

COMUNICAÇÃO INTERNA ALINHADA À CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATORES ESTRATÉGICOS DE GESTÃO

Marilda Sena Pereira Zuza¹
Marluce Aparecida de Souza²

RESUMO

É notório perceber que a comunicação interna está diretamente ligada ao alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Mesmo assim, a divulgação e o compartilhamento de informações continuam sendo, um dos grandes desafios no mundo corporativo. Assim, o objetivo deste estudo é fazer uma análise reflexiva sobre a os meios de comunicação interna de que dispõem a empresa ao seu receptor, bem como, identificar como a cultura organizacional interfaceia o processo comunicacional e fundamenta a construção da identidade organizacional. Para desenvolver este estudo, fez-se uma pesquisa bibliográfica em livros, produções científicas, documentos eletrônicos, e em paralelo utiliza-se dos resultados e análises de uma pesquisa de Comunicação Interna realizada em 2019, pela Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, cuja amostra contempla a participação de 159 empresas associadas à essa Associação. Destaca-se como resultados dessa pesquisa os avanços na área de comunicação interna, especialmente dos meios utilizados. Por fim, conclui-se que a comunicação interna é fundamental para a obtenção dos objetivos organizacionais, uma vez que ela atua como fator humanizador das relações de trabalho e consolida a imagem da organização com seus diferentes públicos.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Cultura Organizacional; Gestão Estratégica.

ABSTRACT

It is notorious to realize that internal communication is directly linked to the achievement of an organization's strategic objectives. Even so, the dissemination and sharing of information remains one of the greatest challenges in the corporate world. Thus, the objective of this study is to make a reflective analysis about the internal communication means available to the company to its receiver, as well as to identify how the organizational culture interfaces the communicational process and bases the construction of the organizational identity. To develop this study, a bibliographic research was carried out in books, scientific productions, electronic documents, and in parallel, the results and analyzes of an Internal Communication survey carried out in 2019, by Aberje - Brazilian Association of Business Communication, were used. The sample includes the participation

¹ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, especialista em Marketing Empresarial para Executivos pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, bacharelado em Administração pela Universidade de Uberaba – UNIUBE. Professora de Cursos de Graduação e Pós-Graduação.

² Graduada e pós graduada em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC.

of 159 companies associated with this Association. As a result of this research, the advances in the area of internal communication stand out, especially regarding the means used. Finally, it is concluded that internal communication is essential for achieving organizational goals, as it acts as a humanizing factor in work relations and consolidates the organization's image with its different audiences.

Keywords: Internal Communication; Organizational Culture; Strategic Management.

1 INTRODUÇÃO

Com o propósito de melhor relacionar com as pessoas e os motivar a atuar ao lado da empresa em busca de objetivos em comum, a comunicação com os públicos internos tornou-se um diferencial competitivo como meio eficaz para repasse e troca de informações. Com a valorização do ser humano, as organizações perceberam a necessidade de manter seu público interno informado sobre a empresa, seus negócios e processos.

Segundo Robbins (1999, p. 197), “A comunicação deve incluir tanto a transferência quanto a compreensão do significado”. Partindo desse princípio, acredita-se que a comunicação é mais do que revelar significado, ela precisa ser também compreendida.

Assim, surgem a seguinte questão: De que forma a comunicação interna alinhada à cultura organizacional é utilizada pelas organizações modernas como fator estratégico?

Certamente a boa comunicação com seus públicos internos quando realizada de forma transparente, democrática, ágil e participativa; coopera para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações. Por outro lado, a falta de comunicação interna poderá gerar conflitos, desmotivação, descomprometimento, perda de produtividade e frustrações.

Para Curvello (2002), a cultura organizacional vem sendo objeto de análise dos estudiosos nas organizações pelo seu caráter de definidora de ações internas, embora poucas vezes tenha sido abordada em pesquisa de comunicação empresarial. E, também pesquisa de cultura organizacional pouco tem enfatizado a importância da comunicação na difusão e consolidação dessa cultura. As pesquisas em comunicação organizacional têm priorizado a análise da estrutura ou do conteúdo manifesto das mensagens, sem incorporar os valores e ideais que norteiam a produção, e na maioria das vezes, sem preocupação de analisar o contexto em que está inserida, englobando aí os aspectos ideológicos, sociais e culturais.

As pesquisas apontam que a divulgação e o compartilhamento de informações com seu público interno continuam sendo, um dos grandes desafios para os gestores nas empresas. Portanto, surge a partir daí, a necessidade de aprofundamento neste tema tendo a cultura organizacional como objeto de análise, como fonte de informações que possibilitam criar planejamentos estratégicos que visam a melhoria do seu público interno, do sucesso empresarial e, conseqüentemente, da sociedade.

Neste contexto, surge o objetivo principal deste estudo: fazer uma análise reflexiva sobre a importância de adequação dos meios de comunicação interna de que dispõem a empresa ao receptor, bem como, identificar como a cultura organizacional fundamenta o processo de construção de identidade organizacional.

Têm-se como objetivos específicos: analisar os avanços na área de comunicação interna; avaliar as melhores práticas utilizadas pelas empresas, mostrando que a comunicação interna tem tido importância cada vez mais estratégica nas organizações.

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se de pesquisas bibliográficas em livros, produções científicas, documentos eletrônicos e uma pesquisa feita pela Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, na qual aponta os seguintes indicadores: as fontes de referências mais utilizadas para o planejamento estratégico e execução da comunicação interna; os principais veículos de comunicação interna e as inovações tecnológicas para a comunicação interna; o impacto da comunicação informal nas organizações, e como a efetividade da comunicação interna é medida na empresa.

Este artigo está estruturado em quatro seções: A primeira consiste da introdução, a segunda da revisão teórica. A terceira aborda a metodologia da pesquisa, análise dos dados e resultados. Finalmente, a quarta seção é apresentada as conclusões.

1.1 Comunicação Organizacional Interna

As organizações dependem das pessoas para o seu sucesso e longevidade. É notável que um dos diferenciais no sucesso esteja nos indivíduos que trocam informações e ideias dentro de uma organização. Pois, a criatividade e inovação são adquiridas por meio de ideias que provém do conhecimento das pessoas.

A comunicação é o processo pela qual a nossa vida é conduzida. Para Chiavenato (1999, p. 518) “Comunicar significa tornar algo comum. Esse algo pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer. Assim, a comunicação

é uma ponte que transporta esse algo de uma pessoa a outra ou de uma organização a outra.”

O autor explica que o tempo todo realiza-se a comunicação de algo: em cada atitude, cada comportamento, a personalidade, os hábitos, tudo é comunicação. Assim, em todo comportamento tem-se uma mensagem que é transmitida para outra pessoa.

Portanto, é um grande equívoco imaginar que a comunicação interna se restringe apenas a circulação periódica de um jornal, de uma revista ou de um comunicado impresso e fixado em um mural por uma hierarquia rígida e autoritária. Segundo Argenti (2006, p. 169), “A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorando, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional.”

Assim, aliada à essa necessidade de leitura, os colaboradores buscam evidenciar que, entre os muitos desafios propostos pela organização em seu cotidiano, é necessário para sua capacitação ou desenvolvimento de competências efetivar uma verdadeira interação com as pessoas. Isto é, trocar informação, compreender um ao outro e, ao mesmo tempo, receber e acumular conhecimento.

