



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**

**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**Milleny de Souza Miranda**

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA ERA DIGITAL:  
Cases de sucesso de empresas que aplicam ferramentas digitais  
estratégicas**

**AMERICANA – SP**

**1S/2018**

---



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

Milleny de Souza Miranda

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA ERA DIGITAL:  
Cases de sucesso de empresas que aplicam ferramentas digitais  
estratégicas**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Professor Me Ivan Menerval da Silva.

Área de concentração: Gestão de negócios

**AMERICANA – SP**

**1S/2018**

---

M644c MIRANDA, Milleny de Souza

Comunicação empresarial na era digital: cases de sucesso de empresas que aplicam ferramentas digitais estratégicas. / Milleny de Souza Miranda. – Americana, 2018.

60f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ivan Menerval da.Silva

1 Comunicação empresarial I. SILVA, Ivan Menerval da. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU:659.3

Milleny de Souza Miranda


## Comunicação Empresarial na Era Digital: Casos de Sucesso de Empresas que Aplicam Ferramentas Digitais Estratégicas

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – Fatec/ Americana.

Área de concentração: Estratégia Empresarial

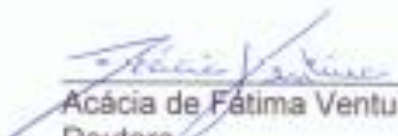
Americana, 26 de junho de 2018.

### Banca Examinadora:



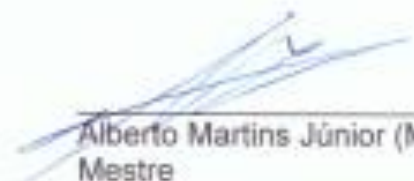
---

Ivan Menerval da Silva (Presidente)  
Doutor  
Fatec Americana



---

Acácia de Fátima Ventura (Membro)  
Doutora  
Fatec Americana



---

Alberto Martins Júnior (Membro)  
Mestre  
Fatec Americana

## DEDICATÓRIA

A todos que me ajudaram no decorrer do curso, acreditaram no meu potencial e enxergam em mim um futuro melhor do que eu imagino.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por sempre me acompanhar em todos os meus objetivos de vida, por tantas bênçãos, coragem e fé.

Aos meus pais Márcia e Moacir, meu marido Wellison, meus sogros Sandra e Carlos e irmãs Caroline e Grazielle, esse núcleo que me fornece tanta energia, apoio, confiança e incentivo aos meus estudos.

Ao professor Me. Ivan Menerval da Silva, que nas orientações me forneceu todo apoio necessário para o desenvolvimento desse trabalho.

As minhas grandes amigas, Rosangela e Karina que estiveram comigo desde o início e sempre foram companheiras em todos os momentos, elas com alegria e pensamento positivo foram essenciais nessa etapa tão importante da faculdade.

A todos um sincero abraço e Muito Obrigada!!!

*“Nenhuma mente que se abre para uma nova ideia voltará a ter o tamanho original”.*  
*(Albert Einstein)*

## RESUMO

Atualmente, ao falar de comunicação fala-se de tecnologia. Essa tecnologia tem sido um grande estímulo para as empresas no geral. A comunicação das organizações sofreu transformações nas últimas décadas, fruto do processo evolutivo que a informática passou diante da nova tecnologia. Esse cenário evolutivo englobou quase por completo a comunicação empresarial. As organizações passaram a entender o papel da tecnologia na comunicação empresarial e desenvolveram habilidades para adequar sua marca a um novo contexto de mercado, muito mais amplo, interativo e democrático. Com essa constante reformulação de conceitos as empresas ampliaram seus canais de comunicação, e passaram a compreender a importância da comunicação para estruturar todo o negócio, arquitetando relações audiências no ambiente interno e externo de seus negócios. As empresas que entenderam o poder da comunicação nas relações interpessoais, bem como na melhoria do ambiente de trabalho e da imagem empresarial, tiveram uma maior tranquilidade ao passarem pelas mudanças constantes as já ocorridas e as que estão ocorrendo no mercado global. Por outro lado, as empresas que se prenderam aos antigos processos estão perdendo relevância e notoriedade de mercado. O objetivo deste trabalho foi pesquisar a comunicação empresarial na era digital destacando os benefícios e os malefícios desta ferramenta estratégica de comunicação. Através da pesquisa bibliográfica em sites renomados, em livros, revistas e artigos, a pesquisa buscou explorar aspectos da comunicação empresarial na era digital, apresentando alguns casos de sucesso de empresas que aplicam ferramentas digitais de forma estratégica e encontraram soluções que possibilitaram o acompanhamento das mudanças tecnológicas em suas ações internas e externas para o sucesso do seu negócio.

**Palavras-chave:** Comunicação empresarial; Comunicação interna; Era digital.



## **ABSTRACT**

*Nowadays, talking about communication is about technology. This technology has been a great stimulus for business in general. The communication of the organizations has undergone transformations in the last decades, fruit of the evolutionary process that the computer science passed before the new technology. This evolutionary scenario almost completely encompassed business communication. Organizations have come to understand the role of technology in business communication and have developed skills to tailor their brand to a new, broader, interactive, and democratic market context. With this constant reformulation of concepts companies will expand their communication channels, and begin to understand the importance of communication to structure the whole business, designing relationships audiences in the internal and external environment of their business. The companies that understood the power of communication in interpersonal relations, as well as in the improvement of the work environment and the corporate image, had a greater tranquility as they went through the constant changes that have already occurred and those that are occurring in the global market. On the other hand, the companies that have stuck to the old processes are losing relevance and notoriety of the market. The objective of this work was to investigate the business communication in the digital era highlighting the benefits and harms of this strategic communication tool. Through the bibliographic research in renowned sites, in books, magazines and articles, the research sought to explore aspects of business communication in the digital age, presenting some cases of success of companies that apply digital tools in a strategic way and found solutions that enabled the follow up of the changes your internal and external actions for the success of your business.*

**Keywords:** *Business communication; Internal communication; Digital age.*

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Etapas do método científico .....                                     | 18 |
| Figura 2 – Comunicação organizacional em todos os sentidos.....                  | 22 |
| Figura 3 – Processo de comunicação passa pela informação e a comunicação .....   | 24 |
| Figura 4 – Processo de comunicação – exemplos segundo Chiavenato .....           | 26 |
| Figura 5 – Principais categorias da comunicação .....                            | 27 |
| Figura 6 – Fluxos de comunicação.....  | 28 |
| Figura 7 – Exemplos das três direções da comunicação organizacional na prática.. | 28 |
| Figura 8 – Representação Internet vs Extranet.....                               | 34 |
| Figura 9 – Intranet, Extranet e Internet.....                                    | 35 |
| Figura 10 – Concepções da Comunicação Organizacional e Empresarial.....          | 38 |
| Figura 11 – Case de sucesso Marisol .....  | 48 |
| Figura 12 – Case de sucesso IBM .....  | 49 |
| Figura 13 – Case de sucesso Fiat Clevel.....                                     | 49 |
| Figura 14 – Case de sucesso Best Buy .....                                       | 50 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Formas de comunicação .....  | 21 |
| Quadro 2 – Níveis de comunicação .....  | 21 |
| Quadro 3 – Tendências de erros pontuais cometidos pelas empresa na CI .....     | 31 |
| Quadro 4 – Divisão da comunicação empresarial .....                             | 39 |
| Quadro 5 – Plano de comunicação empresarial.....                                | 40 |
| Quadro 6 – Alguns passos para um plano de comunicação empresarial eficiente ... | 41 |
| Quadro 7 – Cinco desvantagens no uso do WhatsApp corporativo .....              | 46 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CI – Comunicação Interna

CPS – Centro Paula Souza

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Americana

RH – Recursos Humanos

SCIELO – Scientific Electronic Library Online

SI – Segurança da Informação

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>13</b> |
| 1.1      | Justificativa .....  | 15        |
| 1.2      | Situação problema.....   | 16        |
| 1.3      | Objetivos (s).....   | 17        |
| 1.3.1    | Objetivo geral .....   | 17        |
| 1.3.2    | Objetivos específicos.....   | 17        |
| 1.4      | Metodologia .....  | 18        |
| <b>2</b> | <b>CONCEITO DE COMUNICAÇÃO .....</b>                               | <b>19</b> |
| 2.1      | A comunicação através dos tempos .....                             | 23        |
| 2.2      | Elementos da comunicação.....                                      | 24        |
| 2.3      | Comunicação organizacional.....                                    | 26        |
| 2.4      | Comunicação interna (CI).....                                      | 29        |
| 2.4.1    | CI e as tecnologias.....   | 32        |
| 2.5      | A comunicação na era digital.....                                  | 33        |
| 2.5.1    | Internet .....   | 33        |
| 2.5.2    | Intranet .....   | 34        |
| 2.5.3    | Extranet.....  | 35        |
| 2.5.4    | Tecnologias e a gestão de pessoas nas organizações .....           | 36        |
| 2.6      | Comunicação empresarial .....                                      | 37        |
| 2.6.1    | A transparência na Comunicação Empresarial .....                   | 41        |
| 2.6.2    | Benefícios.....  | 42        |
| 2.6.3    | Malefícios .....   | 43        |
| <b>3</b> | <b>CASES DE SUCESSO DE EMPRESAS QUE APLICAM A CI ALIADA A TI..</b> | <b>48</b> |
| 3.1      | Análise do estudo dos cases .....                                  | 50        |
| <b>4</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                   | <b>53</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>55</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação dentro das organizações atualmente tem tido desfecho importante em relação ao sucesso da organização. A concorrência é global e os canais de comunicação entre as pessoas e as organizações caminharam juntamente com a tecnologia.

De acordo com Maximiano (2011, p.3), “há dificuldades nos processos de comunicação e no desenvolvimento das competências do processo de comunicação corporativo, sendo assim, é necessário entender a estrutura desse processo”.

Dentro desta perspectiva, entende-se que o ambiente em que a comunicação interna se encontra sofre transformações tecnológicas, onde as relações não são mais as mesmas e as aspirações são bem diferentes do que todos estavam acostumados a ver. Neste sentido as organizações se encontram em um momento de mudanças transformadoras do tradicional para o digital, onde as ferramentas de comunicação evoluíram rapidamente, acompanhando os anseios e os desejos das pessoas de modo geral.

Para ser eficiente em um mundo mutável, completo e competitivo, a comunicação empresarial deve guiar o colaborador ao longo de uma jornada que começa na apresentação da marca da empresa e termina no engajamento total (BENETTI, 2018, p.1).

Segundo Benetti (2018, p.1), “quando não há planejamento na comunicação empresarial a informação não alcança todos os colaboradores”. Os comunicados circulam de forma desordenada e o relacionamento entre a empresa e o colaborador podem ser confusos, abrindo espaços para ruídos, troca de informações erradas e com sentido distorcido.

Há estratégias a serem abordadas na construção da rede interna das redes de comunicação, propondo um composto de canais comunicativos a favor do

diálogo. Sendo assim, o conceito de uma rede interna de comunicação deixa de lado o gerenciamento isolado dos canais, organizando-os de forma integrada.

A rede de comunicação de uma empresa é essencial, pois favorece o entendimento da organização e seus objetivos com a propagação dos atributos culturais, entre vários outros fatores que atingem diretamente no engajamento dos colaboradores (BENETTI, 2018, p.1).

Na busca em demonstrar os efeitos positivos dentro de uma organização a partir da estruturação da sua rede de comunicação, o presente trabalho traz considerações importantes com uma abordagem voltada as novas tecnologias que hoje permeiam os ambientes de negócios, considerando-se como objetivo de estudo a comunicação empresarial na era digital destacando os benefícios e os malefícios desta ferramenta estratégica de comunicação, apresentando alguns cases de empresas que obtiveram sucessos ao aplicarem as mídias digitais em sua CI (BENETTI, 2018, p.1).

