

# A comunicação interna e sua importância nas organizações

Vanêssa Pontes Chaves de Melo<sup>1</sup>

## RESUMO

A imagem da empresa é muito importante para a sobrevivência da mesma. Para ter uma imagem consolidada é necessário transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores da boa vontade de sua empresa. Em decorrência disso, tem se discutido a relação entre empregado/empregador. Assim, este artigo trata da importância da comunicação interna para as instituições, as estratégias usadas por ela para o bom relacionamento com seus funcionários, a eficiência da comunicação para com o público interno e a importância do profissional de Relações Públicas nesse contexto.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação - comunicação interna - relações públicas.

## 1. INTRODUÇÃO

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa. (Alberto Ruggiero, 2002)

A comunicação interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações.

Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões, representa uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações.

É papel do profissional de Relações Públicas fazer com que haja interação entre todo o universo organizacional.

## 2. OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Os principais objetivos da comunicação interna são:

- Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;

- Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios.
- Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

### **3.COMUNICAÇÃO INTERNA: PORQUE, COMO E QUANDO DEVE ACONTECER**

Sabemos que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção. Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

Nesse sentido, entender a importância da *Comunicação Interna* em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações.

A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente uma "anti-comunicação" no que é essencial/necessário. Porém não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado.(Alberto Ruggiero 2002)

Por tanto, o trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação eliminando assim, os afastamentos e as falhas na comunicação.

O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal é condição imprescindível ao bom andamento da organização.

Segundo Gustavo Matos (2005), a falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

As comunicações administrativas consideradas como fontes de comunicação social e humana encontram os seguintes elementos: comunicador, mensagem e destinatário. O processo de comunicação envolve no mínimo duas pessoas ou grupos: remetente (fonte) e o destino (receptor) isto é, o que envia a documentação e o que recebe.

O conteúdo da comunicação é geralmente uma mensagem e o seu objetivo é a compreensão por parte de quem recebe. A comunicação só ocorre quando o destino (quem a recebe) a compreende ou a interpreta. Se a mensagem não chega ao destino à comunicação não acontece.

### **3.1 FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO**

Para Alberto Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância:

- Prioridade à comunicação – qualidade e *timing* da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
- Abertura da alta direção – disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
- Processo de busca – pro atividade de cada colaborador em busca as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;
- Autenticidade – verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;

- Foco em aprendizagem – garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;
- Individualização – consideração às diferenças individuais (evitando estereotipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- Competências de base – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;
- Velocidade – rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;
- Adequação tecnológica – equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

Segundo Stoner e Freeman (1999), quatro fatores influenciam a eficácia da comunicação nas organizações: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação.

Os canais formais da comunicação influenciam a eficácia da comunicação de duas formas: primeiro, os canais cobrem uma distância cada vez maior à medida que as organizações crescem e se desenvolvem. Atingir a comunicação eficaz em uma grande organização é muito mais difícil do que em uma organização menor.

Segundo, os canais de comunicação inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização. Exemplo: um trabalhador do almoxarifado de uma empresa comunicará problemas do seu trabalho a um supervisor e nunca ao gerente.

Estrutura de autoridade: verifica-se que as diferenças hierárquicas ajudam a determinar quem irá comunicar-se com quem. O conteúdo e exatidão da comunicação são sempre comprometidos pela diferença de autoridade.

A especialização do trabalho, ou seja, a divisão do trabalho em ações pertinentes a cada grupo, facilita a comunicação entre esses grupos.

### **3.2 TIPOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Nas organizações a comunicação apresenta diferentes formas que variam de acordo com os elementos, contexto e tipo de comunicação a ser usado.

A comunicação se divide em dois itens: comunicação verbal e comunicação não verbal.

No primeiro item a comunicação envolve participação, transmissão e trocas de conhecimento e experiências. A comunicação verbal pode ser: interna – quando o processo acontece dentro da empresa e externa – quando o processo ultrapassa os limites da empresa, ocorrendo entre esta e funcionários ou instituições de fora da empresa.

Quanto à transmissão da mensagem, a comunicação ocorre de duas formas: oral e escrita.