Para Chiavenato (2003, p. 150), “na verdade, a organização não pode criar conhecimento por si mesmo sem a iniciativa dos indivíduos e da interação que ocorre dentro dos grupos.”

No entanto, a comunicação interna é muito mais complexa, porque vai além dos meios utilizados para manter os colaboradores informados. É preciso envolvê-los na visão e estratégia da empresa, pois os mesmos exigem cada vez mais participação nos processos decisórios que estão impulsionando a mudança organizacional. Certamente, a comunicação interna reforça as crenças dos funcionários de que eles são importantes, e participam ativamente na empresa.

Segundo Curvello (2002, p. 17), “A comunicação interna é definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais.”

Assim, a comunicação interna não é direcionada somente a comunicação administrativa (cartas-circulares, memorandos, instruções), vai além, envolve a comunicação social (boletins, jornais internos, vídeo-jornais, revistas etc) e a comunicação interpessoal (funcionários/funcionários, chefia/funcionários).

De acordo com Hampton (1990, p. 249), a comunicação interna é extremamente importante para a tomada de decisões:

O que a comunicação faz para uma empresa se parece com que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio, o sistema de comunicação supre todas as unidades – departamentos, pessoas – da empresa com informação. Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem, sem informação necessária, as pessoas e os departamentos dentro da empresa funcionam mal, o que na certa leva a uma espécie de ineficiência final para elas e para a empresa como um todo.

Conforme expresso, se não existir oxigênio suficiente, as células morrem porque funcionam mal, assim são as empresas, se não existir uma comunicação eficaz, os departamentos e as pessoas funcionam mal, levando à ineficiência.

Existem algumas razões pelas quais a comunicação não é tão perfeita e, ao mesmo tempo, não torna as empresas competitivas e bem sucedidas. Contudo, falar do ser humano não é mostrar uma receita estática e limitada. Por isso Chiavenato (1994, p.124) comenta:

O processo fundamental de comunicação humana é contingencial pelo fato de cada pessoa é um microsistema diferenciado dos demais pela sua constituição genética, pelo seu histórico psicológico. Cada pessoa tem as suas características de personalidade próprias que funcionam como padrão pessoal de referência para tudo aquilo que ocorre no ambiente e dentro do próprio indivíduo.

Todos esses aspectos são relevantes no processo da comunicação. Assim, como cada indivíduo é diferenciado dos demais, tanto geneticamente como no campo psicológico, o sucesso em comunicar algo a outra pessoa, depende das habilidades de falar, ouvir, ler e raciocinar. Para o autor, cada pessoa é única e possui características de personalidades distintas dos demais indivíduos que tornam-se padrão pessoal de referência – tanto no ambiente interno e/ou externo.

Também, as organizações não são tão perfeitas em seu processo de comunicação porque, provavelmente, os meios de comunicações são ineficazes, as informações são transformadas e até mesmo alteradas ao longo do processo, fazendo com que o destinatário quase sempre receba algo diferente do enviado.

Nesse caso para Chiavenato (1994), é transformada a intenção do processo de comunicação devido a três problemas principais de transformação da comunicação: a omissão que trata da supressão de aspectos da mensagem, mantendo o sentido íntegro e

inalterado, a distorção - uma alteração no sentido da mensagem em suas passagens pelos diversos agentes do sistema e a sobrecarga - quando os canais de comunicação conduzem um volume de informação maior do que a capacidade de percorrê-las.

Assim, é de suma importância identificar como as pessoas selecionam os canais e as direções dos fluxos de comunicação.

1.2 A Efetividade da Comunicação Organizacional Interna

Percebe-se que a comunicação é um processo contínuo e dinâmico. E, para que ocorra o desenvolvimento da capacidade de se comunicar melhor é necessária prática constante.

Dessa forma, os administradores precisam desenvolver suas habilidades de comunicação para desempenhar suas atividades – sejam nos papéis interpessoais, informacionais e decisoriais. Portanto, é preciso estar atento ao aspecto do que falar ou escrever, pois a comunicação envolve a compreensão do que foi transmitido pelos envolvidos no processo. (SILVA, 2001)

A comunicação é processada de várias formas, Silva (2001) enfatiza que têm-se a verbal - utiliza a palavra que pode ser oral ou escrita. E a não-verbal ocorre por algum meio diverso da fala e da escrita, por exemplo, a mímica, gestos, olhares e postura corporal.

Para que ocorra a comunicação a mensagem passa de uma fonte, ou seja, do emissor ao receptor. E para que essa comunicação se efetive é necessário que a mensagem seja compreendida pelo receptor. Neste caso, a mensagem é codificada, isto é, convertida em uma forma simbólica e passada através de algum meio ao receptor, que decodifica a mensagem iniciada pelo emissor. O resultado é uma transferência de significados de uma pessoa para outra. (ROBBINS, 1999).

Também, afirma Robbins (1999) a fonte inicia a mensagem codificando um pensamento, e existem quatro condições que podem afetar a mensagem codificada, que são as habilidades de falar, ler, ouvir e raciocinar. Como também, o autor enfatiza que as atitudes influenciam o comportamento, e o conhecimento - a quantidade que a fonte possui sobre o assunto afetará a mensagem que ela procura transferir, e o faz a posição no sistema sócio-cultural em que ele vive. Suas crenças e valores, todos parte de sua cultura, atuam para influenciá-lo como uma fonte comunicadora.

Diante desse contexto, é necessário distinguir as redes de comunicação: formal e informal. Para Bueno (1986) *apud* Curvello (2002, p. 18), a rede formal refere-se àquela que “deriva ou está autorizada pela estrutura burocrática da empresa”, dependendo da existência de canais formais de comunicação, o autor cita como o jornal de empresa. Em contrapartida, a rede informal ocorre das manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização.

Curvello (2002) identifica que a comunicação empresarial geralmente se opera por meio de três fluxos: no fluxo ascendente as informações geralmente são sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direção. Já no fluxo descendente as informações se originam nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários, através de inúmeros canais, entre eles o boletim ou jornal de empresa. E o fluxo horizontal ou lateral é aquele que move a organização no seu dia-a-dia, através da comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal.

A partir dessas definições e da observação de situações concretas, Bueno (1989) *apud* Curvello (2002, p.18) estabelece uma tipologia em virtude da prevalência de um determinado tipo de fluxo na organização:

Dessa forma, os sistemas de comunicação se classificariam em burocrático (prevalência do fluxo descendente, através de canais burocráticos ou formais); retroalimentador (predomínio do fluxo ascendente, possibilitando permanente feedback); espontâneo ou informal (onde são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal); e democrático (aquele em que os distintos fluxos coexistem sem se sobreporem).

Para Rego (1986) o objetivo do processo comunicativo para que haja eficiência e eficácia da comunicação organizacional dever ser o de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados. Neste caso, de um lado, há um tipo de comunicação que é fruto da informação e conhecimento técnico, e, de outro, as atitudes, valores, normas.

No entanto, “A questão é ajustar as duas partes, formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente.” (REGO, 1986, p.32)

Outra hipótese segundo Rego (1986), para melhor desempenho da comunicação está centrada nos fluxos de comunicação - descendente ascendente e lateral. Assim, muita informação, dependendo do tipo, isto é, instrumental-técnica, descendo para os níveis inferiores (direção descendente), sem muito retorno para a direção ascendente, gera distorções e frequentemente cria problemas de engajamento.

