



## **Relevância da Comunicação Interna enquanto Ferramenta para o Fortalecimento da Cultura Organizacional de uma Empresa Familiar do Setor de Turismo em Sergipe<sup>1</sup>**

Christiane Matos BATISTA<sup>2</sup>  
Cristiane Batista da CONCEIÇÃO<sup>3</sup>  
Raquel Brabec Ribeiro CHAVES<sup>4</sup>  
Matheus Pereira Mattos FELIZOLA<sup>5</sup>

Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE

### **Resumo**

O objetivo do trabalho é relacionar a importância da comunicação interna enquanto força estratégica para a formatação e manutenção da cultura organizacional de uma empresa. Para tanto, recorreu-se à pesquisa bibliográfica, utilizando como base teórica pesquisadores como Marchiori, Tavares e Chiavenato. Também se realizou pesquisa de campo, aplicação de questionário e análise qualitativa das informações obtidas. Por meio desse estudo foi possível comprovar que a comunicação interna integrada contribui para o bom funcionamento da empresa e que as relações interpessoais não se limitam ao campo profissional.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; comunicação interna; empresa familiar.

### **Introdução**

O estudo traçou a importância de se criar a identidade organizacional entre os colaboradores internos e a empresa através de uma comunicação que valoriza as pessoas como os recursos mais importantes de uma organização. Um bom relacionamento entre funcionários e líderes; funcionários e seus empregos/empresa e funcionários e outros funcionários contribui decisivamente para uma boa gestão da comunicação dentro de uma empresa.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao Intercom Junior (V Jornada de Iniciação Científica em Comunicação), na Divisão Temática de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Graduanda em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e com Habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Tiradentes (Unit). [chris.matos.batista@gmail.com](mailto:chris.matos.batista@gmail.com)

<sup>3</sup> Graduanda em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). [cristianebaticon@gmail.com](mailto:cristianebaticon@gmail.com)

<sup>4</sup> Graduanda em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). [menire.azul@gmail.com](mailto:menire.azul@gmail.com)

<sup>5</sup> Professor do curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Doutorando em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), mestre em Meio Ambiente pela UFS e graduado em Publicidade e Propaganda Universidade Tiradentes (Unit).



Num segundo momento da pesquisa, explorou-se a comunicação trabalhada dentro de uma empresa familiar e a sua influência dentro da dinâmica do funcionamento da organização. Dessa forma, o trabalho investiga a relação existente entre a qualidade da comunicação desenvolvida pela empresa e o seu grau de produtividade.

Dentro de uma empresa familiar, onde o contato entre os colaboradores se dá de maneira mais informal e amigável, é preciso investir na satisfação pessoal, na integração dos funcionários e na construção de um ambiente de trabalho saudável. Tal postura implica em maior envolvimento e, conseqüentemente, um maior compromisso com a empresa. A excelência no atendimento ao cliente será apenas uma das conseqüências do bom relacionamento interno.

Através do estudo de caso, foi possível perceber que o entendimento e a preservação da cultura organizacional de uma empresa familiar, bem como do seu sistema de comunicação interna, são indispensáveis para que haja evolução no planejamento estratégico da mesma e para que sejam atendidas todas as suas necessidades operacionais de forma satisfatória.

### **Cultura Organizacional e Comunicação Interna**

Imbuída de elementos como valores, símbolos, crenças, tabus, heróis, mitos, linguagens, ritos e normas, a cultura é o instrumento capaz de estabelecer as regras que norteiam o comportamento dos integrantes de todos os grupos sociais. Numa empresa, a cultura organizacional faz-se presente em todas as relações entre seus dirigentes, colaboradores, clientes e demais partes envolvidas. Por isso, é muito importante que todos eles conheçam e entendam as suas “normas”, para que assim sejam integrantes de fato da organização.

A cultura se apropria de elementos utilizados por nós cotidianamente. A forma pela qual tomamos decisões, a fluência com que nos comunicamos, os tipos de liderança que exercemos, os valores que são cultivados por nós, a maneira com que aceitamos e repassamos as normas que determinam o funcionamento da empresa, as relações existentes entre diretores e colaboradores, a predisposição para assumirmos riscos e aceitarmos erros, o modo como demonstramos iniciativa e inovação são algumas das situações cotidianas que nos levam a definir a cultura como sendo o que se “respira” em uma organização, aquilo que faz com que os comportamentos das pessoas que a integram sejam transmitidos (RODRIGO, 2004).

