira supermercadista, a rede possui as bandeiras de Drogeria (farmácia), Posto de combustível e *Delivery*, atendendo a pedidos pela internet.

Com mais de 2.000 lojas distribuídas por todo o país, o Grupo CIA DO PÃO possuía dificuldades para manter uma comunicação de qualidade entre seus escritórios e os pontos de venda, causando prejuízos para o grupo e seus clientes. Tais dificuldades acarretavam, inclusive, em entregas de mercadorias em lugares errados e/ou preços de produtos não alterados devido à falta de leitura das mensagens e/ou e-mails. Foi então que em 2014 o Grupo CIA DO PÃO contratou a consultoria da Agência 007 Company Comunicação Digital na busca de estabelecer a eficácia em sua comunicação interna.

Desse modo e a partir da estrutura conceitual proposta, foi estabelecida para esta pesquisa a seguinte questão: Até que ponto a comunicação interna contribui para a melhoria da qualidade dos processos e resultados das empresas?

Acredita-se que uma comunicação interna inadequada pode causar ruídos, conflitos, maus negócios, discórdias, desperdícios de tempo, dinheiro e falta de oportunidades para a organização. Por isso no mercado atual, a boa comunicação interna torna-se um grande diferencial competitivo, constituindo a diferença marcante entre empresas de sucesso e aqueles que estão no lugar comum. (MARCHIORI, 2001). Acredita-se ainda, que com o estudo de caso proposto poder-se-á demonstrar a contribuição da comunicação interna para os resultados das organizações.

O estudo apresenta como objetivo geral apontar os benefícios da comunicação interna para os resultados das organizações, tendo por base o Grupo

CIA DO PÃO. Objetivos Específicos: Compreender a importância da comunicação interna; Apresentar os meios de comunicação utilizados atualmente pela comunicação interna; Demonstrar a relevância da comunicação interna para o relacionamento da empresa com seus colaboradores.

A comunicação é a forma mais utilizada pelas empresas e também a principal ferramenta no mundo globalizado para distinguir um negócio do concorrente. No caso deste estudo, a pesquisa será direcionada para comunicação interna, visto que é efetivo o resultado de seu emprego quando executada, de forma coerente, dentro das empresas, resultando em benefícios tanto para a organização quanto para seus colaboradores que atuam felizes em seu ambiente de trabalho e junto à empresa, para o alcance dos objetivos almejados.

Quanto mais ativa a comunicação interna se mostrar, maior o envolvimento e dedicação dos colaboradores, assim ocasionando a motivação e o reconhecimento dos funcionários, estimulando-os a realizar suas tarefas com eficiência, resultando no aumento de produtividade. Uma comunicação interna bem sucedida destaca o valor da empresa e de seus produtos, pois o público interno tem crédito ao falar da empresa para o público externo.

Dado ao número de empresas no país e o amplo campo de atuação, o estudo se justifica por colaborar para o entendimento da importância dessa área de atuação, que pode ser exercida pelos profissionais do jornalismo, e que muitas das vezes não é levada em consideração.

2. COMUNICAÇÃO

Este capítulo destina-se a abordar todos os aspectos da comunicação no sentido de conceituar esse processo e os aspectos necessários para o seu entendimento, desde a comunicação entre as pessoas, bem como das empresas com o seu público interno e externo.

2.1 A comunicação e seus Processos

O que se entende por comunicação? Quais são as formas mais utilizadas? Seus significados? São várias perguntas e uma variedade de respostas, pois a Comunicação constitui uma palavra que pode ser interpretada de várias formas, bem como, possui inúmeros significados e sentidos. Conforme Matos (2004) a palavra comunicação teve origem do latim “*communicare*” expressão que significa “comunicação”, cujo significado é ‘tornar comum’, ‘partilhar’, ‘repartir’, ‘associar’, ‘trocar opinião’, ‘conferenciar’.

Santos e Oliveira (2015) entendem que se não fosse a comunicação, seria incapaz de resolver até mesmo os problemas mais simples, como consertar uma bicicleta ou problemas mais complexos como discutir a existência humana e suas ciências. A comunicação refere-se a algo muito natural para as pessoas como caminhar, respirar ou comer, é isto que faz as pessoas, empresas e sociedade se movimentarem. Mesmo não querendo, existe comunicação o tempo todo, transmitindo e recebendo informações, pois, depende-se disso para a vida pessoal, social e profissional.

Os seres humanos criaram um jeito de comunicar-se, de forma que pudessem dizer e ser entendido, de uma forma mais simples e objetiva. Assim, desde os primórdios foram criados e aprimorados os meios de comunicar a fim de que pudessemos interagir com o outro, seja por meio de desenhos, gravuras, escritas, de forma oral ou usando de tecnologias (BORDENAVE, 2006).

Comunicar é compartilhar informações, sendo que esses dados mudam de acordo com a realidade de cada um. Neste sentido, pode-se utilizar o entendimento de Bordenave (1982, apud FIGUEIRA, et al, 2014,p.24):

Qualquer que seja o caso, o que a história mostra é que os homens encontraram a forma de associar um determinado som ou gesto a um certo objeto ou ação. Assim nasceram o signo, isto é, qualquer coisa que faz referência a outra coisa ou ideia; e a significação, que consiste no uso social dos signos. A atribuição de significados a determinados signos é precisamente a base da comunicação em geral e da linguagem em particular.

Logo, pode-se dizer que os seres humanos, utilizam-se de associações de sons e imagens, que de uma forma ou outra, dão sentido a linguagem, pois o outro consegue entender de forma fácil o significado do que está sendo apresentado. Marcondes Filho (2004, (apud LIMA e ABBUD, 2016, p.2), acrescenta outro sentido a comunicação para ele ela possui outra configuração:

[...] vem da criação de um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem de sua participação algo novo, inesperado, que não estava em nenhum deles, e que altera o estatuto anterior de ambos, apesar de as diferenças individuais se manterem. Ela não funde duas pessoas numa só, pois é impossível que o outro me veja a partir do meu interior, mas o fato de ambos participarem de um mesmo e único mundo no qual entram e que neles também entra.

Ou seja, para o autor, a comunicação produz interação entre os envolvidos, seja através de olhares, contato de corpos, ou ainda, a partir de um contexto, tais como: através de compartilhamentos de códigos, pode-se dizer: placas de trânsito, placas de aviso de silêncio em hospital entre outras. Em síntese, a comunicação não possui um conceito majoritário, eles se acrescentam e facilitam o seu entendimento, e é isso que permite e traz a possibilidade de evolução da linguagem à medida que a sociedade vai modificando os meios de comunicar-se.

A respeito da comunicação, Matos (2004) lembra que “antes de ser instrumental, é humana”, pois segundo ele, para que haja uma comunicação efetiva, é preciso ter resposta, ter retorno, pois caso contrário, será uma comunicação incompleta. Tomasi e Medeiros (2010), acrescentam para que haja uma comunicação eficaz, é mister que haja a presença de: um emissor, um receptor, o canal e a mensagem. Além disso, são necessários mais três processos para que ela se estabeleça, e tais processos envolvem: composição, interpretação e resposta.

Ou seja, a composição é uma das fases em que o emissor transforma informações em mensagens, atribuindo signos ao conteúdo de sua intenção, no qual codifica a mensagem. Por sua vez, a interpretação, é a fase em que o destinatário entende a mensagem, que entendida, significa estar devidamente ajustada ao seu

destinatário. De acordo com Matos (2004, apud SANTOS; OLIVEIRA 2015, p. 15) o processo da comunicação é composto por vários elementos:

Fonte – É onde começa a comunicação, onde nascem as mensagens. Pode ser uma pessoa, uma máquina, uma organização, etc.
 Emissor – É quem emite a mensagem para outro indivíduo.
 Receptor – É quem recebe a mensagem transmitida pelo emissor.
 Mensagem – Conjunto de informações que serão enviadas a outro indivíduo.
 Ruído – É todo sinal que pode afetar de forma negativa no recebimento ou entendimento da mensagem.
 Canal – Meio onde ocorrer a informação (jornal, revista, e-mails, folhetos, etc). São meios pelo qual o receptor recebe a mensagem e a interpreta.
 Codificação – É a forma padrão estabelecida pelo mundo.
 Decodificação – É a interpretação da mensagem pelo receptor no qual recebeu a mensagem.
 Linguagem – É o sistema/forma de passar a mensagem
 Língua – É o resultado social da linguagem de uma sociedade. É o meio pelo qual o corpo social usa para o exercício da linguagem.

Todos esses elementos são importantes para que o processo de comunicação se efetue, ou seja, para que a mensagem emitida seja compreendida pelo destinatário a que se destina. Portanto, torna-se importante saber escolher a linguagem, o canal/meio que se adequa ao receptor, de forma que se minimizem os ruídos que possam existir no decorrer desse processo de entendimento.

A esses elementos podem ser acrescentados mais dois aspectos da comunicação o verbal (escrita e oral) e o não verbal (paralinguagem, proxêmica, cinésica, características físicas). Por sua vez, a comunicação verbal, é aquela onde ocorrem trocas de informações e/ou conhecimentos entre pessoas e ou entre os colaboradores de uma empresa (independente de hierarquia), e pode ser, escrita ou falada (como exemplo, no caso de reuniões de integração) (MELO, 2010).

Vale dizer que a comunicação escrita, tem sua especificidade, ou seja, registra de forma clara, a pretensão das partes envolvidas (exemplo, contratos de trabalho, contratos comerciais, ou até mesmo comunicação interna dentro de um estabelecimento como memorando e etc.).

Já a comunicação não verbal, é aquela que sua leitura se dá por expressões corporais e faciais, gestos, movimentos, e ou ainda, pela utilização de símbolos (logotipos, sinais, cores, e etc.). Neste sentido, Dubrin (2001) diz que a comunicação não verbal, poderá ser dividida em oito categorias, Ambiente (espaço físico), Posição do corpo, Postura, Gesto das mãos, Movimentos faciais, Timbre de voz,

Vestuário, adorno e aparência e por fim, Reflexão, sendo que cada item mencionado aponta um significado diante do contexto comunicacional, desde a forma de posicionar-se, estilo de roupa, movimentos com a cabeça, ou seja, a mensagem está sendo transmitida, ainda que sem palavras e por vezes, até sem ser percebida.

