

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E PROFISSIONAL

Talita Da Silva Ferreira - FEA-USP

Luis Fernando Rodrigues - CLÉSIO TEIXEIRA RODRIGUES

Alexandre Fernandes Da Silva Costa - FEA/USP

Ana Cristina Limongi França - Universidade de São Paulo - FEA - EAD - MPE

Rosane Terezinha Bernardi - FEA USP

Resumo

A comunicação é utilizada pelas organizações como uma ferramenta para melhorar o seu desempenho e de seus colaboradores. Embora isso seja de pleno entendimento no ambiente corporativo, a comunicação ainda não é visualizada como um processo de desenvolvimento contínuo que gera conhecimento para as pessoas e modifica estruturas e comportamentos. Uma organização só se mantém se existir um processo de comunicação estruturado (Marchiori, 2010). Esse processo de comunicação deve ser realizado com um contrato psicológico entre a organização e o colaborador que, juntos, alinham expectativas e necessidades individuais e coletivas (Limongi-França, 2006). O endomarketing procura valorizar a proposta de que a eficiência na comunicação externa depende em grande parte da comunicação interna, sendo a informação uma grande ferramenta para incremento da felicidade do público interno (Brum, 1998). Este estudo teve o objetivo de analisar como a comunicação interna pode ser utilizada como ferramenta de desempenho da organização e do colaborador. A coleta de dados primários foi realizada mediante uma entrevista não estruturada com a empreendedora de uma das empresas dos artigos selecionados. A coleta de dados secundários foi realizada por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa bibliográfica, sendo elaborada uma análise comparativa de três estudos de casos com modelos de negócio diferenciados. A utilização ou melhoria das técnicas de endomarketing quando utilizadas, aproximou os colaboradores dos objetivos centrais da organização, aumentando o comprometimento e a motivação deles.

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E PROFISSIONAL

RESUMO

A comunicação é utilizada pelas organizações como uma ferramenta para melhorar o seu desempenho e de seus colaboradores. Embora isso seja de pleno entendimento no ambiente corporativo, a comunicação ainda não é visualizada como um processo de desenvolvimento contínuo que gera conhecimento para as pessoas e modifica estruturas e comportamentos. Uma organização só se mantém se existir um processo de comunicação estruturado (Marchiori, 2010). Esse processo de comunicação deve ser realizado com um contrato psicológico entre a organização e o colaborador que, juntos, alinham expectativas e necessidades individuais e coletivas (Limongi-França, 2006). O endomarketing procura valorizar a proposta de que a eficiência na comunicação externa depende em grande parte da comunicação interna, sendo a informação uma grande ferramenta para incremento da felicidade do público interno (Brum, 1998). Este estudo teve o objetivo de analisar como a comunicação interna pode ser utilizada como ferramenta de desempenho da organização e do colaborador. A coleta de dados primários foi realizada mediante uma entrevista não estruturada com a empreendedora de uma das empresas dos artigos selecionados. A coleta de dados secundários foi realizada por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa bibliográfica, sendo elaborada uma análise comparativa de três estudos de casos com modelos de negócio diferenciados. O primeiro foi um Café Brechó com uma proposta de negócio inovador (Correia, Kubo, Monteiro, Vaz, & Pereira, 2017), o segundo foi uma empresa familiar do ramo de confecção (Elias et al., 2017) e o terceiro foi uma franquia de iogurtes (Di Bartolomeo Licciardi, & Da Silva, 2017). A utilização ou melhoria das técnicas de endomarketing quando utilizadas, aproximou os colaboradores dos objetivos centrais da organização, aumentando o comprometimento e a motivação deles. No caso específico da franquia de iogurtes, concluiu-se que a empresa teria muito a ganhar ao adotar as práticas de comunicação interna preconizadas na literatura. Conclui-se que a comunicação interna pode ser utilizada como um indicador de desempenho para organização e colaborador, exercendo um papel estratégico na aliança dos objetivos individuais e coletivos.

Palavras-chave: Comunicação. Desempenho. Organização. Colaborador.

ABSTRACT

Organizations use communication as a tool to improve their performance as well as the performance of their employees. While this is fully understood in the corporate environment, communication is still not seen as a continuous development process that generates knowledge for people and modifies structures and behaviors. An organization is only possible when having a structured communication process (Marchiori, 2010). This process of communication must be carried out with a Organizations use communication as a tool to improve their performance as well as the performance of their employees. While this is fully understood in the corporate environment, communication is still not seen as a continuous development process that generates knowledge for people and modifies structures and behaviors. Psychological contract between the organization and the collaborator that together, align individual and collective expectations and needs (Limongi-França, 2006). The endomarketing seeks to value the proposal that efficiency in external communication depends in no small extent on internal communication. Information is an excellent tool for increasing the happiness of the company's internal audience (Brum, 1998). This study aimed to analyze how internal communication can be used as a performance tool for organization and collaborator. The primary data collection was performed through an unstructured interview with the entrepreneur of one of the companies of the selected articles. Secondary data collection was carried out through qualitative bibliographic exploratory research, and a comparative analysis of three case studies with differentiated business models was elaborated. The first was a Café Brechó, as an innovative business proposal (Correia, Kubo, Monteiro, Vaz, & Pereira, 2017), the second a family-owned confectionery company (Elias et al., 2017) and the third a yogurt franchise (Di Bartolomeo Licciardi, & Da Silva, 2017). The use of endomarketing techniques brought their employees closer to the organization's core objectives, increasing their commitment and motivation. In the specific case of the yogurt franchise, the conclusion was that the company would benefit from applying communication practices for the internal audience as described in the literature. With this, internal communication was used as an indicator of performance for the organization and collaborator, playing a strategic role in the alliance of individual and collective goals.

