

COMUNICAÇÃO INTERNA EMPRESARIAL

Kelly Cristina Maia Cordeiro¹
Ana Rosa Gouveia da Câmara²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o papel da comunicação interna na empresa, seus fluxos e gargalos. Devido ao cenário intenso de mudanças econômicas, muitas empresas passam por realinhamentos internos, onde o foco é o externo, portanto deixando de se preocupar com os processos internos. Os resultados dessa pesquisa bibliográfica ratificaram a necessidade do fortalecimento da integração interna para o fortalecimento institucional que reflete diretamente no desempenho externo da empresa.

Palavras-chave: Comunicação interna. Gargalos. Processo da comunicação.

INTERNAL BUSINESS COMMUNICATION

ABSTRACT

This article aims to analyze the role of internal communication in the company, its flows and bottlenecks. Due to the intense scenario of economic changes, many companies undergo internal realignments, where the focus is the external one, therefore do not worried about the internal processes. The results of this bibliographic research have confirmed the need to strengthen internal integration for institutional strengthening that reflects directly into the company's external performance.

Keywords: Internal communication. Bottlenecks. Communication process.

¹ Acadêmica do Curso de Pós-graduação em Marketing Estratégico do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: kelycmccordeiro@gmail.com

² Professor Orientador do Curso Pós-graduação em Marketing Estratégico do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: anarosagsc@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo resulta em um trabalho de pesquisa bibliográfica sobre o conceito da comunicação, os seus processos e a importância dentro do ambiente de trabalho. A comunicação organizacional, entretanto, está inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo.

A comunicação organizacional é povoada de mitos, versões, falsas interpretações e muito preconceito. O principal mito: a comunicação faz milagres. Pode transformar o conceito de uma organização, de forma a substituir aspectos negativos por aspectos positivos, alterando radicalmente a imagem.

A função básica da comunicação na empresa é promover consentimento e aceitação. Para tanto, é necessária uma estrutura bem definida e coordenação centralizada. Essa coordenação seria responsável pelas pesquisas táticas, estratégicas, normas, canais, fluxos e planos de comunicação (TORQUATO, 1996, p.105).

2.1 COMUNICAÇÃO: **definição**

Não é fácil definir a comunicação, principalmente na atualidade, com a evolução tecnológica que vem propiciando enormes e variadas formas de comunicação. Objetivamente, é possível defini-la como troca de mensagens, deliberadas ou não, entre sujeitos. Mas, será que essa troca garante a comunicação? A origem etimológica da palavra comunicação é tornar comum, ou seja, se uma pessoa consegue fazer com que sua ideia seja captada e compreendida por outra(s) pessoa(s), nesse momento ocorreria o fenômeno da comunicação. E isso, sabe-se, é bem difícil.

São vários os meios que utilizamos para nos comunicarmos, sejam verbais quando são realizados através de palavras: linguagem oral ou escrita, ou não verbal quando as mensagens são transmitidas através de gestos, do tom de voz, do olhar, da maneira de vestir. Além disso, também é possível usar desenhos (sinais), imagens, sons, entre outros.

É importante ressaltar a relação entre a comunicação e evolução tecnológica. Com a invenção da escrita, há aproximadamente 5 mil anos, a relação que as pessoas tinham com o tempo e o espaço foi alterada. Utilizando a escrita, as informações puderam ser registradas e assim transportadas de um local para outro. O registro também tornou viável a manutenção de várias informações sobre culturas e povos, através do tempo não se extinguindo quem as criou. A partir daí o conhecimento produzido pela humanidade pôde ser acumulado e socializado.

O cenário que se apresenta, na atualidade, é o de uma “aldeia global”, como profetizava McLuhan (1995) há dezenas de anos. As informações podem atravessar o planeta em segundos com o auxílio de satélites. Cabe lembrar que a preocupação com a circulação das informações já se manifestava na Antiguidade. “Nessa época, os romanos criaram um serviço de correios (COSTELLA, 1997, p. 29) que integrava vários povos, tendo como língua comum o Latim.” A Internet pode ser considerada a versão moderna desse serviço. Muito mais rápida, complexa e eficiente, sua função é a mesma: ampliar a comunicação, possibilitar a troca de informações.

2.1.1 A Importância da comunicação interna e externa

Torquato (1996, p. 105) defende que “a função básica da comunicação na empresa é promover consentimento e aceitação. Para tanto é necessária uma estrutura bem definida de coordenação centralizada”. Essa coordenação seria responsável pelas pesquisas, táticas, estratégias, normas, canais, fluxos e planos de comunicação.