Ao abordar a problemática da comunicação empresarial no ambiente digital deseja-se esclarecer se tal tecnologia tem aproximado ou afastado as pessoas, hipótese elencada no desenvolvimento do presente trabalho.

A comunicação apresenta dois aspectos, sendo um deles a comunicação entre as pessoas e o outro a comunicação como mecanismo de integração nas organizações. De modo, que a qualidade do processo de comunicação depende da eficácia das relações interpessoais tanto nas organizações como no aspecto pessoal da vida (MAXIMIANO, 2011, p.5).

Segundo Grouard e Meston (2011, p.306) a comunicação no ambiente interno da organização precisa ser apoiada, sendo ela indutora dos resultados por estar envolvida ao público interno. A comunicação no ambiente organizacional na forma empresarial é auto propagadora atuando de forma direta no processo de mudança.

Como em todo o processo organizacional, a comunicação empresarial pode ser entendida como permanente e não momentânea e suas ações ao ser

relacionado como administrativo-sistêmico indicando que a menos ação individual e mais sistemas implantados (CAHEN, 2005, p.29).

Segundo Gracie (2010, p.18) “a Comunicação Empresarial não é tática e sim estratégica, pois deriva do marketing empresarial e global”. A partir dessas prerrogativas conceituais a Comunicação Empresarial envolve técnicas, métodos e profissionais da área de comunicação.

Ao realçar a comunicação de forma geral, Medeiros (2009, p.3) destaca a escrita desde sua gênese “surge do esforço humano para consolidar sua comunicação e seus registros como uma das invenções mais notáveis e importante para o desenvolvimento do processo de comunicação”.

Em adição, a tecnologia tem mudado as empresas não somente seus processos internos, mas há grande influência na relação entre consumidores e produtos/serviços oferecidos no mercado. Nos dias atuais, quem não se adequa ao cenário tecnológico e não dinamiza o seu atendimento, corre o risco de perder grandes oportunidades de negócios para a concorrência que se preocupa e pratica essas questões (BUENO, 2016, p.1).

E por fim, as empresas que não desenvolvem diferenciais organizacionais competitivos não conseguem firma-se no mercado contemporâneo. Sendo assim, para a empresa conseguir realizar suas atividades com um melhor custo e com maior produtividade, é imprescindível que essas empresas adotem as ferramentas tecnológicas de comunicação empresarial amplamente disponibilizadas no mercado (BUENO, 2018, p.1).

## **1.1 Justificativa**

Segundo o Dicio.com (2018, p.1), “justificativa significa dar uma razão concreta para fundamentar uma decisão, argumentar”.

A partir da definição de justificativa, pode-se esclarecer que, a escolha do tema para desenvolver este estudo foi às condições atuais da Comunicação



Empresarial que desenvolve estrategicamente a Comunicação Interna (CI) dentro das organizações aliada a tecnologia da informação (TI) e qual a contribuição para um mundo comunicativo mais dinâmico dentro e fora das delas.

Nesse contexto, este estudo irá colaborar academicamente ao apresentar os conceitos, objetivos e fundamentação da comunicação empresarial nas organizações podendo contribuir na construção de novos conhecimentos, buscando esclarecer as nuances da Comunicação Empresarial aliado a TI no ambiente interno e externo das organizações.

A comunidade em geral poderá ser beneficiada com este estudo, sabe-se que grande parte da população é colaborador de alguma organização e que às vezes não entende como a comunicação interna é extremamente importante para o desenvolvimento profissional e pessoal de modo a agregar novos conhecimentos a comunidade em geral.

## **1.2 Situação problema**

Segundo Rudio (1986, p.75), a situação problema é um conflito a ser resolvido, situa-se em forma do questionamento contextualizado bem explicitado, mencionando, se possível, a origem do problema. “É o enfoque em que se busca uma visão específica num determinado ângulo da realidade, com vistas em apresentar soluções”.

Para o autor o conflito é algo a ser resolvido, algo compreensível e que se pretende resolver com o enfoque na apresentação de soluções.

Contudo ao avaliar a problemática do tema a ser apresentado, pode-se elencar o seguinte questionamento: a comunicação empresarial na era digital aproxima ou afasta as pessoas?

## **1.3 Objetivos (s)**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Segundo o Manual da Metodologia da Pesquisa e da Produção Científica (2011, p.72), “os objetivos de uma pesquisa devem ser expostos com clareza e precisão e devem estar coerentes a todos os elementos do projeto”.

Portanto, o objetivo geral deste estudo é pesquisar a comunicação empresarial na era digital destacando os benefícios e os malefícios desta ferramenta estratégica de comunicação.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Como caracteriza o Manual da Metodologia da Pesquisa e da Produção Científica (2011, p.72), os objetivos específicos:

[...] devem abranger o resultado esperado do estudo, o que pretende alcançar ao final de cada etapa da sua pesquisa. Eles devem ser dimensionados e expressos de forma explícita, precisa e verificável e, normalmente, definem os itens do artigo.

Seguindo o conceito dos objetivos específicos seguem formulados a seguir:

- a) Realizar um estudo sobre a história da comunicação e a comunicação através dos tempos – internet, intranet e extranet;
- b) Pesquisar e apontar como as mídias sociais que tem contribuído para a comunicação interna nas empresas;
- c) Apontar os benefícios e malefícios da comunicação empresarial na era digital;
- d) Apresentar alguns cases de empresas que obtiveram sucesso na aplicação das ferramentas tecnológicas na CI.

## 1.4 Metodologia

O método científico pode ser definido como um composto de procedimentos por meio dos quais um cientista pode propor uma gama de explicações para o fenômeno estudado, sendo a constituição e formação de materiais entre outros. De maneira geral, precedido por algumas etapas como:

**Figura 1 – Etapas do método científico**



**Fonte:** Manual da Pesquisa e da Produção Científica, (2011, p.52).

A partir da observação do problema a ser estudado, fica possível elaborar um questionamento de maneira clara e direta, onde se levanta as hipóteses para a experimentação levada para a análise dos dados, podendo concluir se há validade do estudo e a sua importância.

Método, em sentido geral, nas ciências entende-se o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade (CERVO e BERVIAN, 2007, p.66).

Para o desenvolvimento desse estudo procedeu-se as seguintes etapas:

- a) O levantamento bibliográfico de cunho qualitativo sobre o tema “Comunicação Empresarial na Era Digital”, identificar a importância da era digital dentro das organizações, buscando entender quais são os benefícios e os malefícios sociais tanto para as organizações como para os seus colaboradores. Com base em fontes de dados secundários, a partir de artigos, livros, revistas e as tecnologias avançadas para a coleta de informações, sites renomados como: Scielo, Google acadêmico e o acervo da biblioteca da Faculdade de Tecnologia de Americana (Fatec), com o intuito de se obter maior conhecimento sobre o tema o que possibilita a elaboração do estudo;
- b) Pesquisa em sites renomados pesquisando casos de empresas que obtiveram sucesso ao aplicarem as ferramentas da comunicação digital em seus negócios;

- c) Apresentar uma análise crítica sobre a evolução tecnológica dentro do ambiente corporativo, mas respectivamente voltado a comunicação empresarial.

## **2 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO**

A comunicação é uma das competências humanas mais básicas, desde os tempos mais remotos o homem procura meios para se comunicar, mesmo assim nos dias de hoje grande parte das pessoas não sabe se comunicar.

De acordo com Leal, *et al.* (2007, p.20):

[...] a palavra comunicação é derivada do latim *communis*, de onde surge o termo comum em nosso idioma. *Communis* quer dizer pertencente a todos ou a muitos. Dessa mesma raiz surge a palavra *comunicare*, origem de comungar e comunicar. Em um novo desmembramento ainda em latim, indica a ideia de tornar comum.

“O significado etimológico de raízes de palavras leva a relação de construção de um ambiente comum, pertencente a muitos no processo de troca e reelaboração dos sentidos envolvidos” (LEAL, *et.al.*, 2007, p.20).

Segundo Vaz (2014, p.13), “a comunicação difere de informar, sabe-se que informar é um ato unilateral, quando que comunicar pressupõe a interação e o saber ouvir”.

Ao iniciar um processo de comunicação, os indivíduos se comunicam em muitos níveis e de várias formas (SERRA, 2007, p.77).

Para Chiavenato (2000, p.142), “a comunicação é um processo fundamental entre indivíduos e organizações, uma troca de informações, tornando as mensagens mais claras”.

Na visão de Chiavenato (2000, p.143), a comunicação é uma atividade administrativa, constituída para duas finalidades:

1. Repassar as informações com clareza para que as pessoas possam realizar bem suas tarefas;
2. Promover a motivação, cooperação e satisfação das pessoas nos seus respectivos cargos.

Esclarece que a comunicação como atividade administrativa tem a função de repassar informações de modo claro para que tudo corra como previsto e dessa

maneira contribuindo para a promoção da motivação dos colaboradores dentro do ambiente organizacional ao desenvolverem suas funções.

Há casos explícitos dentro dos ambientes organizacionais onde indivíduos por timidez, medo e até dificuldade, abandonam a comunicação mais explícita e outras por posição intransigente tão-somente informa. Informar não é comunicar, informar é uma ação unilateral envolvendo a pessoa que deseja passar uma informação. Comunicar sugere transmitir algo comum, fazendo se perceber, causando atitudes no receptor. Por isso, comunicar presume influência mútua e a escuta (CHIAVENATO, 2000).

A comunicação dentro da organização precisa ser apoiada, pois infere nos e resultados por estar envolvendo os colaboradores. A comunicação no ambiente organizacional é auto difusora agindo diretamente no processo de mudança, é essencial que a comunicação organizacional cumpra sua função de forma adequada (GROUARD e MESTON, 2001, p.306).

Grouard e Meston (2001, p.306) salientam que “a ação da comunicação precisa ser boa e organizada para que atendam todas as situações que possam aparecer, utilizando os canais de comunicação da melhor maneira possível”.

**Quadro 1 – Formas de comunicação**

| <b>Cultural</b>                                | <b>Administrativa</b>                   | <b>Social</b>   | <b>Sistema da Informação</b> |
|--|---|---|------------------------------|
| <b>Interpessoal</b>                            | <b>Burocrática</b>                      | <b>Pública</b>  | <b>Registro</b>              |
| Clima interno<br>Costumes<br>Ideias<br>Valores | Cartas internas<br>Memorandos<br>Papéis | Jornalismo<br>Relações públicas<br>Publicidade<br>Marketing<br>Editoração | Bando de dados               |

Fonte: Nagamini, (2014, p.4).

