

Comunicação Organizacional Efetiva para que as Empresas Sobrevivam, Desenvolvam e Permaneçam no Mercado: Um Estudo de Caso de uma Empresa de Autopeças

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal demonstrar a importância da comunicação interna diante da realidade mundial, cujo ambiente mercadológico é marcado por alto nível de competitividade. Para sobreviver, as organizações são forçadas a buscar pontos de convergência entre os colaboradores e o processo de gestão. Possuir uma equipe de pessoas altamente motivadas e reconhecer o capital intelectual não é mais diferencial competitivo. Se não houver disseminação das informações e os colaboradores não se comunicarem adequadamente, não será alcançada a eficácia da comunicação. A comunicação interna, nesse sentido, é algo prioritário que merece, principalmente pela direção da empresa, grande atenção. Porém, não basta assegurar que a comunicação ocorra é preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que os colaboradores estejam em condições de usar as informações para agregar valores junto à organização. Nesta perspectiva, nota-se que o processo da comunicação nas organizações configura-se amplo e complexo no ambiente interno. O maior desafio em termos de comunicação interna é reconhecer que os colaboradores são ativos neste processo e identificar a sua importância junto ao processo de gestão, dando-lhe o significado de dimensão estratégica. Trata-se de um grande passo na busca pela excelência nos serviços e produtos prestados. Esta reflexão permite entender sobre o impacto da comunicação interna nas organizações e analisar a importância do planejamento para obtenção dos resultados esperados. Neste sentido, este perfil de empresa é observado a partir de um estudo de caso com a empresa Delphi Automotive Systems. Ao final foi possível entender a comunicação interna como uma estratégia para a gestão de pessoas, tornando-se um referencial essencial para que a empresa sobreviva e se mantenha em posição de destaque junto ao segmento em que atua.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação Organizacional, Mercado, Cultura e Endomarketing.

1. INTRODUÇÃO

A velocidade da modernização aliada à competitividade das organizações tem crescido cada vez mais. Este cenário é uma indicação para todas as empresas que estão adormecidas e para tanto, deverão perceber as necessidades emergentes de mudanças e adaptações. Uma das discussões evidenciada no mundo empresarial é a questão da comunicação organizacional. De fato, a discussão sobre comunicação organizacional vai além de uma troca interna de interações humanas. Não obstante, uma reflexão valiosa neste contexto é sobre a comunicação interna organizacional, que indica ser um dos diferenciais de satisfação humana junto às empresas. Ressalta-se que este processo deve acontecer a partir de mudanças junto aos empregados, aos gestores e à cultura organizacional.

A preocupação das empresas em relação ao processo de comunicação interna tem trazido algumas soluções e alternativas de mudanças. Uma referência importante é a busca para a implantação do *endomarketing* como ferramenta de melhoria da imagem das pessoas por meio do uso e aplicação efetivos da comunicação interna.

As organizações são atualmente focadas em resultados e a comunicação interna pode ser uma fonte importante para atingi-los. Empresas e gestores centrados somente naquilo que fazem, geralmente, tomam decisões que colidem com os interesses dos empregados.

Por meio da realização de análise crítica sobre a importância do tema, percebe-se que a comunicação interna nas organizações é falha e fatores como a globalização, mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos têm proporcionado aumento do nível de concorrência das empresas, ou seja, se a comunicação não for assertiva, clara e objetiva, certamente a organização não permanecerá no mercado.

Baseado neste contexto este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de avaliar a importância da comunicação interna nas organizações, pois a comunicação adequada torna-se fator primordial para que empresas sobrevivam, se desenvolvam e permaneçam no mercado. Quanto à metodologia desse trabalho, diante do objetivo estabelecido e no esforço de estruturá-lo, selecionou-se bibliografia pertinente, buscando entender questões que as experiências nas empresas não têm respondido. Em um segundo momento foi feito um estudo de caso com análise exploratória qualitativa. No final do trabalho, foi possível compreender a importância do processo de comunicação interna como sendo um diferencial organizacional importante para garantir a longevidade e sobrevivência da empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação nas organizações é incontestavelmente um fator de importância e relevância que auxilia na preservação do clima organizacional favorável, no bom relacionamento entre os empregados e é um eficiente complemento motivacional. A comunicação dentro das organizações está muito relacionada com a cultura organizacional, pois é por meio da cultura que o processo de comunicação se molda. Segundo Chiavenato (2000, p. 444), entende-se por cultura organizacional, o conjunto de crenças e valores adotados pela organização, que em outras palavras representa as regras informais e não escritas que guiam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

As empresas que conseguem manter um canal aberto com seus empregados identificam melhor os problemas existentes na organização, trazendo soluções eficazes e uma melhor integração na relação hierárquica. Na análise de Davis & Newton (2001, p. 5), quando a comunicação é eficaz, a pessoa compreende melhor suas tarefas, se sente mais envolvida com a organização e em muitas vezes sacrifica alguns privilégios adquiridos ao longo do tempo, porque compreende o quanto é necessário a troca, a participação e o envolvimento nas ações propostas pela empresa.

