

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Marcela Grubisich Menan¹

Resumo: O presente artigo apresenta a definição da Comunicação Interna, suas estratégias e o que a falha na comunicação podem resultar numa organização. Apresenta também uma análise na visão dos colaboradores da empresa sobre o assunto, seus conhecimentos sobre Comunicação Interna, como esta pode afetar as estratégias e objetivos da empresa e qual sua importância. O método da pesquisa constitui-se de um questionário qualitativo aplicado a alguns colaboradores e foram abordados assuntos relacionados à Comunicação Interna como: motivação, relações interpessoais, ferramentas da comunicação da empresa, suas falhas e a apresentação de um modelo estratégico de comunicação de cada um dos entrevistados. A empresa pesquisada é uma Instituição Financeira muito conhecida e divulgada, uma multinacional, e foi realizada dentro de uma de suas agências. A apresentação dos resultados do questionário e suas recomendações foram baseadas nas respostas de cada colaborador da agência. A falta de motivação, de conhecimento e liderança fez com que os reflexos da pesquisa tornassem totalmente diferentes a opinião de qualquer pessoa que não está neste ambiente de trabalho, de forma negativa, dentro de uma organização de tamanho porte.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Estratégias. Organização.

Abstract: This article presents the definition of internal communication, their strategies and what the communication failure can result in an organization. It also presents an analysis in view of company employees on the subject, their knowledge of internal communication, as this can affect the strategies and objectives of the company and its importance. The research method consisted of a quantitative questionnaire applied to some employees and were addressed issues related to Internal Communication as motivation, interpersonal relations, communication tools of the company, its failures and present a strategic model of communication of each interviewed. The company studied is a financial institution well known and disclosed, and the multinational survey was conducted within one of its agencies. The presentation of the questionnaire results and their recommendations were based on responses from each employee of the agency. The lack of motivation, knowledge and leadership made the reflections of the research become totally different opinion of anyone who is not in this work environment, negative, within an organization-sized businesses.

Key-words: Internal Communication. Strategies. Organization

INTRODUÇÃO

No mundo das organizações, pessoas formam grupos para alcançarem objetivos comuns e atender às suas necessidades. Deste modo estabelecem uma cultura que impulsionam os indivíduos a agirem, interagirem e se organizarem dentro de uma empresa.

A interação entre as pessoas e as empresas é fundamental para estabelecer um bom relacionamento interno e, para evitar possíveis conflitos entre as diferenças de objetivos dentro da organização. É importante a conciliação de interesses das pessoas com os da

¹Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade INESUL. E-mail: marcela_menan@yahoo.com.br

empresa, para que ambos sejam sucedidos. Para isso acontecer a comunicação interna é imprescindível.

Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas. Antes e depois da chegada das tecnologias nas organizações, a comunicação interna vem se consolidando como um fator estratégico para o sucesso das organizações, ocupando cada vez mais um espaço relevante. Pode-se definir comunicação interna como uma série de ferramentas utilizadas para promover a interação e a troca de informação entre a empresa e seus colaboradores.

Apesar de existir muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre significa que estamos nos comunicando. Existe uma grande diferença entre comunicação e informação. Numa empresa não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos colaboradores porque não são divulgadas de forma adequada e outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo do diálogo, à troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis hierárquicos da empresa. É, na verdade, um fator contribuinte ao clima organizacional.

As ferramentas da comunicação interna podem variar de um cartaz parabenizando os aniversariantes do mês à foto do colaborador de maior destaque no período, passando por um programa de tv com o mais alto executivo da instituição transmitido no refeitório da fábrica. Geralmente engloba a comunicação administrativa (memorandos, circulares), a comunicação social (boletins, jornais, vídeos e revistas internos) e a própria comunicação interpessoal (entre os colaboradores e seus superiores). Neste ponto, THAYER (1976) afirma que a comunicação nas empresas refere-se a todos os fluxos de dados que são coadjuvantes dos processos de comunicação e intercomunicação da organização.

Assim, a comunicação interna é determinante para o sucesso das organizações, pois se torna fundamental para os resultados do negócio e age como agente humanizador das relações do trabalho.