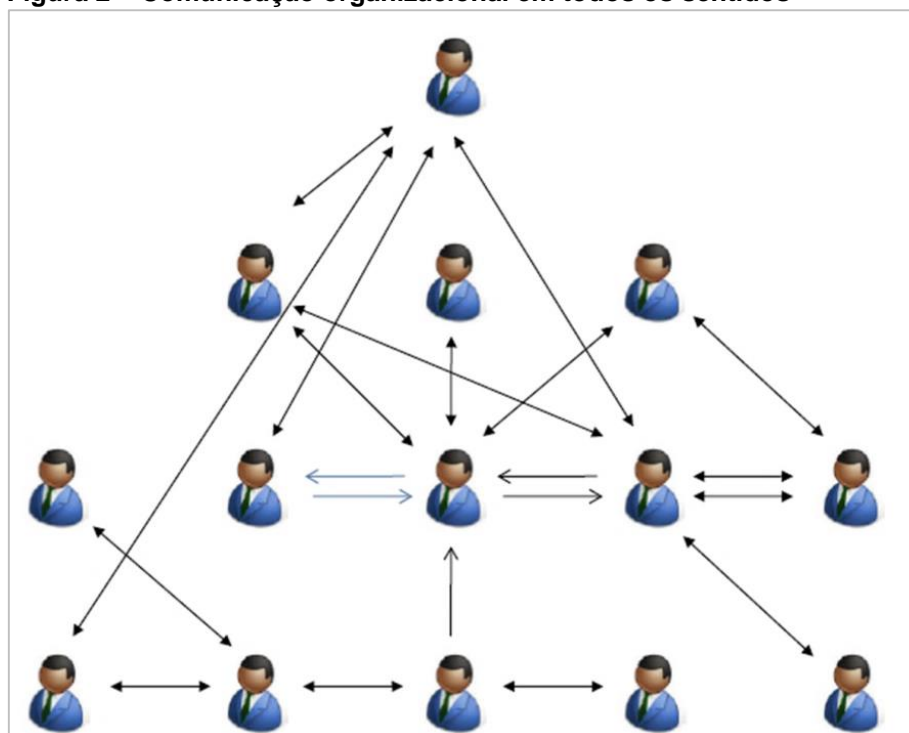
**Quadro 2 – Níveis de comunicação**

| <b>Intra</b>   | <b>Inter</b>                                    | <b>Grupal</b>          | <b>Coletivo</b>                       |
|--|---|------------------------|---------------------------------------|
| <b>Um emissor</b>  | <b>Dois interlocutores</b>                      | <b>Pequenos grupos</b> | <b>Públicos específicos ou gerais</b> |
| Habilidades individuais<br>Fala<br>Apresentação<br>Domínio<br>Raciocínio<br>Conhecimento | Bilateral<br>Papel/função<br>Posição/hierarquia | Reuniões<br>Palestras  | Boletins<br>Jornais<br>Revistas       |

Fonte: Nagamini, (2014, p.5).

Segundo Maximiano (2011, p.14), “a comunicação organizacional deve ocorrer em todos os sentidos de forma ordenada”, como ilustra a Figura 2 a seguir.

**Figura 2 – Comunicação organizacional em todos os sentidos**



Fonte: Maximiano, (2011, p.14).

De fato, como apresenta Maximiano (2011, p.14), a comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal, e sabe-se que, se as pessoas se comunicam de forma eficaz, a comunicação organizacional tende a ser eficaz respectivamente.

## 2.1 A comunicação através dos tempos

Não há registros certos sobre a origem da comunicação. Nos primórdios da vida humana, início da humanidade possivelmente as pessoas se comunicavam de alguma maneira através de sons, imitando sons dos animais, do vento ou da água ou mesmo produzindo sons com partes do seu corpo, utilizando objetos ou não, sabe-se que o homem continuamente procurou uma maneira associativa, nascendo então os signos que faz referência a alguma coisa ou ideia (SOUSA, 2016, p.20).

Enfim, pode ser provável que uma das primeiras formas organizadas de comunicação humana tenha sido a linguagem falada (oral), e em seguida a gestual. Entretanto, a linguagem oral passou por duas limitações sendo elas: a falta de permanência<sup>1</sup> e a falta de alcance<sup>2</sup> (SOUSA, 2016, p.20).

Os homens das cavernas (era paleolítica) ilustravam as paredes de suas cavernas com desenhos, já os Egípcios representaram aspectos de seus costumes por meio dos desenhos, gravuras e esculturas (SOUSA, 2016, p.23).

Sabe-se que paralelamente à linguagem, os elementos de comunicação foram se desenvolvendo como a tipográfica de Gutenberg (imprensa); a indústria gráfica, dando início às invenções da mecânica, da química, da eletrônica; a fotografia foi a responsável pelo início da comunicação visual; o telefone; o rádio; os filmes; a tv; o satélite, entre outros (SOUSA, 2016, p.24).

Através das ondas eletromagnéticas o homem encurtou a dimensão do mundo, transformando-o em um ambiente global através da internet. Hoje em questão de segundos uma pessoa se comunica com outra em qualquer parte do globo terrestre. Sendo assim, com a evolução das descobertas tecnológicas a comunicação passou a ser o condutor de todas as ações e relacionamentos ligando as pessoas (SOUSA, 2016, p.25).

---

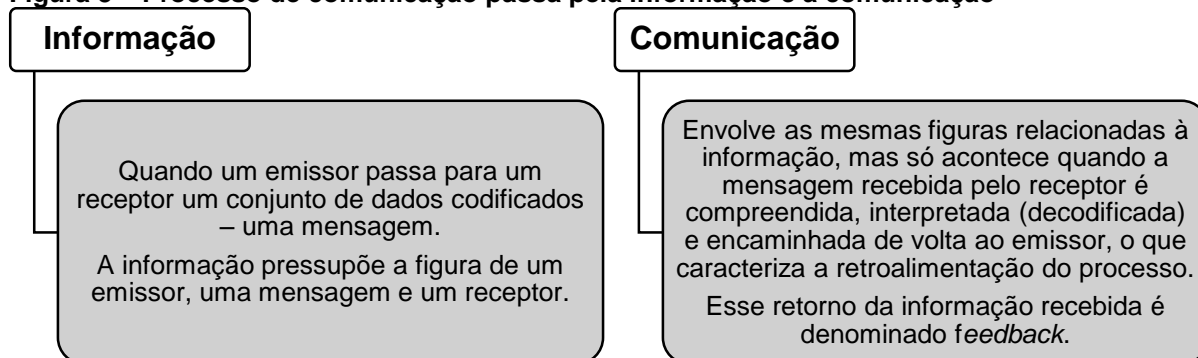
<sup>1</sup> O que se falava ficava perdido no ar.

<sup>2</sup> Não alcançava distâncias.



O processo de comunicação passa pela informação e pela comunicação, sendo assim podem-se relacionar seus conceitos como apresentado na Figura 3:

**Figura 3 – Processo de comunicação passa pela informação e a comunicação**



**Fonte:** Adaptado de Sousa, (2016, p.28).

A comunicação nos dias de hoje tem vasta amplitude e ferramentas, nasceram vários idiomas e formas de linguagem que possibilitaram a expressão clara de tudo que envolve o ser humano dentro e fora do ambiente corporativo.

Há milhares de anos a escrita era em paredes (na era paleolítica), hoje o homem escreve em smartphones, computadores, *tablets*, entre outros. Assim, favorecendo consideravelmente a comunicação, pois em questão de segundos se comunicam com o mundo (MARQUES, 2016, p.1).

Todavia, a humanidade evolui através da passagem do conhecimento de geração para geração e a escrita permite que o homem registre tudo e com o advento da escrita eletrônica e os recentes avanços da tecnologia, a comunicação se multiplicou de forma simples e com velocidade cada vez maior por todo o planeta, evidenciando que de todas as invenções do ser humano a escrita é a mais importante descoberta da comunicação (MEDEIROS, 2009, p.3).

## 2.2 Elementos da comunicação

No processo de comunicação passa a envolver interações, sendo descrita por princípios sugeridos no modelo de Shannon-Weaver (1949), que até os dias atuais tem grande relevância. São elementos compostos neste processo: o emissor (sujeito

produz e transmite a mensagem), a mensagem (é o que o emissor deseja comunicar) e o receptor (sujeito que recebe e interpreta essa mensagem) (ALVES, 1999).

Segundo Alves (1999, p.6), nesse processo existem elementos como:

- Codificação (envolve a tradução da mensagem);
- Decodificação (envolve a interpretação da mensagem); meio ou o canal (onde a mensagem circula);
- Ruído (possíveis interferências que atrapalham e diferenciam a mensagem enviada da mensagem recebida). O ruído pode ser qualquer fonte de erro, problemas ou alterações da exatidão na comunicação de uma mensagem, sendo ela sonora, visual ou escrita;
- *Feedback* (resposta dada pelo receptor a partir da resposta dada por ele).

Em termos simples, na prática o sujeito emissor que cria uma mensagem, escolhe um meio para comunicá-la, o receptor ao receber a mensagem – decodifica e responde ao emissor, num contexto podendo interferir e ser influenciado pelas mensagens que o circulam.

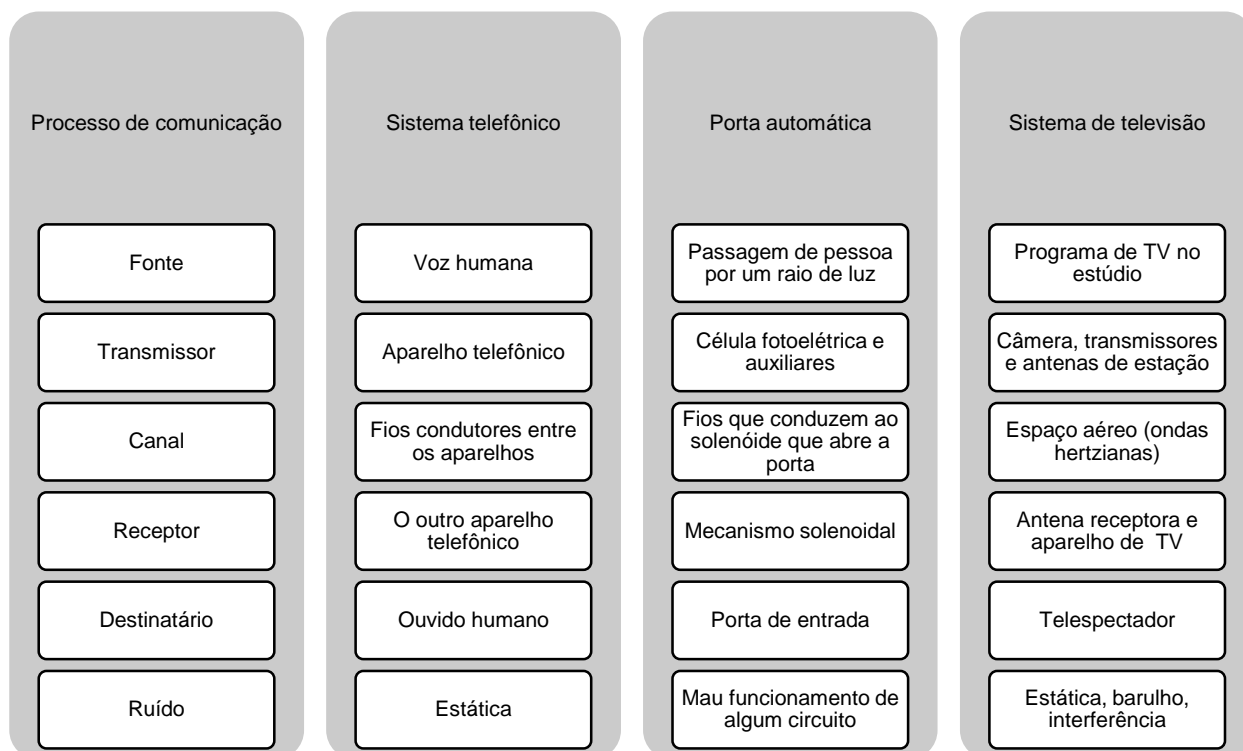
Ao comunicar precisa-se estar ciente que: quem emite a mensagem, em que caminho, para quem, diz o quê, qual o resultado e em que situação.

As circunstâncias sociais, emocionais e físicas podem afetar a ação de comunicar. Os receptores precisam ser apontados no processo de comunicação.

A mensagem deve ser reproduzida de maneira a garantir a sua decodificação mais perfeitamente possível. Sendo assim, o emissor precisa estar atento à resposta do receptor.

A comunicação é um aspecto fundamental para a vida humana, ela pode facilitar ou complicar os relacionamentos humanos.

**Figura 4 – Processo de comunicação – exemplos segundo Chiavenato**



**Fonte:** Chiavenato, (1994, p.553).

### 2.3 Comunicação organizacional

Para conceituar Comunicação Organizacional, Gluer (1984, p.32 *apud* GOLDHABER, 2003, p.3) conceitua que:

[...] é um processo dinâmico do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por intermédio de uma rede da qual as subpartes da organização se conectam entre si, (...) fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Segundo Gluer (1984, p.32 *apud* GOLDHABER, 2003, p.3), a “comunicação organizacional é como um processo amplo, é como a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa, elaborada de forma multidisciplinar”.