A cultura organizacional deve ser cultivada entre todos os que compõem a organização, independentemente de cargos ou de funções desempenhadas. Assim como numa



família, onde também há o estabelecimento de hierarquias, numa empresa, os ‘chefes’ e os ‘submissos’ têm iguais deveres e direitos em relação à manutenção das regras que fazem da convivência entre eles algo saudável e positivo. Assim também como ocorre num ‘círculo de amizades’, em que as regras da boa convivência não se encontram registradas em “ata” (nós as apreendemos à medida que fazemos parte do grupo), numa empresa o compromisso de manter em vigor a cultura que a representa significa zelar pela essência do que une a todos.

A cultura de uma organização influencia a maneira como os seus membros conduzem a empresa, estabelecem prioridades e dimensionam a importância de cada uma das atividades empresariais. Ela pode ser considerada como uma das maiores fortalezas da empresa, tendo-se em vista o forte controle que exerce diante do cumprimento dos planos estratégicos da organização. Da mesma forma, a sua má aplicação e preservação implicam uma grande fraqueza para a empresa (MOLINA, 2006).

Toda organização é composta por pessoas que apresentam valores próprios, os quais podem ir de encontro a determinados padrões culturais vigentes na organização. Não há como ceder às maneiras de pensar e de agir de cada um dos componentes de uma empresa. Torna-se, portanto, inquestionável o dever de todos de se colocar em processo de socialização para que este e os demais grupos sociais funcionem de forma harmoniosa e produtiva a partir do desenvolvimento de valores culturais comuns, sendo imprescindível que todos os conheçam e que se façam cientes do seu funcionamento.

Uma das formas mais eficazes de se manter a cultura organizacional de uma empresa coesa e devidamente praticada por todos se dá a partir de investimentos na sua comunicação interna. Essa ferramenta estratégica é capaz de “criar um ambiente interno no qual informação, conhecimento e competência fluam livremente para que existam comprometimento pessoal e auto-desenvolvimento, aspectos que contribuem para um crescimento organizacional” (MARCHIORI, 2008b, p. 344).

Conforme CHIAVENATO (1997), indivíduo e organização avaliam a interação entre eles por meio de um processo de reciprocidade estabelecido a partir de uma relação de custo/benefício capaz de dimensionar o grau de satisfação do trabalho desempenhado por cada um deles. A comunicação é uma importante ferramenta para que haja o equilíbrio organizacional, pois a inserção de canais pelos quais possa haver o intercâmbio de anseios, expectativas, opiniões, dúvidas e contribuições das mais diversas impulsiona a adoção de objetivos comuns entre todos os membros de uma organização.

A construção da identidade de uma organização depende diretamente da valorização da sua comunicação interna. Apenas com base neste princípio, se torna possível o



desenvolvimento de uma cultura cooperativa capaz de proporcionar mudanças efetivas dentro da organização. Quando diretores e colaboradores possuem igual acesso a informações determinantes no que se refere ao sucesso da empresa, eles passam a pensar em conjunto e, dessa forma, contribuem para o crescimento organizacional.

Por meio de veículos de comunicação desenvolvidos pela própria empresa, tais como: jornal impresso, *intranet*, jornal-mural, *e-mail*, boletim, comunicação face a face, entre outros, se torna possível estabelecer canais de informações que viabilizem uma melhor interação entre funcionários e líderes. MARCHIORI (2008) entende as organizações como “processos dinâmicos por meio dos quais os significados são construídos”. E para que se construa uma unidade de significados cultivados por todos da mesma forma, é preciso que haja também integração nos processos comunicativos da organização.

Através do desenvolvimento de um sistema de comunicação interna bem elaborado, se torna possível a determinação de padrões culturais compartilhados pelos membros de uma organização. De acordo com TAVARES (1996), o processo de socialização organizacional tem como finalidade o controle do comportamento individual, buscando-se com que cada indivíduo atue de maneira a cooperar para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Antes de integrar uma organização, os indivíduos possuem um conjunto de valores e padrões próprios, que caracterizam o seu comportamento individual e compõem o seu poder pessoal. A partir da correta adoção das técnicas de comunicação interna pela empresa, acontece o processo de socialização organizacional. Quando bem sucedido, este promove a incorporação do poder contextual, que atua sobre o poder individual cultivado por cada membro da empresa e faz com que sejam assimilados os valores e padrões coletivos impostos pela cultura organizacional. O poder contextual corresponde a um instrumento de coordenação e integração das ações individuais em ações coletivas que levam a organização a atingir os seus objetivos.