O presente artigo tem como objetivo tornar mais clara a visão da importância da habilidade da comunicação nas organizações. Com pesquisa efetuada dentro de uma agência bancária, o artigo apresenta os resultados de um questionário feito para os colaboradores e seus setores e também apresenta o conhecimento que cada um tem sobre o assunto, suas

queixas, ofertas de melhorias vindas dos destes e qual o conhecimento dos meios que a empresa utiliza para a comunicação interna.

COMUNICAÇÃO INTERNA

Conforme HOUAISS (2001), a Comunicação Interna é “aquela que se exerce entre a Instituição e o seu público interno e é diferente também da Comunicação Administrativa, conjunto dos meios e procedimentos utilizados em uma Organização para transmissão de informações, ordens, solicitações, orientações, etc”.

THAYER (1976) coloca a comunicação como elemento vital no processamento das funções administrativas. “É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que definem e determinam as condições de sua existência e a direção do seu movimento”.

Segundo GIL (2001), “existem mecanismos que possibilitam uma comunicação mais eficaz dentro das empresas e nos cabe aqui ressaltá-los. Primeiramente, é preciso haver sintonia com o receptor”. A formação profissional, o status, o nível de linguagem e os conhecimentos do receptor influenciam o entendimento da mensagem que será dirigida. Outro ponto fundamental é o saber ouvir - uma das mais importantes habilidades comunicativas e que é, freqüentemente, a mais ignorada. Além de incentivar a boa comunicação entre as pessoas, ela possibilita compreender adequadamente as intenções do outro.

Para CLEMEN (2005) quando o assunto é Comunicação Interna, “estamos falando de pessoas e como elas interagem com as ferramentas de comunicação. É preciso avaliar se quem emite mensagens em nome da empresa está preparado para tal tarefa”.

KUNSCH (1985) destaca que a “Comunicação Interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (...)”. A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. A comunicação interna não pode ser isolada 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 empregados envolvidos.

Pode-se afirmar que poucas empresas no Brasil dão ênfase e importância à Comunicação interna. Mesmo em grandes e médias organizações, essa área ainda não possui altos investimentos, além de faltar conhecimento e pensamento estratégico por parte dos profissionais. Os gestores ainda não se apresentam preparados para lidar com tal

comunicação. E são eles os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que farão com que a organização cresça e se desenvolva. “Os líderes são os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados. São eles que devem dar o primeiro passo” (MARCHESI apud NASSAR, 2005). O discurso empresarial não pode ser diferente da ação. Ele tem que ser transparente e transmitir absoluta credibilidade.

Mayo demonstrou com pesquisas que, para o bem da produtividade, as pessoas não deveriam ser encaradas pelos seus gestores como simples extensões das máquinas. Em suas investigações, chegou à conclusão de que o ser humano produzia mais quando motivado por uma causa, quando estimulado e, principalmente, ouvido, considerado e respeitado pela organização. “Ele provou com números que, se as empresas quisessem produzir mais, era preciso trazer a humanidade para dentro da esfera de trabalho” (MATOS 2006 apud MAYO 1932).

Para DRUCKER (1964), “administração e comunicação interna são atividades interligadas. É a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa”. É a comunicação interna que torna eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização.

ESTRATÉGIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Em relação à estratégia da comunicação interna, MATOS (2006) afirma que “a estratégia da comunicação interna concretiza-se quando o ser humano encontra, em si mesmo, as respostas para os dilemas que o atormentam e o impedem de evoluir”. Quando o profissional percebe a força empreendedora da sua vocação e incrível potencial para o aperfeiçoamento contínuo; quando a empresa volta-se para o seu corpo funcional, buscando encontrar a fonte segura de soluções para o seu crescimento sustentado, quando as lideranças políticas do país ou da cidade passam a escutar os cidadãos, a fim de fundamentar ações e medidas em prol do progresso de todos, sem nenhum tipo de exclusão.

Como um momento de revelação, a estratégia da comunicação interna é um verdadeiro *insight*, em que nos conscientizamos da magnitude transformadora da vida como processo permanente de relacionamento e conhecimento compartilhado. Passamos a ouvir as demandas interiores que, quando atendidas, viabilizam o atendimento bem-sucedido das demandas exteriores. Tanto para os seres humanos como para as empresas dos mais diversos portes, certamente a evolução passa pelo circuito virtuoso da comunicação interna, base sólida para o desenvolvimento pessoal, profissional e empresarial.

