

Comunicação interna - desafios e atualizações no cenário atual

Arquimedes Pessoni¹
Lucineide Júdice Yizima²

Resumo

As organizações, no contexto atual, têm passado por constantes mudanças uma vez que o ambiente impõe novos caminhos e, conseqüentemente, novas estratégias de atuação. As mudanças de postura e a quebra de paradigmas fazem com que a comunicação organizacional não seja mais isolada. Daí a necessidade da organização ter uma comunicação interna que lhe permite obter maior participação e envolvimento de seus funcionários. Assim, este estudo busca analisar a comunicação interna, sua eficácia nas organizações, contribuindo para o debate, aprimoramento teórico e a aplicação prática no dia-a-dia das organizações. Para atingir o objetivo do trabalho fez-se uso de pesquisa bibliográfica, partindo do exame das teorias comunicacionais disponíveis e dos recursos técnicos inerentes à comunicação. O estudo aborda a comunicação interna nas organizações, sua importância estratégica e aplicabilidade.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Comunicação Organizacional, Fluxos Comunicativos.

Introdução

As organizações, no contexto atual, têm passado por constantes mudanças uma vez que o ambiente impõe novos caminhos e, conseqüentemente, novas estratégias de atuação.

Nesse contexto, as empresas precisam de informações para garantir sua sobrevivência no mercado e o trabalho de comunicação organizacional fragmentada já não satisfaz mais. As mudanças de postura e a quebra de paradigmas fazem com que a comunicação organizacional não seja mais isolada. Com isso, o trabalho em conjunto, cooperativo, vem ao encontro das necessidades dos funcionários na busca da construção do conhecimento e aumento da produtividade da empresa. Daí a necessidade da organização ter uma comunicação interna integrada que lhe permite obter maior participação e envolvimento de seus funcionários.

¹ Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Professor do Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

² Jornalista e especialista em Comunicação Organizacional. Professora das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU-SP)

Verifica-se que a abertura de um espaço para o desenvolvimento da comunicação interna, buscando integração de todas as pessoas que fazem parte da instituição para que elas possam conhecer e tomar parte do negócio como um todo, é o resultado do mercado cada vez mais competitivo. Nesse mercado, as organizações estão permanentemente procurando maior produtividade, por meio de mudanças e adaptações nas estruturas, estratégias, políticas, cultura da organização, etc., visando, assim, ao posicionamento no mesmo.

Para Kunsch (2003) as organizações precisam ter uma comunicação interna integrada com políticas globais, estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltada para todo o pessoal do ambiente interno e dispor de canais e instrumentos diversos que permitem que todas as áreas da organização atuem sinergicamente. Consequentemente, no mundo moderno, o planejamento desempenha um papel decisivo nas organizações de todos os tipos e, em consequência, as organizações têm de atuar como sistemas abertos, criando novos canais de comunicação, pois no contexto da globalização, comunicar-se com competência tornou-se condição para o crescimento e sobrevivência das organizações.

De acordo com Coda (1997), a comunicação com os empregados em tempos de mudança envolve ao mesmo tempo: informação relevante para o trabalho, compreender o que as pessoas querem, usar canais adequados para a comunicação e feedback para que se exerça a criatividade e, por último, reconhecer o bom trabalho realizado.

Assim, uma das maiores responsabilidades da administração é responder às necessidades que os funcionários têm de informação qualificada, pois eles precisam receber informações claras sobre o que precisa ser feito, o que se espera dele assim como realizar o trabalho.

No século XXI muitos executivos compreendem que a competição acirrada requer aprendizado mais eficaz, amplo *empowerment* e maior comprometimento de todos nas empresas. Neste contexto, a chave para um bom desempenho é um alto nível de comunicação (ULRICH, 2003).

Por outro lado, constata-se que problemas de comunicação interna nas organizações modificam a atitude dos seus colaboradores, repercutindo de forma negativa em aspectos do desempenho

organizacional como produtividade, competitividade, integração, comprometimento e na disseminação do conhecimento.

Neste sentido, muito se tem falado sobre a importância decisiva da comunicação interna no contexto organizacional. Muitas são as ciências que contribuíram para o estudo da comunicação organizacional: a psicologia deu contribuição ao estudo da satisfação no trabalho; sociologia trouxe uma análise do homem em suas relações com outros e com a realização de suas tarefas; as teorias de administração, principalmente a escola de Relações Humanas, se preocuparam com o estudo do homem em seu ambiente de trabalho.