2.2 Comunicação Organizacional

As organizações existem porque cada área se comunica com todas as outras e também impulsionam suas interações de forma dinâmica e assim, evoluem constantemente em vez de serem estáticas e permanentes (MATOS, 2004). Por esse motivo a importância de entender como se dá o processo de comunicação dentro das empresas a ponto de utilizá-lo para melhorar seus processos e imagem.

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo (KUNSCH, 2006, p.1).

Esse entendimento de Kunsch (2006) e a busca pela compreensão do processo de comunicação nas organizações se dão desde os anos de 1920, conforme Putnam, Phillips e Chapman (2004, apud SCROFERNEKER, 2006, p.48). Para os autores “[...] os recentes trabalhos de comunicação organizacional foram moldados pelo interesse na comunicação empresarial e industrial – dos anos 20 aos anos 50 – e pela influência da escola de relações humanas, dos anos 50 até meados de 1970”. Scroferneker (2006, p.48), concorda com esse pensamento e diz que os estudos da comunicação, tomam como referência dois grandes períodos, de 1900-1970 e de 1970 até o presente momento.

Desde então, a comunicação nas organizações representa um conjunto de estratégias, que visam gerar uma boa imagem da empresa ou melhora-la, perante seus públicos, sejam eles consumidores, fornecedores, ou funcionários (MOREIRA, 2010), o que muda no decorrer desse período são os valores da sociedade que por

vezes pedem uma postura das organizações mais voltada para responsabilidade socioambiental e com isso a comunicação também segue com esse cunho.

Conforme Moreira (2010) a comunicação nas organizações trabalha para melhorar e/ou manter uma imagem adequada das empresas, voltada para todos os seus públicos sejam externos ou internos e que para cada um desses enfoques possui estratégias diferentes e que trabalham alinhadas em um mesmo propósito.

Gomes (2000), diz que nas organizações a comunicação está relacionada a uma linguagem específica na aceção de atribuir sentido aos acontecimentos, comportamentos e objetos organizacionais.

Bueno (2010) menciona ser importante incluir a comunicação nas estratégias empresariais, devido ao seu papel fundamental, na busca de eficácia, na interação com os públicos de interesse e no desenvolvimento de planos e ações que trazem vantagem competitiva às organizações. Marchiori (2006, apud NEIVA, 2018, p.207), afirma que as comunicações das organizações abarcam vários aspectos, desde sociológicos (interpessoais, sociais) a logísticos (processos, mensagens, significados). Para o autor:

É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Conforme observado, cada autor trata a comunicação organizacional, com conceitos que abarcam diferentes formas, no entanto desde que contemple toda a empresa e para isso ela possui características específicas que se referem a cada público da empresa, com isso recebe várias nomenclaturas diferentes. Para maior elucidação dos tipos de comunicação organizacional, recorre-se aos estudos de Thales Henrique (2018, s/p.) que a distingue em interna e externa, no caso da comunicação interna o autor estabelece que se refere a um instrumento de gestão voltado para dentro da empresa, para os funcionários, terceirizados e prestadores de serviços que interagem com o negócio da organização.

Com ela é possível transmitir informações valiosas de forma segura, objetiva e com menos ruídos. Pode contribuir na melhoria do clima no ambiente de trabalho, e na retenção de talentos com ações de endomarketing. É através da Comunicação Interna que se possibilita a manutenção e entendimento da cultura.

O autor mencionado, também que a comunicação interna compartilha da utilização dos vários canais de comunicação organizacional (tv, blog, videoconferência entre outros), por isso possibilita maior interatividade (em razão dos *feedbacks*) que por sua vez, geram expectativas de incentivos entre os colaboradores até mesmo de crescimento dentro da empresa, assim todos os envolvidos saem beneficiados. Thales Henrique (2018, s/p.) acrescenta que a comunicação interna pode ser dividida em três tipos:

Ascendente: a informação que vem de baixo para cima, ou seja, dos funcionários para os líderes e gestores.

Descendente: Quando a interação acontece dos cargos mais elevados para os mais baixos, ou seja, dos diretores, gerentes, gestores, para os colaboradores. O que não quer dizer que precise ser autoritária.

Horizontal: É a comunicação entre trabalhadores de mesmo nível hierárquico, muito importante para manutenção do trabalho em equipe.

Além dos cuidados com a comunicação interna a comunicação organizacional precisa se atentar da comunicação externa com os demais públicos da empresa, não basta investir em uma modalidade somente, pois a empresa precisa ser vista como um todo. Thales Henrique (2018, s/p.) diz que a,

Comunicação Externa - é a forma como a empresa é reconhecida pelos consumidores, comunidade ao redor e com fornecedores. Nessa forma de interação a empresa deixa exposto seus valores, visão e cultura, sempre informando suas novidades, novos projetos, inovações, novos produtos, enfim, tudo aquilo que pode atrair a atenção de clientes para o negócio. Fazem parte da comunicação externa a Comunicação Mercadológica e a Institucional.

Desse modo, o autor divide a comunicação externa em mercadológica e institucional. A primeira está relacionada ao processo de divulgação da empresa, seus produtos e serviços, podem ser utilizados o marketing, a publicidade e a propaganda e o alvo é o mercado consumidor. Já a institucional, também trabalha a divulgação da empresa para fora, contudo no sentido de trabalhar a imagem da empresa sua identidade e credibilidade perante a sociedade. Henrique (2018) acrescenta ainda a comunicação com base no endomarketing, mas esta pode ser considerada interna, pois se destina aos colaboradores em transformar o ambiente

de trabalho em um lugar agradável, em treiná-los para entender do produto ou serviço e prestar um bom atendimento ao cliente.

Com todo esse composto da comunicação, Deetz (2010) entende que ela é um instrumento das atividades das empresas, fundamental para estas produzirem e sobreviverem. Considera que, no processo da comunicação, se transmitem significados e informações e se geram os efeitos desejados pela mensagem. Nesse sentido, Tavares (2010, apud ANSILIEIRO; SANTOS, 2015) endossa Deetz (2010) ao afirmar que a comunicação é à base da existência de todas as organizações, independente de que natureza ela seja, a necessidade de se comunicar com seus públicos existe e é importante que exista uma estrutura, um planejamento, para que se trabalhe a comunicação da melhor forma tanto interna, quanto externamente.

2.3 Comunicação Interna

Margarida Kunsch (1999, apud RODRIGUES, *et al*, 2011), entende que a comunicação interna é uma ferramentas da comunicação organizacional, utilizada para a interação com os funcionários. Por sua vez, Houaiss (2001, apud, MENAN, 2009, p.3), diz que a comunicação interna é:

[...] aquela que se exerce entre a Instituição e o seu público interno e é diferente também da Comunicação Administrativa, conjunto dos meios e procedimentos utilizados em uma Organização para transmissão de informações, ordens, solicitações, orientações, [...].

A comunicação é um instrumento de extrema importância para todas as áreas do conhecimento, inclusive na gestão das organizações, onde é exercida como troca de informações, quando cada indivíduo transmite aquilo que lhe é importante ou recebe comandos para ações assertivas, seja para o público interno como para o externo a empresa (MELO, 2012).

O profissional responsável pela comunicação interna é mais que um executor de tarefas, deve ser um entendido e responsável pelo processo de troca de informação dentro da empresa, deve possuir visão gerencial, ser capaz de planejar estrategicamente ações com essa finalidade, além de objetivar a conscientização e

o relacionamento entre os colaboradores e a empresa, a curto e logo prazo (MELO, 2012).

Segundo Melo (2012) a comunicação se divide em dois tipos: verbal, que envolve participação, transmissão, troca de conhecimentos e experiências e a não verbal que expõe sentimentos sem usar as palavras. Um exemplo seria balançar a cabeça para indicar sim ou não. Esse tipo evidencia a inteligência e as emoções por meio de expressões físicas atuando de maneira complementar.

Analisar o funcionamento da comunicação dentro das organizações é muito importante para melhorar o relacionamento interno. Analisar a forma como acontece é primordial para melhorar os processos. Quanto a isso os profissionais devem estar sempre atentos à qualidade das informações, em seu impacto junto ao público interno para que possa buscar aproximações e interações entre a empresa e o seu público (STACHESK, 2012).

Historicamente, de acordo com Simões, Navarro e Ribeiro (2013), a comunicação Interna chegou ao Brasil na década de 70, sendo marcada pelo autoritarismo, pelo desestímulo à participação e ao diálogo, contrária ao que deveria ser uma empresa democrática e aberta, dificultando qualquer tipo de participação entre os colaboradores e as chefias.

Com o fim da ditadura no país surgia a necessidade de diálogo entre as empresas e seus funcionários. Momento em que os trabalhadores começavam a reivindicar seus direitos após o silêncio imposto pelo regime militar: “Á frente de novo cenário, os líderes das organizações tiveram que procurar novas alternativas de negociação e relacionamento para uma comunicação eficaz e ágil”. (MELO, 2006, p.23).

Nesse contexto, a comunicação interna ganha valor ao gerar possibilidades de negociação entre empregados, apoiados por seus sindicatos e os empregadores. Essa perspectiva ampliou o cenário da comunicação interna que se caracterizou como estratégia de relacionamento entre a empresa e seu público interno.

Perante a necessidade de novas atitudes e reações dentro das empresas, a comunicação interna começa a firmar seu papel estratégico e transformador. Os esforços se traduzem na tentativa de mediar conflitos e buscar soluções preventivas, a fim de que haja uma coerência entre o discurso e a prática diária dentro das organizações. A eficácia desse setor está diretamente atrelada a um planejamento adequado à cultura

organizacional e ao envolvimento do departamento de comunicação, da diretoria executiva e de todos os demais funcionários (MELO, 2006, p. 23).

Desse modo, a comunicação interna configura-se na transmissão de informações por meio de veículos internos e da influência dos colaboradores. Passa a ser planejada com objetivos bem definidos para viabilizar toda interação possível, tendo como material a estimulação do diálogo e a participação de todos os envolvidos internamente com a empresa. (KUNSCH, 2006). Na linha de Kunsch (2006), Marchiori (2006, apud NEIVA, 2018, p.207), diz que:

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atualidades das pessoas.

Assim, as ferramentas comunicacionais influenciam formações de opinião, mudanças de hábitos e atitudes entre os funcionários das empresas. Na prática essas ferramentas devem ser planejadas de acordo com o público interno da organização no intuito de mantê-los informados sobre os acontecimentos da empresa.