Keywords: Communication. Performance. Organization. Employees.

1 INTRODUÇÃO

O progresso da globalização no fim do século XX fez os profissionais se confrontarem com diversos desafios econômicos, sociais, culturais e políticos, reavaliando suas competências para o mercado de trabalho. Entretanto, essas transformações não foram necessárias somente e exclusivamente para os profissionais, as organizações também precisaram buscar novas estratégias de ganhos a fim de manterem a produtividade e a vantagem competitiva. Essas alterações fizeram com que as empresas começassem a utilizar a comunicação como uma ferramenta de apoio para o aprimoramento contínuo, tornando a organização e o colaborador flexíveis e adaptáveis às mudanças do mundo globalizado.

Welch e Jackson (2007) consideram que a comunicação é um processo interacional que foi criado com o propósito de impulsionar a relação entre interlocutor e receptor para melhorar a adaptação do colaborador às estratégias da organização.

Marchiori (2010) estabelece dois níveis de comunicação: a tática e a estratégica. A comunicação tática é aquela baseada em fatos ocorridos, e tem função informativa. Já a comunicação estratégica é a geradora de fatos, criadora de contextos, e tem a função de elaborar um plano para a organização atingir os seus objetivos. A relação entre esses dois tipos de comunicação é realizada com um alinhamento entre as expectativas e as necessidades da organização e do colaborador por meio de um fenômeno psicossocial que relaciona a satisfação de ambas as partes, denominado de contrato psicológico. O contrato psicológico tem uma grande interação com a comunicação de uma organização por vincular as necessidades individuais com as coletivas (Limongi-França, 2006), relação que pode ocorrer por meio de canais internos de divulgação dos objetivos da organização.

As organizações utilizam diferentes métodos para se comunicarem diretamente com os seus colaboradores. Segundo Marchiori (2010), no topo está a intranet (87,2%), seguida de jornal-mural (83,5%), comunicação face a face (50,6%), revista (47,6%), *newsletter* (47%), boletim (43,3%) e jornal impresso (42,1%). Na sequência estão as faixas, e-mails, caixa de sugestões, vídeos periódicos, outdoors, vídeo jornal, TV interna, campanhas internas de comunicação, entre outros meios.

O endomarketing surge, nesse contexto, como uma proposta de comunicação baseada na premissa de que a eficiência na comunicação externa depende em grande parte da comunicação interna. Como abordado por Brum (1998), a informação é uma grande ferramenta para incremento da felicidade do público interno.

Embora a comunicação possa ser tratada como uma ferramenta, um instrumento que aprimora o processo de gestão organizacional, é também preciso visualizar a comunicação como uma perspectiva de desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, modificando estruturas e comportamentos.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A comunicação é utilizada pelas organizações como uma ferramenta para melhorar o seu desempenho e de seus colaboradores. Embora isso seja de pleno entendimento no ambiente corporativo, a comunicação ainda não é visualizada como um processo de desenvolvimento contínuo que gera conhecimento para as pessoas e modifica estruturas e comportamentos.

Dessa maneira, o presente estudo teve como escopo analisar a comunicação como ferramenta de desempenho organizacional e profissional com o olhar voltado para a comunicação interna, o contrato psicológico de trabalho e o endomarketing.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Comunicação interna no ambiente de trabalho

O termo comunicação interna pode ser definido como um processo entre os gestores de uma organização e seus atores internos criado com o objetivo de promover o comprometimento dos colaboradores com a organização, o senso de pertencimento por parte deles, a sua percepção das mudanças no ambiente corporativo e a compreensão dos objetivos da empresa (Welch, & Jackson, 2007). Os colaboradores de uma organização não são apenas a sua força produtiva, são também seus embaixadores e advogados junto ao público externo à organização. Uma boa relação entre uma organização e seus colaboradores contribui para o aumento da produtividade, para a criação de uma força de trabalho mais eficiente, bem como aumenta a qualidade das relações externas da organização e ajuda a proteger sua reputação (Berger, 2008).