Dentro das organizações a comunicação coordena todas as etapas, processos, relacionamentos entre clientes, investidores, líderes, empregados etc. Sem a comunicação não é possível dizer que uma empresa exista, tudo o que acontece deve ser comunicado para que haja um maior entrosamento entre os colaboradores da empresa. Dificilmente são encontradas tarefas que não envolvam a comunicação. Segundo Minicucci (1995, p. 55) muitos enganos e

distorções são cometidos porque há uma má interpretação, ou seja, há uma falta de compreensão das tarefas solicitadas.

Por meio da comunicação, o superior define as metas organizacionais e comunica ao colaborador o que se espera dele, quais os meios que estão à sua disposição e posteriormente são apresentadas as possíveis falhas. De acordo com Carvalho & Serafim (2004, p. 78), a liderança deve entender que a comunicação é um processo consciente para trocar informações e idéias com o intuito de aumentar a capacidade de influenciar e tomar decisões compartilhadas. Já na análise de Stoner & Freeman (1994, p. 388), a comunicação eficaz é muito importante, por ser um processo que envolve funções de planejamento, organização, liderança e controle nas organizações. Observa-se ainda, que tais funções tratam-se da construção do processo da administração formal.

Uma das características importantes que são exigidas de um líder é a habilidade de comunicar-se de forma eficiente, ou seja, fazer com que as instruções, relatórios, memorandos, avisos e outros meios de comunicação sejam bem compreendidos e as sugestões viáveis e aceitas. Considerando que dentro das organizações os líderes passam a maior parte do tempo interagindo com seus colaboradores, torna-se necessário uma compreensão aprofundada junto ao processo de comunicação.

Já em relação às barreiras que influenciam a comunicação Stoner & Freeman (1994 p. 395) determinam alguns fatores que influenciam na qualidade da comunicação nas organizações. Dentre eles destacam-se: canais formais de comunicação que influenciam à medida que as organizações se desenvolvem e crescem e a estrutura de autoridade que representa as diferenças de *status* e de poder e ajuda a determinar quem se comunicará com quem. Chiavenato (2002, p. 101) explica que a barreira à comunicação humana pode ser analisada em três tipos: barreiras pessoais; barreiras físicas; barreiras semânticas.

Bernades & Marcondes (2000, p. 37) explica que quanto maior o número de intermediários, maior a probabilidade de distorções na comunicação. Enfatiza-se que as empresas que deixam de divulgar assuntos de interesses gerais, correm o risco de permitir o surgimento de boatos, com uma crescente deturpação dos fatos conhecidos como comunicação boca-a-boca.

Contudo, percebe-se que a comunicação pode facilitar ou não, a troca de informações dentro de uma organização, tudo depende da quantidade de barreiras que existem. É imprescindível que os colaboradores reconheçam as barreiras e trabalhem para que os ruídos sejam minimizados, assim o processo de comunicação torna-se otimizado.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

No mercado globalizado e altamente competitivo, as organizações necessitam de atitudes transparentes para que possam garantir a sua sobrevivência no mercado, que por sua vez está diretamente ligada à agilidade e adaptabilidade. Essa nova realidade tende a influenciar positivamente a comunicação e a cultura organizacional, visando à flexibilidade para aprender a lidar com inovações que acontecem em tempo real, pois tudo muda o tempo todo. A comunicação é fator imprescindível para o sucesso organizacional. A cultura organizacional, ou seja, os valores, a missão econômica e social, precisam ser claros e específicos para o público, seja interno ou externo.

O envolvimento dos colaboradores é indispensável, pois desta forma haverá disseminação da cultura organizacional e da comunicação empresarial, ocasionando comprometimento e pró-atividade que propiciam a implementação de estratégias a partir de

sugestões. Essa participação do colaborador motiva o crescimento da cultura empreendedora, que tem como característica levar as pessoas a buscarem novas formas de realizar suas atividades, gerando grandes contribuições para a organização.

Em meio à constante evolução das organizações, existem inúmeras definições referentes à cultura organizacional, bem como sua relação com a comunicação.

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e normas compartilhado pelo público interno que molda sua atitude e comportamento, ou seja, a cultura de uma organização define a forma como seus processos se dão. A cultura é um conjunto de pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que tem a capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (Fleury 2002, p. 17).

Ambas tornaram-se objeto de estudo das mais diversas áreas respondendo a uma necessidade de compreender porque determinadas formas de atuação, que tiveram sucesso no passado hoje não funcionam mais. A análise das estruturas organizacionais e seu funcionamento indicam que a cultura e comunicação são variáveis importantes e seu conhecimento e controle são de suma importância na definição de estratégias, uma vez que são os padrões culturais que definem as estruturas de poder.