“O volume de comunicação, o tipo de comunicação e a direção da comunicação constituem o centro de processamento da eficiência organizacional.” (REGO, 1986, p. 32)

Para March e Simon (1978) *apud* REGO (1986, p. 32), também para melhorar a comunicação é através do treinamento: “Quanto mais bem treinada for a pessoa antes de ocupar o cargo, tanto menor será a necessidade de comunicação enquanto está no desempenho da ocupação”.

Sabe-se que, o desafio das grandes organizações devido suas complexidades, o melhor é combinar os elementos necessários para se produzir uma comunicação eficaz, tanto aos veículos, como o volume, o tipo e a direção da comunicação.

Conforme Rego (1986), os veículos de comunicação são instrumentos utilizados para a comunicação na empresa, e podem ser visuais, auditivos; e visuais/auditivos.

Também, consideram-se viável nas organizações as comunicações on-line (e-mail, fale conosco, intranet, revistas eletrônicas etc), eventos, programas de gestão de melhorias e pesquisas de clima organizacional que estão sendo utilizados por algumas empresas.

Apesar de existirem diversos tipos de veículos de comunicação, as empresas precisam tomar conhecimento de cada um deles, a fim de aproveitar cada meio de forma eficaz. É preciso estar atento quando utilizar cada ferramenta e utilizá-la no momento certo, pois só assim será possível fortalecê-la dentro da organização. Ou seja, escolher qual tipo de canal será mais adequado.

A escolha de um canal em relação a outro depende se a mensagem é rotineira ou não. Para Robbins (1999), as mensagens rotineiras tendem a ser mais diretas e têm pouca ambiguidade. Por outro lado, as não rotineiras têm mais probabilidades de serem complicadas e têm o potencial para mal entendidos. Da mesma forma, a mensagem deverá ser moldada para o seu público pretendido – diferentes pessoas nas organizações têm diferentes necessidades de informações. Também, é fundamental a filtragem das informações, isto é, condensar e sintetizar evitando sobrecarga com a informação, e a percepção seletiva - vêem e ouvem seletivamente baseando-se em suas necessidades, motivações, experiências, formações e outras características pessoais.

Como as mudanças ocorrem com muita frequência, e seus futuros se tornam menos certos, os colaboradores, cada vez mais, querem saber a razão que fundamenta as decisões e mudanças que estão sendo feitas. Para diminuir os boatos e aumentar a credibilidade da gerência, pode-se dizer que a presteza é vital. Os gerentes devem comunicar o que sabem e quando sabem, não deverá utilizar a informação em fragmentos ou mal interpretada,

conforme salienta (ROBBINS, 1999). Também, devem comunicar continuamente – a comunicação deve ser contínua, especialmente em períodos de mudanças ou crises.

Para uma comunicação verdadeiramente eficaz não deve determinar de que maneira as pessoas devem sentir-se em relação às notícias, na maioria das vezes, essas tentativas de controlar a opinião apenas provocam respostas antagônicas. Certamente, os empregados não querem ser orientados sobre a forma como devem interpretar e sentir-se a cerca de mudanças, os mesmos querem manter-se informados de todo negócio da empresa.

No contexto da comunicação interna e da cultura organizacional, existem um processo de influência mútua entre ambas.

1.3 Comunicação Interna *versus* Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem sido objeto de análise de alguns estudiosos de organizações, desempenhando o papel de definidoras de ações internas. Nesse contexto, por meio da cultura organizacional é possível entender a lógica das relações internas – o ato comunicacional, o comportamento das pessoas, o sucesso e/ou fracasso organizacional.

Na verdade, cada organização é diferente das demais devido as suas particularidades – atividades, recursos e pelo ambiente interno, e, cada empresa que é um componente crítico precisa ser gerenciado da melhor forma.

SILVA (2001, p. 421), afirma que “a cultura organizacional é o sistema de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados que rege a interação dos elementos de uma organização”. Para o autor, um bom gerenciamento exige uma primeira análise e compreensão para determinar como esta cultura pode sustentar a estratégia da organização.

A cultura organizacional segundo Baldissera (2005) *apud* Ribeiro (2007, p. 1) “é o conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização”. Para o autor essas crenças e valores referem-se aos hábitos, mentalidade, estilo de liderança, comportamento e padrões que são adotados pela empresa e que tornam única perante as demais.

Para Chiavenato (1999, p. 172), “cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização.”

Toda cultura existe em três diferentes níveis de apresentação: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Para Schein (1992) *apud* Chiavenato (1999, p. 174):

Artefatos constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. São as coisas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização cuja cultura não lhe é familiar... Valores compartilhados constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros... Pressuposições básicas constituem o terceiro nível da cultura organizacional, o mais íntimo, profundo e oculto. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos dominantes em que os membros da organização acreditam.

A cultura organizacional é representada pelas normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos colaboradores, direcionando-os nas quais ações que serão necessárias para a obtenção de objetivos da empresa. Existem os aspectos formais que são percebidos com mais facilidade – como as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, os objetivos, entre outros. E as normas informais e não-escritas são menos visíveis, pois são de difícil percepção.

Para Silva (2001) é imprescindível destacar que cada organização é única, um sistema complexo, com uma cultura específica, ou seja, com um sistema de valores que se reflete no que se denomina clima organizacional, e a comunicação é um dos elementos internos que o afetam. Pois, através de um diagnóstico do clima identifica as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades (expectativas) que brotam no ambiente das organizações – tanto nível de intensidade, quanto frequência. Portanto, os administradores são responsáveis por criar um clima no qual as pessoas são motivadas a trabalhar de boa vontade, e eficazmente.

Para o autor, é difícil conceituar clima organizacional porque é composto de forças que não são todas compreensíveis, são apenas sentidas. Silva (2001, p. 425), salienta que “Clima organizacional é a atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletidas nos relacionamentos interpessoais.”

No processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização, a cultura organizacional desempenha algumas funções básicas. Para Wagner III (2003, p. 367):

Em primeiro lugar, ela dá aos membros uma identidade organizacional. Compartilha normas, valores e percepções,

proporciona às pessoas um sentido de união que ajuda a promover um sentimento de propósito comum. Em segundo lugar, ela facilita o compromisso coletivo. O propósito comum que se desenvolve a partir de uma cultura compartilhada tende a suscitar um sólido compromisso em todos aqueles que aceitam a cultura como a sua própria. Em terceiro lugar, ela promove a estabilidade organizacional. Ao nutrir um senso comum de identidade e compromisso, a cultura encoraja a permanente integração e cooperação entre os membros e dar sentido a seus ambientes.

Segundo Capriotti (2005) *apud* Fascioni (2008, p.74) “a identidade corporativa seria o conjunto de características, valores e crenças com as quais a organização se autoidentifica e se autodiferencia das outras organizações concorrentes no mercado”.

Para Costa (2003) *apud* Fascioni (2008, p. 74)) “a identidade da empresa é seu DNA. Por isso, e não por outro motivo, toda empresa é única, diferente e irrepetível.” Fascioni acrescenta que para o autor, a identidade é a substância que diferencia a empresa das demais e que a cultura é a forma como essa substância se manifesta.