Segundo Yates (2006), extensas pesquisas conduzidas em 2003, e novamente em 2005, identificaram que organizações que possuem práticas efetivas de comunicação interna com seus colaboradores possuem não apenas um maior nível de engajamento por parte de seus profissionais, mas também melhor performance financeira. Essas pesquisas demonstraram que uma comunicação interna efetiva é um dos principais indicadores da performance financeira de uma empresa, uma vez que ela colabora para um maior comprometimento e engajamento dos colaboradores, o que por sua vez leva a uma maior retenção e produtividade desses colaboradores, levando, conseqüentemente, a uma performance financeira superior. Empresas que possuíam práticas efetivas de comunicação interna tinham probabilidade 4,5 vezes maior de possuir colaboradores altamente engajados. Quando o engajamento existe, ambos os atores dessa relação, organização e colaborador, trocam benefícios mútuos e estabelecem uma relação social positiva dentro do ambiente de trabalho (Sluss, Klimchak, & Holmes, 2008).

De acordo com as pesquisas discutidas por Yates (2006), a comunicação interna efetiva pode ser definida como aquela que:

- educa os colaboradores sobre cultura e valores organizacionais;
- ajuda os colaboradores a compreenderem o negócio da organização;
- alinha as ações dos colaboradores às necessidades dos clientes;
- fornece aos colaboradores informações financeiras e objetivos da empresa;
- explica e promove novos programas e políticas;
- fornece aos colaboradores informações sobre o valor de seus programas de premiações e incentivos;
- integra novos colaboradores à organização;
- demonstra, durante períodos de mudança, que a organização possui uma liderança forte.

Esses elementos são críticos no sentido de fornecerem informação, perspectivas e a motivação necessária para chegar aos resultados pretendidos, sendo considerados os componentes da comunicação diretamente envolvidos com a eficiência organizacional.

A maioria das companhias pode se beneficiar ao promover melhorias em suas práticas de comunicação. Para tal, as seguintes ações devem ser consideradas:

- criar uma estratégia de informação documentada, relacionada ao negócio da empresa, contendo os resultados e as entregas;
- conduzir um plano anual proativo de comunicação;
- criar canais que facilitem a participação dos funcionários na tomada de decisão;

- dar aos gerentes ferramentas e treinamento para que possam tornar-se responsáveis por uma comunicação adequada;
- fazer uso da tecnologia para facilitar a comunicação;
- implementar medidas formais para mensurar a efetividade dos programas de comunicação.

Além de aumentar a eficiência de uma organização, a comunicação interna aumenta também o comprometimento e o engajamento dos funcionários. Uma boa comunicação interna, ao facilitar a interação entre uma organização e seus colaboradores, cria entre esses atores uma relação social baseada em significado e valor. Essa relação, além de influenciar a produtividade, parece produzir atitudes positivas entre os colaboradores, no aspecto cognitivo, emocional e comportamental (Carriere, & Bourque, 2009), que beneficiam tanto a empresa quanto o colaborador.

No entanto, Carriere e Bourque (2009) identificaram que para se obter a satisfação com o trabalho e o comprometimento esperado dos colaboradores por meio de uma boa comunicação interna, é importante conhecer qual informação é valorizada pelos colaboradores e qual a quantidade de informação desejada por eles, antes de se implementar qualquer prática de comunicação.

Nesse contexto, Smidts, Pruyn e Riel (2001) conceituaram a boa comunicação de uma organização com seus colaboradores como sendo a informação suficiente e útil que um colaborador recebe sobre seu papel individual e organizacional. Os autores concluíram ainda que a comunicação de uma empresa com seus colaboradores influencia o grau de identificação que um colaborador terá com ela.

As organizações que investirem na melhoria da efetividade de seus programas de comunicação interna e alinharem suas expectativas com as dos seus colaboradores estarão se preparando para obter ganhos financeiros significativos no futuro, por intermédio do engajamento e motivação, retendo seus colaboradores por mais tempo (Yates, 2006).

2.2 Relação da comunicação interna com o contrato psicológico de trabalho

Impulsionadas pela rentabilidade, eficiência, eficácia e desempenho, as organizações buscam um vínculo entre a satisfação das suas necessidades e a dos colaboradores, utilizando o contrato psicológico como ponte para essa relação.

Com base nas concepções desenvolvidas por Limongi-França (2006), estudiosa das questões do comportamento humano no trabalho, pode-se afirmar que o contrato psicológico de trabalho é um fenômeno psicossocial ligado a um conjunto de expectativas (explícitas e implícitas) dos colaboradores e empresas que os contratam, construindo vínculos que possam atender satisfatoriamente às expectativas de ambos.

Segundo Limongi-França (2006), de um lado encontra-se a pessoa contratada, que traz sua história de vida, emoções e afetos, relações familiares e sociais, influências culturais e geográficas, aspectos fisiológicos. De outro lado estão as empresas, compostas de valores, normas, políticas, produtos e serviços, clientes e fornecedores. Essas partes estão interligadas pelas expectativas das competências necessárias para se desempenhar as metas e as tarefas a cumprir, por meio das relações formais e informais no ambiente de trabalho.