Para se ter idéia da importância das comunicações orais, basta lembrar que elas estão no cerne dos problemas de relacionamento entre setores ou na raiz das soluções de integração horizontal/vertical. Muitas questões pendentes poderiam ser resolvidas por meio de uma receita que inclui, necessariamente, contatos, reuniões de integração, avaliação, análise, controle e feedback. Como se percebe, as comunicações orais merecem atenção.

Quanto ao tipo de comunicação a ser utilizado, pode ser: formal (realizada através da hierarquia) e informal (realizada fora do sistema convencional).

Comunicação não verbal – O propósito deste tipo de informação é exprimir sentimentos sem usar a palavra. Exemplo: balançar a cabeça para indicar um “sim”.

Segundo Du Brin (2001), a comunicação não verbal, de um modo geral pode ser dividida em oito categorias:

1. Ambiente – espaço físico. Exemplo: a decoração do escritório ou hotel escolhido para uma reunião de negócio.
2. Posição do corpo – apresenta-se a uma pessoa em um estilo esportivo pode indicar aceitação ou ser interpretado como desleixo.
3. Postura – inclinar-se em direção a outra pessoa sugere ser favorável em relação à mensagem.

4. Gestos das mãos – aplausos e, se, com as palmas abertas para cima – perplexidade.
5. Expressões e movimentos faciais – aspectos da face e movimentos com a cabeça podem indicar aprovação, desaprovação ou descrença.
6. Timbre de voz – podem comunicar confiança, nervosismo ou entusiasmo.
7. Vestuário, adorno e aparência – comunicam mensagens como: “acho esta reunião importante”.
8. Reflexão – muitos sinais não verbais são ambíguos. Exemplo: um sorriso indica calor humano, mas, às vezes pode indicar nervosismo.

Seja através da comunicação verbal ou não verbal, a informação é indispensável aos funcionários de uma empresa como base para atingir metas. É através da informação que se pode detectar áreas problemáticas capazes de impedir a consecução de objetivos. É também, por meio dela que são avaliados desempenhos individuais e/ou coletivos. E ainda, só através de informações torna-se possível fazer ajustamentos necessários para que a eficiência no trabalho seja alcançada.

#### **4. CANAIS DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

As mensagens, nas organizações passam por diferentes caminhos ou canais. Tais canais podem ser formais ou informais. Para Du Brin (2001) os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como fonte de informação o Organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir.

Além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de enviar mensagens. Incluem boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos mais elevados.

Ainda segundo Du Brin (2001), as mensagens nas organizações viajam em quatro direções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente.

A comunicação descente, que viaja para baixo é aquela que parte do superior da empresa para os subordinados – envolve os relatórios

administrativos, manuais de políticas e procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados e etc. O tipo de comunicação mais adequado aos subordinados é a que presta mais informações; não apresenta controvérsias e cujo propósito é mais informativo que persuasivo.

A comunicação ascendente ocorre para cima, do subordinado para o superior. Envolve: memorandos escritos, relatórios, reuniões grupais planejadas, conversas informais com o superior. Apresenta propósito informativo e auxilia na tomada de decisão.

Para facilitar este tipo de comunicação as empresas desenvolvem programas e políticas tais como:

- Políticas de portas abertas – permite a qualquer empregado receber a atenção da alta administração.
- Programas de treinamento – serve para avaliar aspectos da Empresa – os empregados trazem os problemas da Empresa à tona. Permite a ela atingir velocidade e simplicidade nas operações.
- Programas de reclamações – as reclamações são enviadas para cima, incluindo aquelas sobre os supervisores, condição de trabalho, conflitos, assédio sexual, métodos de trabalho, etc.

Comunicação Horizontal – trata-se do envio de informações entre funcionários do mesmo nível organizacional.

Comunicação Diagonal – transmissão de mensagem de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos, demonstrando maior dinamismo no que se refere às decisões da comunicação.

Canais informais de comunicação - representam à rede de comunicação, não oficial, que complementa os canais formais. Conforme Du Brin (2001) são dois importantes canais informais de comunicação: rádio corredor e os encontros casuais.