### **A Comunicação Interna e sua Importância numa Empresa Familiar**

O ambiente interno de uma empresa deve ser baseado em relacionamentos que promovam a satisfação de cada integrante e fortaleça as relações grupais. Um processo comunicativo bem estruturado, que permite a participação dos colaboradores nos processos da organização, é uma condição importante para que a equipe atinja um bom relacionamento. Para MARCHIORI (2001), a comunicação dentro de uma empresa deve ser realizada através



da transmissão de informações necessárias, que interessem aos integrantes do grupo, e que esteja de acordo com a tendência cultural de quem recebe a informação.

A estratégia organizacional de uma empresa deve ser baseada em uma comunicação que prioriza as pessoas que integram a instituição, criando condições para que elas desenvolvam ao máximo seu potencial, demonstrando e incentivando valores como confiança, credibilidade e comprometimento mútuo. Ou seja, uma empresa não pode mais ser baseada apenas em uma estrutura técnica, mas atuar a partir de relacionamentos humanos. Desta forma, é inevitável a associação da estratégia de negócios com a estratégia de pessoas. Para MORIN (2005), os funcionários de uma organização “têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem”. (MARLENE cita MORIN, 2005, p.20).

Outro ponto importante no que diz respeito ao fortalecimento das relações de uma empresa é a comunicação com foco nas mudanças, através de um relacionamento que gera *feedback*<sup>6</sup> entre as categorias da organização. Diante desse comportamento organizacional, na medida em que se reforça a relação entre líderes e colaboradores, também ocorre a consolidação da identidade organizacional.

Uma empresa com uma comunicação interna eficaz caracteriza-se, principalmente, pela tomada de posturas como o respeito à opinião e participação dos funcionários dentro das decisões da empresa; monitoramento do nível de relacionamento entre eles; gerenciamento de conflitos; constante fluxo de informações sobre as políticas e atividades da empresa; democratização do espaço para opiniões, ou seja, sabe ouvir o *feedback* e falar; e o mais importante, a criação de uma filosofia global, corporativa e integrada de comunicação de forma a orientar e dar sentido aos relacionamentos dentro do ambiente organizacional. A adoção de um discurso adequado para se dirigir a diferentes categorias de funcionários através de diferentes canais de comunicação e redes de liderança, formais e informais, também é uma estratégia positiva no sentido da boa comunicação organizacional.

Buscar a identidade e satisfação dos funcionários é outro ponto importante no sentido de reforçar o espírito de equipe. Esse estímulo ao senso de participação gera uma cultura de identidade da organização. Essa relação de proximidade gera maior comprometimento e lealdade do grupo no que concerne ao conhecimento do processo interno e consequente promoção da empresa tanto no âmbito interno como, posteriormente, no externo através da

---

<sup>6</sup> Em administração, *feedback* é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta ou eventualidade executada por ela e objetiva reprimir, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações determinadas, executadas anteriormente. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Feedback>, acessado em 27 de junho de 2009.



transmissão de uma boa imagem institucional aos públicos prioritários - *stakeholders*<sup>7</sup>, dos quais os funcionários também fazem parte. A excelência no atendimento ao cliente é fruto dessa postura.

Dentro desse contexto, as empresas familiares apresentam diversas características que impactam no uso da comunicação interna de maneira peculiar. Em sua maioria, os empreendimentos de cunho familiar apresentam um comando único e centralizado, o que permite reações rápidas em situações de emergência, por exemplo. Nesse tipo de empresa, também é comum haver dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o primeiro. Sua estrutura administrativa e operacional é ‘enxuta’; há maior exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa; forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa.

Nas empresas de cunho familiar, os laços afetivos são extremamente fortes e influenciam diretamente os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa. Esses laços, por sua vez, devem ser encarados com cautela. Eles podem influir na expectativa por parte do proprietário de alta fidelidade dos empregados, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais, que não estejam relacionadas com a vida da empresa. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade dos funcionários.