Limongi-França (2006) ainda ressalta que o contrato psicológico:

- facilita o aculturação do colaborador;
- amplia o conhecimento sobre as políticas da organização;
- melhora o desempenho profissional;
- auxilia na adaptação às mudanças;

- diminui dúvidas e especulações;
- fortalece o elo e a confiança entre colaborador e organização;
- viabiliza a assertividade nos processos de seleção, contratação e integração;
- facilita as relações interpessoais, fortalecendo a ética;
- melhora a sintonia das expectativas, estabelecendo vínculos fortes e de longa duração;
- suporta as tarefas do dia a dia, sendo um processo contínuo e renegociável, de acordo com as necessidades, envolvendo aspectos racionais (objetivos), emocionais (subjetivos) e situacionais.

Esses facilitadores do contrato psicológico ocorrem devido à uma comunicação efetiva entre empresa e colaborador. A informação e a sua transmissão têm um papel importante nesse processo, pois podem influenciar a relação colaborador e organização. Para Limongi-França e Rodrigues (2011, p. 114), “a saúde pessoal e da empresa fica comprometida quando o contrato psicológico não está em sintonia”.

A boa comunicação é uma das competências essenciais requisitadas no perfil do profissional. Dependendo do estilo – assertivo, agressivo ou passivo –, pode-se fortalecer ou desestruturar o contrato psicológico de trabalho.

Por intermédio da competência comunicação (verbal, não verbal e escrita) realizam-se as trocas de informações, conhecimentos, aprendizados, sugestões, reclamações, tomadas de decisões e expressões motivacionais (Limongi-França, 2007).

A comunicação interpessoal adequada e harmoniosa, de modo geral, promove um clima organizacional produtivo, de credibilidade e de bem-estar para colaboradores e empresa. Interações interpessoais efetivas apresentam boas práticas de comunicação, tais como um tom de voz agradável, ritmo moderado, contato visual atencioso, expressões faciais positivas, movimentos e gestos corporais coerentes com a fala, linguagem, perguntas e respostas em sintonia (Limongi-França, 2007). Isso faz com que cada vez mais sejam buscadas novas ferramentas de comunicação, com a finalidade de se alcançar tanto o entendimento e alinhamento dos objetivos gerais da organização quanto o desempenho organizacional e profissional.

2.3 Endomarketing como ferramenta de inovação na comunicação interna

O desafio inicial de uma organização é a comunicação. Essa é uma etapa árdua para os seus executivos, pois eles precisam expressar para os colaboradores quais são as expectativas da organização e quais os objetivos para o futuro. Esse processo faz com que haja uma garantia de que cada colaborador, na execução de sua atividade, considere o propósito da organização e a relevância que aquela atividade tem para o todo corporativo, não sendo apenas uma tarefa complexa, mas um desafio perene.

Segundo Lima e Melo (2017), o colaborador que tem consciência do seu real valor na organização dá mais importância às atividades que realiza e executa seu papel com eficiência, pois a transparência na comunicação faz toda a diferença. Para esses autores, o colaborador deve ser visto como o primeiro cliente.

Como proposta de valorização da comunicação corporativa interna surgiu o endomarketing, uma poderosa ferramenta capaz de transformar os colaboradores nos agentes principais da organização. O endomarketing utiliza o conhecimento dos seus colaboradores como uma ferramenta de marketing interno. O desdobramento das ações a partir dessa perspectiva de sinergia entre a organização e as necessidades dos colaboradores amplia a possibilidade de um clima mais equilibrado, com colaboradores mais motivados e satisfeitos,

proporcionando um incremento da produtividade e, conseqüentemente, maior satisfação do consumidor final (Brum, 1998).

No endomarketing é relevante o conhecimento prévio do público que se deseja atingir por meio da comunicação. Deve-se buscar os expedientes necessários para garantir alto nível de entendimento e compreensão da mensagem a ser transmitida. O uso de diferentes canais de comunicação é essencial para a transmissão da mensagem, com impacto e reforço devidamente calibrados em função da importância da mensagem. Uma estratégia de frequência e conteúdo deve proporcionar a leveza e a condição para que a mensagem seja recebida, interpretada e internalizada, sem se tornar demasiada ou ineficiente. A partir desse tipo de ação torna-se possível identificar um colaborador incluído, participe do processo de construção do sucesso da organização.

Kotler (1998) diz que o endomarketing é uma tarefa difícil, porém bem-sucedida, de contratar, treinar e motivar funcionários, atendendo às expectativas da organização e dos seus colaboradores. Nos formatos de envio da comunicação encontram-se: vídeos institucionais, informações sobre produtos e serviços, treinamentos, manuais técnicos e educativos, revistas e/ou jornais internos, cartazes, entre outros. O uso dessas práticas ajuda a organização a revisar sua estratégia de comunicação, e ainda, criar políticas, procedimentos, para melhorar a performance no trabalho. Não menos importante, oferece contrapartidas em benefícios, que fazem maior sentido para os colaboradores, muitas vezes inovando no cenário vigente. Tavares (2010, p. 19) acredita que: “Melhorar a qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente, gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado dos processos administrativos”.

4 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória qualitativa bibliográfica, cuja coleta de dados primários e secundários se deu por meio de entrevista não estruturada, com uma análise comparativa de três estudos de casos com modelos de negócio diferenciados.