A Comunicação interna provém da necessidade de se comunicar com o público de casa, no caso, da própria empresa, para transmitir com clareza os pensamentos, as ações, os objetivos, ou seja, manter esse público informado sobre tudo que está acontecendo internamente (ANSILIERO; SANTOS, 2010, p.10).

Os canais mais utilizados pela comunicação interna para informar os colaboradores das empresas eram os impressos como: revistas, boletins, murais, circulares e o famoso “jornalzinho”, interpretado pela comunidade corporativa como sinônimo positivo de comunicação interna (MELO, 2006) esses canais foram se modernizando de acordo com a evolução da tecnologia, mas ainda possuem sua funcionalidade conforme o objetivo da informação e o perfil do público a que se destina.

Como a tecnologia e o meio virtual vêm crescendo no ambiente empresarial mudam as estratégias de comunicação interna, adotando novos meios de informação que oferecem maiores vantagens, inclusive econômicas, como é o caso dos veículos tipo e-mail, blogs, boletins eletrônicos e sites que dão retorno mais prático e ágil para a empresa. (MELO, 2006).

Em contrapartida, Melo (2006) diz que outras organizações utilizam linguagem mais criativa e chamativa, onde projetos de vídeo e rádio fazem o diferencial, além de serem eficientes também. Já reportagens envolvem todos os colaboradores da empresa, com assuntos e acontecimentos do dia-a-dia e fortalecem a interação com a organização. Para o autor a reportagem:

[...] como instrumento de informação, coordenação e verificação, ela proporciona a troca de ideias e experiências, além da orientação de atividades. Projetos especiais, como eventos que integrem, mobilizem e valorizem os funcionários em datas comemorativas, também constituem um meio estratégico e descontraído de comunicação (MELO, 2006, p. 36).

Portanto, cabe ao profissional de comunicação analisar e identificar as características principais da organização e de seu público interno, para que possa empregar conteúdos e linguagens mais convenientes e/ou atraentes para ambos, inclusive por meio das novas tecnologias da comunicação e da informação.

2.4 A Importância da Comunicação Interna

Segundo Kunsch (2003) a importância da comunicação interna reside na possibilidade que cria para a troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, isso com via a qualidade de todos os processos da empresa, desde a produção, o atendimento e consumo do produto final. Para Tavares (2007, apud CASAGRANDE, 2010, p.34) a comunicação interna facilita o entendimento entres os colaboradores da empresa, e também da empresa com eles, assim permite:

A comunicação entre departamentos, órgãos, unidades.
 A comunicação entre pessoas dos mesmos departamentos, órgãos unidades.
 A comunicação entre chefias,
 A comunicação entre funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes.

Com base no estabelecimento da comunicação entre todos esses setores e autarquias pode-se evitar ruídos na comunicação e ao mesmo tempo otimizar o tempo de produção evitando, inclusive, desperdício. Melo (2006, apud CASAGRANDE, 2010, p.34) entende que a comunicação interna é muito importante e que dada a isso, deve ser usada como ferramenta estratégia para a eficácia organizacional.

[...] entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações.

Nesse sentido a comunicação interna facilita o entendimento dos objetivos organizacionais e o seu alinhamento para com os dos colaboradores, unindo seus propósitos em torno de uma causa comum, favorecendo assim, os resultados da organização. Rhodia (1985 apud KUNSCH, 2003, p.154), aborda sobre o uso da comunicação interna forma estratégica para esses fins:

[...] a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados da empresa, através do estímulo ao diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis.

Pode-se perceber que a diferença está no diálogo que a comunicação interna possibilita para a construção da compatibilização de interesses dentro da organização, construindo um ambiente amigável e propício para isso. Essas possibilidades aumentam a importância desse tipo de comunicação para os resultados da empresa. Torquato (2002) afirma que a missão básica da comunicação interna é: “Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo e propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços”. Desse modo, percebe-se a importância desta forma de comunicação para os resultados das empresas.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Rodrigues (2017), a Cultura organizacional também é conhecida como Cultura Corporativa e corresponde a identidade de uma organização: seu conjunto de crenças, características, valores, suposições, perspectivas e padrões de comportamento. Estes foram sendo desenvolvidos no transcorrer e sua existência e pode influenciar/ contribuir para o bom desempenho profissional das pessoas que nela trabalham, de maneira que todos se sintam parte integrante da mesma.

Curvello (2012, apud ANSILIEIRO; SANTOS, 2015) fala que por intermédio da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e os fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais. Lacombe (2003, apud FERREIRA FILHO, *et al*, 2013, p. 5) define a cultura organizacional como:

[...] conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamentos e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

Os conceitos de Lacombe (2003) são compartilhados por Robbins (2005) que afirma a cultura organizacional como um sistema de valores compartilhado pelos membros, o qual permite diferenciar uma organização das demais, ou seja, refere-se à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa.

Por fim, de acordo com Rodrigues (2017), pode-se dizer que a cultura organizacional é a identidade de uma empresa, e como tal, deve ser percebida e compartilhada por seus funcionários. Pois, uma organização coerente constrói sua identidade através de uma boa relação com o mercado e com os seus clientes externos e internos, acompanhando as mudanças do mercado para que não se torne obsoleta.

Kunsch (2009) menciona que os estudos sobre mudanças organizacionais e, em especial, sobre mudanças de estratégias, afirmam que a comunicação é essencial para um processo bem sucedido. Em uma sociedade envolta

constantemente em mudanças, a comunicação se configura como um instrumento imprescindível nas organizações para esse fim (apud Barros e Matos 2015, p.5).

Leme (2012) entende que a cultura de uma organização reflete diretamente em seu estilo de comunicação. Ela influencia o comportamento de todos os indivíduos. Se uma organização tem por cultura a valorização dos recursos humanos, conseqüentemente a comunicação tenderá a ser consistente e transparente.

3.1 A Motivação dos Funcionários/Colaboradores

Para que as mudanças programadas pelas organizações aconteçam conforme planejado, as pessoas que participam de seu dia-a-dia precisam ser inseridas como peças fundamentais. Nesse sentido, precisam ser informadas e motivadas para integrar essa transição. Para Brum (1998), existem várias maneiras de se motivar um funcionário e: Reconhecimento público de um trabalho bem executado; Avaliação de desempenho como base para promoção; Participação nos lucros e Remuneração de forma competitiva, ou seja, de acordo com o talento de cada um. Nem sempre a motivação está atrelada a questões financeiras como o reconhecimento em público.

Albrecht (1994, p.33) afirma que o sucesso de uma organização é controlado por aqueles que trabalham na linha de frente e o comprometimento requerido desses funcionários é que: “Entendam o objetivo e necessidade de alcançá-lo; Acreditem no programa e sintam que ele é importante; Acreditem que tem possibilidade de sucesso e Sintam que será valioso para eles pessoalmente”.

Logo, para que haja o comprometimento desejado do funcionário, é preciso incentiva-lo, pois um funcionário que tem informação sobre funcionamento da empresa possui conhecimento, pode acrescentar muito para a empresa, mas também para o seu currículo. Nesse sentido a comunicação interna pode ajudar no entendimento tanto das propostas almejadas pela empresa, como o quanto que isso pode de alguma forma coincidir com o sucesso almejado pelo funcionário.

Para Matos (2006) a eficiência da comunicação interna também está pautada ao *feedback*, está ligada diretamente ao comprometimento das lideranças em promover uma boa comunicação que permitirá melhor convivência entre todos.

4 MARKETING

Conforme Kotler (2000, p.30) “O Marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, da oferta e da troca de produtos com valor agregado entre iguais”. Para auxiliar nesse entendimento Miranda (2017), diz que se trata de um conjunto de ações que são utilizadas no mundo dos negócios para conquistar novos clientes, ou para atender suas necessidades e desejos. Estes clientes também podem ser vistos como os colaboradores das empresas.

Para Miranda (2017), o marketing não se preocupa somente com a venda dos produtos ou serviços, mas com sua qualidade e a que público se destina, para isso, foi evoluindo e encontrando formas de se direcionar a elas de acordo com suas especificidades.

Assim, existem várias maneiras de se fazer marketing e para cada uma delas utiliza-se de técnicas diferenciadas e de terminologia também, como marketing digital, quando utilizado pela internet, endomarketing quando direcionado aos colaboradores das empresas. Menciona-se somente essas duas modalidades por serem importantes para o estudo do objeto desse trabalho. Para Bekin (1995, apud RODRIGUES, 2007, p.1) essa modalidade de marketing dá sentido de algo para dentro:

[...] em Endomarketing, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa “em, para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo (apud Rodrigues, 2007, p.1).

O endomarketing surgiu na década de 70, a partir da necessidade de se desenvolver alternativas para encantar os clientes internos das empresas, ou seja, os funcionários, motivando-os ao trabalho. Trata-se de um resultado da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implementados (BRUM, 1998).

Segundo a Autora, o endomarketing nasceu não o nome propriamente dito, mas o seu conceito, como uma necessidade imediata das empresas que desejavam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou simplesmente garantir a sua sobrevivência no mercado.

Grönroos (2003, apud ANSILIEIRO; SANTOS, 2015), afirma que “[...] quem define o Endomarketing é o próprio criador do termo, sendo atribuída aos professores Saul Faingaus Bekin e E. Beirodt”, sendo este conceito introduzido no Brasil, na década de 1970 e se firmando na década de 1990, após estes, observarem os problemas que sua empresa enfrentava, começou a utilizar estratégias de marketing na comunicação interna para tentar resolver esses problemas.

Bekin (2004) destaca que o Endomarketing não é apenas uma tendência, trata-se de uma prática que começa a ser utilizada em larga escala pelo mundo e suas características e valores que orientam muitas empresas, principalmente as líderes de mercado.

As Autoras, Ansilheiro e Santos (2015), alegam que devido as mudanças e avanços no mercado, frutos da globalização, acabaram por acelerar a competição internacional, foi necessário repensar as formas de comunicação, métodos e estruturas das organizações para acompanhar essas mudanças e manter a empresa atualizada para atender aos seus públicos e suas demandas.

Desse modo, o Endomarketing é mais que um conceito, é uma postura, uma atitude e um comportamento, que corresponde a uma nova abordagem para o mercado. Pressupõe trabalho em equipe, cooperação e integração dos vários setores das organizações, para assim construir lealdade nos relacionamentos interpessoais e de comunicação interna (BEKIN, 2004, apud ANSILIEIRO; SANTOS, 2015).