Percebe-se a importância distinguir identidade e imagem corporativas. Para a autora, é notória a distinção, “enquanto a identidade trata da realidade interna da empresa, a imagem ocupa-se da percepção externa da mesma.” (FASCIONI, 2008, p. 75)

Hatch e Schultz (1997) *apud* Fascioni (2008, p. 77) define que

Identidade organizacional refere-se ao que os membros percebem, sentem e pensam a respeito da organização. Isto é assumido como um entendimento coletivo e compartilhado dos valores e das características distintas da empresa. (...) a identidade organizacional é fortemente baseada em símbolos e significados particulares da empresa, fazendo parte da sua cultura.

Fascioni (2005) *apud* Fascioni (2008, p.76) propõe uma analogia para entender a distinção entre os conceitos de identidade e imagem corporativas:

supondo que a imagem corporativa é como uma tela em branco que as pessoas possuem em suas mentes em relação a uma determinada empresa com a qual ainda não tiveram contato. A imagem é o preenchimento dessa tela, como se fosse um quebra-cabeças. As pessoas vão construindo a imagem com peças que a própria empresa fornece. Se a empresa não sabe muito bem como é a tela original (a identidade), não consegue distribuir as peças corretas para preencher a tela na cabeça das pessoas (a imagem). Isso faz com que se forme uma imagem confusa, onde as peças não se encaixam. Assim, é difícil confiar na empresa e formar uma opinião favorável, pois não há clareza e nem coerência. A reputação da empresa fica prejudicada, pois não se consegue discernir os pontos determinantes para a tomada de decisão.

Diante do exposto, Kiriakidou e Millward (2000) *apud* Fascioni (2008, p. 76), ressalta:

(...) Nessa abordagem da identidade como um artefato (símbolos, logos, declarações de filosofia e ferramentas motivacionais), o processo de definição se inicia com reuniões com a alta cúpula administrativa onde ocorrem debates, entrevistas e questionamentos sobre onde a empresa deseja chegar, sua identidade desejada e até definições de missão e visão. Essa identidade “desejada” é então comunicada através do simbolismo mais adequado com o objetivo de se obter a imagem mais favorável no mercado e promover uma vantagem competitiva. O que pode ocorrer, causando, muitas vezes, o insucesso dessa empreitada, é que a identidade “identificada” pelo alto escalão nem sempre é a representação genuína da corporação, também é muito significativamente representada pelos seus colaboradores. Via de regra, a identidade corporativa é muito mais eficientemente comunicada através dos pensamentos, ações, comportamentos e interfaces com o mundo externo através destes empregados.

Nota-se que identidade organizacional fazem parte da cultura organizacional e estão relacionada a realidade interna da empresa. E, para a autora quando a gestão possui entendimento da identidade corporativa, ou seja, consegue entender e determinar as discordâncias entre a identidade organizacional real e desejada, poderá obter vantagens significativas.

No entanto, conforme Chiavenato (1994), a empresa compartilha significados subjetivos, e a cultura organizacional pode ser considerada uma rede de significados, sendo a comunicação interna o meio pelo qual ocorre a negociação e interação entre os indivíduos.

1.4 Comunicação Interna como Fator Estratégico nas Organizações

A preocupação em definir e caracterizar a comunicação organizacional em seu campo de abrangência é muito grande, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações, a comunicação interna vem ganhando forças, contribuindo para o sucesso organizacional face ao novo cenário globalizado e competitivo.

Percebe-se que, diante da concorrência, ser mais inteligente é ser competitivo. Segundo Soto (2002, p. 239):

(...) as empresas visionárias, excelentes em nível mundial têm como prioridade estratégica sua própria construção e

fortalecimento interno a otimização do seu capital intelectual. Somente dessa maneira podem responder às necessidades do mercado e do cliente e, por essa razão, serem empresas altamente rentáveis.

É evidente que a comunicação interna é fundamental no sucesso de uma organização, pois exerce papel estratégico em aproximar o público interno-alvo aos objetivos e princípios organizacionais. Segundo, Curvello (2002, p.11):

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente.

Considera-se que o planejamento estratégico é indispensável para a sobrevivência das organizações, e a comunicação interna é fator estratégico necessário, tanto para o diagnóstico, como no desenvolvimento, na implantação e no feedback dos resultados. Pois, é através dos dados, das informações e do conhecimento que é possível alimentar o planejamento, ajustando-o, avaliando-o e formulando novas estratégias, políticas, programas e planos.

No entanto, “Planejamento Estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através de aprovação, tomada de decisão e avaliação”. (CHIAVENATO, 1999, p. 226)

Portanto, nesse sentido vale lembrar que a estratégia empresarial visa adaptar a organização para aproveitar as oportunidades do ambiente em constantes mudanças. Para Chiavenato (1999, p. 320):

A estratégia organizacional é a mobilização de todos os recursos no âmbito global da organização visando a atingir objetivos situados a longo prazo. Na realidade, a estratégia representa o comportamento global da organização em relação ao seu ambiente.

Conforme Wood Jr (2007, p. 102):

Os processos de planejamento não são capazes de criar novas estratégias, mas podem ser usados para cultivar e programar as estratégias existentes. Estratégias não surgem como consequências de planos. Planos é que devem ser criados para dar suporte ao desenvolvimento e implementação de estratégias.

Conforme o exposto, para que a comunicação interna ocorra de maneira planejada, estratégica e integrada, também, é fundamental desenvolver um plano de comunicação interna alinhada a cultura organizacional.

Uma comunicação interna eficaz pode ser considerada um ativo da empresa, pois mantém uma ligação forte entre os colaboradores e um vínculo com a organização, tende a criar um ambiente propício à criatividade, à inovação e à aprendizagem. Nesse sentido, também é utilizada para preservar ou impulsionar as transformações desejadas pela organização.

Certamente, a comunicação interna também é uma grande aliada na consolidação da identidade organizacional, exerce papel estratégico na aproximação e integração do público interno aos princípios e objetivos da empresa, e tende a ser um indicador de inovação da cultura organizacional porque disseminada com seus públicos fortalecem a imagem da empresa, suas normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização visando o mesmo objetivo comum entre ambos.

A seguir será abordada uma análise da pesquisa “A Comunicação Interna nas Organizações no Brasil”, realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE, em 2019.

2 RESULTADO E ANÁLISE OBTIDA COM A PESQUISA REALIZADA

2.1 Metodologia da pesquisa

A presente pesquisa se classifica como de objetivo exploratória. Além disso, utiliza-se do método em fontes secundárias: levantamento bibliográfico, apoiando em livros, produções científicas, em documentos eletrônicos e, em paralelo a uma pesquisas já realizada no tema proposto. Posteriormente, faz-se uma análise selecionando os dados da pesquisa pelo critério qualitativo, visto que o presente estudo visa qualificar as opiniões dos profissionais mesmo que a pesquisa utiliza-se de percentuais e gráficos.

A Pesquisa de Comunicação Interna (2019) foi obtida por meio da publicação da ABERJE. A 6ª edição da pesquisa teve como objetivo o mapeamento das práticas adotadas pelas empresas em relação ao seu processo de Comunicação Interna. As questões abordadas nessa pesquisa refletem o status desta interface de Comunicação nas empresas e os meios de comunicação mais utilizados.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro e outubro de 2019, e foi realizada por meio de autopreenchimento em sistema on-line. A amostra é não-probabilística por conveniência.

