

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

RESUMO Este artigo teórico propõe-se a apresentar uma breve revisão bibliográfica sobre a comunicação interna organizacional, assunto que, por mais importante que seja para o sucesso empresarial, não raro tem sido negligenciado e tratado de forma amadora por homens de negócios. Esta postura, por parte de muitas empresas, demonstra pouco entendimento em relação aos danos que os ruídos comunicacionais podem trazer para o bom desempenho dos negócios. E – o que é mais angustiante – mesmo após a identificação dos possíveis danos, suas causas podem permanecer não identificadas, pela simples incapacidade de os empresários compreenderem a extensão da importância da comunicação intraempresarial sobre estratégias de marketing. Com base no exposto apresenta-se breve revisão de obras acadêmicas relevantes a respeito do assunto com o intuito de contribuir para a reflexão de empreendedores.

Palavras-chave: comunicação organizacional; revisão bibliográfica; marketing.

Recebido em 08/fevereiro/2013

Aprovado em 04/agosto/2013

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Cecílio Elias Daher

Revista de Administração da UEG – ISSN 2236 1197

Irene Raguenet Troccoli, graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, mestre e doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, professora na Universidade Estácio de Sá no Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial (MADE), irene.troccoli@estacio.br

Vandrea Moraes Ferreira, graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, mestranda na Universidade Estácio de Sá no Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial (MADE), ferreira.vandrea@yahoo.com.br

ABSTRACT This theoretical paper presents a brief literature review on internal organizational communication, a subject that, as important as it is to business success, has often been neglected and treated nonprofessionally by businessmen. This attitude, on behalf of many companies, demonstrates little understanding of the damage that communicational flaws can bring to business performance. And - which is more distressing - even after identifying the possible damages brought by these flaws, their causes may remain unidentified, due to the simple inability of entrepreneurs to identify the extension of the importance of internal communications on their marketing strategies. In this scenario, this brief review of relevant academic works on this subject has the goal to contribute to a reflection on the part of entrepreneurs.

Key words: organizational communication; bibliographic review; marketing.

1 INTRODUÇÃO

O papel da comunicação organizacional tem assumido proporções tão relevantes no mundo corporativo que passou a tangenciar outras atividades empresariais, que nela passaram a enxergar contribuição valiosa para se alcançar sucesso nos negócios. Tal foi o caso da área de Marketing, que mostra, na década de 1970, a ocorrência de mudanças nas empresas, onde os modelos comunicacionais tornaram-se mais complexos. De acordo com Torquato (2009, p.12) “Os setores de Marketing, historicamente arredios, aproximaram-se da comunicação empresarial em função da necessidade de conceber e executar programas e projetos em parceria”.

Baldissera (2009) explica que, algumas vezes, simplifica-se a compreensão e a explicação da comunicação para dar conta das necessidades de mercado. Segundo este autor, contrariando o que se pensa, o mercado, em uma perspectiva de complexidade, passa a ser o único elemento de definição dos processos comunicacionais. Em razão disso, não são poucas as receitas de comunicação apresentadas por profissionais dessa área e de Marketing, diante da comunicação como um dos principais problemas da organização. E, para responder de forma imediata às demandas do mercado, a tendência é simplificar os processos de comunicação, reduzindo-os a uma reação do tipo causa e efeito, que até provoca o surgimento de resultados imediatos, mas nem sempre duradouros, pois em pouco tempo exigirão novas ações.

Pereira *et al* (2009, p.306), por sua vez, afirmam que “Comunicação, hoje, não é apenas mídia, é interação múltipla em diversas dimensões”. Todavia, nem sempre a interação ocorre. E, mesmo que em determinadas empresas reforcem que as ações de comunicação devem ser integradas, em alguns momentos uma das modalidades se

sobressai, revelando desequilíbrio entre as áreas.

Sustentando-se nas colocações iniciais, este artigo propõe a apresentar uma breve revisão bibliográfica a respeito da comunicação interna organizacional. O texto segue estruturado em três itens: o da metodologia, o da revisão proposta – contemplando terminologia e definições da comunicação interna organizacional, benefícios trazidos pela sua implementação, pré-requisitos internos que as organizações devem desenvolver para estruturar a comunicação entre seus diversos níveis, importância dos funcionários e do público receptor no processo, fatores e variáveis a que está sujeita a comunicação, assim como seus fluxos – e, por fim, o da conclusão.