Ela se desenvolve no âmbito de três subsistemas apresentados. Gerar consentimentos e produzir aceitação devem ser dois dos principais objetivos da comunicação interna. Trabalhando na direção de obter consenso sobre o sistema de valores da organização, a comunicação, em determinados momentos, é vital para encaminhar soluções e para se atingir as metas programadas.

Portanto, a missão 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.

Em relação à comunicação externa, a mesma é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Portanto, o foco é a opinião pública. E como é passível de constantes mudanças, em face da dinâmica das circunstâncias, o acompanhamento das tendências de opinião pública constitui dever prioritário do comunicador. Dentro do amplo espectro da opinião pública, merece destaque o posicionamento do consumidor. Mais que isso: é importante compreender os mecanismos que explicam a lógica do consumo.

O consumidor recebe influência direta dos processos sociais, econômicos, culturais e políticos. Como ele se comporta, quais são os fatores que influem em suas decisões? Para entender a lógica do consumidor, é preciso discorrer sobre os valores que compõem e influenciam o ambiente de consumo. O consumo tem lógica própria: de um lado, se apoia na necessidade de troca entre fornecedores e consumidores – processo de significação e comunicação; de outro, na capacidade de distribuir valores e conceitos às pessoas – processos de classificação e diferenciação social.

2.1.2 Como definir: Dados, Informação e Conhecimento

Segundo Daft (1997, p.219), “as informações são o fluido vital das organizações porque são elas que alimentam as decisões sobre aspectos como estrutura, tecnologia e inovação e porque são a boia de salvamento para fornecedores e clientes”.

No cotidiano, três termos são muitas vezes confundidos: dados, informação e conhecimento.

Davenport (2001, p. 220) define dados como simples observações sobre o estado do mundo, frequentemente quantificáveis – “temos trinta produtos diferentes em produção na empresa”. Dados são facilmente estruturados e transferíveis ou

comunicáveis. Para informação, ele aproveita a definição de Peter Drucker (1988, p. 43-44): “dados dotados de relevância e propósito”. Ao contrário de dados, a informação exige a mediação humana: análise e consenso em relação ao significado.

O conhecimento, segundo Davenport (2001), é a informação mais valiosa, que inclui reflexão, síntese e contexto. Como observaram *Nonaka e Takeuchi* (1997), o conhecimento frequentemente é tácito, podendo ser transferido somente com o contato direto entre as pessoas.

2.1.3 O Processo de comunicação e os gargalos

A comunicação já é difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos que predispõem à tolerância, paciência e ao cuidado com o que vai ser falado ou ouvido. Em uma empresa, onde os laços afetivos entre as pessoas são mais tênues ou inexistem, a comunicação tende a ser mais difícil ainda. Segundo um ponto de vista oposto, a neutralidade e a racionalidade características do ambiente empresarial tendem a facilitar a comunicação, uma vez que as emoções e passionalidade, às vezes exageradas, das relações familiares também podem servir como empecilhos. Entretanto, há fatores intrínsecos às organizações que constituem barreiras à comunicação eficaz. Segundo Megginson (1998, p. 53), são eles:

- ✓ Níveis organizacionais: quanto mais complexa for a estrutura, maior distorção entre a mensagem original e a que chega ao destino final.
- ✓ Autoridade da administração: necessária e inerente à organização, ela dificulta uma comunicação livre e aberta.
- ✓ Especialização: tende a fragmentar a organização em vários grupos com interesses, atitudes, o que dificulta o intercâmbio de ideias.
- ✓ Sobrecarga de informações: acontece quando se privilegia a quantidade de informações em detrimento da qualidade.

Outro gargalo no processo comunicativo é a chamada “Rádio Peão”, uma rede de comunicação complexa, informal e muito eficiente pela qual circulam as mais variadas informações, notícias e rumores de interesse dos funcionários, independente de sua hierarquia, formação profissional ou *status*.

Os administradores lidam das mais variadas formas com a Rádio Peão – ela tem características específicas em cada empresa. Entretanto, existe uma proposta controversa, mas em geral eficaz para minimizar seus efeitos, quando se sabe que determinado fato pode gerar boatos ou “fofocas”. A tática é iniciar um rumor muito

pior do que poderia acontecer na realidade. Quando o rumor estiver suficientemente difundido, deve-se fazer uma declaração que, mesmo contendo más notícias, provocará alívio por ser menos drástica do que o que foi veiculado.

O que certamente não pode ser esquecido é que sendo impossível extinguir ou controlar a Rádio Peão, os administradores devem cuidar dos processos de comunicação para diminuir as chances de especulações. Para isso é necessário ter uma atitude que assegure aos funcionários que eles estão recebendo informações suficientes e honestas, sempre.