Por sua vez, Dalpiaz (2002, apud NETO; VALDISSER, 2018, p.2) afirma que o endomarketing “[...] proporcionar condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno)”. Para Bekin (2004) o endomarketing trabalha as ações das empresas junto a seus colaboradores, onde os mesmos são considerados como clientes internos, acreditando estar bem sincronizada no ambiente interno, agregará, conseqüentemente, excelência em qualidade na prestação dos serviços para com o seu público externo. Reforçando a fala de Bekin (2004) o endomarketing também pode ser chamado de marketing interno.

Conforme Brum (2005), o Endomarketing pode ter surgido com o único objetivo de ser o primeiro a informar os colaboradores sobre os acontecimentos, evitando outras fontes. A autora também acrescenta que o conceito de Endomarketing sofreu uma ampliação significativa, e que hoje compreende qualquer esforço das empresas na tentativa de estabelecer com seus empregados relacionamentos produtivos, saudáveis e que tenham durabilidade.

Tavares (2010, apud, RODRIGUES, 2017, p.48), diz que o costumeiro é a instituição desenvolver em suas ações por si e chamarem de endomarketing, no entanto faltam elementos para isso: “[...] o processo de Endomarketing envolve pesquisa, análise, desenvolvimento de ações, implementação e controle sobre as mesmas, não sendo, portanto, ações isoladas.” Todas essas etapas demonstram a amplitude do endomarketing e precisam ser levadas em consideração ao construir suas ações dentro das empresas.

Para Brum (2010) o Endomarketing fala sobre pessoas e objetivos, estes devem destacar que a felicidade pode ser o motivo principal para alcançar os melhores resultados dentro da empresa. Para isso, o endomarketing visa conhecer e valorizar o funcionário assim se sentirá satisfeitos com a empresa.

A consistência de um esforço de endomarketing acontece exatamente pelo seu conteúdo que deve ser coerente com a gestão, com a atitude da direção da empresa, com a imagem de marca de seus produtos e serviços e com o nível cultural e social da maioria dos funcionários [...] De nada adianta a forma, a mídia, a tecnologia e a vontade da empresa em querer repassar uma mensagem, se ela não existir. (BRUM, 2010, p. 66).

A autora chama a atenção para a veracidade das ações desenvolvidas pelo Endomarketing e do cunho de suas mensagens e que cabe utilizá-las no sentido de motivar, para a ação. Para Bekin, (2004, p. 51):

[...] o Endomarketing hoje é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças. Pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, e não apenas nas empresas de serviços. [...].

Para que isso ocorra a comunicação interna deve funcionar e muitas das vezes será gerenciada pelo Endomarketing, sendo ele a base dos processos administrativos (TAVARES, 2010). A esse respeito, Brum (2010, p. 65) diz que: “[...] a comunicação interna tem a responsabilidade de comunicar fatos e não criá-los”. O

que significa que o endomarketing tem o propósito de planejar ações para que a comunicação interna funcione informando adequadamente e com isso auxiliando na construção de um ambiente harmônico, que favoreça a melhoria da produtividade do público interno, de forma que todos saiam ganhando, tanto a empresa quanto seus colaboradores.

Por vezes pode surgir uma confusão entre os dois termos, endomarketing e comunicação interna. Em relação a isso, Brum (2007, FERREIRA FILHO, et al, 2013) explica que a comunicação interna é a informação transmitida através de canais internos e das lideranças e o endomarketing é a informação repassada com técnicas e estratégias de marketing, os dois são. Nessa mesma linha de raciocínio, Argenti (2006, p.175) amplia o entendimento desses dois conceitos, pois o endomarketing utiliza da comunicação interna para informar aos colaboradores da empresas sobre todas as coisas que se referem a organização para que se sintam parte integrante dela.

Quando notícias sobre determinada empresa chegam à imprensa ou aparecem na Internet, os funcionários devem estar munidos de uma versão própria da história, partida da empresa, para que se sintam parte da sua própria equipe. Essa estratégia também permite que as empresas tenham melhor controle de suas mensagens, sem depender do modo como a mídia os posiciona.

Com base nos autores pode-se perceber que a Comunicação Interna possui características semelhantes ao Endomarketing, suas funções se complementam para atingir um mesmo objetivo: os lucros da empresa, associados ao bem estar dos funcionários.

4.1 Tecnologia, Marketing e Comunicação Interna

De acordo com Azevedo (2019, p.11), a história da World Wide Web (WWW) se confunde com a da própria internet, ainda que esta seja mais antiga. Pelos anos 90, a web ainda não era muito explorada e pouco a pouco começam a aparecer às primeiras páginas pessoais. Conforme o autor, no ano de 2003, a web ganha uma nova nomenclatura, a web 2.0. Não que ela tenha sido fundamentada por revoluções tecnológicas, mas sim por uma mudança de foco, onde foi possível perceber a

necessidade de transformar sites estagnados, estáticos em posição de troca de conteúdo.

Para Brandão (2000), o impacto da tecnologia digital também atingiu as empresas, onde a internet emerge como nova mídia e ferramenta de marketing e comunicação das organizações. Neste sentido, Azevedo (2019) aduz que as empresas encontraram na internet uma ferramenta essencial de resposta e marketing de relacionamento. Por meio da internet pode-se responder mais rapidamente e com eficácia as reclamações, sugestões e pergunta dos seus clientes. Outro aspecto importante foi a facilidade de contato das empresas com seus colaboradores, seja via e-mail ou outras formas que agilizaram o processo de comunicação interna entre todos os envolvidos nesse ambiente.

Neste sentido, Kotler (1994, apud BRANDÃO, 2000). afirma que a maneira de fazer negócios está mudando com o desenvolvimento tecnológico na Internet. As empresas têm um espaço virtual em que podem atender aos seus clientes. Mais do que isso, toda a estrutura de uma empresa pode mudar com a atuação digital, da logística à comunicação, o que fez as empresas mudarem as bases dos processos pelos quais identificam, comunicam e fornecem valor para o cliente interno e externo.

Os avanços tecnológicos no mundo através das áreas da informática e das telecomunicações geraram mobilidade nas informações e grande impacto na forma que as empresas entregam valor aos seus clientes internos e externos. Conforme Kotler (2007, p. 18), o uso da internet gerou um acontecimento global: “Agora mais do que nunca estamos conectados uns aos outros e as coisas mais próximas ou distantes no mundo ao nosso redor”.

Informações que antes levavam meses, ou semanas para chegar, agora podem dar a volta ao mundo em apenas alguns dias, horas, ou instantaneamente, por meio da internet. A evolução tecnológica transformou a comunicação.

Estes conteúdos serão revistos no próximo capítulo onde será apresentado o estudo de caso deste trabalho.

5 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, será apresentado o estudo de caso da empresa: Agência 007 Company Comunicação Digital e sua consultoria para comunicação interna do Grupo CIA DO PÃO. Destaca-se que conforme divulgado no site da Agência 007 Company Comunicação Digital, o grupo CIA DO PÃO contratou os serviços da Agência a fim de obter suporte na área de comunicação interna e que prestou serviços de aperfeiçoamento do fluxo de informações na comunicação interna entre as empresas do Grupo CIA DO PÃO.

Para isso, serão utilizados dois instrumentos de coleta de dados: entrevista e a pesquisa junto ao site de ambas as empresa mencionadas. A entrevista foi realizada com o consultor, Miguel Arango, que um dos representantes da Agência 007 Company Comunicação Digital.

5.1 Agência 007 Company Comunicação Digital

A Agência 007 Company Comunicação Digital, fora fundada em 2013, e possui sede nas cidades de Londres e de São Paulo cujo um dos serviços é prestar consultoria de comunicação digital. No site da Agência diz que com o uso da metodologia britânica de planejamento e mensuração de comunicação trazida pela experiência de cada colaborador da equipe, permite que a oferta e a prestação de serviços ao cliente, sejam mais ampla e completa possível, pois engloba (planejamento, insight e consultoria, soluções e serviços técnicos, além de gerenciamento e avaliação de campanhas, e etc.).

A Agência 007 Company Comunicação Digital, diz em seu site que possui um diferencial dentre as demais empresas, pois combina expertises internacionais e/com experiências, tanto no assunto, quanto de seus colaboradores, trabalha com uma gama de variedades de empresas como companhias blue-chip, organizações globais para startups, instituições sociais, entidades de caridade e redes varejistas.

A Agência 007 Company Comunicação Digital, foi encontrada ao pesquisar no Google por cases de comunicação interna e surgiu uma matéria que abordava a consultoria para um de seus clientes da rede varejista. Na matéria contava o nome

de Miguel Arango e seu e-mail. Optou-se por fazer contato, que imediatamente foi retornado com boa vontade em atender a esse estudo, passar dados e informações a respeito desse caso real . Razão pela qual, a Agência faz parte desse estudo. Só foi solicitado pela Agência que o nome de seu cliente “o Grupo varejista” para quem prestaram consultoria fosse preservado, então optou-se por chama-lo de Grupo Cia do Pão. O Quadro 1 consta do site da agência e apresenta e apresenta algumas das atividades que oferece aos seus clientes:

Quadro 1 – Atividades Desenvolvidas pela Agência 007 Company Comunicação Digital

Planejamento, insight e consultoria	Soluções e serviços Técnicos	Gerenciamento de Campanhas e avaliação
Desenvolvimento estratégico	Website – design & construção	E-mail marketing
Desenvolvimento de marca	Desenvolvimento de sistemas / intranet	Mídias Sociais (configuração e campanhas)
Auditoria digital	Desenvolvimento de ferramentas	Campanhas Pay per click (PPC)
Monitoramento de mídias sociais	Criação de aplicativos de rede social	Links patrocinados
Desenvolvimento de políticas	Desenvolvimento de aplicativos para smartphone e tablet	Avaliação e análise
Treinamento Suporte na contratação de serviços e mão de obra especializada	Desenvolvimento de plataformas de E-commerce	Viral seeding e Vídeo SEO
Coordenação de projetos globais	Concepção e desenvolvimento de jogos on-line	E-commerce (configuração e otimização) ¹
Modelos de avaliação e cálculo de ROI		Comunicação interna

Fonte: Informações retiradas do site da Agência 007 Company Comunicação Social

¹ Disponível em: < <http://sherlockdigital.com.br/o-que-fazemos//>>. Acessado em: agosto de 2020

No site da Agência 007 Company Comunicação Social existe uma fala da Coordenadora de Comunicação de Lojas do Grupo Cia do Pão abordando os motivos da contratação dessa Agência para prestar serviços de consultoria na área de comunicação interna de sua rede de lojas, formada por mais de 2.100 pontos de venda.