2 METODOLOGIA

Conforme a tipologia definida por Vergara (2009), trata-se de artigo de abordagem qualitativa, e bibliográfico quanto aos meios, tendo em vista que se fez à base de pesquisa em livros e em outros materiais impressos disponíveis ao público.

Quanto aos fins, a mesma autora indica que, uma vez que se trata de pesquisa que expõe características de determinado fenômeno, e que procura estabelecer correlações entre suas diversas facetas mas sem o compromisso de explicar o que descreve, pode ser qualificada como descritiva.

O critério para identificação e seleção da bibliografia foi a visita ao Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), partindo-se do princípio de que as fontes ali disponibilizadas gozassem de reputação elevada o suficiente para qualificar a investigação.

Uma vez tendo-se acesso aos veículos informacionais, procedeu-se à coleta do material teórico. Foi feito levantamento, via palavras-chave, dos artigos que tangenciassem o assunto desta pesquisa. Considerando que a busca indicou número de artigos elevado demais para serem consultados na totalidade, optou-se por selecionar os artigos das palavras-chave mais frequentes, montando-se planilha com o resultado do levantamento, na qual foi adicionada a qualificação do periódico. Finalmente, esta seleção foi ranqueada em ordem decrescente de acordo com a qualificação. Além disso, foram levados em conta os canais de circulação mais relevantes para serem pesquisados.

Em paralelo, para se diversificar o tipo de fonte primária utilizada, foi feita verificação da menção a livros na lista de referências bibliográficas dos artigos

selecionados, os quais também foram consultados.

3 COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL

São inúmeras as terminologias e as definições para a comunicação interna organizacional: alguns autores a denominam de comunicação corporativa, outros de comunicação empresarial, ou ainda, Endomarketing ou Marketing interno (CLEMEN, 2005). Para Pereira e Miranda (2007, p.6-7), trata-se de “[...] um complexo de produção, seja de idéias, normas, pensamentos, valores”, o que sugere “[...] uma reflexão no sentido de que é possível, dentro dos limites de cada um e de cada setor, desenvolver-se uma comunicação interna para que a empresa alcance seus objetivos com maior eficiência e eficácia”. Assim, o objetivo da comunicação interna é:

[...] informar e motivar todos os cidadãos corporativos, ou também chamados de colaboradores nos diferentes níveis hierárquicos, fazendo com que eles ofereçam maior contribuição para o alcance dos objetivos da empresa (SILVA; SILVA, 2010, p.1),

Ou seja, a comunicação interna é direcionada a todos os colaboradores de uma organização, e o seu objetivo é promover a integração dos funcionários, a troca de informações e o estímulo às experiências e ao diálogo (LUPETTI, 2007). De acordo com Bueno (2005, p.32),

Os públicos internos constituem (ou deveriam constituir, sob a perspectiva de uma gestão moderna) os públicos mais importantes de uma organização. Os funcionários (eufemística, demagógica e ideologicamente denominados colaboradores) são os parceiros fundamentais nos negócios (sejam lucrativos ou não) e sem eles as organizações não sobrevivem.

Dentre os benefícios trazidos pela implementação da comunicação interna organizacional, pode-se indicar, por exemplo, que ela facilita as relações e as colaborações dentro da organização (VIGNERON, 2001), além de possibilitar a interação entre a organização e os seus colaboradores, objetivando ganhar-lhes a adesão aos ideais da organização, permitindo uma interação maior entre ambos. Esse pensamento corrobora a proposição de Kunsch (2003) de que a comunicação interna, entre outras ações, permite que os colaboradores sejam bem informados e que a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas.

Neves (2000) escreve que, durante muitos anos, a comunicação empresarial, que

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ele qualifica como clássica, se resumia a um conjunto de três esforços: a comunicação de Marketing, a comunicação institucional e a comunicação interna. A primeira cuidava da marca, dos produtos e dos serviços, e era basicamente voltada para clientes e consumidores. A segunda tratava da empresa e se dirigia, especialmente, aos formadores de opinião e à opinião pública em geral; e, por fim, a comunicação interna era voltada ao público interno, ou seja, funcionários e familiares.