A comunicação e a cultura são estratégicas e possuem mecanismos que visam formar condutas para se adequar às tendências, sabendo-se que as mudanças que ocorrem no interior das organizações repercutem em todo o sistema, bem como as alterações que ocorreram no sistema influem junto às organizações.

Marchiori (2006, p. 26) afirma que a cultura e comunicação atuam nas raízes de uma organização e ambas se posicionam de forma estratégica o que chama a atenção dos profissionais que propõem acompanhar as transformações e abrir as portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona, condição essa fundamental e inquestionável nas empresas.

Para que o processo de comunicação interna se concretize de forma eficaz é necessário conhecer a cultura da organização e suas raízes. Sabe-se que para entender a cultura organizacional é necessário considerar diversos fatores, tais como: histórico da organização, políticas de recursos humanos, processo de comunicação e relações grupais. O ambiente interno pode influenciar significativamente a cultura de uma organização, pois estes têm passado por transformações de grandes escalas que são impactados pela globalização.

Por meio desta reflexão, foi possível perceber que a cultura de uma organização pode ser influenciada pelos colaboradores, uma vez que estes possuem crenças, valores e estilos diferentes. A organização deve valorizar essa diversidade, pois tem um notável impacto na comunicação interna e é influenciada pelas grandes transformações que são decorrentes da globalização.

2.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Atualmente nas organizações, a comunicação estratégica vai além dos processos básicos de informar, divulgar e orientar seus planos organizacionais para o público interno. No presente contexto saber comunicar-se é fator chave para qualquer empresa que tem como objetivo final manter seus níveis de sustentabilidade junto ao mercado.

Para manter a comunicação estratégica as organizações precisam analisar e planejar suas ações com o propósito de mantê-las em um clima de transparência, em que todos os

participantes tenham a ciência exata do seu papel, como também a percepção rápida dos ruídos contrários dentro do âmbito organizacional.

Diante das exigências do mercado com transformações aceleradas, a comunicação é fator que pode definir o futuro das organizações, sendo assim, não há mais como pensar em atitudes isoladas para comunicar, sem o envolvimento de todas as interfaces organizacionais.

Rego (1986, p. 107), propõe que toda comunicação seja compreendida sob o aspecto de comunicação integrada, ou seja, o composto da comunicação organizacional interagindo sinergicamente com todos os segmentos de comunicação que engloba as seguintes extensões: comunicação administrativa que se refere às redes formais e informais e aos diferentes fluxos; comunicação institucional que envolve as atividades técnicas de relações públicas, jornalismo, editoração, propaganda institucional, identidade visual, marketing social e cultural; comunicação mercadológica que está relacionada à propaganda comercial, promoção de vendas, *merchandising*, venda pessoal, demonstrações de produtos, exposições e feiras comerciais, treinamento de vendedores, assessoria aos clientes e assistência pós-venda.

A comunicação interna vista como um cenário de comunicação integrada, com políticas estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ações, voltada para seu pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficaz. Oliveira (2002, p. 115) afirma que a comunicação interna é a relação de comunicar-se com os colaboradores, ressalta que a comunicação deve mantê-los informados, integrados e motivados, com intuito de contribuir prontamente para alcançar os objetivos organizacionais, sendo assim, enfatiza que os interesses da organização impulsionam em grande parte a atuação da comunicação interna.

Ultimamente a comunicação interna está em evidência, pois existe uma crescente valorização do capital intelectual perante as organizações. A comunicação interna e a formação estão intimamente relacionadas. Kunsch (2003, p. 36), afirma, ao descrever que a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem; promove a integração entre diferentes setores; permite que o empregado seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Tudo isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas.

A comunicação interna ganha dimensões complexas e abrangentes no conjunto de suas ações, para isso a organização deve ficar atenta para as necessidades de seu pessoal interno, pois as pessoas têm expectativas diferentes uma das outras. Para promover o consenso quanto aos objetivos organizacionais, é de extrema importância que todos caminhem em uma mesma direção.

Assim compreende-se que a comunicação interna é uma ação estratégica e integrada de relação com o público interno e para isso dispõe de canais e instrumentos variados com atuação sinérgica com outras áreas da organização. A implantação de sistemas de comunicação em organizações exige um minucioso planejamento, adequado à multiplicidade dos atos comunicativos, permitindo assim que toda a organização busque um equilíbrio entre seus setores de formação e assim a integração será alcançada por meio de um processo de comunicação. De acordo com Kunsch (2003, p. 40), é necessário um planejamento estratégico, a fim de direcionar os seus rumos e contribuir para a sobrevivência e competitividade.

Atualmente as organizações para obter uma posição no mercado precisam planejar, administrar e atuar estrategicamente, com o propósito de desafiar uma complexidade contemporânea. Observa-se ainda, que não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento, para gerenciar crises e conduzir veículos de comunicação sem uma conexão de análise ambiental e de necessidade grupal.