A amostra do estudo contempla a participação de 159 empresas associadas à ABERJE, de diversos segmentos e setores da economia e classificadas entre as 1.000 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com as revistas Exame e Valor Econômico. Sendo que 89% das empresas participantes são privadas (51% multinacionais e 38% nacionais). 42% dessas empresas têm um total de funcionários variando entre 1.000 e 5.000. As empresas estão localizadas nas diversas regiões do país, sendo a maioria no estado de São Paulo (55%).

2.2 Análise da pesquisa

Conforme a pesquisa realizada pela ABERJE (2019), as pesquisas de clima e outras internas (87%) e as sugestões apresentadas pela liderança (79%) e pelos demais colaboradores (72%) são as referências mais utilizadas pelas organizações para o planejamento estratégico e execução da comunicação interna. 56% das organizações utilizam-se das sugestões apresentadas pela agência de comunicação que as atende.

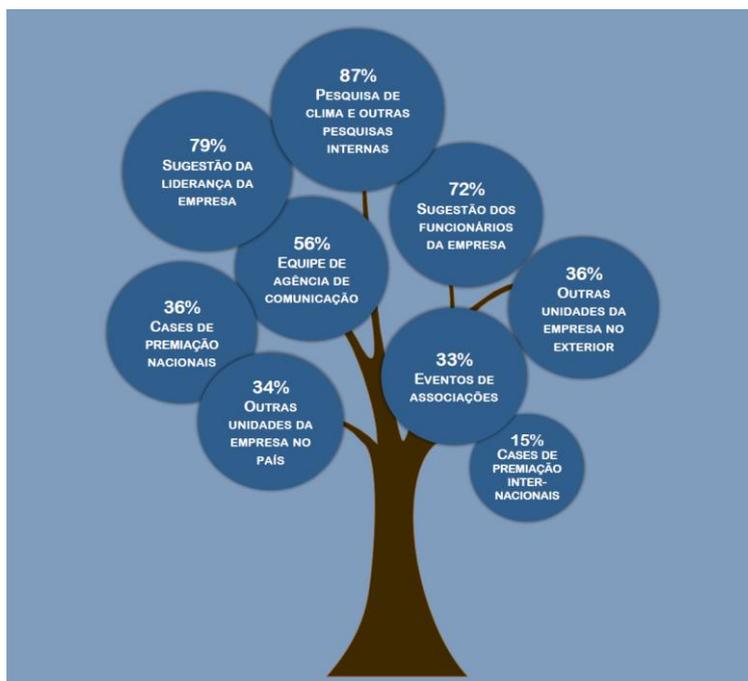


Figura 1 – Fontes de referência para o planejamento estratégico e execução da comunicação interna
Fonte: ABERJE, 2019

Já para aproximadamente 1/3 das participantes, os cases de premiação nacionais (36%), as outras unidades da empresa no exterior (36%) e no país (34%), assim como, os eventos de associações (33%) são referências utilizadas. (Ver Figura 1)

E, para 24% das organizações participantes da pesquisa, o e-mail é o principal veículo de comunicação interna. Em seguida destacam-se a intranet (19%) e a rede digital corporativa (14%) como principal veículo. Os veículos impressos como boletim (4%), jornal (3%), revista (1%) e outdoor/faixas/banners/cartazes (1%) surgem com uma ocorrência bastante reduzida.

Em relação à periodicidade, a frequência diária é realizada por 57% das organizações, sendo várias vezes ao dia (30%) e uma vez ao dia (27%). A frequência semanal é realizada por 23% das organizações. (Ver gráfico 1)

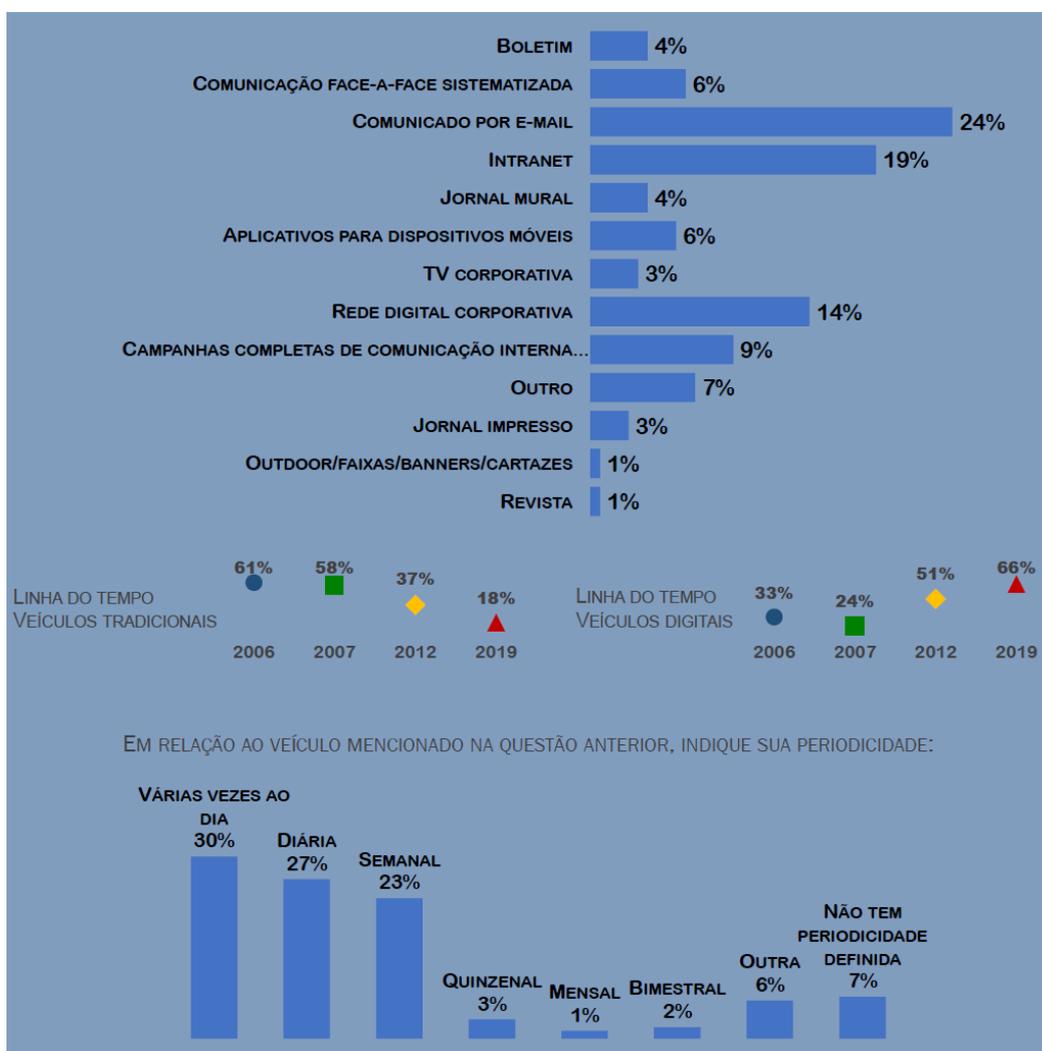


Gráfico 1 – Disponibilidade dos principais veículos de Comunicação Interna
 Fonte: ABERJE, 2019

O e-mail se mantém como principal veículo de comunicação interna voltado exclusivamente para o nível executivo das organizações participantes. Embora 12% das organizações não tenham uma comunicação exclusiva para o nível executivo, a maioria delas (44%) adota o e-mail como principal veículo para a comunicação exclusiva com seu nível executivo.