Ainda segundo o autor (p. 30), esta divisão fragmentada “[...] ainda muito encontrada no mercado”, levou empresas a processos internos, frequentemente controlados por departamentos distintos. Isto, por sua vez, pode gerar conflitos internos muito desgastantes, principalmente, no que diz respeito à construção de uma mensagem diferente para cada tipo de público, isto é, “[...] uma mensagem para o cliente, outra para o acionista, uma terceira para empregados” (NEVES, 2000, p.30).

Donato *et al* (2005), por sua vez, sugerem que, nas organizações onde há um programa de comunicação mais integrado e participativo, ao compartilharem experiências os colaboradores podem transformar o ambiente de trabalho, tornando-o mais produtivo e agradável. Já Kunsch (2003) destaca que a importância da comunicação interna reside nas possibilidades que oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações, e, também, que:

[...] a comunicação interna permite aos empregados que eles sejam bem informados, o que significa que a organização é capaz de antecipar respostas para as suas necessidades e expectativas, contribuindo na mediação de conflitos e na proposição de soluções preventivas (KUNSCH, 2003, p.52).

Por seu turno, Souza e Fossá (2006) revelam que o estabelecimento de um fluxo de informações internas faz com que o emissor (a empresa) e o receptor (empregado) se relacionem através da construção de uma rede de canais. Estes garantem “[...]a eficiência da comunicação, a definição de mensagens e os posicionamentos da empresa, além da formalização de mecanismos e práticas de *feedback*” (SOUZA; FOSSÁ, 2006, p.4). Nessa perspectiva, diz Roman (2009, p.146):

É tarefa da empresa suprir a organização com informações claras, precisas, suficientes, acessíveis, adequadas e pertinentes para cada público. A comunicação dirigida, clara e sem ambiguidade facilita aos empregados entenderem e apoiarem os objetivos da empresa e os estimula a se dedicarem mais ao trabalho.

De acordo com Rodrigues (2006), ao fazerem uso da comunicação interna as

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

organizações estabelecem ações diretamente voltadas para o seu público interno visando à conquista de reconhecimento. Isto ocorre porque a empresa não existe sem que se tome, como ponto de partida, o ambiente de receptividade do público interno: não se forma uma opinião favorável em quem está de fora sem que se obtenha uma opinião favorável de quem está dentro da empresa.

Além disso, segundo Donato *et al* (2005) a comunicação interna pode facilitar a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e agradável, ao permitir o compartilhamento de valores e de experiências entre os colaboradores de uma organização. Contudo os benefícios gerados por uma comunicação interna eficaz e eficiente obviamente dependem de algumas condições.

Uma das condições remete à empresa ser bem sucedida na integração das ações que compõem o todo deste processo. Tavares (2005) indica a necessidade de estratégias claras e bem definidas, incluindo ações para os colaboradores no ambiente interno. Já Soares, Roman e Carniello (2009) explicitam que o setor responsável pela comunicação interna deve ser planejado, com objetivos definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da mercadológica – neste último caso, quando se refere ao EndoMarketing ou ao Marketing interno.

Caso a empresa não consiga desenvolver esta interação, “[...] a comunicação interna fica frágil, assim como um organismo debilitado, é o palco preferido para as infecções organizacionais, como boatos e má informação” (BUENO, 2005, p. 29).

Tendo em vista este risco, é necessário que as organizações desenvolvam pré-requisitos internos que as habilitem a estruturar a comunicação entre seus diversos níveis. Para Santo (1996, p.4), a disposição para o desenvolvimento de uma comunicação interna implica, entre outras coisas, o reconhecimento de que falar com o público interno pode “[...] assegurar coesão, sentimento de partilha à organização, vontade de oferecer mais qualidade no desempenho”. Segundo a autora, “A fluidez da comunicação é fundamental para a transparência, a segurança, a estabilidade, em suma, para ter vantagem competitiva” (SANTO, 1996, p.4).

Óbvio está que esforço da comunicação só dá bons frutos à medida que se considera a importância dos funcionários no processo. No caso, Reis (2004) indica a necessidade de as organizações se preocuparem em valorizar seus empregados, integrando-os ao ambiente organizacional, além de incentivar vocações e talentos,

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

conferindo maior autonomia aos colaboradores e, com isso, tornando-os parceiros estratégicos da organização e do seu negócio.