O objetivo geral do estudo é descrever e analisar as mudanças ocorridas na comunicação interna das organizações e o específico é verificar se os veículos de comunicação interna tradicional (jornais e revistas impressos, quadros de avisos e jornal mural, entre outros) estão se adequando às necessidades organizacionais da atualidade.

A hipótese a ser analisada é saber como se dão as formas de comunicação e se a falta de planejamento adequado quanto aos veículos a serem utilizados para transmissão das informações nas organizações, ou seja, a falta de mesclagem de veículos virtuais e tradicionais, causa distúrbios comunicacionais entre os indivíduos organizacionais. Antes disso, há uma análise sob a ótica do endomarketing. A pesquisa fez uso de revisão bibliográfica, partindo do exame das teorias comunicacionais disponíveis e dos recursos técnicos inerentes à comunicação.

Sistema Organizacional

O sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento com o meio externo. Kunsch (2003, p. 69) evidencia isso ao realçar que:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. [...] Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social.

Mais adiante, Kunsch (2003, p. 69) continua:

A dinâmica segundo a qual se coordenam os recursos humanos, materiais, financeiros, para atingir objetivos propostos desenvolve-se por meio de

todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. Assim o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.

A autora nos seus estudos enfatiza a importância da comunicação para a sobrevivência das organizações, pois é por meio dela que as organizações se comunicam com os diversos públicos de interesse, passando seus valores, missão, objetivos, entre outros.

De acordo com Thayer (1976, p. 120) a comunicação é um elemento vital no processamento das funções administrativas, quando ele diz que "é a comunicação que ocorre dentro dela [organização] e a comunicação entre ela e o seu meio ambiente, que definem a organização e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento".

Esse é um dos aspectos a ser considerado ao se falar nas comunicações organizacionais, mas outros também devem ser considerados como, por exemplo, a funcionalidade da mesma.

Para Katz & Kahn (1978, p. 35), "as organizações sociais precisam também de suprimentos renovados de energia de outras instituições, de pessoas ou do meio ambiente material. Nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou autocontida". E para que haja essa interligação de cada organização com o seu mundo interno e externo, é necessário que haja comunicação. Os autores percebem a comunicação organizacional como interdependente entre as comunicações internas e externas.

Thayer (1976) complementa com uma classificação disciplinar quanto aos níveis – intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico – de comunicação que ocorrem dentro da organização.

Segundo Kunsch (2003, p. 70) "um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional".

Concordando, Gaudêncio Torquato (1984, p.114) afirma que:

As informações trazidas e trocadas dos sistemas sociopolítico, econômico-industrial e o sistema inerente ao microclima interno das organizações permitem ao processo comunicacional estruturar as convenientes ligações

entre o micro-sistema interno e o macrosistema social, estudar a concorrência e analisar as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional.

Gaudêncio Torquato (1986, p. 49-50), em seu estudo sobre comunicação institucional, distingue em duas grandes categorias os atos comunicativos nas organizações: as comunicações que se processam no interior do sistema organizacional, sendo compreendidas hoje como comunicação interna e aquelas “recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores e poderes públicos” que dizem respeito às comunicações externas. Para este autor, a eficiência e a eficácia com que a organização aprimora seus padrões de funcionamento estão relacionadas com a qualidade e a disponibilidade de informação que ela “emite e ou recebe” de outros três sistemas: sistema interno, que reúne as estruturas, redes, objetivos, normas, políticas, fluxos, programas e diretrizes estratégicas; o ambiental que envolve os padrões sociais, culturais, políticos, geográficos e econômicos do meio ambiente e o sistema competitivo, inserido também no meio ambiente, mas diretamente relacionado ao comportamento da economia e mercado e tipos de relações entre produção e consumo.

Todos esses aspectos fazem com que a comunicação, de acordo com Hall (1984, p. 133):

Seja extremamente importante nas organizações e nos segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza que é complexa e que têm uma tecnologia que não permite uma rotinização fácil. Tanto as características externas quanto as internas afetam a centralidade da comunicação.

Obstáculos na comunicação organizacional

Barreiras são os problemas que interferem na comunicação, dificultando-a. Assim, segundo Kunsch (2003, p. 74), temos barreiras gerais ou comuns que podem ser de natureza:

- Mecânica ou física, que estão relacionadas com os aparelhos de transmissão, como o barulho, ambiente e equipamentos inadequados que podem dificultar ou mesmo impedir que a comunicação ocorra. A comunicação é bloqueada por fatores físicos;
- Fisiológica que diz respeito aos problemas genéticos ou de má formação dos órgãos vitais da fala;

- Semânticas que são as que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados e a
- Psicológica que são os preconceitos ou estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada.