Ainda a autora, a “comunicação organizacional é classificada como macroárea e a publicidade e propaganda, relações públicas e jornalismo como seus subsistemas”.

Segundo Carissimi (2001, p.10):

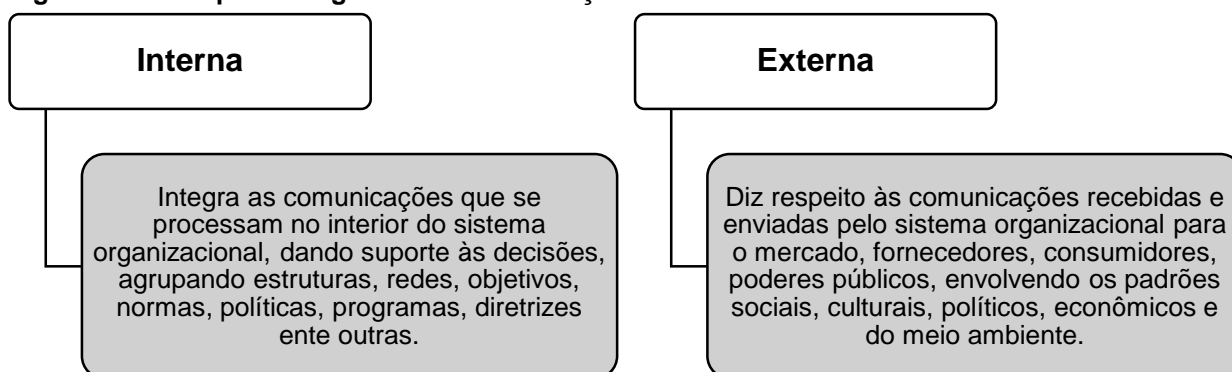
[...] entre as expressões, comunicação organizacional e empresarial o primeiro termo é um pouco mais abrangente, relacionando-se às organizações com ou sem fins lucrativos, já a comunicação empresarial está inserida no negócio de uma organização.

No entanto, o autor afirma que “a comunicação organizacional tem relação com o planejamento estratégico, porque envolve fenômenos como: imagem, realidade e identidade” (CARISSIMI, 2001, p.10).

Segundo Angeloni (2010, p.70), “a comunicação organizacional é um complexo de causas que motivam a comunicação nas organizações e, através dela é que os relacionamentos corporativos são construídos”.

A comunicação organizacional está no âmbito do ambiente interno ou externo, onde apresenta algumas características principais classificadas, a seguir na Figura 5.

**Figura 5 – Principais categorias da comunicação**



Fonte: Adaptado de Angeloni, (2010, p.71).

Segundo Terciotti e Macarenco (2009, p.47), “no ambiente interno de uma organização a ação de comunicação pode ter fluidez: descendente, ascendente, lateral e diagonal”.

Sendo assim, cada organização utiliza uma política interna de acordo com sua cultura organizacional. A seguir serão apresentadas as três direções da comunicação organizacional na prática, Figuras 6-7.

Figura 6 – Fluxos de comunicação

| Características       | Descendente                     | Ascendente                   | Lateral   | Diagonal                                    |
|-----------------------|---------------------------------|------------------------------|---|---|
| <b>Movimento</b>      | De cima para baixo              | De baixo para cima           | Para os lados                                   | Transversal                                 |
| <b>Característica</b> | Formal                          | Formal/informal              | Formal/informal                                 | Formal/informal                             |
| <b>Hierarquia</b>     | Superiores para os subordinados | Subordinados para superiores | Mesma posição                                   | Superior e subordinado de setores distintos |
| <b>Positivo</b>       | Dividir informação              | Planos de sugestões          | Participação<br>Sistematização<br>Uniformização | Rapidez Abertura                            |
| <b>Negativo</b>       | Reter informação                | Boatos                       | Grupos fechados                                 | Ruídos<br>Quebra da hierarquia              |

Fonte: Nagamini, (2014, p.6).

Figura 7 – Exemplos das três direções da comunicação organizacional na prática

| Fluxo descendente<br>“cima para baixo”  | Fluxo ascendente<br>“de baixo para cima”   | Comunicação Horizontal<br>ou Lateral   |
|---|--|--|
| <b>Exemplos</b>   |  |  |
| Coloca mensagens em jornais, revistas, boletins informativos, quadros de avisos e no portal ou site da empresa. | Enviar e-mails aos superiores ou à ouvidoria (se houver).                          | Em reuniões de discussão entre chefes de diferentes departamentos.           |
| Promover reuniões informativas.   | Enviar relatórios como, por exemplo: dados de produção e de controle de qualidade. | Em reuniões de discussão intra departamentais.                               |
| Realizar palestras, treinamentos.   | Participar de decisões, reuniões.  | Em conversas informais interpessoais.  |
| Elaborar e distribuir o regulamento da empresa.   | Responder a enquetes e pesquisas internas.   | Em reuniões de discussão entre executivos de diferentes unidades da empresa. |
| Apresentação dos resultados da empresa.   | Reclamações e/ou sugestões de melhoria.  | Com a realização de trabalhos em conjunto.                                   |
| Anúncio de novas medidas estratégicas adotadas pela empresa.  | Relatórios contábeis e financeiros.  |  |
|   | Relatórios de desempenho de indivíduos e departamentos.                            |  |

Fonte: Terciotti e Macareno, (2009, p.47).

## 2.4 Comunicação interna (CI)

Segundo Tavares (2010, p.15) “a Comunicação Interna (CI) é a comunicação existente entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa)”. Por isso, sabe-se que a CI abrange: diretoria, gerência, líder e liderados.

Para Clemen (2015, p.15) “o simples fato de comunicar baseia-se em processos com várias terminologias, mas com o mesmo propósito e entendimento”. O emissor formula a mensagem e o receptor recebe a mensagem e a decodifica e retorna com o *feedback*, o que não muda o conceito da comunicação em si.

Na organização esse ato apresenta um efeito muito importante, pois a empresa depende da boa comunicação tanto para o público interno como para o público externo para obter sucesso no mercado.

Para Angeloni (2010, p.71), “a CI é uma ferramenta estratégica para combinar os interesses dos colaboradores e da organização, de maneira a mediar o diálogo e a troca de informações em todos os níveis”.

O autor relata que a CI de qualidade infere em: disposição da diretoria em comunicar as informações; autenticidade, com verdade em primeiro lugar; fluidez e competência; implantação da gestão participativa, propiciando oportunidades de mudanças culturais e o emprego das novas tecnológicas da comunicação (ANGELONI, 2010, p.71).

A comunicação dentro do ambiente corporativo acontece de forma vertical ou lateral (FRANÇA, 2014, p.143).

No sentido vertical, a comunicação pode-se direcionar para baixo. Um grupo ou organização de nível mais alto, como gerentes, e são designadas metas, instruções, políticas e procedimentos em níveis mais baixos. A comunicação dentro da organização pode fluir para cima, quando as informações se referem aos superiores, relatando problemas atuais, com fatos que mantêm o gerente informado de como seus subordinados se sentem em relação aos seus colegas e à empresa. É por meio dessa comunicação que os gerentes têm dados de como melhorar as tarefas executadas.

A comunicação lateral acontece quando executada entre qualquer indivíduo horizontalmente equivalente, sendo assim com economia de tempo e de coordenação (FRANÇA, 2014, p.143).

Curvello (2012, p.34) elaborou várias matérias importantes sobre a CI, sendo elas:

- atribuir sentido à vida organizacional;
- buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos;
- mudar o foco: da influência para os relacionamentos;
- criar e viabilizar rede de comunicação interna (administradores e agentes de comunicação);
- mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação;
- criar cultura de colaboração e de compartilhamento de informações, em todos os níveis;
- fortalecer relações de vínculo e de confiança, por meio do reforço de valores, crenças, ritos e rituais aceitos e compartilhados pela cultura organizacional;
- conhecer a direção estratégica e estabelecer vínculos constantes entre objetivos de longo prazo e ações diárias.

Ainda os autores citados acima, eles esclarecem que para a CI fluir com mais propriedade, é preciso desenvolver estratégias para possibilitar o fluxo de atividades comunicativas estabelecendo vínculos em meio às pessoas envolvidas (diretoria, gerência, líder e colaborador).

Espera-se que, dentre as funções do emissor (comunicador organizacional) haja a facilitação do fluxo das informações entre a organização e os empregados. Sendo assim, é importante a transmissão dos propósitos, valores culturais, organizacionais e morais da empresa.

A CI reforça a instrução profissional além de auxiliar a performance da área de Recursos Humanos (RH), desenvolvendo talentos e fortalecendo o vínculo do funcionário com a organização, além de corroborar como ferramenta de endomarketing (OLIVEIRA, 2010, p.5).

Se a organização tem um plano consistente de comunicação evita desvios de informação, criando um ciclo de responsabilidade de forma a capacitar o funcionário

a ser um multiplicador consciente dos princípios e dos objetivos da organização. Quanto mais informados estiverem os funcionários, mais eles contribuirão para o crescimento da organização (OLIVEIRA, 2010, p.5).

Atualmente, pode-se comunicar através de inúmeros meios como, por exemplo: jornal impresso ou eletrônico, mural, painel eletrônico, mídias eletrônicas, minidoor, móbil marketing, rádio e tv interna, Intranet, reuniões, entre outros.

Cada organização define o melhor meio para tornar conhecida a informação a todos que compõe o quadro funcional, pois vai de acordo com o porte, perfil do seu público alvo e suas particularidades regionais, infraestrutura e instalações (OLIVEIRA, 2010, p.8).

Segundo Nogueira (2014, p.2) “na CI há sete erros a serem evitados dentro das organizações, mas que algumas empresas insistem em cometer uma vez que a tendência é tornar tudo mais transparente e promover engajamento dos colaboradores” sendo eles elencados no Quadro 3 abaixo:

**Quadro 3 – Tendências de erros pontuais cometidos pelas empresa na CI**

| Erros pontuais cometidos pelas empresas na CI |  |  |
|---|--|--|
| 1   | <b>Confundir comunicação com gestão</b>                | O papel da comunicação interna é ajudar a empresa a criar identidade, vínculo emocional e engajamento. Não é de sua alçada resolver questões de clima organizacional.  |
| 2   | <b>Não priorizar o público interno</b>                 | Para um bom clima organizacional, é preciso que todos estejam engajados; ou seja, que acreditem na causa e estejam dispostos a lutar por ela. Muitas empresas perdem a oportunidade de envolver seus colaboradores por atropelar o fluxo e comunicar antes para o mercado. |
| 3   | <b>Excluir os colaboradores da comunicação externa</b> | Se muitas empresas não priorizam a comunidade interna, há outras tantas que esquecem que seu discurso interno precisa estar alinhado com o que se diz para o mercado. E isso só é possível quando se fala a verdade.   |
| 4   | <b>Não envolver as lideranças</b>                      | Não existe comunicação interna sem a atuação ativa das lideranças. As equipes só conseguirão valorizar a comunicação e reservar alguns minutos de seu tempo para acessar a intranet ou olhar o jornal mural se os líderes mostrarem que isso é importante.                 |
| 5   | <b>Falar e não ouvir</b>                               | A unilateralidade na comunicação interna, lamentavelmente, ainda é encontrada em empresas de vários portes.  |
| 6   | <b>Considerar a comunicação como perda de tempo</b>    | As lideranças mais tradicionais tendem a ver os minutos gastos com leitura de notícias no portal corporativo, acesso a SMS enviados pelo pessoal de comunicação e outras ações, como fatores que atrapalham a produtividade de seus liderados.                             |
| 7   | <b>Excesso de comunicados</b>                          | Quantidade e qualidade precisam ser balanceadas o tempo todo. Tem coisas que precisam ser enviadas por e-mail, mas tem assuntos que são oportunidades para cada gestor chamar sua equipe e bater um papo de cinco minutos.   |

Fonte: Adaptado de Nogueira, (2014, p.2).