SANCHES (1996) complementa a visão ao afirmar que “quando os colaboradores estão satisfeitos, sentindo-se fundamentais para os processos da organização, e conhecendo estes, há uma melhoria também no atendimento ao cliente”.

Ouvir é a matéria-prima do diálogo, palavra derivada do grego dia, “através de”, e *logos* que tem diversas interpretações – “lógica”, “razão”, “inteligência”. O diálogo é o espírito da comunicação, é o compartilhar de opiniões, ideias, pensamentos, emoções e sentimentos. O foco do diálogo é o relacionamento humano.

Segundo COOLEY (1909), a comunicação “é o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas”.

Saber ouvir é a condição básica para compreender, um dos mais difíceis fatores a serem observados, e uma das causas principais de insucesso nas comunicações. Acredita-se mais na fluência verbal, quando na verdade, o êxito da comunicação reside na motivação e capacidade dos ouvintes em transformar em atos as palavras proferidas.

A comunicação é o resultado de uma equação muito simples:

$$\boxed{\text{Emissor}} + \boxed{\text{Mensagem}} + \boxed{\text{Receptor}} + \boxed{\text{Feedback}} = \boxed{\text{Comunicação}}$$

A comunicação interna não é um fim em si mesma; é apenas um meio de obter os objetivos corporativos. Para tanto, é necessário que as organizações considerem as informações como um ativo (que há de gerir) e um recurso (que há de aproveitar), ao invés de considerá-la como um suporte de suas diferentes atividades. Quando assim acontecer, a comunicação interna poderá ser entendida como um “indicador de modernidade da cultura corporativa dessa organização” (URRUTIA, 1999).

O PROBLEMA DA FALTA DE COMUNICAÇÃO

Há quem reconheça que a comunicação interna ainda não ultrapassou o discurso, não sendo uma prática nas organizações. Para BUENO (2003), “é muito difícil que os profissionais de comunicação disponham de suas convicções para se dedicarem integralmente ao trabalho em equipe. Porém, para que haja o crescimento das organizações é preciso que haja interação entre seus membros”. É preciso desenvolver uma cultura em que todos os colaboradores se considerem parte do mecanismo de obtenção e difusão de informações na organização.

Existe o consenso de que uma das causas principais de insucesso nas organizações é a falta de *feedback*, que torna as comunicações deficientes e geradoras de conflitos. De um

modo geral, as pessoas não se sentem comprometidas em dar retorno, seja por uma equivocada sensação de poder, falta de hábito, negligência, desvalorização do outro ou por simples falta de educação.

É fundamental ouvir o que o colaborador tem a dizer; do contrário, ele não entenderá que sua contribuição é importante para o fluxo das informações internas. Conforme MARCHIORI (2006), “se a organização já aprendeu a ouvir o consumidor em relação ao marketing, é preciso aprender a ouvir o que o colaborador tem a dizer da organização”.

Ou seja, a dificuldade de solução para os problemas ligados à comunicação está exatamente na falta de uma educação norteada pela cultura do diálogo, pelo ato de refletir em grupo e pensar com espírito de compartilhamento, respeitando as diversidades culturais e ideológicas de cada pessoa ou grupo, para consolidar um ambiente de convivência das diferenças, aliás, esse o conceito fundamental da democracia. De nada servem veículos e canais oficiais de comunicação interna, tais como *intranet*, jornal interno, boletim e mural de notícias, se não houver efetivamente a disposição das lideranças para o diálogo e um ambiente favorável à conversação e à troca de ideias.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Para detectar a comunicação interna da empresa em foco, a estratégia utilizada é a de captar depoimentos e impressões por escrito em questionário entregue aqueles que possuem cargo de liderança e média direção e seus colaboradores subordinados. Os informantes da pesquisa se encontram na unidade Centro da cidade de Londrina, a principal agência de um banco multinacional.

A pesquisa foi realizada de forma qualitativa, para se verificar diferentes formas de expressão da cultura da organização.

A expressão qualitativa se constituiu na aplicação de um questionário com 10 questões representando 6 categorias de análise: motivação, conhecimento do assunto, relações interpessoais, ferramentas da comunicação, falha na comunicação e perspectiva de futuro.

O questionário foi formulado conforme o assunto tratado no artigo e na convivência dos colaboradores da empresa.