Kunsch (2003, p. 75) aponta quatro classes de barreiras mais gerais no âmbito organizacional, a saber:

- Pessoais - as pessoas podem facilitar assim como dificultar as comunicações, dependendo da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contexto;
- Administrativas / burocráticas - decorrem da formas como as organizações atuam e processam suas informações;
- Excesso de informações - a sobrecarga de informações de toda a ordem nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos;
- As comunicações incompletas e parciais - encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas.

Para Kunsch (2003, p. 76) há autores que realçam ainda outras barreiras, tais como: "audição seletiva; juízo de valor; credibilidade da fonte; problemas da semântica; filtragem; linguagem intragrupal; diferença de status; pressões de tempo e sobrecarga nas comunicações", a exemplo de Gibson; Ivancevich; Donnelly Jr.

Níveis de análise

De acordo com Hall (1984), as comunicações assumem muitas formas nas organizações: algumas totalmente interpessoais outras dizem respeito a assuntos internos da organização e outras, ainda, se voltam para os veículos entre a organização e seus ambientes.

Os níveis de análise da comunicação nas organizações estão relacionados com a sua tipologia e os seus objetivos. Assim, Thayer (1976, p. 47-9; p. 129-34) aponta quatro diferentes níveis de comunicação que ocorrem dentro da organização, a saber:

a) Intrapessoal – tem como maior preocupação o estudo do comportamento do indivíduo, como a mensagem é processada dentro dele, como ele a recebe, percebe e interpreta, ou seja, como ele adquire, processa e consome as informações. Neste nível, podemos estudar quais

são os fatores que podem atrapalhar a comunicação. Ele deve ser estudado cuidadosamente, pois é dentro das pessoas que realmente a comunicação se efetiva;

b) Interpessoal – aqui é estudado outro fator importante para os processos comunicativos, ou seja, analisa a comunicação entre indivíduos. As relações preexistentes entre as pessoas envolvidas, suas intenções e expectativas em relação umas às outras, as regras dos 'jogos' interpessoais em que poderão estar empenhados na ocasião. Aqui o foco é estudar "como os indivíduos se afetam mutuamente, através da intercomunicação e como, deste modo, regulam-se e controlam-se uns aos outros";

c) Organizacional – trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e fornecem assim como os meios pelo qual esses sistemas de dados (ou comunicação) afetam a tomada de decisões relacionadas com as tarefas a serem cumpridas e com o rendimento e a eficácia da organização;

d) Tecnológico – tem como centro de atenção a utilização de equipamentos mecânicos, eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir, distribuir ou exibir informações.

A esses mesmos níveis designados por Thayer (1976), Gaudêncio Torquato (1986) reproduz e propõe uma classificação própria, designando de grupal, o nível organizacional.

O autor ainda classifica os tipos de comunicações em três dimensões:

a) **comportamental**, formada pelos níveis intrapessoal, interpessoal e grupal, sendo decisivo para o desenvolvimento organizacional;

b) **social**, que envolve a organização e o sistema social;

c) **cibernética**, que agrupa os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações no âmbito organizacional.

O próprio Gaudêncio Torquato (1986) faz uma aproximação das duas classificações, mostrando que a única diferença aparece no fato de

ele separar o nível organizacional de Thayer em duas partes, cada uma pertencente a uma dimensão. Uma dessa parte fica na dimensão comportamental (nível grupal, interno à empresa) e outra na dimensão social (relacionamento da organização com o sistema social, externo à empresa).

Nota-se que esta pequena diferença é relevante, pois trata a importância dentro e fora da empresa que interferem na interpretação das comunicações pelos receptores. O autor ressalta a complexidade dos processos de interpretação das comunicações ao afirmar:

Como as características do grupo (dimensão, frequência de contato, tempo, participação em decisões, centralismo grupal, coesão, relevância do assunto, normas grupais, homogeneidade, ambigüidade da questão, posição externa, existência de grupos alternativos, sentimento de aceitação por parte de cada membro, finalidades grupais e individuais, instrumentalidade, questões de personalidade) influenciam decisivamente na importância da atuação do grupo sobre o indivíduo-membro da audiência, também seria conveniente aos envolvidos com os programas de comunicação empresarial ter conhecimento das principais características dos principais grupos (formais, informais, de preferência) existentes na organização, a fim de que o seu instrumento de comunicação possa utilizar a melhor maneira possível dos grupos e de sua ação sobre elementos da sua audiência. (Gaudêncio Torquato, 1986, p. 28)

De acordo com Gaudêncio Torquato é relevante levar em consideração que o indivíduo tem vida fora da organização e seus interesses não se restringem ao universo da empresa em que trabalha. Os conteúdos das mensagens serão interpretados numa comparação com outros jornais, revistas e textos com os quais os membros da audiência têm tido contato.