### 2.4.1 CI e as tecnologias

Com o surgimento da TI houve grande ganho dentro do ambiente corporativo, tais como na CI que passou a ser usada por todos, o que caracterizou uma nova configuração social (CAVEDON e LENGLER, 2005, p.50).

As evoluções da CI iniciaram antes da tecnologia avançada da web, as organizações utilizavam murais corporativos, divulgavam jornais impressos, os resultados sempre foram difíceis de serem apurados, mas mesmo assim ainda são utilizados por várias organizações.

Com os novos enfoques, surgiram na década de 90 as intranets passando a ser utilizada como uma nova tecnologia para a CI. No início com foco no armazenamento de arquivos e com objetivo específico de ser um depósito de informações sobre os funcionários das organizações. Utilizadas como ferramentas de comunicação de cima para baixo, ou seja, nem tudo era comunicado aos colaboradores, mesmo sendo considerada uma ferramenta ultrapassada várias organizações conservadoras ainda fazem uso dessa ferramenta (TOMAZZI, 2017, p.1).

Atualmente dentro das organizações ocorreram grandes mudanças na forma como se comunicam. A maneira como se vê a CI tem sido um dos fatores mais relevantes para o sucesso da organização que se destacam no mercado. Uma forma mais interativa começou a tomar forma dentro das organizações, a qual está voltada para ouvir mais os colaboradores para que haja uma maior interação entre todos (TOMAZZI, 2017, p.1).

Mesmo com os avanços, a CI nos dias de hoje pode gerar grandes discussões, pois este momento tem sido visto como de transição no meio corporativo.

As novas tecnologias são grandes aliados no aprimoramento das formas comunicacionais dentro das organizações. Sendo assim, algumas práticas vêm se

destacando no ambiente corporativo e que está apresentando resultados satisfatórios, como no caso das redes sociais (TOMAZZI, 2017, p.1).

## **2.5 A comunicação na era digital**

O uso da TI para a CI continua cercado de desconfiança por parte de algumas empresas por dois motivos: problemas com hardware e com a Segurança da Informação (SI). Existem alguns pontos importantes que devem ser levados em conta no momento da implantação da CI aliada a TI.

Moura e Costa (2012, p.1), afirmam “ao escolher os meios de comunicação apropriado deve ser feito de forma estratégica”.

### **2.5.1 Internet**

Segundo Dalton (2016, p.1), “internet é a rede mundial de computadores, composta por todos os computadores do mundo ligados em rede, e seu funcionamento é baseado na pilha de protocolos TCP/IP”. Desta maneira possibilitando que computadores e outros dispositivos inteligentes troquem dados e informações entre si.

Segundo Sena (2012, *apud* RIBEIRO, 2014, p.144-145) a comunicação através da internet “refere-se a um novo cenário onde todos podem produzir e difundir informação para seus grupos de amigos nas mais diversas plataformas existentes na internet”.

[...] esse poder do cidadão de agir com apenas um ‘click’, fez com que as empresas de forma geral e as empresas de comunicação passassem a agir de forma diferenciada, buscando conhecer e atuar nesse novo cenário digital.

Para Sena (2012, *apud* RIBEIRO, 2014, p.144-145), a autora cita que as mudanças tecnológicas exigem novas práticas de comunicação. “Com a internet, tornou-se cada vez mais urgente à adequação para o ambiente digital das estratégias de comunicação já utilizadas”.

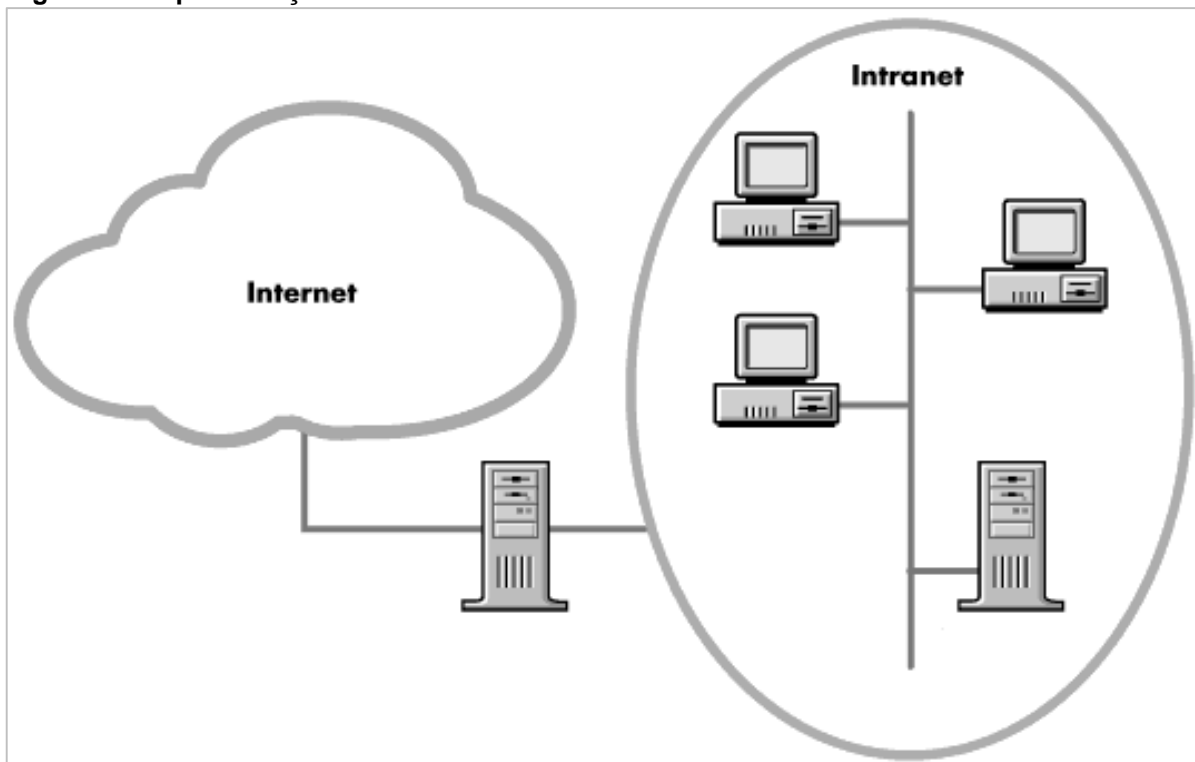
Sena (2012, *apud* RIBEIRO, 2014, p.144-145) afirma que “a internet é apenas uma ferramenta, e não pode ser considerada como um remédio universal para todas as problemáticas de comunicação nas empresas em geral”. Levando em consideração as ferramentas de antes que eram aplicadas como informação e comunicação em redes, de maneira cada vez mais fechada e somente para parte de seu público.

### 2.5.2 Intranet

A intranet disponibiliza um conjunto de serviços similar à internet, segundo Dalton (2016), “a intranet é uma rede de computadores, baseada na pilha de protocolos TCP/IP, sendo ela restrita a um local físico, ou seja, é uma rede fechada, interna, exclusiva”.

Na Figura 8 segue a representação física da internet e extranet na prática.

Figura 8 – Representação Internet vs Extranet



Fonte: Dalton, (2016).

Segundo Dalton (2016, p.1), “empresas, órgãos públicos e outros tipos de organizações normalmente possuem intranets”. Por ser uma rede de computadores similar à internet possibilitando manter a seus serviços.

Na intranet à possibilidade de a conectividade da intranet estar conectada à internet, sendo uma regra geral muito embora existam intranets desconectadas da rede mundial (DALTON, 2016, p.1).

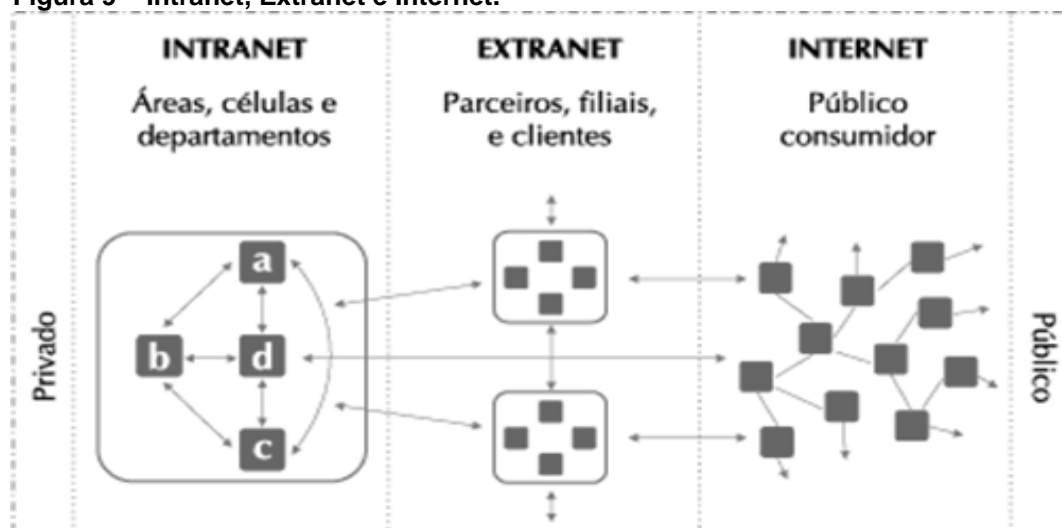
De certo modo, as organizações precisam impor políticas de restrição de comunicação entre a intranet e a extranet, de maneira a permitir o acesso à internet pelos computadores da intranet, sempre protegendo os serviços da intranet para que não aconteçam acessos por terceiros da internet.

### 2.5.3 Extranet

A extranet é uma conexão da intranet a computadores que estejam fora dos domínios físicos da intranet, ou seja, mesmo estando fora da empresa é possível acessar a extranet o que a torna uma ferramenta essencial para a empresa (DALTON, 2016, p.1).

Na Figura 9 a seguir ilustra bem as particularidades de cada uma das ferramentas.

Figura 9 – Intranet, Extranet e Internet.



Fonte: Dalton, (2016, p.1).

De acordo com Dalton (2016, p.2), o acesso a extranet pode ocorrer de duas formas:

[...] primeira por meio de um acesso exigindo usuário e senha (garantia de autenticidade), segundo por uma rede privada virtual (VPN), criando uma conexão segura entre o dispositivo fora da intranet e a intranet convenientemente apresentada.

#### **2.5.4 Tecnologias e a gestão de pessoas nas organizações**

Segundo Gracie (2010, p.8) “as tecnologias para gestão de pessoas ajudam a melhorar a performance organizacional da empresa e dos colaboradores”. O autor de modo geral elenca algumas das plataformas dos canais de comunicação que aparecem como fundamentais neste processo gestão.

- a) ERP<sup>3</sup>
- b) Software de gestão de tempo
- c) TV Corporativa
- d) Newsletter
- e) E-mail
- f) Intranet
- g) Telefone
- h) Rede social corporativa, como o WhatsApp Business.

Esses sistemas usam a mesma dinâmica de redes sociais abertas, como Facebook e Twitter, mas dentro da organização e aberto apenas a quem receber um convite (GRACIE, 2010, p.8).

Essas plataformas permitem a troca de informações entre a equipe de comunicação e todo o corpo funcional, que pode se organizar em grupos e iniciar debates e conversações relacionados à empresa.

Uma rede social corporativa também fornece aos usuários um meio de tirar dúvidas e compartilhar conhecimento por meio de ferramentas como chats privados, grupos de discussão, criação de eventos entre outras. Uma rede social pode se

---

<sup>3</sup> ERP é uma sigla derivada do nome Enterprise Resource Planning que, traduzido livremente, significa “Planejamento dos recursos da empresa”.

tornar um ponto de encontro virtual entre os colaboradores que permite uma comunicação horizontalizada (GRACIE, 2010, p.8).