A implantação do modelo de comunicação deve ser calcado na cultura organizacional da instituição para obter eficácia, pois o mesmo direcionará a emissão de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, precisas e concisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelas pessoas da organização.

Para isso a organização deve ajustar seu discurso, procurando estudar com cuidado as habilidades e a disposição das fontes e receptores, a natureza dos canais, o grau de complexidade dos conteúdos e a oportunidade dos fluxos.

2.4 ENDOMARKETING

No ambiente interno a comunicação tem diversos objetivos, sendo que seu foco principal é a disseminação da informação e a criação de mecanismos que possibilitem que os colaboradores percebam as transformações que acontecem na organização. O *endomarketing* surge como elemento de ligação entre o colaborador, o cliente e o produto.

Observa-se que a crescente competição global tem causado um grande impacto na comunicação organizacional. Para as empresas estabilizarem-se neste novo cenário é necessário buscar um diferencial por meio da valorização das pessoas e implementar modelos de melhoria contínua nas relações com os colaboradores. O *endomarketing* consiste na utilização de técnicas de marketing e modernos conceitos de recursos humanos, promovendo uma ação interna que surge como elemento de ligação entre o colaborador, o cliente e o produto, cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar a comunicação organizacional.

Segundo Bekin (2004, p. 4) o *endomarketing* é uma das evoluções do marketing, a palavra *endo* que tem origem grega *éndon*, significa 'dentro de', exprimindo a posição ou a ação no interior de algo. O *endomarketing* pode ser definido como um conjunto de ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (colaboradores) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

O *endomarketing* é uma prática organizacional que se aplicada estrategicamente, amplia a visão dos empregados sobre a empresa em que trabalham e também sobre a importância do cliente para o negócio, disseminando por toda a organização a noção de cliente interno, que implica na valorização dos colaboradores, tornando-os aliados e estes passam a preocupar-se com o desempenho pessoal e igualmente com o sucesso da corporação.

A comunicação empresarial assume cada vez mais uma intensidade global, pressionando a gerar e repassar informações de nível corporativo para os diversos públicos com que a empresa se relaciona, a começar pela comunidade, clientes, demais parceiros da cadeia produtiva e da própria organização empresarial, incluindo os empregados.

A fundamentação do *endomarketing* é baseada na relação empresa *versus* público interno, em que os colaboradores são vistos como promotores da empresa no mercado. Por meio de sua implantação é possível fortalecer a imagem institucional e melhorar a produtividade, além de promover a motivação das pessoas, obtendo comprometimento, que implica em adesão de valores e objetivos estratégicos da empresa. Segundo Bekin (2004, p. 88) a motivação é um processo global que tem como objetivo final, comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. O que caracteriza o *endomarketing* é o tratamento que é oferecido ao colaborador, ele é tratado como cliente com dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

O *endomarketing* facilita o trabalho em equipe e a diversidade, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração das diversas áreas da empresa, quanto maiores

forem as diferenças de perfil dos empregados, mais importante será para a empresa a sua aplicação para obter a consistência organizacional.

A comunicação empresarial assume cada vez mais intensidade global, forçando as organizações a gerar, otimizar e repassar informações de nível corporativo para os diversos públicos com que a empresa se relaciona, a começar pela comunidade, clientes, demais parceiros da cadeia produtiva. O *endomarketing* ocorre por meio de mídia, isto é, instrumentos que propiciam a comunicação eficaz, como: boletins, circulares, quadros de avisos, *e-mails*, *intranet*, que propiciam um ambiente de trabalho customizado e personalizado, cuja informação pode ser acessada a qualquer momento.

Para implementar o *endomarketing* na organização é fundamental fazer um diagnóstico da empresa, depois de uma avaliação severa e detalhada chega-se aos pontos fortes e fracos, tendo em vista o ambiente interno.

Ressalta-se que o atual cenário competitivo exige que as organizações tenham uma relação direta com seus colaboradores, uma vez que estes precisam conhecer os objetivos organizacionais, bem como, as metas, visão e valores para que possam contribuir de forma mais significativa, pois quando a comunicação é eficaz é possível identificar e corrigir potenciais problemas internos. O *endomarketing* está diretamente ligado à comunicação por se tratar de uma ferramenta estratégica, que quando aplicada corretamente aprimora as relações internas na empresa, agregando valores para o colaborador e para o negócio.

O *endomarketing* traz na sua essência a idéia de motivar o indivíduo que desempenha seu papel dentro de uma empresa procurando retê-lo por meio de técnicas ou ações com o propósito final de obter resultados efetivos para a empresa.

3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso deste trabalho consiste na realização de entrevista estruturada, visita *in loco* e uma pesquisa sobre o processo de comunicação interna. Isso se justifica pelo fato de que a comunicação organizacional tem sido um dos principais pontos de sustentação de uma organização em termos de clima favorável e resultados efetivos. A relação clima favorável *versus* resultados efetivos pode ser obtida a partir de uma definição estruturada do processo de comunicação interna de uma empresa.