Gaudêncio Torquato (1986, p.28) diz ainda que:

Um profissional de comunicação que possa dispor de informações a respeito de todos os grupos sociais a que está ligada sua audiência, a respeito da importância relativa de cada grupo, a respeito dos líderes de opinião para cada assunto e sua importância relativa, a respeito dos outros meios de comunicação que atingem seu público, a respeito dos interesses de sua audiência, este profissional poderá elaborar um programa muito mais eficiente do que outro que não saiba absolutamente nada em relação à audiência para a qual se dirige.

Nesta linha, o autor defende que o indivíduo está inserido numa situação e num contexto em grupos, dentro e fora da empresa, formais e informais, que são decisivos para a interpretação das mensagens e não devem ser esquecidas.

Para Berlo (1972, p. 50-1), precisamos saber o tipo de sistema social em que ela (a fonte) opera. Precisamos saber onde se encaixa, neste contexto social, o papel que desempenha as funções de que é chamado a executar.

(...) Precisamos conhecer o contexto cultural no qual se comunica, as crenças e os valores culturais que lhe parecem dominantes, as formas de comportamento aceitáveis ou não aceitáveis, exigidas ou não exigidas em sua cultura.

Para Goldhaber (*apud* KUNSCH, 2003), a comunicação organizacional é definida como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. Os conceitos-chave que integram a comunicação organizacional são: a mensagem, as redes, a interdependência e as relações. Segundo Goldhaber, as mensagens derivam das informações percebidas pelos receptores que são constituídas de “informações significativas sobre pessoas, objetos e acontecimentos gerados durante interações humanas”.

Já Kreeps (*apud* KUNSCH, 2003, p. 81-82) designa quatro níveis hierárquicos da comunicação humana nas organizações: intrapessoal, interpessoal, de pequenos grupos e de multigrupos, ou seja,

A comunicação intrapessoal é a forma mais extensa e básica da comunicação humana. Em nível intrapessoal pensamos e processamos a informação. A comunicação interpessoal se constrói sobre o nível intrapessoal, somando outra pessoa à situação comunicativa e introduzindo a dupla relação. A comunicação de grupos pequenos, por sua vez, se constrói sobre a interação interpessoal, utilizando vários comunicadores e somando as dimensões das dinâmicas grupais e relações interpessoais múltiplas para a situação de comunicação. A comunicação de multigrupos existe através da combinação dos outros três níveis de comunicação, ao coordenar um grande número de pessoas para cumprir os objetivos complexos compartilhados.

Esses níveis devem ser considerados, por qualquer organização ao dispor de um sistema de comunicação, tanto no seu contexto formal como informal.

Redes de comunicação formal e informal

A comunicação nas organizações se dá por meio de redes formal e informal que atuam simultaneamente. A comunicação formal, deliberadamente estabelecida pelas organizações, será sempre suplantada pela chamada rede informal, que surge através das relações entre as

peçoas e está orientada para além dos objetivos da organização, influenciada pelos interesses dos próprios indivíduos.

As redes são compreendidas como caminho pelo qual fluem as mensagens nas organizações, classificadas como formal e informal e se caracterizam como fluxos descendentes (cúpula – subalternos); ascendente (subalternos – cúpula); horizontal (entre pares – pessoas com posições hierárquicas equivalentes); transversal (diferentes áreas e pessoas passam a interagir) e o chamado fluxo circular - que abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e tem conteúdo mais amplo (KUNSCH, 2003).

Segundo Goldhaber (*apud* KUNSCH, 2003), a rede formal é constituída pelas manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático.

As comunicações formais e informais são necessárias numa empresa, pois algumas exigências podem ser melhores atendidas, por meio de relações informais, que podem ser flexíveis e espontâneas.

De acordo com esta ideia, pode-se constar que a comunicação nas organizações tende a possuir natureza formal, com o intuito de atingir os objetivos imediatos, e tomadas de decisões que devem ser centralizadas na figura de quem determina a questão, como sendo recurso para que a decisão da fonte não seja desconhecida.