Considerando a importância da comunicação interna às operações de negócios, estávamos procurando uma agência com credenciais de expertise de estratégia e de consultoria compatíveis com nossa empresa. A Agência 007 Company Comunicação Digital nos impressionou com a profundidade de sua compreensão de nossos objetivos de negócios, assim como pela clareza do seu pensamento sobre como devemos conduzir este processo de mudança cultural, Vimos um grande diferencial em ter à nossa disposição a metodologia de planejamento e mensuração britânica, assim como uma equipe internacional que demonstra forte compreensão do tamanho e da complexidade do mercado brasileiro. A agência nos apresentou uma estratégia ousada e uma série convincente de campanhas e soluções que demonstraram claramente a capacidade de manter o Grupo Pão de Açúcar como uma empresa inovadora na área de comunicação interna².

Segundo a Coordenadora de Comunicação a agência apresentou uma estratégia audaciosa e uma série convincente de campanhas e soluções que demonstraram claramente a capacidade de manter o Grupo CIA DO PÃO como uma empresa inovadora na área de comunicação interna.

5.2 Consultoria de Comunicação Interna da Agência 007

Conforme as informações colhidas na entrevista com Miguel Arango e no material enviado por ele via e-mail para elaboração desta parte do trabalho, a Agência 007 foi responsável pela elaboração do planejamento de comunicação, auditoria, soluções digitais e quadros de medição, bem como de uma série contínua de campanhas visando maior eficácia da comunicação interna entre as diretorias de negócios e os pontos de venda do Grupo CIA DO PÃO.

Ficou encarregada de desenvolver estratégias em longo prazo para melhorar a eficiência da comunicação via e-mail do Grupo Cia do Pão. A Agência 007 Company

² Disponível em: < <http://sherlockdigital.com.br/grupo-pao-de-acucar-gpa-contrata-agencia-anglo-brasileira-para-aperfeicoar-a-comunicacao-interna-em-sua-rede-de-lojas/> >. Acessado em 04 de outubro de 2020.

Comunicação Social atuou com uma equipe externa e de apoio à área de Comunicação das Lojas do Grupo.

Desenvolveu ações e ferramentas que visaram à diminuição da dependência do e-mail nas comunicações internas, de modo que reduzir custos operacionais, melhorou a produtividade e gerou novas oportunidades de negócios. Segundo a sócia diretora da Agência 007 Company Comunicação Social Mia Collucci, a Agência 007 entendeu,

[...] a necessidade de melhoria no processo de comunicação via e-mail do Grupo CIA DO PÃO e buscamos por meio de nosso know-how criar ferramentas e processos de comunicação suficientes para fornecer uma melhoria que possa ser mantida em longo prazo. Muito além da ação, queremos garantir a aceitação genuína e o apoio de todos os colaboradores.

Outra fonte de informação utilizada para entender sobre o Grupo que a Agência 007 prestou consultoria foi o site do próprio Grupo, optou-se por retirar informações direto do site oficial da empresa, trata-se da a maior rede varejista do Brasil e segunda da América Latina.

5.3 Grupo CIA DO PÃO (GCP)

As informações que constam desse tópico foram retiradas do site do Grupo CIA DO PÃO. De acordo com pesquisa junto ao site oficial da empresa, pode-se dizer que o Grupo Companhia do Pão, nasceu como uma doceira, que possuía o mesmo nome e fora fundada em 1948, por um imigrante português.

No ano de 1959, foi aberto o primeiro supermercado da rede. A partir de 1970, o grupo passou por uma grande expansão, com a aquisição de uma conhecida empresa e com a inauguração de outra, deu-se início a primeira geração de hipermercado do país, aproximadamente em 1978 o grupo adquiriu três redes de supermercados.

Nos anos 90, o grupo fora reestruturado (em todos os sentidos) com o intuito de resgatar a eficiência que acabou deixada de lado com o meteoro crescimento. E em 1995, a rede abriu capital para a emissão de ações preferenciais.

A empresa, com um modelo único de operações em diversos segmentos de distribuição, se orgulha em fazer parte da vida de milhões de brasileiros e brasileiras, sempre buscando identificar tendências de consumo e comportamento que permitam antecipar as necessidades de seus clientes.

Consciente do papel que exerce na economia do país, por meio da geração de empregos e de iniciativas de responsabilidade socioambiental em todos os seus negócios, o GCP atua por uma sociedade melhor, promovendo o desenvolvimento social e o consumo consciente como forma de contribuir para o bem-estar da comunidade e o desenvolvimento do Brasil.

O Grupo CIA DO PÃO está entre as maiores empregadoras do varejo no Brasil e conta com mais de 109 mil colaboradores. O modelo de gestão do Grupo engloba todas as suas Unidades de Negócios, respeitando as características e o posicionamento de cada bandeira e, ao mesmo tempo, desenvolvendo uma visão corporativa dos processos, com a administração institucional no contexto do Grupo.

O Propósito do GCP (Grupo CIA DO PÃO), conforme consta em sua página, é sobre poder escolher, é sempre a melhor escolha. Do alimento à tecnologia, do varejo ao atacado, do mini ao hipermercado, do e-commerce à loja física. Os clientes podem comprar o que quiserem, onde e quando quiserem. Seus fornecedores contam com negociações e práticas justas e transparentes. E, investidores têm oportunidades para diversificar seus investimentos. Os colaboradores da empresa têm inúmeras oportunidades para exercer seu talento.

Conscientes de seu papel como agentes transformadores, a companhia busca contribuir para a construção de uma sociedade diversa e melhor. Procurando evoluir e inovar, criando tendências, aprimorando formatos de negócios e construindo oportunidades e experiência de acordo com a necessidade e os perfis de seus consumidores.

5.4 Auditorias no Grupo CIA DO PÃO

A seguir, o texto na íntegra da situação encontrada pela de Agência 007 Company Comunicação Digital no GCP, bem como, ações sugeridas pelos

consultores para sanar os problemas de comunicação interna entre a empresa e seus colaboradores. Essas informações foram enviadas por e-mail pelo Diretor da Agência 007, Miguel Arango.

Segundo consta no site da Agência 007, em 2014, com mais de 2.000 lojas distribuídas por todo o país, a comunicação diária entre o escritório central e os pontos de venda no Grupo CIA DO PÃO tornava-se fundamental para o bom funcionamento dos negócios de varejo, porém, o Grupo não possuía padronização de suas mensagens, nem mesmo com relação à ordem de importância. Não havia políticas e nem mesmo cultura para organizar a comunicação através de e-mails; o que acarretava uma sobrecarga de mensagens nos pontos de vendas.

De acordo com dados informativos da Agência 007 Company Comunicação Digital, foi possível identificar os seguintes problemas:

- Mais de 150 e-mails, não padronizados e extensos, enviados diariamente para cada gerente de loja;
- Para respondê-los a Agência 007 Company Comunicação Digital estimou que os gerentes passavam entre 3-4 horas por dia em frente ao computador – isso além do "trabalho de rotina" em gerenciar a loja eficazmente;
- Um exemplo identificado, pela Agência 007 Company Comunicação Digital, foi o envio de um mesmo e-mail e conteúdo, por 70 vezes, com o objetivo de "reforçar a comunicação" considerada importante pelo emissor.

Com base nos custos de produtividade e de oportunidades de vendas perdidas, essa cultura estava resultando em grandes despesas decorrentes das falhas no processo de comunicação, dois exemplos foram identificados pela Agência 007 Company Comunicação Digital que apontaram que entregas chegavam a lugares errados e preços de produtos não eram alterados devido à sobrecarga de mensagens.

A Agência 007 realizou uma extensa auditoria no processo de comunicação do Grupo CIA DO PÃO para identificar as fontes de tráfego de e-mails entre os departamentos comerciais para categorizar e criar um ranking de comunicações em termos de importância comercial. Segundo a Agência, foram pontuados alguns critérios:

- Foi identificada a necessidade de educar, engajar e informar os colaboradores sobre os problemas causados pelo uso inadequado do e-mail;

- Fora apontado que seria imprescindível oferecer uma proposta de mais liberdade e autonomia na comunicação por meio de mensagens simplificadas;
- Foram realizadas pesquisas e workshops com diferentes *stakeholders* do Grupo e com colaboradores para identificar as fontes mais comuns de conflitos/erros das mensagens recebidas e enviadas. Com base nisso, a Agência pode desenvolver um guia de estilo padronizando e definindo a forma mais eficiente e eficaz de comunicação entre lojas e áreas administrativas.
- A Agência desenvolveu uma identidade de marca e mensagem interna, criando um programa nomeado Programa Agiliza – Comunicação Objetiva. O tom de voz, estilo visual e personalidade foram concebidos para envolver os diferentes objetivos e perfis do público alvo: equipe de loja e sede administrativa.
- Como questão tática a Agência propôs: “O que você poderia fazer com 60 minutos a mais no seu dia? ”, assim conseguiu motivar os colaboradores para agirem e pensarem diferente o modelo de comunicação ideal para todo o Grupo.

Além dessas informações fornecidas pelo diretor da Agência 007, um roteiro de entrevista foi elaborado apresentado para o mesmo para que pudesse trazer luz à algumas indagações, esta entrevista foi realizada no dia 04 de setembro de 2020, pelo Google Meet.

Ao ser indagado sobre se a sua equipe já havia prestado serviço de consultoria ou outros serviços ao GCP. A resposta foi que “Não”. Pois segundo ele, “a Agência 007 Company Comunicação Social havia acabado de chegar ao mercado brasileiro e em uma visita de apresentação da empresa, a oportunidade surgiu”.

Logo, perguntado sobre a iniciação dos trabalhos e se os problemas foram logo diagnosticados ou se levou um certo tempo. O representante da agência alegou que “mais ou menos, pois segundo ele o GCP sabia que a comunicação com suas lojas não alcançava os resultados esperados e que, com alguma frequência, havia problemas de desinformação na ponta, pois segundo ele, o diagnóstico de verdade veio depois da fase de pesquisa de mesa e pesquisa de campo”.