Locatelli (2008, p. 13) também aborda o assunto, informando que “[...] não há programa de comunicação que funcione se as pessoas não estão afinadas com a missão da empresa, assim passa a existir uma troca de informações”. Uma forma de conseguir tal funcionamento, de acordo com Reis (2004, p.67) é:

[...] prover informações e clarificar; dar às pessoas suporte para a expressão de seus sentimentos, envolver as pessoas no planejamento e implementação da mudança, habilitar gestores e empregados como comunicadores e prover *feedback*, retroalimentando o processo de comunicação organizacional interna [...]

Dando seguimento a este aspecto, Silva e Silva (2010) ressaltam que a comunicação corporativa interna deve promover a liberdade e a abertura comunicacionais, além de procurar criar um ambiente de trabalho que permita a integração entre funcionários e os demais setores da organização. Isto porque todo o funcionário é um porta-voz da organização, e pode influenciar na imagem e no conceito que a empresa possui.

A comunicação corporativa interna só será obtida, segundo Hermosa (1990), por meio da construção de uma identidade organizacional, conforme ocorram as seguintes transformações no programa de comunicação interna: 1) estreitamento de laços entre os empregados; 2) estreitamento de laços na direção da empresa; 3) diminuição de conflitos entre os grupos e os indivíduos; 4) obtenção de sinergia dentro da organização; 5) busca de cultura comum; e 6) busca de sistema de valores que seja reconhecido e compartilhado pela organização.

Kunsch (2003) reforça que, para que as transformações ocorram, é importante que a estrutura da organização estabeleça a confiança entre seus membros, permitindo a participação do público receptor, de forma a contribuir para a criação de um clima favorável no ambiente de trabalho, dentre outras iniciativas.

Cabral (2004) também utiliza premissa semelhante, e cita que a comunicação interna deve atentar para os seguintes pontos na relação funcionário-empregador: 1) valorizar o empregado como pessoa e como cidadão; 2) dar transparência aos fenômenos organizacionais; 3) dar abertura para o diálogo; e 4) favorecer a gestão participativa, além de propiciar um clima de bem-estar. Porém, a autora alerta que, para que isto aconteça, é importante que a comunicação chegue simultaneamente a todos os

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

stakeholders da organização, ultrapassando o que, por vezes, ocorre em determinadas organizações: a comunicação organizacional resumida à publicação de notas frias nos veículos internos.

Referindo-se à falta de entendimento sobre a importância da comunicação interna bem feita e bem azeitada, Nascimento (2010) afirma que o despertar pela importância da comunicação interna ainda não foi percebido pela maioria das empresas, mesmo as públicas. Na opinião do autor, geralmente é a comunicação externa que ganha maior destaque, com o público interno ainda não tendo sido identificado como peça fundamental nas conquistas dos empreendimentos.

Agindo desta forma, as empresas deixam de se beneficiar de todas as vantagens que podem advir da instituição bem sucedida de um processo de comunicação interna. Donato *et al* (2005, p. 10), por exemplo, reafirmam-lhe o caráter estratégico, mencionando que, além de permitir a compatibilização de interesses entre a organização e seus públicos, “[...] a comunicação interna também procura contribuir para o exercício da cidadania de seus colaboradores”. Ou seja, além de informar, a comunicação interna das organizações pode auxiliar a inserção dos colaboradores em um contexto social, transformando-os em cidadãos participativos.

É fato, porém, que a instituição bem sucedida deste processo dentro das organizações pode ser precedida de dificuldades, de diversas origens. Zafiran (2001, *apud* OLIVEIRA, 2006, p.41), por exemplo, orienta que há duas grandes vertentes para as dificuldades de comunicação:

Em primeiro lugar [...] formas muito diferentes e, ao mesmo tempo, contraditórias de transmissão de informações convivem nas organizações. Em segundo lugar, as organizações tendem a incorporar relações de subordinação e formas hierárquicas que fazem da comunicação um simples instrumento do exercício de um poder de coerção sobre os trabalhadores.

Kunsch (2006) reforça estes argumentos, afirmando que o processo comunicativo nas organizações está sujeito a uma série de fatores e variáveis, que passam pelos contextos social, político e econômico. Também inclui a cultura e a visão de mundo dos integrantes da organização, em sintonia com a cultura vigente na organização, na qual os integrantes compartilham comportamentos e universos cognitivos diferenciados. Diante de toda esta diversidade de fatores e de indivíduos envolvidos, Kunsch (*idem*, p.2) afirma que:

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões do mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação.