Para Simon (*apud* KUNSCH, 2003. p. 82), “por mais detalhado que seja o sistema de comunicação formal estabelecido na organização, terá que ser sempre suplementado por canais informais, através dos quais fluirão informações, aconselhamentos e, inclusive, ordens”. Segundo Simon, a comunicação informal adquire maior importância ao se descobrir que o comportamento dos indivíduos se orienta não só para objetivos propostos pela organização.

Já para Kreeps (*apud* KUNSCH, 2003, p. 83), uma das razões básicas para o sistema de comunicação informal nas organizações é a necessidade de os membros obterem informação sobre a organização e como a mudança afetará suas vidas. Uma vez que as pessoas precisam de informações confiáveis e seguras, que satisfaçam as suas curiosidades e dúvidas, e pelo fato de os canais formais não oferecerem essas

informações, recorrem às fontes alternativas, que Kreeps chama de vias alternativas.

Kunsch (2003, p. 84), ressalta que “a comunicação informal tem de ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão das pessoas com vistas em uma administração participativa”.

A autora (2003, p. 84) define comunicação formal como:

A que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos, etc., expressando informes, ordens, comunicados [...] Trata-se da comunicação administrativa, que se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações.

Tipos de Fluxos comunicativos

De acordo com Kunsch (2003), os fluxos mais citados dentro de uma organização são os descendentes, ascendentes, horizontais, transversais e circulares. São os que conduzem as mais diferentes comunicações dentro de uma organização, nas mais variadas direções.

A descendente ou vertical é a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes de uma organização. Na comunicação ascendente, as pessoas situadas na posição inferior da cultura organizacional enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestão, pesquisa de clima e satisfação no trabalho, etc. Comunicação lateral ou horizontal é a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. Segundo Kunsch (2003, p. 85), quando bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e desempenho organizacional.

Para Gortari e Orozco Gutiérrez (*apud* KUNSCH, 2003, p. 85):

O fluxo horizontal fomenta a coordenação das atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de idéias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros setores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos.

Para Kunsch (2003), nas organizações orgânicas e flexíveis a tendência é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego das informações, pois nessas organizações é incentivada uma gestão mais participativa, criando condições para que as pessoas interajam em diferentes áreas e com elas interagir. É o fluxo transversal que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais.

Desta forma, para Gortari e Orozco Gutiérrez (*apud* KUNSCH, 2003), o fluxo circular, “abarca todos os níveis sem ajustar às direções tradicionais, e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”.

Conceito de Comunicação Organizacional

Várias são as terminologias para se referir ao termo comunicação nas organizações: comunicação organizacional, empresarial, institucional, corporativa entre outros termos usados.

Goldhaber (*apud* PEREIRA, 2003, p. 10) apresenta a seguinte definição de comunicação organizacional: “Processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si (...) o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”.

De acordo Kunsch (2003, p.149-150), o termo comunicação organizacional é mais abrangente, ao afirmar que:

Fenômenos inerentes aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende dessa forma a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Mais adiante continua, “o termo ‘comunicação organizacional’ que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações, etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina ‘empresa’”. Segundo a autora, a comunicação organizacional é imprescindível para qualquer tipo de empresa e engloba todos os tipos de comunicação com os públicos interno e externo.

Comunicação Interna

A comunicação interna está inclusa na comunicação organizacional, uma vez que esta se encontra imbricada com os seus públicos destinatários (interno e externo), porém não sendo definidos como consumidores de produtos (como ocorre na publicidade ou no *marketing*), mas como interlocutores sociais. Temos que ter em mente que qualquer trabalho que envolva o público interno, fundamentalmente deverá ser orientado pela comunicação.

Como afirma Valsani (2001, p.180): “O melhor programa de integração, o envolvimento mais profundo e duradouro, o programa que realmente cria uma empatia entre organização e colaborador, é necessariamente baseado em comunicação”.

Na visão de Kunsch (*apud* CORRÊA, 1995, p. 93), podemos entender a comunicação interna como “uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo do diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. E trata-se de “(...) um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”.

A comunicação interna, por sua vez, é uma comunicação estratégica e pensada e que precisa ser criteriosamente planejada, como descreve Kunsch (1997a, p.129):

A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização. Sua eficácia dependerá de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, a diretoria e todos os colaboradores envolvidos.