Ao ser questionado sobre quanto tempo levou para a resolução dos problemas encontrados, a resposta foi de que o período fora de “aproximadamente 6 meses, desde o início da consultoria até a entrega do projeto completo e implementado”. Acresceu ainda “que ficaram mais uns dois meses com uma equipe da Agência 007

Company Comunicação Digital atuando no GCP para apoiar e ajudar na implementação real da solução”.

A próxima questão fora sobre se houve alguma dificuldade no decorrer da consultoria, sendo que em caso positivo, quais eram e como foram solucionadas. O entrevistado respondeu positivamente que “sim, principalmente no tocante a Gestão de Mudança: as pessoas não gostam de ter suas rotinas modificadas”. De acordo com ele, “foram aplicadas técnicas de gerenciamento de mudança e muito bate-papo com os times, além do apoio incondicional da alta gestão do grupo na garantia acesso e voz”.

Continuando a pesquisa, fora feito uma pergunta bem subjetiva, sobre o seu ponto de vista, quanto a uma boa comunicação interna, se contribui para melhoria de resultados na empresa e se o mesmo a considera importante. E a resposta veio da seguinte forma: “Como diria o Velho Guerreiro Quem não se comunica, se trumbica”. Segundo ele, “a comunicação interna é vital para que todos estejam alinhados com os propósitos e resultados das empresas. Sem isso as pessoas deixam de entender no que suas ações resultam e como elas impactam a organização”.

Ao ser perguntado sobre quais os meios de comunicação que sua equipe mais utiliza na organização. A resposta foi bem amplas, pois segundo ele, “na Agência 007 Company Comunicação Digital adotamos a comunicação em diversos níveis e pontos”. Logo, percebe-se que para cada caso há um meio de comunicação mais apropriado, sendo que “para todos os projetos utilizamos o Trello e e-mails. Para debates de temas mais corriqueiros usamos o WhatsApp. E nas reuniões adotamos o Google Meet. Entretanto estamos abertos para utilização de Zoom, Blue Jeans, Teams e toda a miríade de aplicativos de comunicação”.

Fora perguntado sobre seu ponto de vista, em relação aos meios de comunicação existentes na empresa, se estes eram eficazes. E se a empresa poderia fazer e ou fez melhorias em algum dos pontos de comunicação. O diretor por sua vez, respondeu que “considero que os meios são suficientes. Muitas vezes o problema não reside na ferramenta, mas sim na mensagem que se quer transmitir”.

Também fora perguntado se existe algum procedimento adotado para evitar ou eliminar falhas na comunicação interna, se positivo, qual? Segundo ele, a agência utiliza um recurso super avançado chamado: “double check”, que “consiste em perguntar o que a pessoa entendeu do que ela acabou de ouvir/ler/assistir. E os novos meios permitem essa interação de maneira muito simples”.

E por fim, fora perguntado sobre o que mais sua equipe realizou no GCP. O diretor respondeu que “a experiência do GCP foi ímpar”. Acrescendo que “acredito que o tempo que ficamos após o término do projeto para acompanhar a implantação foi fundamental para consolidar ainda mais os avanços que foram feitos”.

5.5 Estratégias para implantação do novo modelo de comunicação interna entre os setores administrativos e as lojas do Grupo CIA DO PÃO

Conforme já mencionado, uma das estratégias utilizadas pela Agência 007 Company Comunicação Digital, no GCP fora o PROGRAMA AGILIZA, mas do que se trata?

De acordo com o site da Agência 007, a área de comunicação interna do GCP, tinha como desafio diminuir a quantidade de e-mails diários enviados das áreas administrativas aos pontos de venda; mas para que tal objetivo fosse alcançado, era necessário utilizar-se de uma estratégia planejada em parceria (entre a Agência e o GCP).

Assim, dessa parceria, nascera o Programa Agiliza – Comunicação Objetiva, uma iniciativa que visava a centralização da comunicação entre as áreas internas e as lojas, bem como, a programação dos horários para envio da comunicação e a utilização de um único canal para contato com as lojas.

Segundo a Agência 007, tal iniciativa, trouxera uma forte mudança na cultura de comunicação para centenas de gestores e precisava ser compartilhada.

Ressalta que o objetivo principal do programa, era a redução de e-mails (para que houvesse mais agilidade entres os colaboradores e que os mesmos fossem mais objetivos). Assim, percebeu-se que era necessário criar uma forma de

comunicação de acordo com a nova cultura do GCP: redução de e-mails, agilidade e linguagem objetiva.

Logo, após, pesquisa previamente aplicada, a agência propôs e criou um recurso multimídia com identidade visual característica do programa, recursos gráficos para facilitar o entendimento e uma linguagem apropriada e objetiva de acordo com o perfil do público.

Segundo a Agência 007, em um evento estratégico, o vídeo apresentou o novo programa simultaneamente para centenas de gerentes.

Para eles, era essencial ressaltar que a agilidade proposta pelo programa também estava presente durante todo o planejamento: o processo de apresentação completa do programa, benefícios e razões para a implementação (com base em pesquisas conduzidas), bem como esclarecimento de dúvidas, foi concluído em apenas 6 minutos.

Por fim, a Agência 007 propôs a comunicação interna por meio de ações multimídia e marketing digital, com base no know-how da Agência 007 e as necessidade de comunicação interna do GCP. O que foi implementado junto ao Programa Agiliza – Comunicação Objetiva:

- Fora utilizada pela Agência uma série de vídeos com conteúdo educacional e editorial, altamente de impacto visual, bem como eventos para engajar e educar o público sobre o emprego do e-mail;
- Novos processos e ferramentas foram implantados para melhorar a comunicação com as lojas, incluindo a produção diária de três boletins padronizados com divulgação em horários fixo e informações de relevância;
- Informações de diferentes departamentos internos foram inseridas em um portal de comunicação (com um formato sob medida definido com base nos resultados da auditoria da Agência 007 Company Comunicação Digital;
- Foi criada uma equipe interna - 'Comunicação Lojas' - responsável por analisar os dados, organizá-los e priorizá-los antes do enviá-los às equipes de loja;
- Informações foram exibidas num *hotsite* e *feed* internos, com interface clara, que poderiam ser personalizadas de acordo com as necessidades dos departamentos, além de possibilitar, planos futuros, de adicionar um elemento móvel para os principais gestores, como alertas de SMS e aplicativos.
- Uma fórmula de ROI (Retorno sobre Investimento), foi desenvolvida com o departamento comercial considerando as remunerações dos colaboradores, impostos e despesas de contração, assim como custos médios decorridos de erros e atrasos. O programa criou uma economia de tempo no do valor de R\$ 4 milhões/mês até Dezembro de 2014.

Assim sendo, pode-se dizer que é imprescindível aplicar a técnica mais a experiência ao desenvolver o serviço de comunicação interna, pois não basta apenas ter os elementos, como no caso haviam meios de comunicação interna suficientes, mas não havia o manejo correto das ferramentas que possuíam.

Observa-se também que, para cada fase, cada setor há um uso de determinado meio de comunicação que é mais eficaz, ficando nítido quando foi feita a descrição das atividades em que eram usados, a exemplo de “um mesmo e-mail e conteúdo, por 70 vezes, com o objetivo de “reforçar a comunicação” considerada importante pelo emissor”.

O programa implementado pela Agência 007 junto ao GCP, foi imprescindível para que as falhas fossem sanadas, e para isso, houve um acompanhamento dos colaboradores, que foram treinados e assim, conforme consta no site da Agência 007, devido a essa implementação, o GCP obteve uma economia de tempo e de dinheiro em escala de 4milhões/mês. A experiência da Agência 007 junto ao GCP demonstra a importância da comunicação interna eficaz para os resultados da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conceituação teórica e o estudo de caso demonstraram que é preciso que haja uma comunicação interna bem estruturada nas organizações, a fim de que as partes possam se comunicar entre si (independente de hierarquias, se cliente, colaborador, se fornecedor), sem que haja ruídos na transmissão das mensagens, seja ela verbal ou escrita (principalmente por e-mails e app de conversas).

Um dos objetivos do estudo era demonstrar a importância da comunicação interna, suas formas e meios, sua conceituação (apesar disto ser divergente entre os doutrinadores) e principalmente sobre a inobservância e ou falha na comunicação dentro de um estabelecimento empresarial.

Conforme pode ser observado, que com uma comunicação interna “falha ou ineficaz”, retardam para não dizer anulam o cumprimento das metas estipuladas para o desenvolvimento e crescimento de qualquer empresa, repartição pública ou ainda entidades filantrópicas.

Aponta-se que, com base nas pesquisas literárias realizadas, que uma comunicação interna eficaz, pode trazer o aumento do rendimento de produção de cada funcionário e por tabela, aumentam-se também os lucros.

Ademais, com a constante evolução global, social, empresarial, a comunicação interna, deixou de ser “apenas” uma forma de comunicar-se, atualmente é considerada “de suma importância” para as corporações, pois também, é tida como item para competição no mercado.

Destaca-se que fora elaborado um roteiro de pesquisa, e que este fora enviado para um representante de uma “Agência 007”, e por questões de solicitações da mesma, tiveram seus nomes (empresa estudada e agência que prestou a consultoria), substituídos por nomes “fictícios”, a saber: GCP – Grupo Cia do Pão e Agência 007 Company Comunicação Digital.

O Grupo citada (GCP), conforme estudo feito pela agência de consultoria Digital, possuía as ferramentas de comunicação interna eficazes, mas não “sabiam ou não as utilizava” da forma correta. E tal procedimento, acarretou em perda de qualidade de trabalho (afinal, eram e-mails enviados de forma desordenadas,

repetitivos e sem objetividade) e perda significativa de dinheiro (pois o grupo objeto de estudo) é uma empresa, se assim pode-se dizer, é uma gigante (no mercado) e uma das maiores empregadora do país.

Logo, era de tamanha necessidade recuperar a essência e ao mesmo tempo, aparar as falhas. Neste sentido, houve a contratação do serviço de consultoria, que em parceria criaram programas específicos a fim de erradicar a falha nas ferramentas de comunicação, implementando melhorias que em tempo estimado, renderam os frutos.