Roman (2009) aprofunda sobre este aspecto, ao informar que os processos comunicacionais podem ser determinados pelo tempo e pelo espaço vivenciado pelos sujeitos. Na visão dele, “As interações comunicativas nas organizações são influenciadas por muitas variáveis, como o clima organizacional, conflitos existenciais, condições de trabalho, relações de poder, expectativas profissionais, vaidade, ambição, desejos, sonhos, frustrações – enfim, pela história de vida dos interlocutores” (ROMAN, 2009, p. 132).

Não é por outro motivo que Duarte e Monteiro (2009) ressaltam que, quando a comunicação não circula adequadamente, em grande parte é porque muitas pessoas utilizam a comunicação como forma de poder. Quando isso ocorre, conforme bem coloca Kunsch (2009, p. 34),

Há excessos de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adaptadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar informação, a especialização gera guetos em que cada um executa sua parte sem pensar no todo.

Dessa forma, pode-se inferir que a comunicação é a forma mais importante de uma organização relacionar-se com seus públicos, sejam eles clientes, empregados, fornecedores, formadores de opinião. É por meio desse processo que há interação, trocas, negócios, relacionamentos. Não haveria organizações se não houvesse comunicação, proposição reforçada por Bériot (1992), que diz que comunicar é veicular informações que se traduzem por uma multiplicidade de interações; ou seja, informação e interação estão estreitamente ligadas.

Assim sendo, as empresas que souberem lidar conforme os apontamentos expostos, entendendo a organização como um ambiente comunicacional com múltiplas formas, no qual ela precisa interagir com os mais diversos públicos, serão mais bem sucedidas nas suas ações de comunicação.

Pode-se exemplificar tal procedimento por meio de um caso real, verificado dentro da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA): para orientar a interação com públicos de interesse, em 1995 sua direção elaborou um documento

interno denominado Política de Comunicação Empresarial, contendo as diretrizes para o relacionamento dos sujeitos envolvidos na empresa. Neste documento, a empresa já revelava a preocupação com a integração das ações de comunicação, e seu objetivo principal era “[...] criar e manter fluxos de informação recíproca entre a Embrapa e seus públicos de interesse, subsidiando a definição e a implementação das políticas da Empresa, de modo a viabilizar o cumprimento de sua missão” (EMBRAPA, 2002, p.33).

Contudo, conforme informam Duarte e Ribeiro (2006), em maio de 2005, a empresa procedeu à revisão de sua política de comunicação, dando início a uma série de ajustes nas linhas, nos instrumentos, nas atividades e na sua estrutura. O então chefe da Assessoria de Comunicação da Embrapa, Edilson Fragalle, assinalou: “Apesar de termos avançado nos últimos anos na nossa comunicação, e até sermos *benchmarking* para algumas empresas, principalmente da área pública, temos ainda muitas deficiências na comunicação interna” (DUARTE; RIBEIRO, 2006, p. 491).

4 CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL

Diversos autores se dedicaram a apontar caminhos que tornem factível a instituição bem sucedida de processo de comunicação organizacional internamente, em seus quadros. No caso, esses caminhos são contribuições indicativas de que o êxito está necessariamente ligado à existência de uma metodologia implementável.

Uma contribuição a respeito veio de Pereira e Miranda (2007), os quais indicaram que, tendo as empresas tomado consciência da necessidade de promoverem a comunicação interna, antes de avaliarem qual a melhor estratégia a adotarem é importante definir qual o objetivo a ser atingido de forma clara e precisa. Este passo normalmente exige investimento, cujo retorno se dá somente em longo prazo, mas que, ao final, permite que a comunicação organizacional se transforme em algo vital para a organização, sendo ela realmente um fluxo.

Marchiori (2008, p.4), por sua vez, indicou que a implementação e a obediência ao processo se consolidam a partir de duas preocupações básicas,

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

[...] a primeira das quais é a comunicação entre pessoas e a segunda, o mecanismo de integração das organizações. A comunicação passa, portanto, a ser vista como determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho, o que, para a administração, exige um alto nível de capacidade de comunicação.