Desta forma, uma organização chefiada por uma família deve atentar para agir no sentido de eleger um comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado; realizar um planejamento para médio e longo prazo; promover formação profissional para todos os funcionários e ter o compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho. Além disso, os conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa e o emprego de parentes sem orientação ou acompanhamento do desempenho profissional pode gerar ruídos na comunicação dentro desse tipo de empresa.

Por outro lado, as empresas familiares podem aproveitar a facilidade de comunicação entre os *stakeholders*, principalmente devido à informalidade nas relações, para impulsionar o crescimento da organização. Porém, isso só é possível quando há uma organização interna leal e dedicada; o grupo é interessado e unido em torno do fundador e há sensibilidade em relação

---

<sup>7</sup> Stakeholder (em português, parte interessada ou interveniente), é um termo usado em administração que refere-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>, acessado em 27 de junho de 2009.



ao bem-estar dos empregados. Para MARCHIORI (2001) um ambiente mais amigável favorece a comunicação interna. Segundo a estudiosa, “esses grupos são mais unidos, sentem-se como indivíduos, falam na primeira pessoa, são ouvidos, têm liberdade de expressão, respeito mútuo, amizade e se surgem problemas, as pessoas são capazes de metacomunicar-se”. (MARLENE cita MARCHIORI, 2001, p.218).

Outro aspecto que contribui expressivamente para uma equipe comprometida e motivada, além de melhor produtividade e qualidade de vida no trabalho, são as ações de *endomarketing*<sup>8</sup> dentro dessas empresas. Essa estratégia é focada no público interno, ou seja, nos funcionários, com o objetivo de conscientizá-los sobre a importância da excelência no atendimento ao cliente externo e também sobre o seu valor perante a empresa. Dentro de uma organização familiar, as ações de *endomarketing* podem ser postas em prática através de ferramentas como seminários, reuniões, vídeos, memorandos, manual de integrações, quadros de avisos, jornais internos, cartazes motivacionais e caixas de sugestões.

Para MATOS (2009), no caso da empresa familiar, a comunicação interna se consolida através do reconhecimento da função estratégica da comunicação como instrumento de gestão corporativa, de integração do corpo funcional e de fidelização dos clientes externos:

As lideranças que se identificam à cultura do diálogo conseguem alcançar a superação de desafios e metas, pela concretização de um ambiente organizacional de coesão e corresponsabilização por resultados. E, ainda, pela capacidade de ouvir e compreender as reais necessidades dos clientes e as tendências do mercado.

A cultura do diálogo dentro de uma empresa familiar pode otimizar todas as ações dentro dela. Esse tipo de abertura é capaz de encorajar a manifestação de ideias e sugestões, que pode originar inovações e identificar soluções altamente rentáveis para a organização. Um ambiente fechado à conversação, por sua vez, está fadado à distorção das informações administrativas e gerenciais, o que ocasiona grandes índices de desperdício e altos custos oriundos do trabalho que precisa ser feito. Além disso, a falta de diálogo e comunicação nas organizações familiares pode gerar sérios problemas relacionados à improdutividade, perda de clientes, defeito de máquinas e equipamentos, acidentes de trabalho, o não cumprimento de prazos e metas e, ainda, conflitos, brigas e disputas internas, entre diretores, gerentes e funcionários.

---

<sup>8</sup> Ações de marketing para o público interno - funcionários - das empresas e organizações. Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa uma ação para o mercado. <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Roteiro/6044/o-valor-do-endomarketing.html>, acessado em 27 de junho de 2009.

## Estudo de Caso: Agência de Turismo Cacilda Viagens

### Histórico e estrutura

A agência de turismo Cacilda Viagens surgiu inicialmente a partir de uma sociedade entre duas consultoras de viagens. Na época, a empresa das duas se chamava Point Turismo. Porém, 7 anos depois a sociedade se desfez e uma das integrantes, Cacilda Aragão, abriu seu próprio empreendimento, a Cacilda Viagens, que atua no mercado há 3 anos.