A coleta de dados primários foi realizada mediante uma entrevista com a empreendedora de uma das empresas dos artigos selecionados, Isa Monteiro, da empresa Café Brechó, visando identificar se ela havia concordado com as conclusões dos pesquisadores e, sobretudo, se ela havia colocado em prática as ações sugeridas e se essas ações haviam surtido os resultados prometidos.

A coleta de dados secundários foi realizada por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa bibliográfica, levando em consideração qual seria o entendimento dos diversos pesquisadores sobre o assunto.

O estudo de caso comparado (Yin, 2005) teve como fonte três artigos que pesquisaram a comunicação interna em empresas com modelos de negócios diferenciados, com o propósito de identificar os efeitos da comunicação em cada uma das empresas.

5 ANÁLISE E RESULTADOS

O primeiro estudo foi um Café Brechó com uma proposta de negócio inovador (Correia et al., 2017), o segundo uma empresa familiar do ramo de confecção (Elias et al., 2017) e o terceiro uma franquia de iogurtes (Di Bartolomeo et al., 2017).

5.1 Estudo de caso - Café Brechó Perpétua

A empresa Café Brechó Perpétua, da empreendedora Isa Monteiro, foi criada em 2017, na cidade de Naviraí – Mato Grosso Sul, com uma proposta bastante inovadora tanto na concepção quanto no plano de implantação (Correia et al., 2017).

O foco da empresa é a inovação e a comunicação interna, características facilmente identificadas como a imagem da empresa. Mensagens de otimismo são expostas no ambiente da empresa, criando um ambiente positivo e inspirador para colaboradores e clientes. Esse tipo de comunicação da missão, da visão e dos valores da empresa alavancam a transparência, que é um dos propósitos da comunicação escolhida pela empreendedora.

A colaboração e a troca de experiências são estimuladas tanto entre a equipe que trabalha no café quanto entre os frequentadores. Mesas compartilhadas estão disponíveis com a finalidade de aproximar as pessoas e fomentar essa iniciativa. A equipe interna está conectada por meio de ferramentas para a troca instantânea de mensagens por telefone celular, promovendo maior agilidade na comunicação. Também são realizadas reuniões mensais e envio de comunicados para garantir a fluidez da comunicação e dos procedimentos adotados no modelo de trabalho (Correia et al., 2017).

Na comunicação externa as mensagens são segmentadas de acordo com o público-alvo (café ou brechó). Para isso, utilizam uma assessoria de imprensa que cuida dos materiais impressos, das redes sociais e *spots* de rádio.

Neste estudo de caso foram salientados os seguintes pontos:

- foco em inovação e comunicação;
- cuidado com a imagem externa do empreendimento;
- transparência na comunicação de missão, visão e valores;
- mensagens para aumentar a autoestima dos clientes;
- mesas compartilhadas para fomentar a troca de informações;
- comunicação interna: reuniões mensais, comunicados e troca de mensagens via WhatsApp;
- comunicação externa: segmentação das mensagens (café e brechó); assessoria de imprensa; materiais impressos, redes sociais; rádio;
- abertura para ouvir a opinião dos clientes e colaboradores para a promoção de mudanças.

Visando identificar como foi concebido o negócio inovador e implantada a comunicação interna no Perpétua Café Brechó, foi realizada uma entrevista não estruturada com a empreendedora Isa Monteiro.

Isa Monteiro chegou há três anos na cidade de Naviraí - MS. Formada em contabilidade, trabalhou como consultora financeira, vinculada ao Sebrae, jornada que lhe permitiu o contato com diversas empresas, em especial no segmento moda de varejo. A experiência em consultoria, os conhecimentos adquiridos, a observação do mercado, a identificação das oportunidades, o uso de técnicas formais para validar percepções (mais de duzentos questionários aplicados), sempre estiveram presentes no olhar de Isa Monteiro, inspirada principalmente pelo desejo de empreender e dar certo. Assim, em fevereiro de 2017, todo o esforço de planejamento realizado saiu do papel e deu vida ao Perpétua Café Brechó, seu primeiro empreendimento.

Atualmente, oito pessoas trabalham no Perpétua, em atividades segmentadas de acordo com o perfil e habilidade desejado para a função (café e brechó). Para Isa Monteiro, o desempenho da equipe na entrega do propósito idealizado pelo empreendedor tem um valor na forma como as atividades são planejadas e como os negócios acontecem. As práticas e ferramentas de comunicação buscam permanentemente estimular na equipe o “olhar do

empreendedor” – prática experimentada por Isa Monteiro no período em que trabalhou em outras organizações.

Para criar essa atmosfera, Isa Monteiro faz uso de métodos de comunicação, endomarketing e inovação. Busca permanentemente inspiração participando de cursos, feiras e encontros, se conectando e observando como as empresas lidam com o tema “comunicação” no ambiente de trabalho. A crença no poder do coletivo é evidenciada por meio das diversas conexões e participações com associações, instituições e universidades, proporcionando um ambiente fértil para a troca de experiências. A energia e o espírito inquieto do empreendedor garantem que os aprendizados se transformem em experimentação no cotidiano do Perpétua por meio da execução das novas práticas.