Ainda colaborando neste particular, Souza e Fossá (2006, p.5) explicam que a comunicação interna deve contar com três elementos: a poesia, o bom humor e o respeito pelos funcionários. Sem estes componentes, a comunicação interna não será capaz de “[...] atingir a mente e o coração dos funcionários. Entretanto, com eles, a comunicação interna é capaz de motivar o quadro funcional de uma organização”. Ainda segundo as autoras, o indivíduo só se identifica com os objetivos da organização quando existe uma comunicação interna adequada, que pressupõe muito mais do que se estabelecer como um provedor de informações da organização, mas sim a catalisação, a coordenação e disseminação de conteúdos.

Para conseguir estes objetivos, as mensagens nas organizações passam por diversos caminhos. Matos (2009), por exemplo, os qualifica como fluxos, que podem ser de dois tipos:

1) Fluxos formais: trata-se das diversas fontes e meios de comunicação e de transmissão de informações oficialmente existentes na estrutura da empresa. No caso daqueles mais facilmente encontrados na área administrativa, incluem memorandos, relatórios, ofícios, comunicados e atas de reuniões. Já no caso daqueles mais utilizados pela área de comunicação social, incluem jornais impressos e eletrônicos, revistas, intranet e mural.

2) Fluxos informais: dizem respeito às formas ou aos meios de transmissão de informações não oficiais, reconhecidos como fontes fidedignas. Incluem-se nesta categoria a “rádio corredor”, o “cafezinho”, a “cervejinha depois do expediente”. O próprio autor ressalta que estes canais informais não devem ser criticados como mera fonte de boatos; ao contrário, devem ser reconhecidos e valorizados como expressão dos valores e da cultura da empresa.

Já para Torquato (2008) os canais de comunicação interna podem ser qualificados em seis tipos:

- 1) tempestivos (por exemplo, os *emails* via internet);
- 2) rápidos (por exemplo, os boletins noticiosos);

- 3) simultâneos (por exemplo, as conversas pessoais ou telefônicas);
- 4) os mais lentos e complexos (por exemplo, os canais impressos e as revistas);
- 5) os que permitem visibilidade, difusão e sentido de atração (por exemplo, as reuniões gerais, os comunicados oficiais de impacto); e
- 6) os canais mais seletivos (por exemplo, os relatórios técnicos).

Sofisticando a visão de processos da comunicação interna, Locatelli (2008) lembra que esta não se restringe somente à chamada comunicação descendente, ou seja, que flui na direção para os empregados. No caso, ela inclui, obrigatoriamente, a comunicação horizontal – aquela que ocorre entre os segmentos do público interno – assim como a comunicação ascendente, dirigida do público interno para a direção. É neste contexto que, segundo o autor, se estabelece o *feedback* e se instaura uma efetiva troca de informações e de idéias.

Du Brin (2001) também contribuiu acerca dos processos na comunicação interna. Para ele, as mensagens nas organizações viajam em quatro direções:

- 1) Para baixo: parte do superior da empresa para os subordinados e envolve instrumentos tão diversos quanto relatórios administrativos, manuais de políticas e de procedimentos, jornais internos, cartas, circulares e manuais de empregados. O autor acrescenta que a comunicação mais adequada aos subordinados é aquela que presta informações e que não apresenta controvérsias, assumindo um caráter mais informativo do que persuasivo.

- 2) Para cima: é a comunicação que parte do subordinado para o superior, possuindo propósito informativo. Como exemplos de comunicação ascendente incluem-se memorandos escritos, relatórios e reuniões em grupos previamente planejadas, além das conversas informais. Esse tipo de comunicação auxilia na tomada de decisão.

- 3) Horizontalmente: refere-se ao envio de informações entre funcionários do mesmo nível organizacional.

- 4) Diagonalmente: envolve a transmissão de mensagens provenientes dos níveis organizacionais mais altos ou mais baixos, de cima para baixo ou de baixo para cima, para diferentes departamentos da organização, revelando um maior dinamismo no que se refere às decisões de comunicação.

Já para Matos (2009) as mensagens podem ser descendentes, ascendentes, horizontais, transversais e circulares:

- 1) Descendentes: são as que saem do topo decisório e descem até as bases; neste

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

caso, configura-se como uma comunicação vertical. Incluem jornais internos da organização, cartas, circulares, manuais e relatórios administrativos.