Na extinta Point Turismo trabalhavam 8 funcionários. Hoje, na Cacilda Viagens, são 12 ao total. Desses, 5 possuem algum tipo de laço parentesco com a proprietária. Os critérios utilizados para divisão de cargos na pequena empresa são a competência e o grau de confiança do funcionário.

Na figura 1, observa-se um organograma das funções exercidas dentro da empresa. No topo administrativo está a diretora e proprietária da agência. Logo abaixo se encontram o gerente de vendas, cargo ocupado pelo irmão da diretora, e o gerente financeiro, função exercida pela irmã de Cacilda. Subordinados aos três estão os consultores de viagem, dos quais 2 são da família (irmã e sobrinha) e 5 não possuem laço parentesco, e o único auxiliar administrativo, cargo ocupado por uma sobrinha da diretora. O motoboy está na base do organograma, sem qualquer laço parentesco.

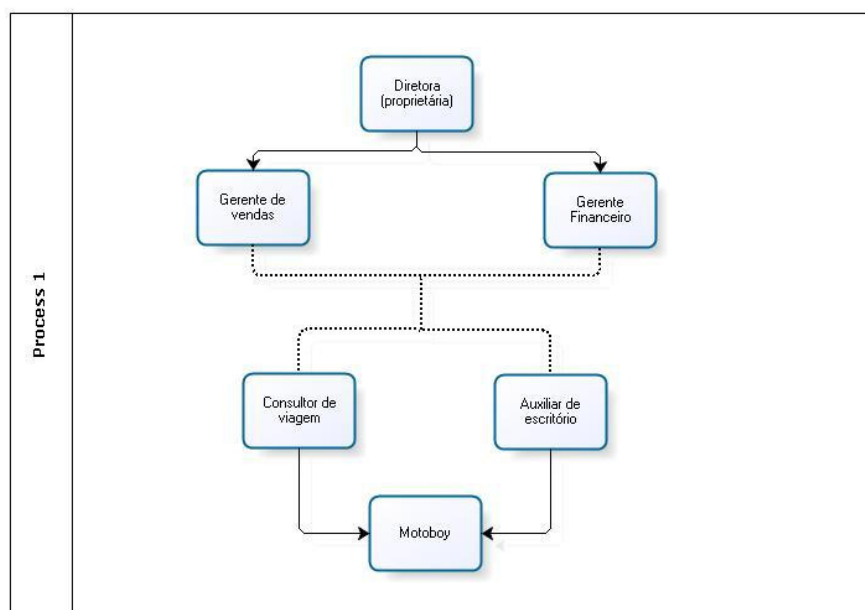


Figura 1 – Organograma das funções na Cacilda Viagens



A Cacilda Viagens oferece produtos como passagens aéreas, informações de hotelaria, excursões, locação de veículo, seguro viagem e pacotes de lua-de-mel. Quanto às perspectivas de crescimento, a agência pretende abrir filiais dentro e fora do Estado, sempre se mantendo no ramo do turismo. Não existem pretensões de a empresa deixar de ser familiar.

### **Ambiente de trabalho**

Observou-se durante a pesquisa de campo realizada no ambiente de trabalho da agência que existe grande cooperação entre os funcionários, e, aparentemente, as relações familiares ajudam na realização do trabalho. Os integrantes da empresa são solícitos entre si; um ensina ao outro as tarefas na agência, independente do cargo ocupado. No quesito atendimento aos clientes, a mesma prestatividade é observada. Mesmo na ausência da proprietária durante a visita das pesquisadoras, o trabalho mostrou-se produtivo.

### **Entrevistas**

Quatro pessoas foram entrevistadas para compor a amostra da análise qualitativa. São eles: a diretora, o gerente financeiro e dois consultores de viagem. Os critérios utilizados para essa seleção foram: o grau de parentesco com a proprietária e o tempo de trabalho na agência. Dois tipos de roteiro de entrevista foram aplicados, um para os funcionários e o outro diferenciado para a proprietária/diretora, com questionamentos de cunho administrativo.

Perguntados sobre a importância da comunicação interna na organização, todos responderam que a consideram importante, apesar de não saberem defini-la conceitualmente. A proprietária ressaltou a importância da comunicação interna para produzir bons resultados, ou seja, uma ferramenta para alcançar os objetivos da organização. Os dois consultores de viagem entrevistados julgaram a comunicação interna da agência boa, fluida. Apenas o gerente e a diretora afirmaram que ainda é preciso melhorar.