A partir da entrevista com as observações sobre o entendimento e as vantagens que o processo de comunicação interna pode proporcionar, realizou-se uma análise comparativa como instrumento para análise e apresentação dos resultados. Ainda, tem-se que os dados e informações nas entrevistas têm o propósito de auxiliar na análise e observações acerca do objetivo principal deste trabalho. Quanto aos métodos utilizados no estudo, buscou-se mapear o processo de comunicação da empresa estudada.

O objetivo do estudo de caso foi buscar elementos para entender o processo de comunicação interna de uma empresa do segmento de autopeças para se confirmar a viabilidade do processo frente aos cenários de competição atuais.

3.1 EMPRESA DELPHI AUTOMOTIVE SYSTEMS

A Delphi Automotive Systems é uma das empresas líderes mundiais na área de tecnologia com uma atividade comercial de relevância junto às indústrias automobilísticas e

de transportes, ganhando novos clientes em outros segmentos, tais como: telecomunicações, equipamentos médicos, computadores e periféricos. A sede mundial da Delphi está localizada em Troy, Michigan (Estados Unidos) e tem sedes regionais em Paris, Tóquio e São Paulo.

A Delphi é vista como a única empresa no mundo que consegue fornecer praticamente todos os grandes sistemas de veículos automotores e está em uma posição privilegiada para desenvolver soluções abrangentes para as complexas necessidades dos clientes. Este fator, aliado aos seus conhecimentos em arquiteturas diversas conduz para a obtenção de vantagens competitivas, tais como: qualidade diferenciada e redução de custos em praticamente toda a extensão do veículo.

A visão da Delphi é ser reconhecida pelos seus clientes como o melhor fornecedor. Atingir este objetivo requer uma profunda paixão pela excelência, ou seja, uma paixão para superar as expectativas dos clientes em todas as oportunidades. A excelência juntamente com os Princípios da Delphi fornece o suporte cultural que orienta as ações. Considera-se comprometida com altos padrões de conduta em relação à responsabilidade para com a sociedade e empenha-se em construir e manter um relacionamento efetivo com as comunidades e instituições com as quais interagem.

3.2 ENTREVISTA

A busca para o entendimento do processo de comunicação interna da Delphi teve seu início a partir de uma entrevista dirigida. As questões foram elaboradas com o propósito principal em responder como a empresa entende e se relaciona com este processo. Vale observar que este estudo foi buscar respostas junto a sua unidade sediada na cidade de São Caetano do Sul, onde se concentram as atividades da Matriz da empresa na Região da América do Sul.

Atualmente a Delphi tem o seu processo de comunicação organizacional bem definido. As grandes estratégias são originárias da Matriz com sede nos Estados Unidos e chegam até as regiões com o propósito de integrá-las e adaptá-las junto à cultura específica de cada região. Isso certamente facilita a comunicação e evita os ruídos.

Na estrutura organizacional existe o departamento de Assuntos Corporativos responsável pela gestão dos assuntos macros que envolvem a organização. A Delphi está dividida em unidades de negócios e cada unidade tem um diretor responsável pelo processo de comunicação de sua unidade. De fato, cada diretor de unidade é considerado o Diretor de Comunicação de sua unidade de negócios. Na mesma direção tem-se o suporte do pessoal específico da área de Recursos Humanos de cada fábrica. Este pessoal compõe um conselho de Recursos Humanos que mensalmente se reúne para tratar de questões ligadas à comunicação. Observou-se ainda que todos os assuntos e questões corporativos são tratados diretamente pela área de Comunicação Interna da empresa.

Constatou-se uma diferença junto à cultura das unidades no Brasil comparadas com as unidades instaladas na sede da Matriz. Tem-se que no Brasil, tanto a empresa e os empregados têm uma tendência ao paternalismo. Já em relação aos Estados Unidos, notou-se que a organização é mais burocrática e ainda há uma presença forte do sindicato, o que pode ser uma dificuldade em relação à comunicação empresa *versus* empregados.

A empresa entende e reconhece a comunicação organizacional como sendo um referencial de sua cultura. A confirmação desta premissa está baseada junto ao empenho e conscientização dos empregados em relação à missão, visão e valores da empresa. Observou-se que a empresa globalmente atravessou uma grande crise no ano de 2003. Tal crise levou a

corporação a se aproximar de um processo de falência. Houve neste momento uma redução substancial do quadro de empregados. A empresa reverteu a situação e atualmente está trabalhando efetivamente para o seu desenvolvimento. Contudo, pode-se constatar que o processo de comunicação interna têm sido fundamental durante todo este processo de reestruturação e transformação cultural. Não obstante, pode-se entender que parte do sucesso de um processo de reestruturação, moldado em princípios e valores efetivos, se dá pelo envolvimento e participação de todas as pessoas e na Delphi isto tem ocorrido a partir do uso e prática de uma comunicação efetiva, clara e objetiva. De fato, uma comunicação neste sentido é referencial para qualquer empresa que se encontra diante de uma reestruturação, independente do tipo de enfoque que esteja sendo dado.