Além do e-mail, outros 22% das organizações utilizam a comunicação face-a-face, sistematizada através de encontros presenciais, como sendo o principal veículo de comunicação interna exclusivo para o nível executivo. (Ver gráfico 2)

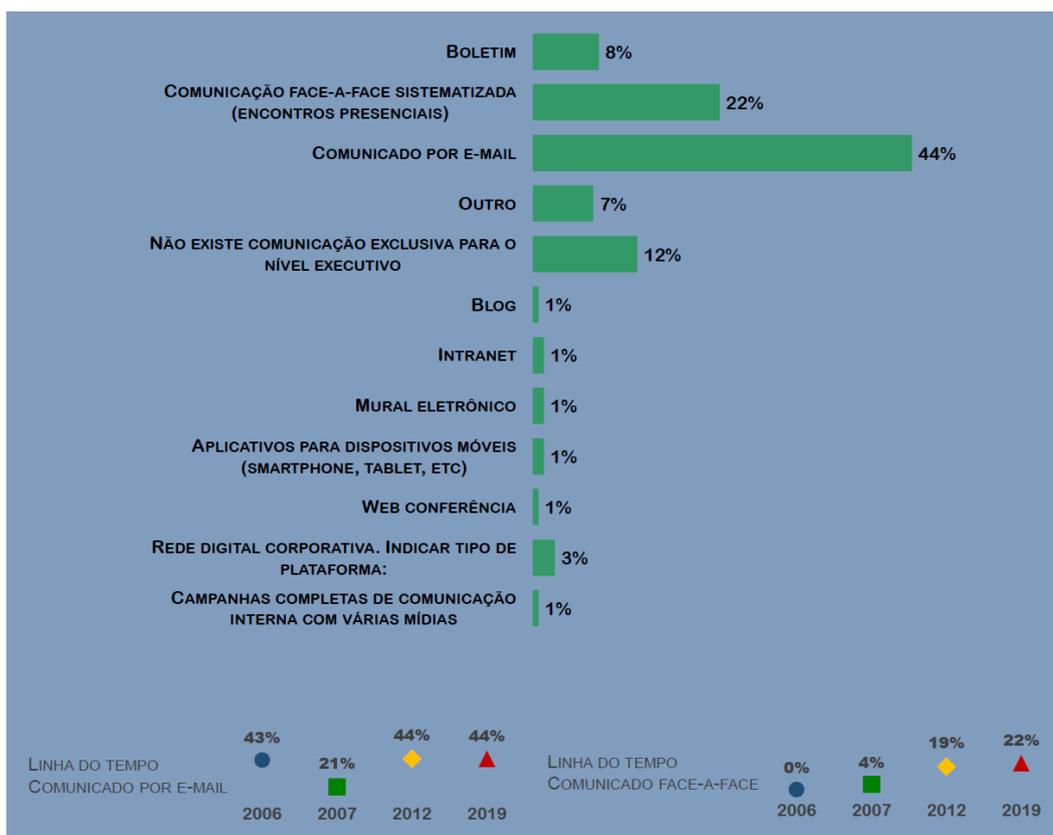


Gráfico 2 – Principal veículo de Comunicação Interna voltado exclusivamente para o nível executivo/diretoria

Fonte: ABERJE, 2019

Segundo Chiavenato (1999, p. 532):

A discussão face-a-face é o meio mais rico e eficaz para a comunicação, porque permite experiência direta, assuntos múltiplos, retroação imediata e focalização pessoal. Ela facilita a assimilação de assuntos diferentes e compreensão profunda e emocional da situação. A seleção de canais de comunicação depende do tipo da mensagem que se pretende transmitir.

Chiavenato (1999, p. 540), adiciona que “Uma reunião é uma forma de intercâmbio de ideias entre as pessoas, uma poderosa ferramenta de trabalho” Para o autor, as reuniões também fazem parte do dia-a-dia do administrador.

Bueno (1989) *apud* Curvello (2002, p. 19), afirmam que: “Cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura”.

As organizações participantes têm grande quantidade de veículos para sua comunicação com o público interno, sendo, o comunicado por e-mail o disponível para 83% delas. Na sequência encontram-se: a intranet (72%), as campanhas completas com várias mídias (70%) e a comunicação face-a-face (67%). No grupo em torno dos 50% destacam-se: os outdoors/faixas/banners/cartazes (47%), o site corporativo externo (47%), a TV corporativa (47%) e o jornal mural (46%). (Ver gráfico 3)

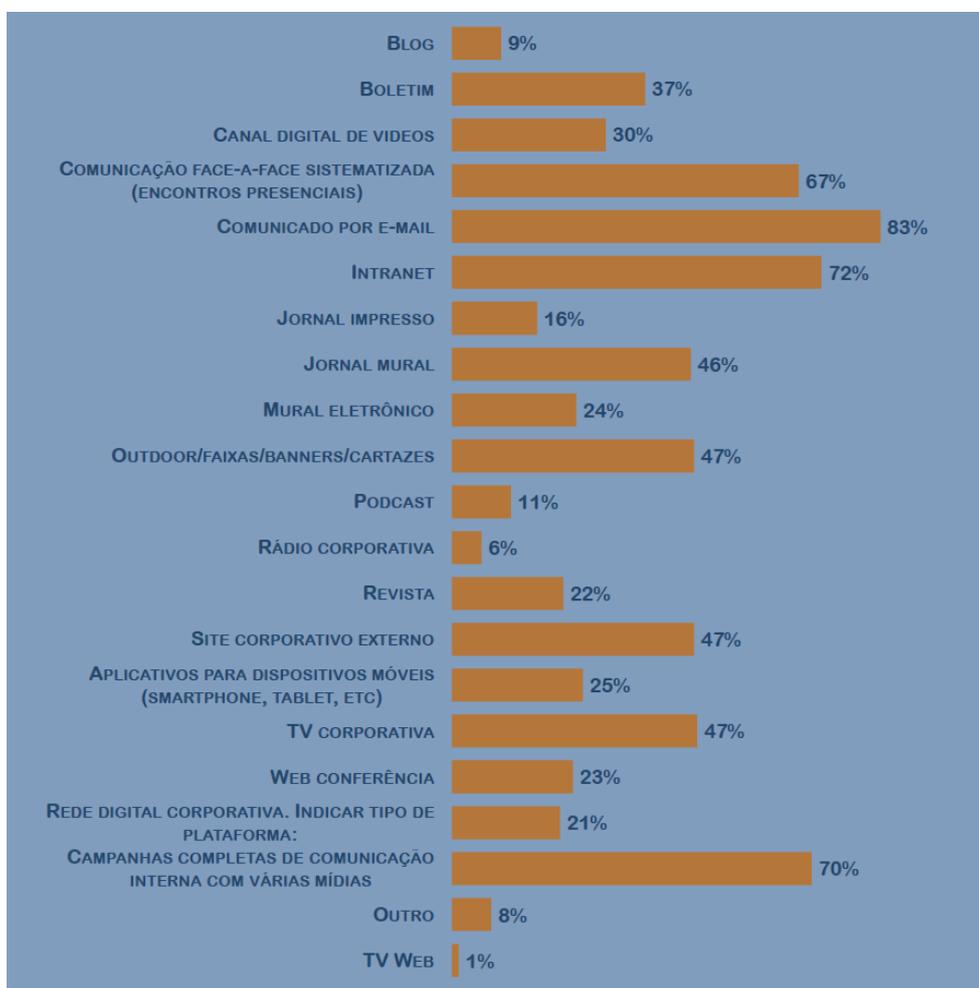


Gráfico 3 – Veículos de comunicação interna disponíveis aos funcionários
Fonte: ABERJE, 2019