2.1.4 Tipos de Comunicação

Há muitas tecnologias que propiciam várias formas de comunicação, entretanto, mais importante que a estratégia é garantir que a mensagem chegue ao seu destino e a avaliação do seu impacto. Para saber se a comunicação está sendo efetiva, é necessário considerar:

- ✓ **O fluxo:** com que facilidade a mensagem chega ao seu destino;
- ✓ **O conteúdo:** o que diz a mensagem
- ✓ **O impacto:** qual resultado da mensagem

A avaliação da eficácia da comunicação pode ser formal ou informal. Ambas são importantes, mas é a avaliação formal que vai permitir dimensionar o comprometimento dos funcionários com a missão da empresa e redirecionar a estratégia utilizada.

As formas como as pessoas se comunicam reflete em grande medida suas atitudes. Observar e analisar os elementos de comunicação não-verbal: expressões faciais, gestos, posturas, olhares, paralinguagem podem possibilitar compreender como os interlocutores estão percebendo e se sentindo em relação ao que está sendo proposto.

2.1.5 A comunicação como poder nas organizações

Definir os elementos da cultura organizacional: missão, valores, pressupostos, serve para a construção da identidade de qualquer instituição. Alguns valores são explicitados diretamente, outros são perceptíveis a partir da análise de um conjunto de ações da empresa.

O patrocínio de projetos culturais e esportivos, juntamente como o investimento em preservação do meio ambiente são exemplos de ações imbuídas de um senso de valor. As empresas, que já definiram esses elementos, costumam apresentá-los para os funcionários e público externo: clientes, fornecedores e sociedade. A divulgação dos elementos que compõem a estrutura organizacional da empresa disponibiliza um conjunto de referências sobre sua conduta ética e a maneira como trabalha. Para os funcionários, as referências orientam sobre as atitudes e os comportamentos que se espera deles. Para o público externo, conhecer a cultura

organizacional da empresa permite uma avaliação das condições em que os produtos e serviços são criados, e se essas condições se afinam com seus valores e sua filosofia.

Entretanto, Freitas (1991, p. 8) chama a atenção para o fato de que é possível utilizá-la como “[...] um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão”.

Essa visão crítica é bastante procedente e necessária, pois, como qualquer conhecimento, a cultura organizacional pode ser utilizada em favor das pessoas ou como forma de manipulá-las, dependendo da atitude de quem estiver liderando.

2.1.6 Comunicação Empresarial

A Comunicação Empresarial (CEMP) caracteriza-se, como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing. O público, ao qual se destina, pode ser dividido em externo (sociedade em geral) e interno (colaboradores, parceiros, fornecedores).

É fundamental que as atividades da CEMP sejam articuladas com o planejamento estratégico da empresa. Dentre os seus objetivos destacam-se: construção da imagem institucional da empresa; adequação dos trabalhadores ao aumento da competição no mercado; atender as exigências dos consumidores mais conscientes de seus direitos; defender interesses junto ao governo e aos políticos

(lobby) e encaminhar questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente.

Quando seus objetivos são alcançados, as consequências são:

- ✓ Melhoria dos serviços
- ✓ Aumento da produtividade e do lucro

2.1.7 Fatores que Influenciam a comunicação empresarial

A forte tendência de globalização da economia e unificação dos mercados influencia também na forma de se pensar a Comunicação Empresarial. Nesse cenário, é grande o volume de negociações envolvendo empresas de vários países e, portanto, de culturas diferentes. Com esta perspectiva, falar e escrever em Inglês e Espanhol não é mais um saber a mais, mas sim necessidade. Cada vez mais, para se fazer desde uma ligação telefônica ou escrever uma carta, até fechar um negócio com uma empresa de outro país, conhecer a cultura: linguagem, hábitos, costumes, valores, crenças é fundamental.

A comunicação empresarial bem administrada pode agregar valor às marcas, ajuda a vender produtos ou serviços e representa uma vantagem competitiva para as organizações modernas, requerendo planejamento, pesquisa, talento, criatividade e inovação.

2.1.8 Comunicação interna versus produtividade e motivação

O clima organizacional influencia na qualidade dos produtos e serviços, no rendimento e na produtividade de uma empresa. Ele pode ser percebido na maneira como as pessoas trabalham: se há cooperação ou não, como se tratam no restaurante, no intervalo do cafezinho (com hostilidade ou não).