Vale ressaltar que a empresa, apesar de estar buscando uma padronização junto aos seus processos e com isso uma uniformização do processo de comunicação organizacional, todas as pessoas têm acesso às informações organizacionais, no entanto, o nível de entendimento varia muito do líder e unidade, observando o que pode ser marcante junto às diferenças são as resistências. Neste sentido, existe um plano de desenvolvimento para melhorar os níveis de comunicação interna e anualmente se realiza uma pesquisa de clima organizacional, em que se mede o nível de confiança da empresa *versus* empregado, entre outros aspectos levantados para entender o clima atual. Observou-se que os processos de comunicação interna aplicados na empresa estão gerando maior comprometimento de seus colaboradores e o controle formal é definitivamente realizado por meio desta pesquisa de clima organizacional.

Todas as regras e normas da empresa estão descritas de forma clara e são comunicadas para todos os novos empregados integralmente. Estas regras e normas são passadas antes do processo de integração, logo após a assinatura do contrato de trabalho. Tem-se que para os empregados atuais, estas regras e normas ficam disponíveis para acesso rápido e quando necessário a empresa comunica quaisquer revisões e necessidades de reciclagem, em relação a elas. As reuniões interdepartamentais que ocorrem com os diretores e gerentes discutem também sobre as regras e normas, como mecanismo de monitoramento.

Já em relação aos principais mecanismos de comunicação organizacional, têm-se a utilização de ferramentas, tais como: e-mail para os diretores e/ou empregados; mural; quadro de avisos; *intranet* mundial; reuniões de comunicação interna; jornal interno; reunião de portas abertas com gerente da unidade; além de todas as reuniões diárias; mensais e gerais existentes.

Vale enfatizar que dentre os instrumentos disponíveis e utilizados para se efetivar a comunicação interna, citam-se as reuniões periódicas, na qual os empregados têm participação direta em sua construção.

Em se tratando do processo de comunicação entre o líder e os seus seguidores, observou-se não existir um processo totalmente estruturado. O que se tem feito é um trabalho juntamente com a área de Treinamento e Desenvolvimento para construir um modelo de gestão que privilegie a comunicação a partir da prática de *feedback*. Ainda, notou-se que existem diferenças entre as lideranças de cada unidade de negócio e cada fábrica, reforçando ainda mais a necessidade de um desenvolvimento para a uniformização da comunicação organizacional.

Quanto às barreiras existentes à comunicação organizacional eficaz, observou-se que um ponto relevante é o entendimento e a tolerância da empresa em relação às comunicações informais. Um outro ponto refere-se à má interpretação da comunicação do gestor, pois com dificuldades o gestor não percebe que ele é o dono da comunicação em sua área junto ao seu pessoal.

A comunicação por se tratar de uma estratégia organizacional, a pertinência e coerência entre a comunicação e atitude da empresa, ou seja, entre o discurso e a prática são essencialmente prezados. Para tanto, as pessoas entendem e reconhecem os objetivos, as estratégias e os valores organizacionais na concretização efetiva do processo de comunicação organizacional.

Em relação ao processo de *Endomarketing*, a empresa entende e reconhece as suas bases, no entanto, observou-se que deveria valorizar e trabalhar mais efetivamente com esta ferramenta de comunicação organizacional. O que a empresa menciona em termos de uso e aplicação das ferramentas de *Endomarketing*, se destacam as campanhas para o reconhecimento e incentivo dos profissionais que foram notáveis na organização em determinado período. Esta iniciativa acontece em três momentos no ano. Contudo, notou-se que não há avaliações formais e acompanhamento junto às ações de *Endomarketing*, transparecendo que este processo ainda é embrionário, fazendo parte apenas do Planejamento Estratégico da empresa.

3.3 ANÁLISES E RECOMENDAÇÕES

Por meio da entrevista realizada na Delphi Automotive Systems, foi possível identificar que sua estrutura organizacional está bem definida e a comunicação ocupa um lugar estratégico, sendo dividida por unidades de negócios. A comunicação é um instrumento de extrema importância, pois viabiliza a integração de objetivos individuais e organizacionais, que proporcionam benefícios para as partes envolvidas.

Observa-se que a comunicação descendente contribui para que o colaborador entenda seu papel dentro da organização e efetive relações pró-ativas na busca por melhores resultados. Para garantir a excelência na Delphi são realizadas integrações com os novos colaboradores, a fim de transmitir informações relevantes sobre a empresa, bem como, produtos e serviços prestados. Não obstante, nota-se que os empregados atuais também são continuamente envolvidos no processo de comunicação organizacional, tornando-os sempre parte do contexto organizacional.