Dentro das organizações, a comunicação ocorre por meio de redes formais e informais, as quais atuam simultaneamente. As comunicações formais estabelecidas pela organização serão sempre suplantadas pela chamada “rede informal”, que surge por meio das relações entre as pessoas, e está orientada para além dos objetivos organizacionais, influenciadas pelos interesses dos próprios indivíduos. Neste contexto, é importante ressaltar os fluxos através dos quais a comunicação ocorre dentro do ambiente organizacional.

Para Kunsch (2003 p. 84-86), os fluxos determinantes de um ambiente organizacional são: os descendentes (cúpula / subalterno); os ascendentes (subalternos / cúpula), o fluxo horizontal (entre pares – pessoas com posições hierárquicas equivalentes); os transversais (diferentes áreas e pessoas passam a interagir) e por fim o fluxo circular (que abarca todos os níveis sem se ajustar a direções tradicionais e têm conteúdo mais amplo).

Embora Kunsch destaque cinco fluxos comunicacionais, a comunicação interna nas organizações frequentemente opera por meio de três fluxos: ascendente, descendente e horizontal; prevalecendo, na maioria das organizações o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários (top down), por meio de inúmeros canais.

O fluxo ascendente é caracterizado pelas informações advindas de sugestões, críticas e apelos oriundas dos funcionários e dirigidas à direção.

O terceiro fluxo é aquele que move a organização em seu dia-a-dia, caracterizado pela comunicação com os pares, entre os setores, departamentos, situando-se, quase sempre, no campo informal, por este motivo denominado horizontal.

O grande desafio para uma comunicação interna planejada e com o menor índice de barreiras e ruídos comunicacionais, segundo Kunsch (2003), é justamente a criação de alternativas para que os fluxos atuem em conjunto e principalmente em uma mesma direção.

Brum (1998) acredita que a comunicação interna deve fazer um link entre o funcionalismo e a direção de uma empresa, melhorando essa situação. Segundo a autora, no mercado existem relações de troca, cujo produto depende do setor envolvido, e o marketing nasceu para garantir seu sucesso. Dentro de uma empresa também existem relações de troca, cujo produto é a informação e os processos de comunicação interna é que poderão garantir o sucesso na transmissão das informações. A autora afirma que, no início do século XX, as trocas no mercado começaram a ficar mais difíceis, em função do crescimento da concorrência.

Com isso as empresas precisam preparar mais seus funcionários para melhor atenderem as necessidades dos clientes. Esse, segundo ela, é o novo papel da comunicação interna.

(...) ninguém gosta daquilo que não conhece. Mas, quando conhece totalmente o objetivo maior da empresa, o funcionário torna-se mais do que um “agente de comunicação” torna-se um “agente de marketing”, ou seja, um agente dessa filosofia empresarial que prevê clientes satisfeitos. (BRUM, 1998, p.25).

Uma comunicação aberta que ajuda o bom desempenho das tarefas e está preocupada em conhecer os interesses dos indivíduos organizacionais, conferindo-lhes autonomia, com certeza abrirá espaço para uma comunicação dinâmica e de mão dupla.

Assim, o líder deve dominar as técnicas de comunicação e conhecer detalhes dos canais que dispõe. Além de, obviamente, ter que saber transmitir as informações.

Matsuhita (1988) complementa que cabe aos líderes tomar atitudes coerentes para se obter uma comunicação eficaz, gerenciando estrategicamente a comunicação. Os líderes eficientes são altamente persuasivos nas conversas pessoais e trabalham canais de influências formais e informais de forma eficaz. Criam coalizões e equipes eficazes, conseguem um ambiente de alto desempenho e suportam todas essas atividades por meio da comunicação habilidosa e frequente.

Corrado (1994, p.21) acredita que a comunicação interna tem papel fundamental nas organizações, destacando que “quando a comunicação com colaboradores se concentra no cumprimento da missão empresarial, cria valor”.

Segundo Brum (2000, p. 35-39), a comunicação precisa estimular positivamente os sentidos dos funcionários, permitindo que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Desta forma, é preciso estudar a forma e o conteúdo da comunicação. Em relação à forma, para que gere impacto no comportamento do funcionário, o estímulo precisa obedecer a três dimensões: personalização, interatividade e impacto sensorial.

a) Personalização – é adequação da forma e conteúdo da comunicação às características do público-alvo. Quanto mais pessoal e menos formal for a mensagem, maior será o seu êxito.

b) Interatividade - é a velocidade e o incentivo do retorno que a comunicação interna provoca no funcionário. A comunicação de mão dupla é sempre importante para qualquer processo de gestão, pois permite saber o que pensa e como se sente o funcionário diante daquilo que lhe foi informado.

c) Impacto sensorial - é o quanto o funcionário pode ver, ouvir, sentir, cheirar e experimentar a informação. Este estímulo é importante para fazer com que o funcionário acredite no produto e/ou serviço que vai vender - principalmente nos casos de lançamentos.