Tais comportamentos têm efeito direto sobre a satisfação e motivação para o trabalho. Ele pode ser definido como o conjunto de percepções subjetivas e sentimentos que os funcionários têm sobre a divisão do trabalho, a responsabilidade, o comportamento do chefe, as instalações onde trabalham.

Para melhorar o desempenho dos funcionários, através da comunicação

interna, é necessário desenvolver valores e técnicas. Os valores – responsabilidade, compromisso, cooperação, solidariedade e dedicação – são fundamentais para o trabalho em equipe. As técnicas são formas de comunicação que possibilitam às equipes operacionalizarem melhor seus procedimentos. Por exemplo: “grupos de trabalho”, reuniões estruturadas onde se crie, controlem a execução e se avaliem novos procedimentos e métodos de trabalho.

A necessidade permanente de inovação para manter a vantagem competitiva tornou-se a principal preocupação das empresas. Entre os fatores que distinguem as empresas bem-sucedidas, que conseguem criar um clima favorável à inovação, destacam-se:

- ✓ Tolerância para as ideias e atitudes novas;
- ✓ Tolerância para os possíveis erros;
- ✓ Estímulos para desenvolvimento de flexibilidade intelectual, liberdade e espaço livre em busca de soluções novas;
- ✓ Estímulos para propagação de ideias novas dentro das empresas, através de vários canais de comunicação, para interação entre os funcionários tanto formal como informal;
- ✓ Incentivos e treinamentos para trabalhar eficientemente em equipes.

2.1.9 O gestor e seu papel na comunicação

A comunicação é um fenômeno social, ao qual estamos sujeitos desde que nascemos. Por isso, muitos consideram que, ao chegar à idade adulta, já está definido se uma pessoa é “boa comunicadora”, ou não.

Muitos especialistas vêm defendendo que um bom administrador deve ser, um bom comunicador. Roger Cahen (1990) adverte que o comunicólogo perfeito não existe. Entretanto, faz sugestões sobre o que um administrador deve ter para melhorar sua capacidade de comunicação: qualidades gerais, específicas e, também, alguns cuidados:

- ✓ Organização em suas atividades (ordenar, priorizar, delegar) e com seus objetos;
- ✓ Honestidade, sinceridade, coragem, pontualidade

- ✓ Criatividade, curiosidade e senso crítico, em relação aos eventos e desafios do cotidiano;
- ✓ Entusiasmo, ter motivação própria, fator primordial para conferir brilho a tudo que se faz
- ✓ Manter-se sempre informado sobre atualidades
- ✓ Conhecer o que está sendo veiculado na mídia;
- ✓ Participar de seminários e congressos com temas afins à administração
- ✓ Elaborar ou coordenar a elaboração das atividades de marketing, assessoria de imprensa e relações públicas.

Na mesma linha de argumentação anterior, Conrado (1994) defende a ideia que o administrador pode agir como diretor de comunicações. Para tanto, é necessário, primeiramente, reconhecer a importância da comunicação no exercício da liderança. Segundo ele, para ser líder é necessário ter a capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com o sucesso. Esses desafios demandam grande domínio das técnicas de comunicação.

Para ser grande, sê inteiro: nada
 Teu exagera ou exclui
 Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
 No mínimo que fazes.
 No mínimo que fazes.
 Assim em cada lago a lua toda
 Brilha, porque alta vive.

Fernando Pessoa.

3 CONCLUSÃO

Comunicação ou marketing sozinhos, não fazem milagres. Como sistemas-meio, trabalham com conceitos, dando forma e imagem aos fatos e pensamentos produzidos por uma entidade.

O sentido corporativo é quem gera a fortaleza institucional. Quanto mais unida à comunidade, quanto mais integrada em torno de ideias e posicionamentos, mais forte será a associação. Por essa razão, a comunicação interna é fundamental para a consolidação do ideal integrativo. A comunicação, nesse caso, envolve todas as formas de relacionamento grupal e interpessoal.

O contato frequente é a mola propulsora de um corporativismo sadio. Um dos desafios mais instigantes que se apresentam aos corpos diretivos é adensar a participação dos associados, enchendo os eventos com grande quantidade de pessoas.

REFERÊNCIAS

COSTELLA, Antônio Fernando. **Comunicação em debate**. São Paulo: Moderna, 1997.

DRUCKER, Peter. **A prática de administração nas empresas**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Alínea, 2004.

TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. Cultrix, São Paulo, 1995.

DAFT, Richard. **Administração**. 4.ed. São Paulo: LTC, 1997.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

CONRADO, F. M. **A Força da Comunicação**. Trad. Bárbara T. Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.