2) Ascendentes: processam-se das bases em direção aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional, apresentando propósito informativo e auxiliando na tomada de decisão. Incluem memorandos, escritos, reuniões grupais planejadas e conversas informais com o superior.

3) Horizontais: são as comunicações realizadas entre pessoas de um mesmo nível hierárquico.

4) Transversais: refere-se ao fluxo de informações que se dá em todas as direções em uma organização, sem distinção de níveis hierárquicos. É mais comum nas organizações mais modernas, onde há uma estrutura descentralizada e flexível, permitindo uma gestão mais participativa conforme as pessoas interagem mais.

5) Circulares: são aquelas que circulam indistintamente entre todos os níveis da sua estrutura funcional, sendo muito presentes nas empresas de pequeno porte e extremamente informais.

Melo (2009) explica que, para facilitar a comunicação interna, algumas empresas desenvolvem programas e políticas, que podem ser de três tipos:

1) Política de portas abertas: o empregado tem acesso e recebe a atenção da alta administração;

2) Programas de treinamento: neles os empregados podem trazer à tona problemas da empresa, não tão explícitos;

3) Programa de reclamações: neles é oferecido um canal por meio do qual as reclamações de empregados sejam enviadas diretamente à alta administração, incluindo informações sobre condições de trabalho, conflitos, assédio.

Nas empresas em que a comunicação não flui – pela ausência de uma política para tanto, ou pela imperfeição dos processos implementados - Matos (2009) indica que geralmente se trata de estruturas organizacionais muito burocratizadas e hierarquizadas, onde a informação tende a ser vista como propriedade secreta de grupos de um mesmo nível funcional. Segundo o autor, isto cria o que ele chama de caixas pretas da organização: informações que são controladas e manipuladas conforme interesse de determinados grupos de profissionais.

Soares (2004) também aborda esta questão, revelando que controlar a comunicação e dominar a informação são formas de exercer poder, conforme se

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

dominam a comunicação entre os agentes e os caminhos percorridos pelas mensagens. Esta tendência é condenada por Fascina (2006, *apud* NASCIMENTO, 2010, p. 26):

A comunicação interna não deve ser usada para fazer com que os empregados aceitem sem mais contestações as decisões tomadas pelos presidentes e [pelos] diretores da instituição; pelo contrário, o departamento de comunicação interna serve para ouvir as decisões, ou melhor, [as] idéias dos presidentes e passar isso de forma clara e objetiva para os demais funcionários, sendo totalmente imparcial em sua mensagem.

Indicando os benefícios de a empresa não se prender a este modelo, Matos (2009) destaca que, nas organizações mais modernas, tipicamente descentralizadas, flexíveis e com gestão mais participativa e integrada, as pessoas interagem mais. Isto implica que o fluxo de comunicações se dê em todas as direções, sem a distinção de níveis hierárquicos.

O que a compilação destes autores traz de contribuição é que a comunicação interna organizacional deve ser vista como recurso holístico (LUPETTI, 2007; BUENO, 2005), que facilita as relações e as colaborações dentro da organização (VIGNERON, 2001), evitando gerar conflitos internos muito desgastantes, principalmente no que diz respeito à construção de uma mensagem diferente para cada tipo de público (NEVES, 2000).

Dentre os maiores benefícios advindos desta prática enquadra-se a construção de uma rede de canais, que, ao suprir a organização com informações claras e precisas, facilita aos empregados melhor entendimento sobre os objetivos da empresa e maior dedicação ao trabalho. Souza e Fossá (2006) dizem que, de fato, a importância da participação dos empregados neste processo é uma constante na literatura pesquisada: enquanto Tavares (2005) recomenda o uso de estratégias claras e bem definidas que incluam ações para os colaboradores no ambiente interno, Soares, Roman e Carniello (2009) ressaltam a necessidade da maior interação possível entre a organização e seus empregados, usando inclusive ferramentas de EndoMarketing.

Outro aspecto relevante trazido por esta revisão da literatura remete ao fato de o processo comunicativo nas organizações estar sujeito a uma série de fatores e variáveis, que passam pelos contextos social, político e econômico (KUNSCH, 2006), assim como ao clima organizacional, a conflitos existenciais, a relações de poder e a sentimentos variados, tais como vaidade, ambição, desejos, sonhos, frustrações (ROMAN, 2009).