Em relação ao conteúdo, é necessário atender a três aspectos: posicionamento, conceito e desenho.

a) Posicionamento - é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de forma a fazê-la ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do funcionário. É importante que os posicionamentos psicológicos, provocados pela Comunicação Interna, sejam sustentados por um posicionamento real, a fim de que não se estabeleça apenas um jogo mental, mas uma relação de credibilidade entre a empresa e o funcionário. Trata-se de sinalizar para o público interno qual a sua grande diferença e posicionar-se através dela.

b) Conceito - é a ideia principal da empresa, que deve ser muito bem pensada e elaborada. Depois de estabelecido os posicionamentos, precisam ser trabalhados os conteúdos conceituais que tenham pertinência com ele. Para se estabelecer o conceito em um programa de comunicação, deve-se pesquisar e buscar o ponto principal. Encontrar um bom conceito é o que vai fazer a diferença entre um programa criativo e inovador e um programa "sem vida".

c) Desenho - é quando se consegue desenvolver um gráfico que permite traduzir as palavras. O desenho é fácil de ser lembrado e transmitido. O desenho é importante na Comunicação Interna porque permite aumentar a compreensão da informação na menor quantidade de tempo. Para isso é importante que se encontre o ponto de equilíbrio entre o impulso técnico e o impulso estético, ou seja, colocar o máximo de informações em um espaço pequeno, de maneira elegante e efetiva, mas sem impedir que a mensagem seja captada.

Brum (2000) nos alerta que disponibilizar uma informação não representa por si só que houve a comunicação. Toda vez que se lança um canal de comunicação é necessário que se faça sua divulgação. É preciso motivar o funcionário a acessá-lo. Para isso, a empresa deve estimular a participação do funcionário. A responsável pela comunicação é a direção, mas isso não impede que ela seja dividida com parceiros das mais diversas áreas.

A comunicação interna é uma ferramenta da informação, satisfação e motivação do cliente interno (ou público interno). E isso contribui imensamente na conquista do cliente externo. A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões do público externo.

Não podemos deixar de considerar que a comunicação interna é um processo básico que permite às pessoas orientarem suas condutas. É ela que dá forças às pessoas para trabalharem juntas e atingirem os objetivos que lhes foram propostos.

A principal atividade das organizações passa pela coordenação de suas atividades para alcançar objetivos, garantir a sobrevivência e a prosperidade, sempre baseada na cooperação mútua. Porém, sabemos que nem sempre as organizações conseguem atingir estes intentos.

Para Bahia (1995, p. 31 e 32), é justamente neste contexto que surge a importância da utilização da Comunicação Interna como uma ferramenta para conseguir alcançar estes intentos, pois ela:

(...) deriva da necessidade de transmitir ao público da casa, com franqueza e clareza, o pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que têm, além de ser um modo de difundir a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários.

Segundo Gaudêncio Torquato (2002, p. 54 e 55), a missão básica da Comunicação Interna é: "(...) contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos".

Ainda segundo o autor, esta missão só será atingida se houver uma integração de alguns fatores que o mesmo desdobrou em:

a) Emotivos – onde encontramos atitudes como: motivação, integração de pessoas e áreas, clima favorável, imagem organizacional forte, agir como grupo, vitória, orgulho, sucesso pessoal;

b) Racionais – neste encontramos atitudes como: impulsionar vendas, atingir meta principal, direcionar ações, priorizar decisões, apresentar produtos, abrir novas comunicações.

É importante termos em mente que não basta apenas comunicar, mas deve-se saber como fazê-lo, para tanto é necessário conhecer este público através de um contato pessoal próximo com a finalidade de estabelecer uma relação de confiança.

Segundo Valsani (2001), se esta premissa não for respeitada, ou seja, a de ter disposição para ouvir, nenhum programa de Comunicação Interna terá êxito.

Para conseguirmos a confiança, a adesão e o compromisso por parte do público interno, uma reavaliação dos canais de comunicação existentes deverá ser realizada, bem como a introdução de outros mais eficazes e tão rápidos quanto a geração de informação que atualmente inundam as organizações e a vida dos próprios indivíduos.