A coleta dos dados foi realizada no mês de abril de 2010, próxima à avaliação parcial de desempenho dos funcionários, que é realizada em junho e julho todos os anos. Os questionários foram entregues a 10 pessoas, sendo elas 1 gerente administrativo, 3 supervisores e 6 subordinados, sendo eles caixas e monitores de atendimento. Dentre estes,

somente 1 supervisor respondeu ao questionário. A devolução dos questionários respondidos durou o tempo de 1 semana.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente são apresentados os resultados da pesquisa que descrevem como é o conhecimento do assunto e a visão dos colaboradores em relação á empresa. Foi feita uma análise interpretativa das questões e suas respostas de cada funcionário, de cada função e conseqüentemente da visão de todos os colaboradores da agência.

A porcentagem de aceitação do método de comunicação interna foi de 100%, conforme as respostas dos colaboradores. Na sua maioria, a opinião sobre a importância da comunicação interna para os funcionários é válida e acreditam que esta desenvolve e mantém a empresa “informada”.

ANÁLISE DA CATEGORIA DOS ÍTENS ESPECÍFICOS

Verifica-se que as categorias de análise como motivação obteve concordância dos funcionários de 75%, conhecimento do assunto de 100%, relações interpessoais de 100% , ferramentas da comunicação de 100%, falha na comunicação de 75% e perspectiva de futuro de 100%.

A motivação aparece com 75% devido à não concordância de um funcionário de haver relação entre comunicação interna e motivação. O mesmo se encontra no cargo superior aos outros dos entrevistados. Nota-se que para o gerente a motivação da equipe não faz parte das estratégias da empresa.

A falha na comunicação também apresenta 75% dos resultados do questionário por alguns colaboradores terem deixado a resposta em branco.

Em relação às ferramentas da comunicação, perspectiva de futuro e relações interpessoais, a pesquisa apresentou um conhecimento de 100% nas respostas. Isto não significa que não possam existir falhas sobre os mesmos dentro da empresa. Algumas respostas demonstraram não só o conhecimento de cada assunto, mas também a opinião dos colaboradores sobre como a empresa lida com cada um deles.

Como se pode observar no quadro 1, algumas das respostas dos colaboradores forma semelhantes, divergindo em algumas palavras.

Além disso, os funcionários tiveram que apresentar oportunidades de melhoria e como fariam para implementar cada ferramenta na empresa.

Tabela 1 – Síntese das respostas do questionário

Motivação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A equipe está desmotivada; ▪ Há relação entre comunicação interna e motivação de equipe.
Conhecimento do assunto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na empresa existem meios de comunicação interna; ▪ A comunicação interna pode desenvolver grandes estratégias e pessoas.
Relações interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A comunicação interna (entre gerentes e subordinados) existe somente para o necessário, ou seja, para tirar dúvidas de procedimentos.
Ferramentas da comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correios eletrônicos, murais, boca a boca; ▪ <i>Intranet</i>; ▪ Informativos diários.
Falha na comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim.
Perspectiva de futuro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usaria meios mais modernos de ferramentas de comunicação; ▪ Debater dúvidas em horários específicos; ▪ Ter diálogo (saber falar e ouvir).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram identificadas muitas conseqüências da falta de comunicação na organização, como:

- Índices de produtividade baixos (motivação para vendas de produtos muito baixa);
- Falta de comprometimento dos funcionários com os objetivos e metas da empresa;
- Clima permanente de desmotivação no trabalho;
- Muita burocratização e pouca funcionalidade nos processos e projetos. Toda a documentação e dossiês de clientes se concentram na cidade de Curitiba e, quando enviados e analisados, várias vezes voltam à agência de destino com erros e falta de documentos;
- Ambiente de desentendimento e discórdia entre as lideranças e os funcionários (a liderança ainda é um ponto fraco dentro da agência, esta não é liderada, é gerenciada);
- Elevado número de casos de conflitos internos envolvendo diretorias, departamentos, áreas e unidades da empresa;
- Falta de trabalho em equipe;

- Altos números de acidentes de trabalho (principalmente em casos psicológicos onde se apresenta 10% dos funcionários em licença);
- Elevados e constantes índices de ações e processos trabalhistas.