A rádio corredor é o principal meio de transmissão de boatos e até pode criar problemas à organização. Boatos falsos podem ser prejudiciais à moral e à produtividade da empresa. Reuniões com empregados para discutir o boato é a melhor forma de evitar que tais boatos comprometam a imagem dos funcionários da Organização.

Encontros Casuais - não programados - acontecendo entre os superiores e empregados podem representar um canal de informação eficiente. Além das reuniões formais, muitas informações valiosas podem ser coletadas nesses encontros casuais. A alta direção, preocupados com a comunicação interna, utilizam desses canais sem preconceito, coletando informações que os ajudam na tomada de decisões importantes.

Muitas vezes, a comunicação não acontece de forma eficaz em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, constituindo-se verdadeiras barreiras. Consideram-se barreiras da comunicação: motivação e interesses baixos, reações emocionais e desconfianças que podem limitar ou distorcer as comunicações; diferenças de linguagem, jargão, colaboradores com conhecimentos e experiências diferentes também podem se constituir em barreiras da comunicação numa organização.

#### **4.1 USO DAS NOVAS TECNOLOGIAS – COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA**

Segundo Paulo Nassar, a tecnologia tem um dos principais papéis na transformação das atividades e no negócio da comunicação social. Além de representar para muitos, uma verdadeira revolução cultural, ela significa investimentos e até a definição de novos objetivos e rumos.

A internet está se tornando imprescindível nos planos de comunicação das grandes corporações, cujos sites foram criados como centros de informação para consumidores. Em vez de vendas, muitas empresas estabelecem objetivos de comunicação e realizam on-line uma verdadeira estratégia de administração dos seus contatos e do relacionamento com os diferentes públicos que com elas se relacionam e interagem.

A vídeo-conferência também faz parte dos avanços de tecnologia e, tem tido aceitação cada vez maior no mundo dos negócios. Através desse recurso, funcionário de uma organização em diferentes locais mantém um diálogo vendo as imagens na tela da televisão, realizando uma reunião em diversos lugares ao mesmo tempo. Esta tecnologia traz a vantagem da diminuição de gastos para a empresa, além do aumento da produtividade, pois os funcionários precisam ir apenas ao centro de vídeo-conferência próximo à empresa.

Em decorrência disso, a comunicação eletrônica veio para facilitar a vida das organizações, trazendo agilidade, comodidade e baixo custo para as empresas. Segundo Paulo Nassar:



A internet cada vez mais se forma como mídia. Suas características mais importantes para a atividade e o negócio da Comunicação Social são: a facilidade operacional, o baixo custo de operação e a interatividade.

## **5. EFICIÊNCIA NA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL**

A alta direção de qualquer organização precisa conhecer e acreditar no poder da comunicação interna pois, é através dela, com uma boa relação com o público interno, de forma eficiente, que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, pois são eles, os responsáveis por essa imagem.

Para Alberto Ruggiero (2002), a qualidade de comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças em outro quadro de referência, nível de experiência, amplitude de interesses, grau de motivação, etc. de pessoa para pessoas. Comunicações feitas para a "média" do público acabam gerando, mais problemas do que benefícios, sem falar no fato da pasteurização tornar as mensagens sem impacto.

Para que haja eficiência na comunicação interna, é de fundamental importância conhecer em profundidade o público interno da empresa. É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno. É importante que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do receptor sobre o assunto a ser abordado. O seu nível de linguagem e o seu grau de interesse são itens relevantes para que ocorra a sintonia entre eles.

Destaca-se que os elementos para uma transmissão de mensagem eficiente são: comunicação assertivamente – a mensagem será mais bem recebida se os funcionários exporem suas idéias diretamente; uso de canais múltiplos – uso dos cinco sentidos para recepção; uso da comunicação bidirecional – envolvimento da mensagem dos receptores na conversação; apoiar-se- certos tipos de comunicação fazem com que as pessoas se sintam apoiadas, facilitando o processo; ser sensível as diferenças culturais- respeito as diferenças de estilo, sotaque, erros gramaticais, aparência

pessoal; ser sensível as diferenças de gênero – identificar as diferenças no estilo de comunicação relacionadas ao gênero.