Embora 39% das organizações participantes não se utilizam de nenhuma inovação tecnológica na comunicação interna, 49% delas se utilizam dos aplicativos para dispositivos móveis. Outras tecnologias como: conteúdo 360° (16%), chatbot (13%), big data (6%), inteligência artificial (5%) e realidade aumentada (5%) vêm sendo utilizadas, porém, ainda de forma discreta. (Ver gráfico 4)

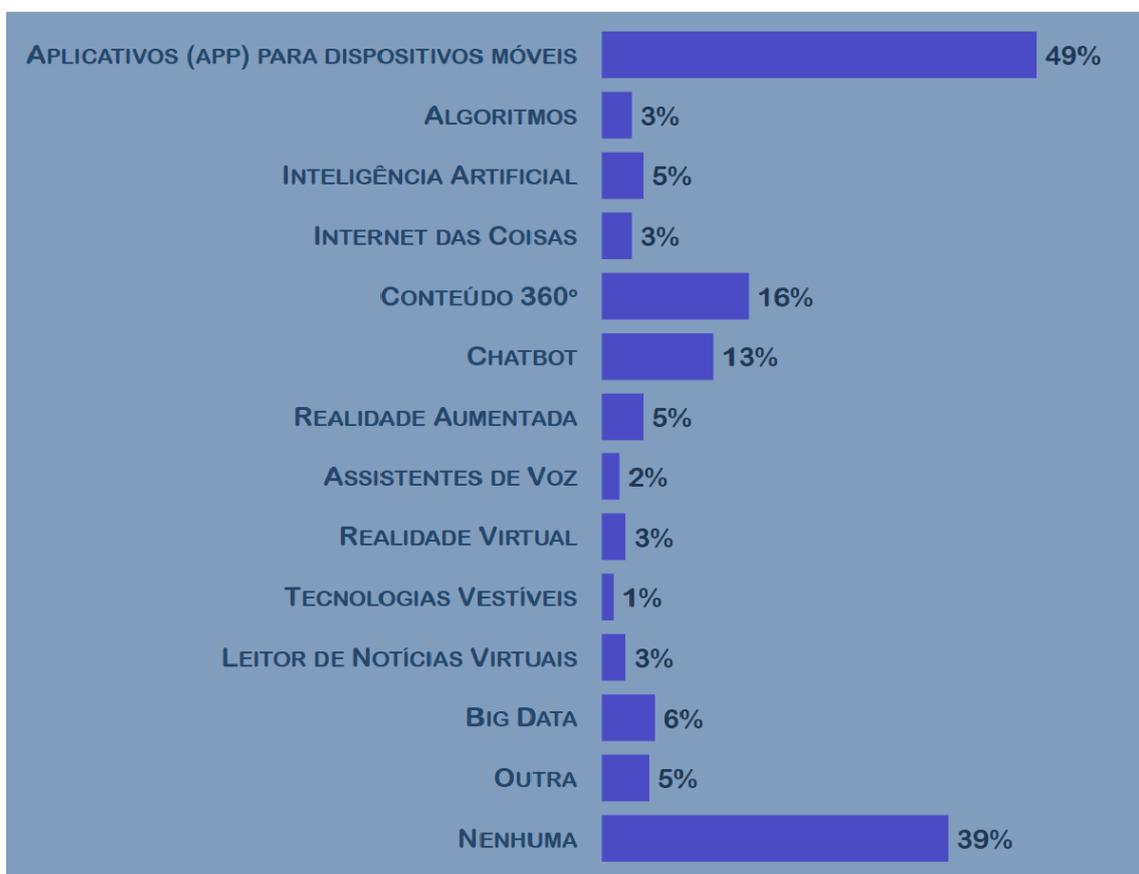


Gráfico 4 – Inovações tecnológicas já utilizadas na comunicação interna
Fonte: ABERJE, 2019

A comunicação informal nas organizações tem frequência, porém vem reduzindo seu impacto na geração de conflitos internos, uma vez que 27% das organizações acreditam que já teve mais repercussão e vem se tornando inócua, 17% declaram que tem bastante frequência embora acreditam que não influencia a opinião dos funcionários e 13% acreditam que ela não tem expressão nem causa controvérsias, e 8% entendem que ela é mais forte que a comunicação interna formal.

Para 18% ela tem frequência e traz conflitos internos, enquanto que, para 8% ela é mais forte que a comunicação interna formal. (Ver Figura 2)

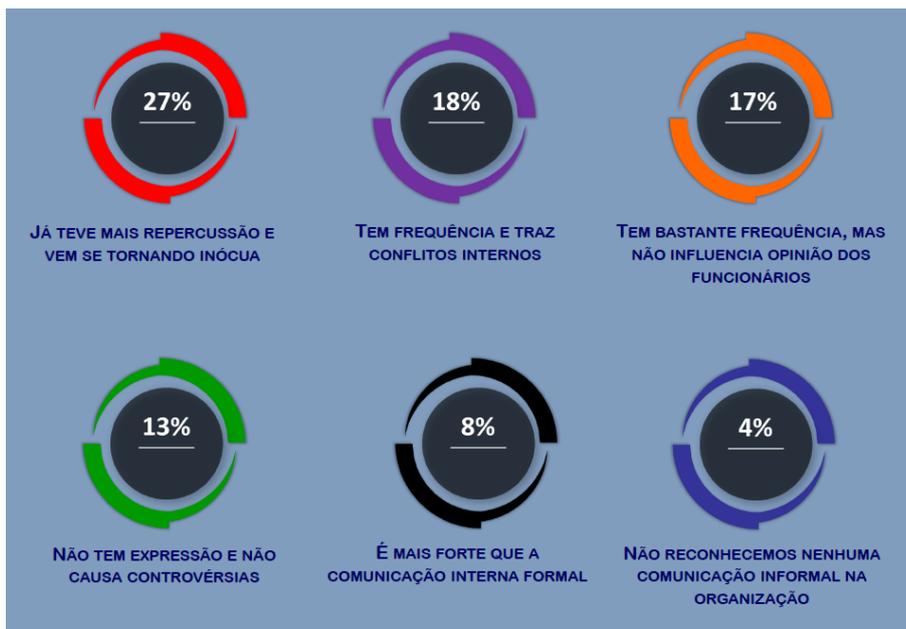


Figura 2 – Sobre a comunicação informal na empresa
Fonte: ABERJE, 2019

Para medir a efetividade da comunicação interna, a maioria das organizações participantes (86%) utiliza-se das pesquisas de clima e engajamento.