Um exemplo de experimentação inovadora na prática pode ser encontrado no processo de recrutamento e seleção de profissionais para trabalhar no Perpétua. A diferenciação é percebida já na iniciativa de buscar apoio de profissionais com experiência nesse processo. Com o apoio do Sebrae, foi contratada uma consultoria de RH não apenas para apoiar, mas também para que houvesse uma transferência do conhecimento necessário para a empreendedora nesta competência de recrutar e selecionar pessoas. No último processo, houve a divulgação das vagas em rede social e na Casa do Trabalhador para a triagem dos perfis. Na fase final da seleção, após avaliados os critérios técnicos e realizadas nas entrevistas formais, uma lista com os potenciais candidatos ao preenchimento da vaga foi compartilhada com a equipe e a decisão foi do coletivo. A equipe teve a oportunidade, na fase chamada de vivência, de trabalhar ao lado dos candidatos por um período, e então avaliar na prática como seria o ambiente de trabalho com a participação daqueles potenciais novos colaboradores. Para Isa Monteiro, a responsabilidade da equipe é de toda a equipe; a “aposta” no talento é feita de forma colaborativa. Consequentemente, o empoderamento da equipe nesse processo traz resultados significativos para o relacionamento. Como salienta Isa Monteiro, “a equipe abraça o novo colaborador”.

A comunicação interna é o maior desafio para o empreendedor. A comunicação externa faz uso de consultorias e canais de comunicação especializados que conseguem transmitir de forma bastante efetiva a mensagem que a empresa quer comunicar. Quanto ao público interno, se os colaboradores não comprarem verdadeiramente a proposta, a ideia, a iniciativa não segue adiante independente do que foi comunicado externamente.

Neste caminho, no Perpétua, as iniciativas, novas receitas, campanhas (Dia dos Namorados, Festa Junina etc.), são construídas também de forma colaborativa, com a participação de todos desde a concepção, o que proporciona maior engajamento na execução. Uma outra forma praticada pela empreendedora é a busca pelo fator surpresa. Depois de tudo criado de forma colaborativa, Isa Monteiro busca incrementar o que foi criado com algo que surpreenda a equipe, que produza uma exclamação genuína na equipe – “uau, como isso ficou bom!”.

Isa Monteiro se faz presente junto da equipe mesmo não estando no local na maior parte do tempo. O engajamento da equipe no propósito do empreendimento faz com que a energia e o positivismo disseminado pela empresária sejam percebidos durante todo o tempo, desde a lâmpada que precisa ser trocada (olhar do empreendedor) até o serviço oferecido para a melhor experiência na escolha de um café ou o suporte na escolha de uma roupa. Ferramentas para troca de mensagens instantâneas são usadas frequentemente para manter a comunicação ativa. Uma prática compartilhada é a existência de três grupos distintos: um destinado aos comunicados oficiais do Perpétua, outro para resolver assuntos do dia a dia (por exemplo, a verificação do status de um pedido com fornecedor), e um outro chamado de Positividade, que é para mensagens diversas, incluindo a Rádio Positividade. A Rádio Positividade é um arquivo de áudio gravado pela Isa Monteiro, onde simulando uma rádio são transmitidas mensagens de otimismo e motivação. No grupo de mensagens diversas vale

destacar que, em breve, vídeos de três minutos com orientações e treinamentos serão gravados e disponibilizados para a equipe.

Aliás, treinamento da equipe é também um tema bastante relevante no dia a dia. O foco desses treinamentos, pessoais ou profissionais, é o desenvolvimento da pessoa para o varejo, para a carreira, não apenas para o desempenho no café. Como resultado, o feedback do cliente (avaliações em redes sociais, no caixa, comentários) é o principal termômetro para avaliar se o caminho escolhido está trazendo os resultados esperados. E a equipe se sente valorizada ao obter o reconhecimento dos clientes em vários aspectos.

Para Isa Monteiro, a opinião dos clientes e colaboradores são ferramentas essenciais para promover as mudanças necessárias ao sucesso do empreendimento.

5.2 Estudo de caso - empresa familiar do ramo de confecção

A empresa analisada está localizada na cidade de Naviraí – Mato Grosso do Sul. Foi pioneira no ramo de confecção na sua região e atualmente tem mais de 28 anos de atuação (Elias et al., 2017).

Trata-se de uma empresa familiar desde sua concepção. Foi vendida no ano de 2000 de uma família para outra, para que houvesse investimento em inovação, e a partir dessa nova estrutura expandiu o seu negócio não somente na cidade natal, mas também em toda a sua redondeza e em outros estados (Elias et al., 2017). Com um negócio estabelecido e próspero, essa empresa familiar de confecção integrou ao seu negócio o respeito aos *stakeholders* e, sobretudo, respeito aos seus 14 funcionários, estabelecendo uma comunicação interna direta e efetiva. A empresa estabelece a comunicação interna como uma importante ferramenta para que o colaborador entenda os objetivos e as estratégias da organização e para que possa contribuir tanto para o crescimento da empresa quanto para o seu próprio crescimento.