Conclui-se, que não adianta ter as ferramentas de comunicação à disposição, é preciso saber usá-las a seu favor, como demonstrado no estudo de caso apresentado. O uso adequado da comunicação interna fez com que o Grupo CIA DO PÃO economizasse 4 milhões ao mês. Esta diferença e a melhoria do fluxo de informações, bem como do ambiente de trabalho, evidenciaram que a Comunicação Interna, é sem dúvida, representa um instrumento estratégico para benefícios gerais dos setores da empresa e, conseqüentemente o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

ANSILIERO, Gerusa; SANTOS, Silvia Simi Spagnol dos. **A Comunicação Interna e o Endomarketing**. Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba, v. 6, n. 1, p. 7-18, Jan. /Jun. 2015. Disponível em: https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/4260/pdf_37>. Acessado em 24 mai. 2019.

ABERJ. ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Conceitos de Comunicação. Disponível em: http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo_cmr_conceitos.asp . Acesso em 30 de agosto de 2020.

ALBRECHT, Karl. Serviços Internos: Como Resolver a Crise de Liderança do Gerenciamento de Nível Médio. São Paulo: Pioneira, 1994.

ANSILIERO, Gerusa. SANTOS, Silvia Simi Spagnol dos. A COMUNICAÇÃO INTERNA E O ENDOMARKETING. Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba, v. 6, n. 1, p. 7-18, jan./jun. 2015. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/235125036.pdf> . Acesso em 01 de outubro de 2020.

ARGENTI, Paul A. Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e reputação. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARGENTI, Paul. Comunicação Empresarial 4. ed. Rio de Janeiro, RJ : Elsevier, p. 81, 2006. Disponível em:<<https://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial-3/>>. Acessado em 20 de 2et. de 2020.

AURÉLIO. Dicionário online de Português. Disponível em <https://www.dicio.com.br/endomarketing/> . Acesso em 06 de outubro de 2020.

AZEVEDO. Cristiane Aparecida Fonseca. MARKETING DIGITAL.2019. Disponível em: [http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/1236/1/TCC MARKETING DIGITAL 2019.pdf](http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/1236/1/TCC_MARKETING_DIGITAL_2019.pdf). Acesso em 19 de outubro 2020.

BARROS, Daiane Monique Lima de. MATOS, Nailton Santos de. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA E DOS FEEDBACKS GERENCIAIS. Revista de Administração |FW| v. 13|n. 23| p.3-20|ago. 2015 Disponível em <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/download/1553/1961>. Acesso em 17 de outubro de 2020

BORDENAVE, Juan. O que é comunicação. São Paulo: Editora Brasiliense, 2006. Brandão, Vanessa Cardozo. **Comunicação e Marketing na Era Digital: A Internet Como Mídia e Canal de Vendas**. 2012. Revista Latinoamericana de Ciências de La Comunicación, 14-15 (8), p. 50-6, Disponível em:

<https://www.academia.edu/6192920/Marshall_McLuhan_e_a_Teoria_Midi%C3%A1tica_D%C3%ADvidas_e_Cr%C3%ADticas>. Acessado em: 24 mai. 2020.

BUENO, W. Comunicação e crise: e a lama escorrendo por debaixo do tapete. Comunicação Empresarial Online, 2009. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br>>. Acessado em set. de 2020.

BUENO, W. C. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. Conexão-Comunicação e Cultura, v. 4, n. 07, 2010.

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. O que é comunicação. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa. São Paulo: Monole, 2003.

_____. BUENO, W. C. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. Conexão-Comunicação e Cultura, v. 4, n. 07, 2010.

BRANDÃO, Vanessa Cardozo. COMUNICAÇÃO E MARKETING NA ERA DIGITAL: A INTERNET COMO MÍDIA E CANAL DE VENDAS. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Campo Grande – MS. Disponível em <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/63367481050614301224660314786789274330.pdf>. Acesso em 05 de outubro de 2020.

BRUM, Analisa de Medeiros. Face a face com o endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 2005.

_____. Endomarketing Como Estratégia de Gestão. Encante seu Cliente Interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CASAGRANDE, Elaine Bez Birolo. Análise dos processos de comunicação interna em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Jacinto Machado – SC. 2010. 68p. Relatório de estágio do curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma. Disponível em : <https://core.ac.uk/download/pdf/297690801.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2020.

CAMPOMAR, Cortez, Marcos; IKEDA, Akemi, Ana. **O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos**. Editora Saraiva, 2006.

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL In: Dicionário de Sociologia Globo. Porto Alegre: Globo, 1970.

CURVELLO, J. (2009). Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas. Anais, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da

Comunicação. Retirado de <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3ªed. São Paulo, 1983.

_____. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Recursos humanos. Editora Compacta, 7ªed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

CRUZEIRO, Flávia Cadinelli. De dentro para fora: a relevância da área de Comunicação Interna em uma organização. 2013. 9º Encontro Nacional de História da Mídia – UFOP-MG <http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/9o-encontro-2013/artigos/gt-historia-da-publicidade-e-da-comunicacao-institucional/de-dentro-para-fora-a-relevancia-da-area-de-comunicacao-interna-em-uma-organizacao>. Acesso em 19 de outubro de 2020.

Deetz, S. (2010). Comunicação organizacional: Fundamentos e desafios. In Marchiori, M. (Ed.), Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas. São Caetano: Difusora Editora

DONANSKI, Jéssica Samara. O USO DOS RECURSOS DE ÁUDIO NA COMUNICAÇÃO INTERNA: um programa de rádio para o Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar). Disponível em <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/38385/TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 06 de outubro de 2020.

DUBRIN, Andrew J.. Princípios da Administração. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FEREIRA FILHO, Edson Pinto. PEREIRA, Fernanda Abrantes. PASSOS, Graciela dos Santos. A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING E DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA CULTURA ORGANIZACIONAL. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>. Acesso em 02 de outubro de 2020. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>

FIGUEIRA, Eliene. AMORIM, Marcelo. FERNANDES, Jaqueline. SANTOS, Josiane. FALCÃO, Rodrigo. OLIVEIRA, Thaís. RODRIGUES, Líliliana RODRIGUES. Faculdade Boas Novas, Manaus, AM. Mídia Como Objeto de Opressão Sedutora. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XXI Prêmio Expocom 2014 – Exposição da Pesquisa Experimental em Comunicação. Disponível em <https://www.portalintercom.org.br/anais/norte2014/expocom/EX39-0562-1.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2020.

FREITAS, Karla Viola. Análise as Comunicação Organizacional entre os colaboradores do setor financeiro de um grupo empresarial de Criciúma, 2014. 73p.

Monografia do Curso de Pós Graduação Especialização em Gestão Empresarial da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma. http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2396/1/Karla_Viola_Freitas.pdf. Acessado em: 20 set. de 2020.

GABRIEL, Martha. Marketing na Era digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Cp2YDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=conceitos+de+marketing&ots=ehioc7W1uJ&sig=Vsey4kBv8cks5ltwlqgUhOTX3dY#v=onepage&q=conceitos%20de%20marketing&f=false>>. Acessado em: 20 de set. de 2020

Gomes, D. (2000). Cultura Organizacional Comunicação e Identidade. Coimbra: Quarteto Editora.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e serviços. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GONTIJO, S. O Livro de Ouro da Comunicação. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

HENRIQUE, Thales. Tipos De Comunicação Organizacional. 2018. Metamorfose Administrativa. Disponível em <https://www.metamorfose.adm.br/TIPOS-DE-COMUNICAcao-ORGANIZACIONAL+57933>.

HAMPTON, David R. Administração: comportamento organizacional. São Paulo: Editora Mc Graw-Hill Ltda, 1990.

HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Edição 1. São Paulo: Editora Objetiva. P. 320.

KOTLER, Philip. Princípios de Marketing. Vol I, II, III. São Paulo: Ed. Atlas, 1994. _____ . Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.

_____. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. Marketing para o século XXI. 2003. Editora Futura, São Paulo.

KLOTTER, Philip e ARMSTRONG, Gary, **Princípios de Marketing**; tradução Sabrina Cairo, Cristina Yamagami; revisão técnica Gabriel dos Santos; Editora São Paulo. 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M.. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190. Disponível em: <http://189.28.128.100/nutricao/docs/Enpacs/pesquisaArtigos/o_processo_de_comu

nicacao_na_promocao_do_aleitamento_materno_2002.pdf>. Acesso em 24 mai. 2019.

Yin, Robert K. **Metodologia da pesquisa estudo de caso**. trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre :Bookman, 2001. Disponível em: < <https://docero.com.br/doc/xv8se8>>. Acesso em 24 mai. 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração: Princípios e tendências. São Paulo. Saraiva, 2003.

LEMES, Priscila dos Santos A Importância da Comunicação Interna nas Organizações e suas Ferramentas / Priscila Lemes dos Santos. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema – Assis – Sp 66p. <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911261102.pdf>. Acessado em 15 de outubro 2020.

LIMA, Manuella. ABBUD, Maria Emilia. UFAM - Comunicação, Organizações e Comunicação Organizacional. INTERCOM. XV congresso de Ciências da Comunicação na Reg, Norte. Boa Vista. RR -06 a 08/07/2016. Disponível em : <https://www.portalintercom.org.br/anais/norte2016/resumos/R49-0476-1.pdf> . Acesso em 09 de outubro de 2020.

LIMA, Juliana Diógenes de Araújo; FILHO, Ismar Capistrano Costa. **O Conceito de aldeia Global de Mc Luhan aplicado ao Webjornalismo**. 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1816-1.pdf>>. Acessado em 24 mai. de 2020.

LITE, Marisa del Pozo. Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica. Madrid: Fragua Editorial, 1997.

Marchiori, M. (2011). Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre as organizações (2ª ed.). São Caetano: Difusão Editora

MATOS, Gustavo Gomes de. Comunicação sem complicação. Como simplificar a

MARCHIORI, Marlene .**Os desafios da comunicação interna nas organizações**. 2010.Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466>>. Acessado em: maio 2019.

MARCONDES FILHO, Cyro. Até que ponto, de fato, nos comunicamos? Uma reflexão sobre o processo de individuação e formação. São Paulo: Paulus, 2004.

MARCHIORI, M. (2011). Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre as organizações (2ª ed.). São Caetano: Difusão Editora

MATOS, Gustavo Gomes de. Comunicação sem complicação. Como simplificar a prática da Comunicação nas empresas, Rio de Janeiro, ed. Elsevier, 2004.

MELO, Brenda Marques Madureira de. Comunicação interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial. Projeto Experimental para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social na Universidade Federal de Juiz de Fora.