A adesão dos públicos-alvo às ações propostas é utilizada por 66% das organizações participantes.

56% das organizações medem a efetividade da comunicação interna à partir do atingimento das metas estabelecidas. (Ver Figura 3)

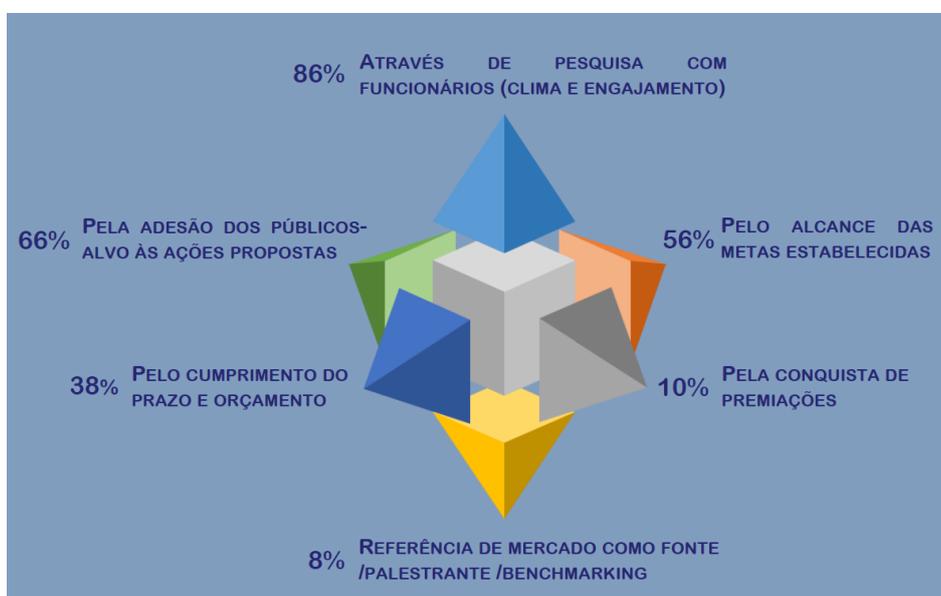


Figura 3 – Como a efetividade da comunicação interna é medida na empresa
Fonte: ABERJE, 2019

Após os resultados e análises apresentadas referentes à pesquisa da Aberje, pode-se concluir que as pesquisas internas e as sugestões da liderança e dos colaboradores da organização são as fontes de referência mais utilizadas para o planejamento estratégico e execução da comunicação interna.

O e-mail é, para ¼ das organizações participantes da pesquisa, o principal veículo de comunicação interna. E, o e-mail se mantém como principal veículo de comunicação interna voltado exclusivamente para o nível executivo das organizações participantes.

De forma geral, as organizações participantes da pesquisa dispõem de grande quantidade de veículos para realizar a comunicação com seu público interno. E, dentre as inovações tecnológicas, os aplicativos (app) para dispositivos móveis são os que mais estão sendo utilizados na comunicação interna pelas organizações participantes.

Ainda de acordo com as organizações participantes, a comunicação informal, embora frequente, vem perdendo espaço na geração de conflitos internos. E, por fim, as pesquisas de clima e engajamento são as formas mais utilizadas pelas organizações participantes para medir a efetividade de sua comunicação interna.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notável que a existência da comunicação interna eficaz proporciona e motiva a execução das tarefas, eliminam as incertezas e as ambiguidades, e gera confiança e segurança nas pessoas. Assim, é preciso utilizar os veículos de comunicação interna que mais haja fluidez nas informações, ajustando-os aos focos das pessoas que fazem parte do cotidiano organizacional. Ou seja, para enviar uma mensagem pelo veículo mais adequado é necessário conhecer as especificidades e particularidades de cada indivíduo, só assim saberá se haverá retorno positivo à organização em diferentes situações.

Vale ressaltar que o importante é utilizar meios que sejam acessíveis aos receptores e ao entendimento dos mesmos. Por exemplo, de nada adianta utilizar a intranet (veículo eletrônico), se todos os colaboradores não têm acesso ou não receberam nenhum treinamento para a devida utilização. Ainda, torna-se evidente nas pesquisas que os antigos meios de comunicação como, por exemplo, o jornal impresso não está sendo substituídos pelos mais modernos, mas sim atuando em conjunto com eles.

De forma geral, a comunicação interna propicia uma maior eficácia quando ocorre a negociação e interação entre os indivíduos nas mais variadas formas ou veículos, como nos conteúdos e os fluxos utilizados. Além disso, tendo um bom gerenciamento de relacionamento nas empresas, a interação social e a efetividade do processo comunicacional constroem significados nas relações internas, a qual cria valor e conhecimento, gerando a cultura organizacional.

É notório dizer que a comunicação interna não só pode ser vista de maneira linear, o qual configura como mera transmissão de informação, de manter os funcionários informados seguindo as estruturas de autoridades (hierarquia). Evidentemente, as organizações criam regras, procedimentos, políticas, descrição de cargos e outras formas de regulamentos para padronizar o comportamento do empregado. (ROBBINS, 1999).

Sendo assim, quando a comunicação interna for percebida somente como forma de transmissão de informação entre empresa/chefia/funcionário, ou controle do comportamento das pessoas, a comunicação interna não cumpre seu papel e deixa de ser estratégica, ela é bem mais ampla.

Empresas que possuem uma comunicação fechada, centralizada e ineficaz, é impossível modificar as atitudes dos funcionários, de motivá-los a realizar algo, como também, de implementar alguma mudança na organização.

Conclui-se então, que a comunicação interna é fator estratégico para o sucesso das organizações porque é fundamental para os resultados do negócio, ela atua como fator humanizador das relações de trabalho e consolida a imagem da organização junto aos seus públicos.

REFERÊNCIAS

ABERJE – **Comunicação Interna nas Organizações no Brasil**. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/pesquisas/>. 6ª ed – Revisada e Ampliada. São Paulo: Aberje, 2019. (Pesquisa)

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial** / Paul A. Argenti. Trad. Adriana Rieche – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Thonson, 2003.

_____. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. **Gerenciando Pessoas: decisão para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, João J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional** – São Paulo: Scortecci, 2002.

FASCIONI, Ligia. **Método para definição da identidade corporativa.** Disponível em: <<http://www.ligiafascioni.com.br/mac/upload/arquivo/IdentidadeGIIC.pdf>> Acesso em: 2 de Dez. 2008.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional.** São Paulo: Mc Grow-Hill, 1990

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional** / John A. Wagner III, John Hollembeck; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli – São Paulo, Saraiva, 2003.

WOOD Jr, Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira.** – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

REGO, Francisco G. T, do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas** – São Paulo: Summus, 1986.

RIBEIRO, Rosemeri. **A Importância da Comunicação Interna na construção da Imagem Corporativa.** Disponível em: <<http://www.cimentoitambe.com.br/itambe-empresarial/a-importancia-da-comunicacao-interna-na-construcao-da-imagem-corporativa/>> Acesso em: 29 de Nov. 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira, 2001.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional** – o impacto das emoções. Trad. Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.