Com os resultados apresentados neste estudo pode-se constatar que essa empresa familiar de Naviraí tem em sua cultura organizacional a comunicação como propósito, aproximando os seus colaboradores da sua missão, visão e valores. Com isso, aumenta-se o vínculo desses colaboradores com a empresa. São realizadas reuniões periódicas para escutar sugestões e reclamações para a melhoria do ambiente organizacional.

Neste estudo de caso foram salientados os seguintes pontos:

- respeito aos *stakeholders*;
- comunicação direta com público-alvo, principalmente por meio das redes sociais;
- lealdade dos empregados, em virtude da identificação com as pessoas;
- sensibilidade social e política, pela possível influência da família nas relações nacionais e regionais;
- sistema de decisão mais rápido;
- resistência à modernização da área comercial, sujeitando-se a antigos vendedores de confiança;
- falta de controle e planejamento de custos e recursos financeiros;
- o líder (empreendedor) é acessível e há rotina de troca de informações (líder fala e ouve);
- reconhecimento e recompensa;
- uso de comunicação externa, com a utilização da internet, e física, por meio de *tags*.

5.3 Estudo de caso – franquia de iogurtes

A empresa avaliada foi a franquia Yogoberry, fundada em 2007 por três sócios, cujo foco era a comercialização de *frozen yogurt*, sem gordura e sem conservante, acrescentados de coberturas de frutas frescas, caldas, chocolates, entre outras. Eram também comercializados *smoothies* e “Super Sucos”.

Uma das unidades franqueadas, localizada no Shopping Center Norte, foi utilizada como instrumento para análise da relação entre o franqueador e o franqueado, considerando os direitos e deveres pré-estabelecidos entre as partes e o quanto essa relação influenciava diretamente os resultados da franquia, além de afetar os aspectos motivacionais de seus colaboradores.

A pesquisa revelou vários aspectos importantes, passíveis de melhoria, sendo o principal a relação entre a empresa franqueadora e a loja, pois o franqueador se revelava ausente. A maioria dos entrevistados respondeu que raramente ou nunca a empresa franqueadora entrava em contato para dar suporte. Além disso, faltavam treinamentos especializados, o que fez com que a Yogoberry se abstinhasse de possuir colaboradores capacitados em suas unidades. Também por esta razão, a empresa renunciou em obter funcionários motivados.

O levantamento de dados realizado na Yogoberry Center Norte evidenciou a necessidade de melhorias em aspectos relacionados à falta de investimentos em treinamentos especializados, que é um grande ponto de atenção, pois o treinamento tem o objetivo de aprimorar a produtividade e a qualidade, diminuir os impactos das mudanças no ambiente externo, além de ser um fator interessante no desenvolvimento individual, dos colaboradores, e no desenvolvimento organizacional. Outros pontos fracos levantados são referentes ao desconhecimento do mural de avisos como canal de comunicação interna pelos colaboradores, uma vez que a eficiência da comunicação interna é importante para a integração entre áreas ou nas relações intergrupais.

A falta de cooperação entre a equipe foi outro ponto de atenção: apesar de os líderes sempre incentivarem a colaboração, esta se mostrou deficiente na perspectiva dos funcionários. Outro aspecto importante é o alto nível de insatisfação, pois boa parte dos funcionários não se sentia satisfeito em vestir o uniforme da empresa para ir trabalhar. Como proposto pelo endomarketing, a comunicação em direção à integração é indispensável para organizações que querem permanecer eficazes.

O estudo visava desenvolver e expandir os índices de comunicação utilizados na unidade estabelecida no Shopping Center Norte, por meio de comparação de referenciais teóricos, com a análise da situação real sobre comunicação interna, endomarketing e motivação, comprovando a importância da mudança acerca desses pontos. Como resultado, o estudo apontou que se a empresa seguir as proposições teóricas, terá como consequência a otimização das ferramentas já existentes, maior satisfação do quadro de colaboradores atual e melhoria no acompanhamento da unidade Center Norte, aumentando as probabilidades de sucesso do empreendimento.

Neste estudo de caso foram salientados os seguintes pontos:

- relação franqueador-franqueado-funcionário-cliente;
- direitos e deveres muito bem definidos (contrato psicológico de trabalho);
- presença versus visita (estar presente na vida do franqueado sem estar fisicamente na loja);
- capacitação perene/ implicação direta na qualidade do serviço prestado/ experiência com a marca;
- canal de comunicação institucional e suporte;
- desafio da comunicação da organização e o ponto de venda;

- baixo nível de cooperação entre os colaboradores e ausência do senso de pertencimento;
- a comunicação deve ser relevante para toda a cadeia, do franqueador até o colaborador do franqueado que estará na ponta atendendo o cliente e, conseqüentemente, representando a marca.