Os meios de comunicação utilizados na agência para promover a comunicação são: reuniões, e-mail profissional, lembretes no papel, telefone, *messenger* e *Skype*. O item reunião recebeu destaque entre os entrevistados. As reuniões ocorrem pelo menos uma vez por mês, nas quartas-feiras, e duram em média 1 hora. A depender da necessidade, a reunião pode ser agendada mais de uma vez. Nesses momentos são debatidos problemas a serem solucionados, novidades, eventos. A diretora afirma que procura sempre levar novidades e dinâmicas para as



reuniões, a fim de integrar os funcionários. Também pretende aplicar uma pesquisa de clima organizacional na empresa para estudar o nível de satisfação do trabalhador da agência.

Quanto à relação entre funcionários e proprietário e funcionário/funçãoário, todos avaliam como boa, aberta, acessível, de prestatividade. Um dos consultores de viagem entrevistados afirma que aprendeu os conhecimentos para sua função com a própria diretora, mesmo sem ter qualquer laço de parentesco com ela.

Os entrevistados foram questionados se o fato de alguns funcionários possuírem laços de parentesco afeta a comunicação da empresa. Todos responderam que o tratamento dado aos integrantes da organização independe de ser da família ou não. Afirmam que entre eles não há diferença, exceto a do cargo ocupado.

A diretora, no entanto, apresenta com maior clareza as características de administrar uma empresa familiar. Segundo ela, os funcionários da família geralmente apresentam objetivos em comum, e muitas vezes realizam atividades que o funcionário sem laços parentescos não fariam. Já o aspecto negativo é que muitas vezes acontece de o lado emocional interferir na tomada de decisões importantes da empresa, a exemplo de um aumento ou uma dispensa, por conta da dificuldade de dividir relação familiar e profissional.

Existe unanimidade nas resposta quanto ao maior problema de comunicação existente na empresa: direcionar os recados deixados pelos clientes ou fornecedores para a pessoa responsável. A solução encontrada foi anotar as informações no papel e encaminha-lo imediatamente. Geralmente, os problemas que ocorrem na comunicação são resolvidos durante as reuniões.

As mudanças que ocorrem na empresa sempre são comunicadas aos funcionários, como a chegada de um novo funcionário e o acontecimento de um evento importante. Outro questionamento feito foi se as decisões da empresa são tomadas em conjunto ou a partir de níveis hierárquicos. O gerente de vendas e a diretora ressaltaram que todos participam das decisões e que todo o processo é transparente. Cacilda enfatiza que dá espaço para as opiniões dos funcionários, reclamações, sugestões. Porém, os consultores de viagem afirmam que as decisões são tomadas geralmente a partir da alta administração, mas que há espaço para expor opiniões e todos se sentem confortáveis em fazê-lo.

Não existe nenhum cargo específico para dinamização e integração da comunicação na agência, porém uma das consultoras de viagem tomou a iniciativa de coordenar informalmente o processo de comunicação interna na empresa.



## **Resultados**

Através do estudo de caso foi constatado que todos percebem a importância da comunicação interna, apesar de sentirem dificuldades em defini-la conceitualmente. As relações no ambiente de trabalho são de cooperação e a comunicação entre os integrantes da empresa é fluida. O fato de o trabalhador ser da família ou não interfere de maneira pouco significativa na produção da empresa.

Conforme se observou, todos têm acesso à informação e as decisões tomadas na empresa são transparentes. Não existem mediadores da comunicação entre dirigentes e colaboradores. Os novos contratados geralmente são treinados pelos próprios funcionários a nível básico e técnico. Quem transmite o conhecimento de atendimento ao cliente é a diretora. Ou seja, há maior proximidade entre os participantes da organização.

Como forma de incentivar o funcionário, existe a possibilidade de crescer na empresa. Até certo ponto, pois os cargos elevados da empresa foram destinados a membros da família. Os prováveis motivos são: experiência na área e maior grau de confiança.

Um ponto ressaltar é que a empresa reconhece a importância de profissionalizar os funcionários. Para isso, estimula a participação em cursos e fantur (viagem patrocinada por empresas de turismo para agentes de viagens) a fim de conhecimentos na área. Somente participa de um fantur aquele que alcançar as metas de venda da empresa.