A partir da pesquisa realizada, foram sugeridas algumas propostas de melhoria para a empresa focalizada. Dentre elas, destaca-se:

- Treinamento sobre questões comportamentais para o pessoal operacional;
- Realização de um programa de avaliação de *feedback* em períodos menores, ou seja, não somente apresentar avaliações de 6 em 6 meses, mas diminuir estas para bimestres e, sempre que possível, realizar o *feedback*;
- Maior entrosamento entre a equipe, onde não há companheirismo nem trabalho conjunto;
- Atenção ao conhecimento de oportunidades de construção de carreira interna na empresa;
- Maior abrangência e aprofundamento das ações de comunicação.

Nota-se que o sistema de promoção dos colaboradores e de como estes ocuparão os cargos demonstra que na organização não é feita uma análise de habilidades, competências e conhecimentos de processos. São escolhidas pessoas que têm “afinidades” com seu supervisor e que sejam agradáveis aos olhos deste.

Destá maneira todas as conseqüências na falha de comunicação dentro da empresa são geradas pelas escolhas feitas pelos superiores. Uma análise pontuada, ou seja, destinada a um peso ou ponto para cada habilidade, para as competências e para os conhecimentos de processos entre os colaboradores que podem ser promovidos, diminui o índice de gerenciamento, e não de liderança dentro da organização. O gerenciamento considera a comunicação interna como uma ferramenta de informativos e não de planejamentos e estratégias para o crescimento da empresa e de seus colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma empresa do porte desta multinacional, onde a área de Gestão de Pessoas é ampla, direcionada e muito divulgada, a comunicação interna ainda apresenta falhas pelo fato do gerenciamento de cada agência desta não estar bem rerepresentado.

Demonstrou-se com a realização de um questionário qualitativo que os colaboradores entendem e conhecem sobre a Comunicação Interna da organização, mas acreditam que esta ainda precisa de meios, não eletrônicos, mas humanos como o diálogo, para que a comunicação na sua agência seja melhorada.

Ressaltado o aprendizado obtido neste estudo, percebe-se que a comunicação na organização, principalmente a direcionada ao público interno, ainda precisa ser vista pelos administradores não somente como um sistema de informações e sim, conforme BALDISSERA (2000) enfatiza, como uma “compreensão de todo o fluxo de mensagens que constrói a rede de relações nas instituições”. Ou seja, a comunicação interna nesta multinacional precisa, ainda, ser entendida e utilizada como uma ferramenta essencial no desenvolvimento desta organização.

REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional: o treinamento de Recursos Humanos como rito de passagem*. Edição 1. São Leopoldo: Unisinos, 2000. P.75.
- BUENO. W.C. *Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa*. Edição 1. São Paulo: Editora Manole. 2003. P. 37.
- CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: Nós, as pessoas, fazemos a diferença*. Edição 1. São Paulo: Mauad Editora Ltda. 2005. P.15.
- DRUCKER, Peter F. *Prática da Administração de Empresa*. 2º edição. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1964, P.60.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. Edição 1. São Paulo: Atlas, 2001. P. 78.
- HOUAISS, Antonio. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Edição 1. São Paulo: Editora Objetiva. P. 320.
- KUNSCH, Margarida Maria Khroling. *Planejamento de relações públicas na comunicação interna*. 2º Edição. São Paulo: Editora Summus. 2003. P. 70.
- MARCHESE, Amauri. *Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo*. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação Interna: a força das empresas*. 2º Edição. São Paulo: Editora Aberje, 2005, P. 46-59.
- MARCHIORI, M. R. *Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno*. Dissertação (Mestrado em Comunicação: Escola de Comunicações e Artes) - Universidade de São Paulo. São Paulo. 1995.
- MATOS, Gustavo Gomes de. *A cultura do diálogo: Uma estratégia de comunicação nas empresas*. Edição 1. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. 2006. P. 93.
- SANCHES, C. *Esforço para manter o colaborador informado e envolvido com a empresa*. RH em Síntese. 1996. Disponível em: http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/cmmk_002.php. Acesso em: 02.08.10.

THAYER, L. O. *Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas*. Edição 1. São Paulo. Editora Atlas. 1972. P. 120.

VIEIRA, Roberto Fonseca. *Comunicação Organizacional*. Edição 1. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda. 2004. P. 54.