Levando-se em consideração a análise comparativa entre os três estudos de casos foi realizado o Quadro 1, que aborda a importância da comunicação nas empresas estudadas.

Empresas	Café Brechó	Empresa familiar	Franquias de iogurte
Ramos	Alimentos e vestuário	Confecção de uniformes	Iogurtes
Tempo de atividade	7 meses	28 anos	Não tem essa informação
Comunicação interna	Sim	Sim	Não
Comunicação externa	Sim	Sim	Sim
Ferramentas de comunicação	Reuniões mensais presenciais e por telefone (WhatsApp)	Reuniões semestrais presenciais	Reuniões presenciais e quadro de avisos
Impacto na comunicação	Positivo	Positivo	Negativo
Sugestões de melhorias	Fazer reuniões semanais	Fazer reuniões semanais	Fazer reuniões semanais
Treinamentos	Sim	Não	Não
Cultura	Profissional	Familiar	Distante
Pontos positivos	Proximidade	Lealdade e sucessão	Direitos e deveres bem definidos
Pontos negativos	Não detectado	Conflitos e Nepotismo	Frieza e distanciamento

Quadro 1. Características da comunicação nas empresas estudadas.

6 CONCLUSÕES

Nos casos analisados evidenciam-se dois grandes desafios para os empreendedores, levando-se em consideração todas as etapas necessárias para a condução dos negócios. O primeiro desafio é a comunicação, de caráter mais estrutural, processual, com o objetivo de transmitir mensagens importantes por toda a rede de partes interessadas devidamente identificadas. O segundo desafio, de caráter comportamental, busca atender a expectativa do empreendedor de identificar no comportamento dos seus colaboradores a atitude e o formato concebido para o atendimento dos clientes e a condução dos negócios.

No caso mais processual, estrutural, cabe a confecção de um plano de comunicação bem definido, com público-alvo, mensagem, canais e periodicidades bem estabelecidas para garantir que todos estejam na mesma página, ou seja, tenham conhecimento do que precisa ser conhecido. Em diferentes escalas e formatos, os três casos estudados apresentaram planos de comunicação com resultados diferentes, sendo que os planos que buscaram técnicas mais sofisticadas obtiveram melhores resultados.

Em relação ao desafio comportamental, a utilização de técnicas de endomarketing quando utilizadas, aproximam os colaboradores dos objetivos centrais da organização, aumentando o seu comprometimento e motivação. Com isso, a comunicação interna foi utilizada como um indicador de desempenho para organização e colaborador, exercendo um papel estratégico na aliança dos objetivos individuais e coletivos. Quando o endomarketing e outras iniciativas com objetivo de integrar a equipe aos objetivos da empresa estão ausentes, como no caso específico da franquia de iogurtes, o nível de engajamento dos colaboradores parece diminuir.

Assim compreende-se que um plano de comunicação aliado às técnicas de endomarketing produz resultados mais efetivos do que a aplicação das técnicas isoladamente, surtindo resultados positivos para o desempenho da organização e do colaborador. A comunicação interna tem um papel importante no engajamento e retenção dos funcionários, o que pode contribuir para aumentar as chances de sucesso de uma empresa.

REFERÊNCIAS

- Berger, B. (2008). Employee/Organizational Communications. Institute for Public Relations. Recuperado de <<https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>>.
- Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de Gestão*. Porto Alegre: L&PM.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1),29-49.
- Correia, H. M. R., Kubo, M. H., Monteiro, M. S., Vaz, S. C. M., & Pereira, J. A. (2017). Empreendedorismo, inovação e comunicação empresarial: a concepção do Perpétua Café-Brechó de Naviraí-MS. In *I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, Naviraí-MS, 1(1),1-6.
- Di Bartolomeo, R., Licciardi, N., & Da Silva, E. P. (2017). Análise gerencial de uma franquia: estudo de caso em uma iogurteira localizada no Shopping Center Norte. *South American Development Society Journal*, 3(7),228-244.
- Elias, M. S., Nicomedes, L. E. S., Louza, C. A., Gomes, G. S., Ribeiro, L. A., Pereira, J. A. (2017). Comunicação empresarial na empresa familiar: estudo em uma empresa do ramo de confecções na cidade de Naviraí-MS. In *I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, Naviraí-MS, 1(1),1-7.
- Lima, S. C. M. G., & Melo, J. A. M. (2017). A importância do endomarketing para a comunicação interna. *Revista Gestão Industrial*, Ponta Grossa, 13(4),122-138. Recuperado de <<https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/7462>>.
- Limongi-França, A. C. (2006). *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva.
- Limongi-França, A. C. (2007). *Práticas de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Limongi-França, A. C., & Rodrigues, A. L. (2011). *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e cultura*, 9(17),145-159.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3),457-464.
- Smidts, A., Pruyn, A. T., & Riel, C (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5),1051-1062.

Tavares, M. (2010). *Comunicação Empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2),177-198.

Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Global Business and Organizational Excellence*, 25(3),71-79.

Yin, R. K. (2005). *Introducing the world of education: A case study reader*. Oaks, CA: Sage.