Essas redes aumentam o engajamento dos funcionários e pode se tornar um espaço para discussão de projetos e disseminação de ideias.

As redes sociais corporativas não costumam funcionar bem em empresas com comunicação interna imatura. Nesse tipo de instituição, sem canais organizados e políticas internas estruturadas, não se aproveita o potencial que a ferramenta tem a oferecer (GRACIE, 2010, p.8).

Para organizações que estão começando a desenvolver expertise nessa área, vale a pena começar com tecnologias mais básicas, como e-mail e newsletters.

## **2.6 Comunicação empresarial**

Para Cahen (2005, p.29) a definição de Comunicação Empresarial é:

[...] uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões das empresas e que tem por objetivos: criar, onde ainda não existir ou for neutra, manter, onde já existir ou, ainda, mudar para favorável, onde for negativa, a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

O autor justifica que a Comunicação Empresarial é permanente e não momentânea e suas ações ao ser relacionado como administrativo-sistêmico. Indicando que a menos ação individual e mais sistemas implantados (CAHEN, 2005, p.29).

A Comunicação Empresarial não é tática e sim estratégica, pois deriva do marketing empresarial e global. São várias as perspectivas conceituais, pois envolvem técnicas, métodos e profissionais da área de comunicação (GRACIE, 2010, p.18).

Para Gracie (2010, p.18) “quanto mais esclarecida for à empresa sobre o seu papel social, mais apta está a informar”. A partir deste ponto de vista, a empresa

deve se profissionalizar. O profissional deve ser um executivo, um gestor com capacidades de planejar de forma estratégica o escopo da comunicação da organização (GRACIE, 2010, p.18).

A comunicação empresarial deve ser pensada de forma a ser realmente eficaz, ou seja, estratégica deve funcionar como um todo, abrangendo todas as formas de comunicação existentes: a interna, a institucional e a de marketing (TAVARES, 2010, p.12).

Segundo Bueno (2016, p.2), a Comunicação Empresarial é um:

[...] conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.

A relação da organização interna e externa dos seus públicos faz com que a comunicação empresarial seja fluente, através de procedimentos e técnicas adequadas a comunicação, de maneira que a transmissão das informações sobre as diversas situações tragam resultados positivos para a empresa aliados aos resultados, missão, objetivos, metas, processos, normas, entre outros (SOUSA, 2016, p.2).

Para Bueno (2016, p.2) “é importante saber diferencial a Comunicação Organizacional da Comunicação Empresarial”. Como ilustrado na Figura 10 a seguir:

**Figura 10 – Concepções da Comunicação Organizacional e Empresarial**



Fonte: Bueno, (2016, p.2).

Ainda Bueno (2016, p.2), “a Comunicação Empresarial é praticada por todos aqueles que integram a empresa”. Dentro desta perspectiva, a Comunicação Empresarial na atualidade tem atuado na valorização da cultura de comunicação, na valorização dos públicos internos e na adoção de atributos a comunicação como: profissionalismo, ética, transparência e agilidade.

**Quadro 4 – Divisão da comunicação empresarial**

| Tipo de comunicação              | Descrição   |
|----------------------------------|---|
| Interna                          | Direcionada a colaboradores diretamente vinculados à organização.   |
| Externa                          | Relacionada a clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, empresas concorrentes, sociedade, mídia, governos, órgãos públicos, entre outros.   |
| Assessoria de Imprensa           | Funcionada integrada ao processo de comunicação externa da organização e cuida do fluxo de notícias e informações da empresa para a mídia (jornais, revistas, televisão, rádio, Internet) e o seu relacionamento com jornalistas e públicos formadores de opinião ligados à comunicação social. |
| Interpessoal                     | Pessoas   |
| Interfuncional                   | Setores   |
| Informal                         | Rádio Corredor  |
| Função Estratégica de Resultados | A comunicação facilitadora a construção de resultados.  |

Fonte: Adaptado de Sousa, (2016, p.113).



Por certo a Comunicação Empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, constituindo-se num elemento importante de processo de inteligência empresarial através das novas tecnologias: banco de dados inteligentes, exploração das novas mídias, maximização da interface entre as empresas e a sociedade e por fim, o capital intelectual das organizações (BUENO, 2016, p.2).

**Quadro 5 – Plano de comunicação empresarial**

| Plano de comunicação empresarial            |   |
|---|---|
| <b>Como a empresa quer ser vista?</b>       | Moderna<br>Tradicional<br>Competente<br>Eficiente<br>Competitiva<br>Profissional<br>Produtiva     |
| <b>Quando a empresa quer ser vista?</b>     | Todo dia<br>Toda semana<br>Uma vez por mês<br>Uma vez por semestre<br>Uma vez por ano<br>Nunca... |
| <b>Por quem a empresa está sendo vista?</b> | Cientes<br>Consumidores<br>Comunidade<br>Concorrentes<br>Jornalistas<br>Colaboradores<br>Governo  |

**Fonte:** Adaptado de Sousa, (2016, p.116).

Na abordagem de Sousa (2016, p.116), apresentado no Quadro 5, fica evidente a necessidade da clareza no plano de comunicação empresarial, tudo precisa ser bem definido

**Quadro 6 – Alguns passos para um plano de comunicação empresarial eficiente**

| <b>Alguns passos para desenvolver a comunicação empresarial</b> |  |
|---|--|
| <b>Elaborar o diagnóstico da organização</b>                    | Ouvindo colaboradores, lideranças, clientes, comunidade, governos;<br>Identificar a cultura organizacional.                            |
| <b>Analisar resultados do diagnóstico</b>                       | Pontos fortes a desenvolver<br>Política de comunicação<br>Percepção e perspectivas dos colaboradores, liderança, comunidade, governos. |
| <b>Estabelecer objetivos</b>                                    | Claros, transparentes, simples e realistas.  |
| <b>Buscar o compromisso de todos</b>                            | Iniciando pelos dirigentes   |
| <b>Definir meios</b>  | Orais, escritos, audiovisuais, novas tecnologias.  |
| <b>Gerar orçamentos</b>   |  |
| <b>Delegar tarefas a todos</b>                                  |  |

**Fonte:** Adaptado de Sousa, (2016, p.120).

No Quadro 6 são apresentados por Sousa (2016, p.120) alguns passos importantes para um plano de comunicação empresarial eficiente. Um plano de ação bem orientado leva ao alcance dos objetivos traçados.

### **2.6.1 A transparência na Comunicação Empresarial**

Segundo Bueno (2016, p.2), na atual sociedade do conhecimento exige das empresas e das entidades uma nova postura no relacionamento com os seus distintos públicos de interesse, sejam eles consumidores, funcionários, acionistas, associados ou a própria opinião pública. Uma postura que pode ser resumida num conceito ou princípio fundamental: a transparência.

A prática da transparência requer uma mudança profunda no processo de gestão das organizações. Em geral as empresas receiam abrir-se para seus públicos como se isso representasse um perigo (BUENO, 2016, p.).

Entretanto, essa desconfiança reflete na política de comunicação. O que normalmente aparece acanhada e a avessa ao profissionalismo. Sendo assim, a empresa transparente é por definição, aberta ao diálogo, o que significa que está orientada e empenhada tanto em falar quanto em ouvir, o que favorece e estimula canais permanentes de comunicação com seus públicos, na busca diligente em adaptar-se às novas demandas ou desafios apresentados pelo mercado competitivo (BUENO, 2016, p.3).

Em tempos de internet, com informações rápidas e qualificadas, a comunicação com ruído (truncada) não tem vez. Para Bueno (2016, p.3) “a empresa ou entidade que não se comunica ou tem pouco a contar ou tem muito a esconder, e em qualquer um dos casos, a organização está em desvantagem no mercado”.

As novas corporações são dinâmicas, possuem processos rápidos e inteligentes e, acima de tudo, contam com a tecnologia como um forte aliado para ampliar a produtividade e reduzir custos. A revolução digital tirou muitos profissionais da zona de conforto, colocando novos desafios em sua rotina e proporcionando mudanças no modo de trabalhar e se relacionar.

### **2.6.2 Benefícios**

Com a transformação evolutiva dos meios de comunicação a qual trouxe novas possibilidades de contato com o público interno e externo. Fazendo com que as empresas que acompanham esta evolução desenvolvam o ambiente organizacional de maneira flexível e aderente a um novo mercado de trabalho. O desafio de manter uma boa CI na empresa, pode se tornar menos penosa com o apoio da tecnologia (CARVALHO, 2017, p.1).

De acordo com Carvalho (2017, p.1), os benefícios advindos da CI aliada a tecnologia são vários como: “a otimização dos processos promove a melhoria do clima organizacional e o aumento da motivação dos trabalhadores, passando as atividades a ter mais qualidade e com o cumprimento das atividades de forma eficiente”.

Ainda Carvalho (2017, p.1), “a integração da CI traz uma imagem positiva para a organização frente aos clientes e dos colaboradores”. Há empresas que utilizam canais para esclarecimento de dúvidas e o recebimento de sugestões fortalecendo a troca de informações na organização.

No mercado atualmente, há uma série de programas e ferramentas que podem auxiliar e otimizar a CI da empresa. Há os programas de nuvem que permitem partilhar arquivos de forma fácil e prática, objetivando o aumento a acessibilidade aos documentos, otimizando as reuniões e facilitando o dia-a-dia do trabalho, com o envio e recebimento de informações com mais agilidade (CARVALHO, 2017, p.1).

Segundo Carvalho (2017, p.1), a CI e a tecnologia são importantes para o negócio porque elas permitem que os procedimentos sejam otimizados, “com processo mais eficientes e com maior efetividade no desempenho das atividades diária da organização, além, disso a equipe fica mais motivada e há sucesso nas ações de trabalho”.

### **2.6.3 Malefícios**

Segundo França (2013, p.144), “a informatização dentro de uma organização deve em primeiro lugar planejada e bem elaborada, para que não corra riscos de se obter resultados negativos”.

Ainda França (2013, p.144), “uma organização que utiliza a TI deverá implantar ao negócio métodos para a adaptação de seus colaboradores, de forma que vise oferecer uma ampla facilidade e evite processos mal sucedidos”.

Com o crescimento do uso do Wi-Fi<sup>4</sup> nas organizações aumentou a fragilidade a riscos de conexões quando não há um sistema seguro contra hackers e falta de treinamento para os usuários.

---

<sup>4</sup> É uma abreviação de Wireless Fidelity, que significa fidelidade sem fio. Sendo uma tecnologia de comunicação que não faz uso de cabos, e geralmente é transmitida através de frequência de rádio, infravermelhos, entre outros.

Há situações onde o colaborador tem acesso a rede Wi-Fi da organização para acessar as mídias sociais e assim acabam comprometendo a produtividade e a qualidade do serviço desempenhado pelo excesso do uso as essas mídias sociais.

Outro ponto importante é o uso exagerado das redes sociais internas como o WhatsApp, onde pode ser postado inúmeras mensagens de forma desordenada e em linguagem informal, quando se trata do uso desta mídia para difundir a CI dentro da organização. Dessa forma, precisa ser acompanhada de uma política de procedimentos internos e com métodos eficientes alicerçados a cultura organizacional já existente na organização para que nada destoe no processo de comunicação.

O contato diário com as mídias sócias tem afastado fisicamente as pessoas, causando assim estranheza pessoal no relacionamento quando próximos. Através desses canais virtuais as pessoas expõem se mais, quando que pessoalmente ficam constrangidas e se afastam cada vez mais do convívio social normal (pessoalmente).

Nota-se que, nas mídias sociais é muito mais fácil a criação do elo de amizade, quando que pessoalmente as pessoas ainda permanecem arredias e desconfiadas.

Dentro do ambiente corporativo a CI aliada a TI precisa ser clara e autentica, de forma que todos possam interpretar a veracidade da comunicação e partir desta dar feedback positivos com vistas ao sucesso da organização.