Os fatores principais para alavancar os negócios das empresas atrelam-se a cultura organizacional, comunicação e as pessoas, que por sua vez possuem crenças e valores diversificados. Em 2003 a empresa enfrentou uma crise que abalou a sua estrutura, mas houve a preocupação em manter todos os colaboradores informados da real situação, pois a falta de transmissão de informações de qualquer natureza poderia ocasionar insegurança junto aos colaboradores e comprometer a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Para que haja disseminação das informações internas é imprescindível que a liderança entenda o processo de comunicação como instrumento de apoio para as tomadas de decisões. A percepção de cada líder é um fator preponderante, que pode ocasionar má interpretação do que realmente se pretende transmitir. Com o intuito de eliminar barreiras desse gênero, na Delphi são realizadas reuniões periódicas e dentro de cada unidade e/ou fábrica existe um setor de Recursos Humanos que é responsável em transmitir todas as comunicações pertinentes à organização Delphi. O uso de canais de comunicação, como a caixa de sugestões ou o 'Fale com o RH', também auxiliam na compreensão das informações e geram um processo de comunicação íntegro e saudável.

A metodologia empregada pela empresa em termos de comunicação interna consiste em manter a eficácia da comunicação e para que isso se concretize, existe apoio da cúpula

organizacional, bem como, da área de Recursos Humanos que é composta pelas subáreas de Comunicação, Treinamento e Desenvolvimento.

Para obter a eficácia da comunicação interna é necessário atentar-se as barreiras ocasionadas por ruídos e distorções no artifício de comunicar-se. Basicamente deve-se estruturar e informar claramente as técnicas usuais dos canais de comunicação estabelecidos pela organização. Logo, a Delphi entende esta funcionalidade e obtém em sua composição departamentos interativos com a lógica organizacional.

Os meios utilizados pela organização para comunicar-se com a sua população interna, devem ser precisos, transparentes e definidos, com intuito de atingir o mínimo possível de ruídos e boatos, que prejudicam a eficácia da informação e este artifício encontra-se inserido e bem estruturado nos processos de trabalho da Delphi, o que resulta em um processo de comunicação sensato e dinâmico.

Na Delphi percebe-se a presença da comunicação informal e existe grande dificuldade de conter sua formação e controlar a sua extensão, mas a organização beneficia-se taticamente desta situação, retratando as informações com os interesses organizacionais, pois facilita a detecção da origem dos ruídos. Vale salientar que o uso constante desta ferramenta estratégica encontra-se com as premissas de conduta da gestão empresarial.

De acordo com as bases teóricas, de modo simples e objetivo, a organização deve comunicar assuntos de interesses gerais ao seu público-alvo, caso contrário, existe o risco de proliferação de boatos, tornando a comunicação ineficaz, anulando o objetivo da comunicação organizacional, alterando os comportamentos das pessoas, causando sentimento de insegurança e comprometendo a qualidade do desempenho nos processos de trabalho.

Na Delphi os diversos departamentos interagem na busca de uma integração organizacional, no entanto, têm como desafio eliminar a burocracia e os costumes herdados pela sua antiga ligação com a General Motors.

Existem fatores primordiais para que a comunicação interna seja eficaz e coerente, o modelo da comunicação formal contribui para o crescimento do negócio, mas de acordo com a quantidade de níveis hierárquicos, pode-se inibir o fluxo e prejudicar o objetivo da informação.

A partir de diversos conceitos e definições apresentados na fundamentação teórica, nota-se que a Delphi busca atender as perspectivas mercadológicas, tanto que realiza pesquisas anuais para avaliar o clima organizacional e mensurar o nível de satisfação dos colaboradores, entre outros aspectos caracterizados como importantes para um plano de desenvolvimento da empresa. Foi possível também observar que a Delphi mantém um canal aberto de comunicação com os seus colaboradores e a ferramenta *Endomarketing* necessita de uma efetivação por completo. É de suma importância ressaltar, que a empresa já analisa e planeja suas ações de *Endomarketing*, ainda que parcialmente, vinculando-as ao planejamento estratégico, isto gera transparência e os colaboradores comprometem-se com a empresa, pois sabem qual é o alvo e qual a sua devida importância para que este seja concretizado. Na Delphi o *Endomarketing* é influenciado por relações sindicais, principalmente na Matriz, onde a cultura é preponderante e as pessoas são mais questionadoras, além de valorizarem excessivamente as informações recebidas por intermédio sindical.