## **Considerações finais**

Este artigo explanou sobre a importância da comunicação interna enquanto ferramenta para a promoção da cultura organizacional de uma empresa familiar. Foi possível perceber, através do estudo de caso da agência de turismo Cacilda Viagens, que a eficácia na comunicação interna dentro de uma empresa familiar, apesar da informalidade nas relações, é um processo que exige a prática de ações de comunicação bem pensadas em conjunto com as estratégias da empresa, além de uma estrutura administrativa bem definida e organizada.

Através do estudo de caso, também foi possível entender que uma comunicação interna de sucesso é aquela em que os funcionários se comunicam de forma contínua e informal entre os diversos níveis da organização e transmitem para o público a mesma concepção acerca da empresa a qual integram. Além disso, é importante que as organizações familiares valorizem a interatividade entre os funcionários e proporcionem um diálogo aberto



entre direção e funcionários; promovam a comunicação como ferramenta de busca de comprometimento entre as pessoas e empreguem canais formais e informais de comunicação.

Dentro da empresa analisada, foi constatado que todos percebem a importância da comunicação interna, apesar de sentirem dificuldades em defini-la conceitualmente. As relações no ambiente de trabalho são de cooperação e a comunicação entre os integrantes da empresa é fluida. Também foi possível perceber que o fato de o trabalhador ser da família ou não interfere de maneira pouco significativa na produção da empresa. Conforme se observou, as decisões tomadas na empresa são transparentes, não existem mediadores da comunicação entre dirigentes e colaboradores.

No ambiente das empresas familiares, a concepção de comunicação interna deve ser encarada como um conjunto de posturas que contribuem decisivamente não só no que diz respeito às questões internas – a organização da produção; o uso dos recursos; o manejo do desperdício e o tratamento com os empregados, mas também para a formação da identidade organizacional da empresa. Uma comunicação de qualidade entre todos os colaboradores internos, em conjunto com as ações de *endomarketing*, têm grande potencial para a projeção de uma boa imagem da empresa para o mundo externo.

As empresas formadas por integrantes de uma mesma família devem agir no sentido de gerar proximidade, aprimorar os relacionamentos entre os funcionários e dar sentido às suas experiências, ou seja, eles precisam entender a sua razão de estar naquele ambiente profissional e o seu papel como funcionário daquela organização. Sem essa percepção organizacional, as empresas familiares caminham em direção ao insucesso.

## Referências

ARGETI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHANLAT, A.; BÉDARD, R. **Palavras: a ferramenta do executivo**. In: CHANLAT, J.F. (Coord.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v.1, p. 125-148.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. (Ed). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods**. London: Sage Publications, 2001. 909p.

MARQUES, Kelly. **O valor do endomarketing**. Publicado em 22 de junho de 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Roteiro/6044/o-valor-do-endomarketing.html>> Acesso em: 27 de junho de 2009.



MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações.** Artigo apresentado em Congresso, em 2008. Disponível em: <[http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_1marchiori.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf)>. Acesso em: 28 de junho de 2009.

MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** Vol. 1 Série Comunicação Organizacional, 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b, p. 344.

MATOS, G. **Comunicação estratégica para empresas familiares.** 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5859/comunicacao-estrategica-para-empresas-familiares.html>> . Acesso em: 27 de junho de 2009.

MOLINA, Martín Taype. **El valor de la cultura en las organizaciones.** Publicado em Set. de 2005. Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/elvacultu.htm>>. Acesso em: 16 de junho de 2009.

RODRIGO, Esteban. **Cultura, ¿Qué es y para qué sirve?** Publicado em Abr. de 2004. Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/culturaimpro.htm>>. Acesso em: 18 de junho de 2009.

SEBRAE. **Empresa Familiar: Principais Características de uma Empresa Familiar.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/tipos-de-negocios/empresa-familiar>>. Acesso em: 25 de junho de 2009.

TAVARES, Fernanda Pereira. **A cultura organizacional como instrumento de poder.** Publicado no Caderno de Pesquisas em Administração, v. 1, n° 3. São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art03.pdf>>. Acesso em: 16 de junho de 2009.

WIKIPÉDIA. **Significado de stakeholder.** Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>>. Acesso em: 27 de junho de 2009.