O avanço da tecnologia criou uma dependência em grande parte das organizações. Tendo em vista que quando há uma inconsistência do provedor da internet por algum problema técnico ou mesmo a manutenção da rede, a organização fica fragilizada, e deixa de atuar no período em que a internet está suspensa tanto no endomarketing quando no ambiente externo.

Essa dependência prejudica os negócios e as comunicações de modo geral, causando assim problemas a serem resolvidos no retorno da conexão com a internet.

Segundo Rodrigues (2018, p.1), “a dependência pode trazer falta de controle e sensação de impotência diante do vício de ser sempre induzida a fazer algo”. A autora reforça que ao usar o celular online, em uma conversa, no post de imagens entre outras coisas que o aparelho permite (são inúmeras) pode atrapalhar o engajamento no trabalho, colocando em risco a qualidade e a eficiência na execução das atividades laborais.

Rodrigues (2018, p.1), ressalta que “a falta de foco, considerada o desvio de atenção pode ser considerado falta de profissionalismo”. Considerando inegável que os aplicativos facilitem a comunicação, mais é importante ter claro as restrições e os métodos claros e eficazes para que essas mídias sejam aliadas e não prejudiquem tanto aos colaboradores como nem as organizações.

A exposição desnecessária que essas mídias favorecem precisam ser observadas, principalmente no ambiente corporativo. Todo conteúdo gerado no ambiente da empresa deve ser criteriosamente acompanhado e verificado periodicamente, para que a organização sofra nenhum inconveniente no futuro por promover o uso interno dessas mídias virtuais.

O uso das redes sociais dentro e fora do ambiente empresarial requer certos critérios quanto ao comportamento antissocial que o mesmo favorece. A dependência traz muitos prejuízos e problemas importantes quando elenca trabalho, relacionamento, convívio social e familiar, e nos estudos acadêmicos colocando-os em risco. Passando a pessoa a negligenciar as atividades e optando pela perda da qualidade de vida por viver em função das mídias sociais.

[...] as pessoas com celular nunca estão trancadas em um lugar, não havendo mais espaço para o discurso dos empregadores para que os indivíduos deixem a vida particular do lado de fora da empresa (CARVALHO, 2004, p.38 *apud* BAUMAN, 2016, p.34),

De acordo com a autora, as condições atuais favorecem que as pessoas estejam conectadas a tudo durante todo o tempo, onde não se pode mais separar o pessoal do profissional, ou seja, tudo influencia nas atividades laborais do colaborador, o que é prejudicial para o negócio.

As facilidades de acesso a essas ferramentas provocam o uso excessivo por parte dos usuários e a CI passa por esse canal de modo que todos sabem de tudo a todo momento. Diante do exposto, para as organizações residem os desafios do mundo corporativo frente a tais dispositivos (CARVALHO, 2016, p.35).

Segundo Mendes (2017, p.1), é possível apontar cinco desvantagens explícitas no uso de uma das redes sociais mais utilizados no mundo neste momento, o WhatsApp. A seguir no Quadro 7 apresenta essas cinco desvantagens segundo o autor:

**Quadro 7 – Cinco desvantagens no uso do WhatsApp corporativo**

| Desvantagens            | Descrição  |
|-------------------------|--|
| Redução de foco         | Como o aplicativo é direcionado para o uso pessoal e para mensagens instantâneas, é comum você deparar com as janelas de conversas de amigos, grupos do seu meio social e ficar ansioso para responder e dar atenção a todos. Desse jeito, os mecanismos de distração que o aplicativo oferece pode reduzir a produtividade no trabalho e prejudicar o andamento da empresa.   |
| Registro de informações | Toda a solicitação subordinada a um colaborador deve ser registrada para que, se necessário, possa ser encontrada futuramente e garantir que o colaborador tenha um respaldo das tarefas que recebeu. Esse registro pode se perder em caso de furto ou algum problema no aparelho do colaborador, que muitas vezes, é de uso pessoal e não profissional. Assim, o adequado é que a empresa opte por ferramentas corporativas para todos os tipos de solicitação de uma demanda, evitando esse risco. |
| Assuntos corporativos   | As discussões de informações entre os profissionais de uma empresa como o balanço de metas, desempenho da equipe ou até mesmo a transmissão de feedbacks nunca devem ser realizadas pelo aplicativo, pois o cunho dele são mensagens pessoais e descontraídas. O colaborador também não é obrigado a se comprometer em responder qualquer solicitação via WhatsApp fora do seu expediente de trabalho.   |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Fluxo de mensagens</b>          | O fluxo de mensagens instantâneas pelo WhatsApp é grande e os assuntos importantes referentes à empresa podem se perder. Para evitar esse tipo de situação, é aconselhável deixar essa rede social para assuntos mais informais como combinar um happy hour entre a equipe, por exemplo.   |
| <b>Meio de comunicação pessoal</b> | Muitas empresas criam grupos com os seus colaboradores no WhatsApp para tratar de assuntos que são confidenciais da empresa. O envio de mensagem pertinente à empresa para um grupo ou pessoa errada pode gerar sérios conflitos à corporação. Para garantir esse sigilo, nunca se deve tratar esse tipo de assunto pelo WhatsApp. |

**Fonte:** Adaptado de Mendes, (2017, p.2).




### 3 CASES DE SUCESSO DE EMPRESAS QUE APLICAM A CI ALIADA A TI

As organizações atualmente buscam sem cessar ferramentas e modelos para melhorar a performance de seus negócios. Sendo assim, essa melhora só é possível se passar pelos colaboradores, os quais são o corpo da empresa.

Entretanto, ao utilizarem as ferramentas tecnológicas essas organizações propõem aos seus colaboradores um engajamento organizacional. Ao modificarem os ambientes organizacionais essas ferramentas impactam e afetam diretamente todo o corpo colaborativo da empresa, ou seja, ao inserirem as ferramentas tecnológicas na CI percebem a vantagem e o equilíbrio operacional junto a concorrência.

A seguir serão apresentados alguns cases de sucesso de empresas que aplicam essas ferramentas tecnológicas como estratégia e eficiência.

**Figura 11 – Case de sucesso Marisol**



Preocupada com a situação da comunicação interna, a unidade nordeste da Marisol resolveu apostar em, como eles dizem, uma proposta moderna, prática e rápida para solucionar os problemas: **o SMS**. Com ele, a necessidade de uma comunicação mais imediata e direta, sem o risco de informações distorcidas, passou a ser atendida.

O primeiro envio de SMS teve como alvo os líderes, e os resultados da ação - todos os supervisores leram a mensagem - **comprovaram a eficiência do SMS** como uma forte ferramenta de comunicação interna.

**Fonte:** Elaborado pela autora, (2018).

A empresa Marisol (Figura 11) encontrou através do SMS a solução para os problemas enfrentados na CI entre os vários departamentos das várias filiais. Ao testarem o SMS perceberam a eficiência dessa mídia social através do feedback que obtiveram dos seus líderes. Onde não havia interação da equipe através da CI passou a ter sinergia.

O SMS atendeu as necessidades de rapidez e assertividade da comunicação tão importante dentro da organização.

**Figura 12 – Case de sucesso IBM**



Criada nos anos 2000, a **BluePage, rede social interna da IBM** nasceu para conectar os milhares de funcionários da multinacional que viviam em diferentes lugares do globo quando deixou de ser uma fabricante de máquinas para se tornar uma prestadora de serviço, e é de longe um dos maiores casos de sucesso em comunicação interna.

**Fonte:** Elaborado pela autora, (2018).

A ferramenta utilizada pela IBM (Figura 12) não possui nenhum tipo de restrição ou censura por parte da organização. As informações coletadas através das pesquisas que a empresa realiza, iniciaram a criação das redes sociais com a qual houve um aumento na produtividade de todos os seus colaboradores, diminuindo o número de reuniões presenciais e dos e-mails enviados.

**Figura 13 – Case de sucesso Fiat Clevel**



Utilização do **Mural Digital** desde o segundo semestre de 2012. No Mural é disponibilizado informações internas do Grupo Clevel para os colaboradores e informações comerciais para os clientes que visitam as lojas.

Com esse recursos de **Mídia Indoor** buscaram conseguir uma maior integração e otimização do fluxo de informações entre os colaboradores do grupo. Os objetivos do Grupo Clevel estão sendo atingidos com o uso do Mural Digital.


**Fonte:** Elaborado pela autora, (2018).

A Fiat Clevel (Figura 13) utilizou a mídia indoor<sup>5</sup> para alcançar seus objetivos. Causando assim, uma otimização melhorando o fluxo das informações e o aumento na integração dos colaboradores e dos clientes com a empresa.

<sup>5</sup> É uma tendência do mercado que consiste na sinalização digital realizada em lugares com grande fluxo de pessoas ou locais com espera forçada, como em shoppings centers, aeroportos, elevadores, filas de bancos, entre outros.

O Grupo Covel tem uma marca forte no mercado. Pensando no futuro iniciaram suas ações com a mídia indoor o que favoreceu muito o crescimento da marca. Seu planejamento estratégico foi estabelecido em cima das conquistas da mídia indoor.

**Figura 14 – Case de sucesso Best Buy**



Best Buy percebeu o seu turnover aumentando cada vez mais, chegando a 60%.

Para remediar a situação, a empresa americana implementou uma campanha de endomarketing, que consistia em **criar uma rede social** somente para funcionários, em que eles poderiam trocar dicas e experiências sobre o trabalho.

O projeto fez com que a rotatividade caísse para 12%.

**Fonte:** Elaborado pela autora, (2018).

Com essa iniciativa a Best Buy (Figura 14) diminuiu a rotatividade dos funcionários mais jovens. A empresa investiu em pesquisas internas buscando entender os anseios dos seus colaboradores, a partir desses resultados, desenvolveu uma rede social interna, a Blue Shirt Nation<sup>6</sup>.

### 3.1 Análise do estudo dos cases

A comunicação corporativa tem na mobilidade sua principal diferença em relação ao que era feito. Há alguns anos, atividades como ler memorandos da empresa, informar-se por meio do boletim de circulação interna e saber quem são os aniversariantes da semana só poderiam ser realizadas dentro do escritório, por exemplo.

O uso de dispositivos móveis rompeu essa lógica, mudou a forma como as organizações estruturam seu trabalho e fez com que boa parte dos processos internos pudesse ser acompanhada remotamente. Isso também se reflete na comunicação externa, na divulgação e na disponibilização de serviços.

<sup>6</sup> Nação da camisa azul (tradução para o português).

Essas ferramentas possuem a incrível capacidade de transportar desde uma biblioteca de vídeos até um simples aplicativo de mensagens. É essa mobilidade e essa inteligência que dão o tom às mais recentes inovações tecnológicas, que podem ser usufruídas tanto pelo público interno quanto pelo externo.

Em suma, pode-se dizer que a comunicação empresarial é a responsável por fundamentar relações corporativas e disseminar a marca da organização de modo positivo perante seu público-alvo. Com o passar dos anos, as corporações passaram a compreender que, independentemente de estar orientada para dentro ou para fora do negócio, a comunicação é essencial para gerar bons resultados.

Internamente, os impactos de uma comunicação corporativa bem estruturada são sentidos principalmente na qualidade do clima organizacional e no engajamento. Os colaboradores tornam-se mais propensos a se adequar ao ambiente corporativo e à cultura organizacional quanto mais conhecem a organização para a qual trabalham, identificam-se com ela e sentem que há uma preocupação da empresa com eles.

Diante desse cenário, imagina-se que as mudanças da era digital não se limitaram apenas às relações comunicacionais de uma empresa com seus consumidores. Ela se desdobrou na cultura organizacional e na forma como uma empresa estabelece o relacionamento com seus colaboradores.