As comunicações de mão dupla se fazem necessárias e prementes. A questão da transparência organizacional será outro fator de grande relevância nas novas perspectivas de comunicação interna, pois ela tem o poder de gerar um clima de confiança interna e de auto-alimentar todo o esforço de implantação e manutenção do processo comunicacional.

Considerações finais

Diante das profundas mudanças e transformações, as organizações têm traçado novas estratégias de atuação. Nesse contexto, as empresas precisam de pessoas comprometidas com sua missão, visão, cultura e estratégia para poder manter competitiva.

É necessário que as empresas aumentem sua competitividade empresarial, e as políticas de RH devem contemplar políticas de contratação, treinamento, carreira, remuneração, incentivos e desenvolver estratégia de comprometimento da força de trabalho para a busca de

resultados empresariais e de vantagens competitivas sustentáveis, visto que o comprometimento é um aspecto importante a ser gerenciado, pois em um mundo de rápidas transformações, a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar, investir em si mesmas para o progresso de suas companhias.

Nesse contexto, o processo de comunicação da organização se caracteriza como um fator fundamental na estratégia de comprometimento postulada, pois antes de implementação de qualquer programa administrativo é necessário que os empregados estejam envolvidos e comprometidos com os objetivos da empresa, pois são eles que garantem a competitividade. Para tanto, é preciso que a organização tenha uma comunicação estratégica ditada pela visão que a organização tem da área, pois só a partir daí haverá comunicação de mão dupla.

A literatura mostrou que a comunicação é um dos principais fatores de comprometimento e que o processo de comunicação é um processo fundamental na estratégia do comprometimento. Assim, essa comunicação deve ser planejada, dispondo de canais e instrumentos diversos, permitindo assim a atuação sinérgica de todas as áreas da organização.

Este estudo demonstrou a importância da comunicação interna integrada no desenvolvimento do comprometimento afetivo, onde o planejamento da comunicação organizacional, comunicação interna eficaz e o comprometimento afetivo. A comunicação interna eficaz influencia, de acordo com a literatura, o comprometimento, sendo que para isso, as organizações precisam de programas formais para garantir esse tipo de comunicação.

Assim, a comunicação interna vista como comunicação integrada com políticas globais, estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados para todo o pessoal do ambiente interno tenderá a ser mais eficiente e eficaz. Ou seja, a comunicação interna é uma ação estratégica e integrada de comunicação com o público interno e para isso dispõe de canais e instrumentos diversos e atua sinergicamente com outras áreas da organização.

Referências

- BAHIA, Juarez B., **Introdução à Comunicação Empresarial**, Rio de Janeiro, Mauad, 1995.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.
- BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BUENO, W. C. **Comunicação organizacional**: teoria e pesquisa. Barueri, São Paulo: Manole, 2003.
- CODA, R. (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional, motivação e liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CORRADO, F. **A força da comunicação**: quem não se comunica.... São Paulo: Makron Books, 1994.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Tradução de Wilma Ribeiro. 3. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- KATZ D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas/MEC, 1978.
- KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.
- _____. **As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada**. São Paulo: Revista Mercado Global. Ano XXIV, n. 102, p. 20-23.
- _____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. Ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MATSUSHITA, Konosuke. **Não vivemos somente pelo pão**: um sistema de negócio, um princípio de gerenciamento. Japão, Daí Nippon Printing Co. Ltda, 1988.
- REGO, F. G. T. **Comunicação organizacional/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1986, 11.v.
- _____. **Comunicação e organização**: O uso de comunicação sinérgica para obtenção de eficácia em organizações utilitárias. São Paulo, 1984. 276 p. Tese (Livre Docência em Comunicação - Jornalismo). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.
- _____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- THAYER, L. O. **Princípios de comunicação na administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

COMUNICOLOGIA

Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília

ISSN 1981-2132 – Nº 8 – 2011.1

_____. **Comunicação:** fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976.

_____. **Planejamento estratégico:** a opção entre sucesso e fracasso organizacional. São Paulo: Harba, 1991.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. Tradução de Cid Knipel. São Paulo: Futura, 2003.

_____. **Recursos Humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. Trad. de Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2003.

VALSANI, Flávio. Novas Formas de Comunicação Interna. In: Kunsch, Margarida M. K. (org), **Obtendo Resultados com Relações Públicas**, São Paulo, Pioneira, 2001.