A credibilidade da fonte e o grau de influência sobre os receptores, alteram a eficácia da comunicação, pois os sindicatos são mais atuantes e podem filtrar ou distorcer informações que julgam convenientes. Isto está diretamente ligado à cultura, pois de acordo com cada região, as crenças e valores se diversificam, norteando o comportamento dos indivíduos na empresa. Para fortalecer a comunicação interna por intermédio de ações do *Endomarketing*,

são desenvolvidas campanhas anuais na Delphi, assim é possível melhorar o clima interno, gerando percepção positiva nos colaboradores sobre a organização, em geral, nota-se que os colaboradores entendem e reconhecem os objetivos estratégicos, bem como, os valores da organização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da realização deste trabalho foi possível conciliar os referenciais teóricos com um estudo prático, confirmando que os estudos acadêmicos e científicos ilustram e fazem parte da realidade habitual das organizações. A comunicação interna realmente pode causar um impacto positivo ou negativo junto às empresas, dependendo da forma como é concebida no contexto organizacional. O processo de comunicação interna é tão significativo que pode influenciar a percepção das pessoas quanto à imagem institucional, bem como o clima, que muitas vezes é alterado em virtude de uma simples comunicação transmitida devida ou indevidamente.

As informações podem sofrer desvios, distorções, perdas e ampliações, o que geram muitos conflitos organizacionais e conseqüentemente a não satisfação dos colaboradores. As organizações que utilizam o processo de comunicação de forma estratégica têm condições de obter vantagens competitivas expressivas, pois existe maior integração de todos os níveis hierárquicos e os colaboradores entendem os objetivos organizacionais e quais são os seus papéis neste processo.

Possuir um processo de comunicação claro, objetivo e eficaz, cuja comunicação é planejada com canais formais de comunicação direta com os colaboradores, além de investimentos em treinamentos e desenvolvimentos, deixaram de ser diferenciais e tornaram-se uma exigência para que as organizações mantenham-se no mercado globalizado e extremamente competitivo. Pode-se considerar que todas as organizações, independente do segmento mercadológico dependem da comunicação para se desenvolverem. Os processos, produtos, serviços, relacionamento com o cliente, entre outros, ocorrem por meio da interação organizacional que estão diretamente ligados à comunicação.

Ressalta-se que para existir interação em uma empresa é preciso o envolvimento das pessoas. As pessoas por sua vez, possuem características individuais diversificadas e são dotadas de valores, crenças e opiniões que influenciam o seu comportamento no ambiente de trabalho.

Em relação ao estudo de caso da empresa de autopeças Delphi, nota-se a sua contribuição para o entendimento do processo de comunicação. Há indicações de que existem empresas que possuem um processo formal de comunicação, mas que não funcionam na prática, pois as relações informais são predominantes. A empresa estudada possui um processo de comunicação estruturado e eficiente, uma vez que mesmo diante de crises enfrentadas na sua Matriz, sediada nos Estados Unidos foi possível manter a empresa estabilizada, pois a comunicação interna foi adequada e os colaboradores entenderam a situação e continuaram motivados. A Delphi serve de referência para que outras organizações reconheçam a importância da comunicação interna, como fator imprescindível para o sucesso. Ressalta-se que melhorar e manter um processo de comunicação, não é uma tarefa fácil, pois existem muitas barreiras que dificultam a eficácia do processo, que dentre elas se destacam as barreiras pessoais, físicas e semânticas. Por outro lado, as empresas que tiverem a habilidade de compreender que o investimento em comunicação é válido, já que por meio dela será possível manter os colaboradores informados, conscientes e conseqüentemente envolvidos com suas atribuições e responsabilidades.

Diante da concretização deste trabalho, pode-se observar que diversas contribuições às organizações devem ser compartilhadas com outras empresas no sentido de se re-posicionar e encontrar melhores alternativas junto ao processo de gestão. Confirmou-se ainda que a comunicação interna torna-se um fator estratégico que define o futuro das organizações.

Observa-se ainda, que foram exibidas algumas ferramentas que auxiliam as organizações a atualizarem e se estruturarem internamente. Destaca-se o *endomarketing*, que quando aplicado adequadamente tem a capacidade de disseminar informações, formando um elo de ligação entre o colaborador, o cliente e o produto.

Assim, concluí-se que um planejamento de comunicação interna, quando bem elaborado e executado dentro do programa, oferece ao público interno uma maior compreensão, integração e empenho junto à empresa, entretanto é essencial que haja um comprometimento do gestor em utilizar e acreditar que a comunicação, como ferramenta de trabalho, conceberá uma melhora notável dentro e fora do processo organizacional além de reter colaboradores e clientes e principalmente melhorar os lucros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2004.

BERNADES, Ciro & MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia Aplicada à Administração**. 5ªed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CARVALHO, Antônio V de & SERAFIM, Oziléa G. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ªed. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ªed. São Paulo: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTELLA, Antonio F. **Comunicação do Grito ao Satélite**. 4º ed. São Paulo: Mantiqueira, 2001.

DAVIS, Keith & NEWSTRON, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas nas Organizações**. 2ªed. São Paulo: Gente, 2002.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações**: Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira, 2002.

REGO, Francisco G. Torquato do. **Comunicação Empresarial: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas**. 5ªed. São Paulo: Summus, 1986.

STONER, James A.F & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ªed. Rio de Janeiro: Ltc, 1994.