Focando as atenções no público interno das empresas e na maneira como está estruturada a comunicação nesse âmbito, é possível enxergar alterações na dinâmica de produção de conteúdos e nas plataformas utilizadas para a transmissão de informações. Saem de cena antigas ferramentas para dar lugar a formas mais modernas de se comunicar.

Um bom exemplo dessa transição é a substituição dos velhos murais de recados por TVs corporativas. Telas são mais dinâmicas, eficazes e sustentáveis que avisos impressos.

Empresas que investem na adoção dessa tecnologia para otimizar a comunicação colhem melhorias nos resultados e na eficiência estratégica. As novas plataformas promovem mais acessibilidade às informações, rapidez e interatividade na relação entre a empresa e seus colaboradores.

As novas gerações prezam por uma comunicação plena, transparente, objetiva e automatizada. Os gestores (que, muitas vezes, são profissionais mais experientes e mais velhos) têm ficado diante de uma geração de colaboradores que praticamente nasceu em frente às telas e que valoriza as soluções digitais como forma de dinamizar o trabalho e deixá-lo mais ágil e eficaz.

Apesar de já terem forte apelo entre a nova geração do mercado de trabalho, as telas podem trazer ainda mais eficiência para a comunicação empresarial se utilizadas em um formato inovador e dinâmico.

Empregar melhores práticas nos processos comunicacionais é apenas um dos desafios trazidos pela nova geração de trabalhadores. As empresas que pretendam manter bons resultados e formar equipes eficientes e engajadas não podem deixar de lado a evolução de seus processos e da forma como é feita a transmissão de informações no ambiente corporativo.

Apesar de ser algo fundamental na teoria, muitas empresas praticam a comunicação corporativa de forma desajustada e sem a estratégia necessária que ela demanda. Um dos grandes desafios da comunicação empresarial interna é ser valorizada pelas empresas.

Afinal, muitas já entenderam a utilidade de se comunicar com o público interno, mas ainda são relutantes em estruturar os processos necessários para isso.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna ajuda os colaboradores a entenderem o real ambiente de negócios, a missão, visão, os valores e as estratégias da empresa. Ela não apenas desenvolve os processos de comunicação, mas possui papel importante no engajamento dos funcionários.

O endormarketing ganhou força na era digital e encontrou na modernização um espaço para se fortalecer. Com mais canais para se utilizar, a eficiência da comunicação interna cresceu, assim como a sua flexibilidade.

A comunicação corporativa estruturada para o público interno ganhou um novo peso. Porém, quando não é feita de maneira eficiente, tende a produzir o efeito contrário do esperado, fazendo com que os colaboradores não se engajem.

As empresas que reconhecem a necessidade de atualização de seus processos comunicacionais enfrentam menos problemas para readequar sua imagem e sua mensagem aos novos modelos e às mudanças no comportamento de seu público consumidor. Por outro lado, empresas que param no tempo e não valorizam a renovação têm mais dificuldades de se manterem competitivas no mercado.

Ao pensar em comunicação empresarial demanda pensar em inovação. Poucas coisas sofrem tanta influência de mudanças sociais quanto o modo como nos comunicamos, e cabe às empresas compreenderem essas alterações para continuarem acompanhando a sociedade.

Dentre as inovações, buscar investir na utilização de ferramentas que otimizem a comunicação, aumentem a efetividade das ações informativas e gerem mais engajamento é algo que está totalmente de acordo com o perfil dos novos colaboradores.

Qualquer empresa que se preocupa com o futuro e pretende manter uma postura adequada frente aos consumidores e demais *stakeholders*, é preciso

considerar o acompanhamento da evolução digital como uma obrigação dentro do campo da comunicação.

Não faltam exemplos de empresas que tiveram sua imagem corporativa seriamente prejudicada ou que, até mesmo, fecharam por falta de ética e de transparência no relacionamento com seus públicos.

A comunicação como ferramenta estratégica de gestão, evidencia as transformações do mercado globalizado e aponta os novos desafios enfrentados pelas organizações, o que tem levado as empresas a valorizar a comunicação como ferramenta estratégica de gestão, e a praticá-la de maneira profissional, investindo no desenvolvimento de processos capazes de atender às expectativas de seus públicos.

Portanto, sugere-se para estudos futuros estudar algumas empresas da região de Americana. Para melhor aprofundamento do tema em empresas que aplicam as ferramentas tecnológicas de forma estratégica, com vistas a conhecer algumas empresas locais que inovaram sua comunicação interna com o uso da TI em seus negócios.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. **Ciências da Comunicação, Área Interdisciplinar**. Comunicação e Sociedade. Artigo. Cadernos do Noroeste, Série Comunicação, vol.12 (1-2). Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga, 1999, 5-18. Disponível em: <<http://bit.ly/2p5hIFJ>>. Acesso em: 11 mar.2018.

ANGELONI, M. T. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2010, p.70-71.

BENETTI, F. **Comunicação Interna: Estratégias e ferramentas em tempos digitais**. Portal Eventbride. Disponível em: < <https://bit.ly/2tQO3m7>>. Acesso em: 21 abr.2018.

BUENO, W. C. **O processo da comunicação empresarial**. Portal Comunicação Interna On line. Disponível em: <<https://bit.ly/2HgT8N3>>. Acesso em: 21 abr.2018.

CAHEN, R. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2006.

CARISSIMI, J. **Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelas Relações Públicas na construção da imagem organizacional**. In: CONGRESSO 77 BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24,2001, Campo Grande – MS. Disponível em: <<https://bit.ly/2leSGev>>. Acesso em: 31 mar.2018.

CARVALHO, N. **Comunicação Interna e Tecnologia: por que essa dupla é importante para a sua empresa**. Portal Software One. Artigo publicado em 8 ago.2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2HGyjtP>>. Acesso em: 22 abr.2018.

CARVALHO, A. P. P. **Conexões virtuais e desconexões presenciais: a comunicação via WhatsApp em ambientes corporativos**. Revista Comunicação & Inovação, PPGCOM/USCS. v.18, n.36. Publicação de jan-abr.2017.

CAVEDON, N. e LENGLER, J. **Pós-modernidade e etnografia nas organizações**. Rio Grande do Sul: EDUNISC, 2005, p.50.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007, p. 66.



CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas – Uma Abordagem Contingencial**. São Paulo: Editora Makron Books, 1994, p.553.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus. 2000, p. 142-143.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença**: guia prático e reflexões. 1ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2005, p.15.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012, p.22.

DALTON, V. **Intranet, Extranet e Internet: você sabe a diferença?** Portal Estratégia. Publicado em 30 mai.2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2qQdiTS>>. Acesso em: 21 abr.2018.

DICIO.COM. Dicionário Online de Português. **Significado de Justificativa**. Disponível em: <<https://bit.ly/2E85dhs>>. Acesso em: 30 mar.2018.

FRANÇA, D. A. D. **Tecnologia nas empresas**. Portal Administradores. Artigo publicado em 02 mai.2013. Disponível em: <<https://bit.ly/2t4h78j>>. Acesso em: 13 maio.2018.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PPH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2014, p.143.

GLUER, L. M. **A nova assessoria de imprensa: panorama e perspectivas na sociedade informacional**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVI In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2a6/set. 2003, Belo Horizonte. Disponível em: <<https://bit.ly/2IkKn0P>>. Acesso em: 31 mar.2018.

GRACIE, K. M. **Comunicação Empresarial, Uma Ferramenta Estratégica**. 2010. 72f. Monografia (Pós-Graduação em Pedagogia Empresarial) – Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2010.

GROUARD, B.; MESTON, F. **Empresa em Movimento**. São Paulo: Editora Negócio, 2001, p.306.

INOVANDO NA COMUNICAÇÃO. **Vale e IBM: cases de sucesso em Comunicação Interna**. Disponível em: <<https://bit.ly/2JJ6aQT>>. Acesso em: 13 jun.2018.

LEAL, B. S.; MENDONÇA, C. C.; GUIMARÃES C. **Entre o sensível e o comunicacional**. Ed. Autentica. Minas Gerais. 2007, p.20.

TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. **Comunicação Empresarial na Prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MANUAL DA METODOLOGIA DA PESQUISA E DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA. **Organização do caderno de estudos e pesquisa**. Ed. W. Educacional. Brasília, 2011. Disponível em: <<https://bit.ly/2E7Vach> >. Acesso em: 30 mar.2018.

MARQUES, J. R. **História da Comunicação Humana**. A comunicação humana vem evoluindo desde a era pré-histórica. Blog 14.abr.2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2GYlaJX>> Acesso em: 31 mar.2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Edição Compacta. 2ª ed. Editora Atlas. 2011.

MEDEIROS, L. **A Escrita: construção e evolução no tempo**. Web Artigo, publicado em 22 jun.2009. Disponível em: <<https://bit.ly/2vBeEXu>>. Acesso em: 21 abr.2018.

MENDES, E. **Cinco desvantagens do uso do WhatsApp para a comunicação interna da sua empresa**. Disponível em: <<https://bit.ly/2t1iRPC>>. Acesso em: 13 jun.2018.

MOURA, A.P.; COSTA, S.R.R. **Análise dos meios de comunicação interna no conhecimento dos princípios organizacionais em empresas públicas de grande e médio porte**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Penedo, 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/2K2DGIs>>. Acesso em: 21 abr.2018.

NAGAMINI, E. **Comunicação Empresarial**. Discutindo conceitos. (Tese de doutorado) Escola de Comunicação e Arte da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/2uCcMNO>>. Acesso em: 31 mar.2018.

NOGUEIRA, C. **Comunicação interna: 7 Erros que as empresas insistem em cometer**. Portal Administradores. Jun.2014. Disponível em: <<https://bit.ly/1i50bXn>>. Acesso em: 21 abr.2018.

OLIVEIRA, S. P. G. **Plano de Comunicação Interna**. Comunicação e Marketing. 2010. Disponível em: <<https://bit.ly/2lk8xsh>>. Acesso em: 31 mar.2018.

RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1986, p.75.

RODRIGUES, J. **Cinco sinais de que seu WhatsApp está te fazendo mal (no trabalho e na vida)**. Portal Vix. Publicado em 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2y7NvwR>>. Acesso em: 13 mai.2018.

SENA, K. E. R. **O uso das novas tecnologias na Comunicação Interna – fatalismo inarredável?** Artigo. 5º Simpósio Internacional de Ciber jornalismo. Tema Big Data, Interfaces e Sociedade Digital. 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2F68l8z>>. Acesso em: 21 abr.2018.

SERRA, P. J. **Manual de Teoria da Comunicação**. Covilhã. 2007. Disponível em: <<https://bit.ly/2GofD2g>>. Acesso em: 30 mar.2018.

SOUSA, M. A. **Comunicação Empresarial**. Estudo apresentação do curso. 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/2pUTq0R>>. Acesso em: 31 mar.2018.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2010, p.15.

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**: Integrando teoria e prática. 3 eds. Ed. Atlas, 2010, p.12.

TOMAZZI, L. Cultura Colaborativa 2017. **Tendências de tecnologia para a comunicação interna**. Disponível em: <<http://bit.ly/2FA8o2X>>. Acesso em: 11mar 2018.

TV PLAYERS. **Cases de sucesso de empresas que aplicam as mídias sociais na Comunicação Interna: Fiat Clevel**. Disponível em: <<https://bit.ly/2t6KTcu>>. Acesso em: 13.jun.2018.

VAZ, M. R. **Comunicação Empresarial**. Ebook. Publicado em 9 mar.2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2JdZjht>>. Acesso em: 21 abr.2018.

V20 – Endomarketing: **Cases de sucesso com uma estratégia eficiente. Best Buy.** Publicação nov.2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2t0Cybt>>. Acesso em: 13 jun.2018.

ZENVIA – Smart Conversations. **Case Marisol:** Uso do SMS como canal de comunicação interna. Disponível em: <<https://bit.ly/2sWoTlx>>. Acesso em: 13 jun.2018.