Nesse sentido, homens e mulheres apesar da tendência à igualdade nas organizações, comunicam-se de formas diferentes.

Ronaldo Marques (2004) afirma:

Que a comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. Os 5 “C’s” de uma comunicação interna eficaz são: clara, consciente, contínua e freqüente, curta e rápida e completa.

## **6. RELAÇÕES PÚBLICAS E A COMUNICAÇÃO INTERNA**

Quando se fala em comunicação interna organizacional, automaticamente relaciona ao profissional de Relações Públicas, pois ele é o responsável pelo relacionamento da empresa com os seus diversos públicos (internos, externos e misto).

As organizações têm passado por diversas mudanças buscando a modernização e a sobrevivência no mundo dos negócios. Os maiores objetivos dessas transformações são: tornar a empresa competitiva, flexível, capaz de responder as exigências do mercado, reduzindo custos operacionais e apresentando produtos competitivos e de qualidade.

A reestruturação das organizações gerou um público interno de novo perfil. Hoje, os empregados são muito mais conscientes, responsáveis, inseridos e atentos às cobranças das empresas em todos os setores. Diante desse novo modelo organizacional, é que se propõe como atribuição do profissional de Relações Públicas ser o intermediador, o administrador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa com os seus públicos. Sendo assim, fica claro que esse profissional tem seu campo de ação na política de relacionamento da organização.

A comunicação interna, portanto, deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa. Para que se desenvolva em toda sua plenitude, as empresas estão a exigir profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados, com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo meio ambiente.

Percebe-se com isso, a multivariabilidade das funções dos Relações Públicas: estratégica, política, institucional, mercadológica, social, comunitária, cultural, etc.; atuando sempre para cumprir os objetivos da organização e definir suas políticas gerais de relacionamento.

Em vista do que foi dito sobre o profissional de Relações Públicas, destaca-se como principal objetivo liderar o processo de comunicação total da empresa, tanto no nível do entendimento, como no nível de persuasão nos negócios.

## **7. CONCLUSÃO**

Estudando a comunicação interna nas Organizações observamos quão complexo é este processo e como se faz necessário o seu conhecimento para que seja possível evitar insatisfações e descontentamento no ambiente de trabalho. A utilização dos diversos canais da comunicação pode tornar este processo mais eficiente e as barreiras superadas, permitindo a intervenção dos funcionários na apresentação de sugestões para a melhoria da comunicação na empresa.

Considerando que, independentemente do nível hierárquico ocupado na organização, todos os funcionários, são comunicadores e, interagir dentro do processo, mesmo através da comunicação informal, facilitará a integração e a participação de todos os envolvidos na empresa.

Finalizando, concluímos que a *Comunicação Interna* na organização deve ser priorizada, os tabus devem ser derrubados, velhos paradigmas serão desprezados para a construção de um novo modelo de comunicação, onde todos os funcionários serão envolvidos e participantes. Procurando saber o que os funcionários pensam, serão a eles atribuídas responsabilidades pelo sucesso da implantação de estratégias que visem à melhoria dos negócios.

Assim encarada, a *Comunicação Interna* torna-se-à sem dúvida, um instrumento estratégico para benefícios na empresa e, conseqüentemente, o sucesso da organização.

## Referências

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. 10 ed. Rio de Janeiro: ed. Best Seller, 2005.

DUBRIN, Andrew J.. **Princípios da Administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna**. 27 jan. 2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. [24 ago. 2006].

MATOS, Gustavo Gomes. **Porque é preciso comunicar?** 30 maio 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. [24 ago. 2006]

NASSAR, Paulo. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: ed. pioneira, s.d.

PINHO, J.B. **Comunicação em marketing**. 5 ed. revista e atualizada Campinas, SP: ed., Papirus, 2001.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. 08 out. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. [28 ago. 2006]

STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5ed. Rio de Janeiro: 1999.

---

<sup>1</sup> Coordenadora e Professora do curso de Comunicação Social/RP da Faculdade Juvêncio Terra; Relações Públicas – Universidade Tiradentes; Especialista em Marketing-Fundação Visconde de Cairu. E-mail: nessavpc@yahoo.com.br.