MELO, Vanessa Pontes Chaves. **A comunicação interna e sua importância nas organizações.** 2012. Disponível em: <<https://www.ebah.com.br/content/ABAAAqIsAJ/a-comunicacao-interna-sua-importancia-nas-organizacoes>>. Acessado em: maio 2019.

MELO, Vanessa Pontes Chaves de. A comunicação interna e sua importância nas organizações. 2006, disponível <http://docplayer.com.br/89670-A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes.html>. Acessado em 18 de outubro 2020.

MIRANDA, Hugo Pedrosa. **Tipos de marketing.** Revista Gestão em Foco. n° 9, p. 16 – 19, 2017. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/003_artigo_hugo_pedroso_miranda.pdf>. Acessado em: 20 de set. de 2020

MOREIRA, B. L. Dicas de Feedback. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2010.

MOREIRA, T. S. O que é comunicação empresarial. Disponível em: <<http://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial-3/>> Acesso em: 24 nov. 2013.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. Administração. 2ªed. Editora Saraiva, 2003.

MOURÃO. Rita Andreia Monteiro. MIRANDA, Sandra. GONÇALVES, Gisela. A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos. Journals Openedition. VOL.13 N° 25 | 2018. Comunicação Interna Estratégica. Disponível em: <[https://journals.openedition.org/cp/2506#:~:text=Assinalar%20este%20documento-,Introdu%C3%A7%C3%A3o,organizacional%20\(Gomes%2C%202000\)](https://journals.openedition.org/cp/2506#:~:text=Assinalar%20este%20documento-,Introdu%C3%A7%C3%A3o,organizacional%20(Gomes%2C%202000))>. Acesso em 02 de outubro de 2020.

NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

NETO, Andressa de Paula. VALDISSER, Cássio Raimundo. A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SHIRLEY CABELO & ESTÉTICA UNISSEX LTDA – ME. GETEC, v.7, n.17, p.156-175/2018. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/download/1490/1020>. Acesso em 12 de outubro 2020.

NEIVA, Felipa. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 1069-061 Lisboa, Portugal. *Media & Jornalismo* vol.18 no.33 Lisboa nov. 2018. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200005#:~:text=De%20acordo%20com%20Putnam%2C%20 . Acesso em 15 de outubro de 2020.

OLIVEIRA, Ana Aracelly. AQUINO, Mayra de Castro. TONELI DA SILVA, Wilian. O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DE PESSOAS: influências de clima e cultura nas organizações. Disponível em <https://www.sumarios.org/artigo/o-endomarketing-como-estrat%C3%A9gia-na-gest%C3%A3o-de-pessoas-influ%C3%A2ncias-de-clima-e-cultura-nas> . Acesso em 03 de outubro de 2020.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A Técnica da Comunicação Humana**. 2012. S.P. Ed. Cengage Learning.
ROMANCINI, Richard. **Derivações do problema da técnica na educação**. 2013. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/richard_romancini/tecnologia-e-educacao-27990562>. Acessado em 24 mai. 2019.

PUTNAM, Linda, PHILLIPS, Nelson e CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGG, Stewart R. HARDY, Cyntia e NORD, Walter R. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, v.3.

RODRIGUES, Ilma Garcia da Silva. A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES DE ENDOMARKETING PARA A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E O CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Campo do Saber – ISSN 2447 – 5017*. Disponível em: <http://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/81>. Acesso em 30 de setembro de 2020.

RODRIGUES, Geraldo. A Importância das Lideranças Intermediárias no Processo de Implantação de um Programa de Endomarketing. *Portal do Marketing*. 2007. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Import_Lid_Interm_no_Proc_de_Imp_d_e_um_Prog_de_Endomarketing.htm . Acesso em 20 de outubro 2020.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUÃO, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos: Evolução e actualidade. *Comunicação e Sociedade*, 12(1-2), 179-194. Doi:10.17231/comsoc.1(1999). SANTOS, Miguel Carlos Damasco. IMPORTÂNCIA DACOMUNICAÇÃO NA EaD VIRTUAL: ENFOQUE CONCEITUAL E DIALÓGICO. Resende-RJ, 05/2011. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2011/cd/67.pdf>. Acessado em: 21/04/2016.

RÜDIGER, Francisco. Introdução à teoria da comunicação. São Paulo: Edicon, 1998.

RUGGIERO, Alberto. **Qualidade da Comunicação Interna**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html>>. Acessado em: maio 2019.

SANTOS, Luciane Pereira dos, e , OLIVEIRA, Mairê Bernardes. A importância da comunicação interna na organização. 2015. 46 f. Trabalho de curso. (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha", Marília, 2015. Disponível em <https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1427/TCC%20-%20A%20Importancia%20da%20Comunicacao%20Interna%20na%20Organizacao.pdf?sequence=1> . Acesso em 02 de outubro de 2020.

SANTOS, Miguel Carlos Damasco. IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA EaD VIRTUAL: ENFOQUE CONCEITUAL E DIALÓGICO. Resende-RJ, 05/2011. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2011/cd/67.pdf>. Acessado em: 01/09/2020.

SIMÕES, Ediene Aparecida. NAVARRO, Felipe Fereira, RIBEIRO, Denise. A INFLUÊNCIA DIGITAL NA COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES. ANUÁRIO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA DOCENTE .ANUÁRIO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA DOCENTE. v.7 • n.17 • 2013 • p. 127-142. Disponível em <https://repositorio.pgskroton.com/bitstream/123456789/1516/1/Artigo%209.pdf> . Acesso em 10 de outubro de 2020.

SOUSA, Jorge Pedro. Elementos da teoria e pesquisa da comunicação e dos media. 2.ed. Porto: Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. 2006. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacaomedia.pdf>. Acessado em: 01/09/2020.

SCROFERNEKER. Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. Revista FAMECOS • Porto Alegre • nº 31 • dezembro de 2006 • quadrimestral. Disponível em <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletim11/cleusa.htm> e <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/download/3392/2657/>. Acesso em 18 de outubro de 2020.

TAVARES, Mauricio. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e pratica. São Paulo; Atlas, 2007.

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

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

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 54-61.

APÊNDICE I – Entrevista

Enviada por e-mail para Miguel Arango da empresa de consultoria que implantou o novo processo de comunicação interna no Grupo Cia do Pão.

1. A sua equipe já havia prestado serviço de consultoria ou outros serviços ao GCP?
2. E quando iniciaram os trabalhos, os problemas foram logo diagnosticados? Ou levou um certo tempo?
3. Quanto tempo levou para a resolução dos problemas encontrados?
4. Houve alguma dificuldade no decorrer da consultoria? Em caso positivo, quais e como foram solucionadas?
5. No seu ponto de vista, uma boa comunicação interna contribui para melhoria de resultados na empresa? Você a considera importante?
6. Quais os meios de comunicação que sua equipe mais utiliza na organização?
7. No seu ponto de vista os meios de comunicação existentes na empresa são eficazes? A empresa poderia fazer e ou fez melhorias em algum dos pontos de comunicação?
8. Existe algum procedimento adotado para evitar ou eliminar falhas na comunicação interna? Qual?
9. Pode nos dizer o que mais sua equipe realizou no GCP?

APÊNDICE II - Resposta da Entrevista

Entrevista realizada com Miguel Arango da empresa de consultoria que implantou o novo processo de comunicação interna no Grupo Cia do Pão.

1. A sua equipe já havia prestado serviço de consultoria ou outros serviços ao GCP? Não. Agência 007 Company Comunicação Digital havia acabado de chegar ao mercado brasileiro e em uma visita de apresentação da empresa, a oportunidade surgiu.

2. E quando iniciaram os trabalhos, os problemas foram logo diagnosticados? Ou levou um certo tempo?

Mais ou menos. O que o GCP sabia é que a comunicação com suas lojas não alcançava os resultados esperados e que, com alguma frequência, havia problemas de desinformação na ponta.

O diagnóstico de verdade veio depois da fase de pesquisa de mesa e pesquisa de campo.

3. Quanto tempo levou para a resolução dos problemas encontrados?

Aproximadamente 6 meses, desde o início da consultoria até a entrega do projeto completo e implementado. Ainda ficamos mais uns dois meses com uma equipe da Agência 007 Company Comunicação Digital atuando no GCP para apoiar e ajudar na implementação real da solução.

4. Houve alguma dificuldade no decorrer da consultoria? Em caso positivo, quais e como foram solucionadas?

Sim. Principalmente no tocante a Gestão de Mudança: as pessoas não gostam de ter suas rotinas modificadas. Aplicamos técnicas de gerenciamento de mudança e

muito bate-papo com os times, além do apoio incondicional da alta gestão do grupo que na garantia acesso e voz.

5. Em seu ponto de vista, uma boa comunicação interna contribui para melhoria de resultados na empresa? Você a considera importante?

Como diria o Velho Guerreiro “Quem não se comunica, se trumbica”. A comunicação interna é vital para que todos estejam alinhados com os propósitos e resultados das empresas. Sem isso as pessoas deixam de entender no que suas ações resultam e como elas impactam a organização.

6. Quais os meios de comunicação que sua equipe mais utiliza na organização?

Na Agência 007 Company Comunicação Digital adotamos a comunicação em diversos níveis e pontos. Para todos os projetos utilizamos o Trello e e-mails. Para debates de temas mais corriqueiros usamos o WhatsApp. E nas reuniões adotamos o Google Meet. Entretanto estamos abertos para utilização de Zoom, Blue Jeans, Teams e toda a miríade de aplicativos de comunicação.

7. Em seu ponto de vista os meios de comunicação existentes na empresa são eficazes? A empresa poderia fazer e ou fez melhorias em algum dos pontos de comunicação?

Considero que os meios são suficientes. Muitas vezes o problema não reside na ferramenta, mas sim na mensagem que se quer transmitir.

8. Existe algum procedimento adotado para evitar ou eliminar falhas na comunicação interna? Qual?

Utilizamos um recurso avançadíssimo chamado: “double check”. Consiste em perguntar o que a pessoa entendeu do que ela acabou de ouvir/ler/assistir. E os novos meios permitem essa interação de maneira muito simples.

9. Pode nos dizer o que mais sua equipe realizou no GCP?

A experiência do GCP foi ímpar. Acredito que o tempo que ficamos após o término do projeto para acompanhar a implantação foi fundamental para consolidar ainda mais os avanços que foram feitos.