Por último, o que esta pesquisa secundária também indicou foi que os caminhos

da comunicação interna organizacional podem ser talhados de formas variadas, sempre com sua implementação subordinada à comunicação entre pessoas e ao mecanismo de interação das organizações (MARCHIORI, 2008). Neste contexto, os fluxos pelos quais as mensagens são passadas, por sua vez, podem ser de diversas ordens: formais ou informais (MATOS, 2009), tempestivos ou seletivos (TORQUATO, 2008), ascendentes ou descendentes (LOCATELLI, 2008), para cima ou para baixo (DU BRIN, 2001). O que importa é que, como coloca Fascina (2006), a comunicação interna não seja usada como instrumento de dominação dos empregadores sobre os empregados.

5 CONCLUSÃO

O papel da comunicação organizacional tem assumido proporções tão relevantes no mundo corporativo que passou a tangenciar outras atividades empresariais, que nela passaram a enxergar contribuição valiosa para o atingimento do sucesso nos negócios. Tal tem sido o caso da área de Marketing, quando, por exemplo, as mudanças nas empresas na década de 1970 geraram uma maior complexidade dos modelos comunicacionais. No caso, os setores desta área, não raro arredios dos demais nas empresas, tiveram que se aproximar da comunicação empresarial em função da necessidade de conceber e de executar programas e projetos em parceria.

Contudo, ainda restam arestas a aparar, observando-se que, algumas vezes, no ambiente organizacional simplifica-se a compreensão e a explicação da comunicação para dar conta das necessidades de mercado. Em razão disso, não são poucas as receitas de comunicação apresentadas por profissionais de comunicação e de Marketing, diante da apresentação da comunicação como um dos principais problemas da organização. E, para responder de forma imediata às demandas do mercado, a tendência é a simplificação dos processos de comunicação, reduzindo-os a uma reação do tipo causa e efeito. Isto até provoca o surgimento de resultados imediatos, mas nem sempre duradouros: em pouco tempo, novas ações passam a ser exigidas.

Pelo ângulo da interação da comunicação interna com a externa à organização, vale lembrar que ela é simbiótica, conforme se entenda que a comunicação é um sistema único, que passa por dentro e por fora da empresa, gerando percepções positivas e negativas nos diferentes públicos da organização. Desse modo, as empresas devem procurar um equilíbrio nas suas diversas formas de comunicação, entendendo que falar

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

com os funcionários é tão importante quanto com os consumidores.

Com base neste raciocínio, uma das soluções para minimizar ou para resolver problemas de comunicação nas organizações é a realização de um mapeamento criterioso dos pontos fortes e fracos, de modo a ajudar os estrategistas de comunicação organizacional a construir um diagnóstico correto da real situação do ambiente interno da organização. Isto deve ser feito, porém, à luz do entendimento de que comunicação, hoje, não é apenas mídia. Antes, é interação múltipla em diversas dimensões - embora nem sempre esta integração ocorra. E, mesmo em algumas empresas que reforçam que as ações de comunicação devem ser integradas, em determinados momentos uma das modalidades sobressai mais, revelando desequilíbrio entre as áreas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDISSERA, R. "A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional". In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

BÉRIOT, D. **Mudança na empresa: uma abordagem sistêmica. Do microscópio ao macroscópio**. Lisboa: Instituto Piaget, 1992.

BUENO, W. da C. **Comunicação e interatividade: a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios do século XXI**. Amparo, São Paulo: Contexto Comunicação e Pesquisa, Unimed Amparo, 1995.

_____. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print, 2005.

CABRAL, V. "Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática". **ORGANICOM Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, n. 1, p.57-71, ago. 2004.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

DONATO, M. T.; GARCIA, L. C. de O.; MICELI, F. M.; TOSETTO, G. M.; MARTINS, M. T. M. C. (professora orientadora). (2005). **A Comunicação Integrada na busca da excelência organizacional no Aguatva Resort**. Universidade Estadual de Londrina.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. "Potencializando a comunicação nas organizações". In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume II. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 333-359.

DUARTE, J.; RIBEIRO, R. M. **Comunicação em ciência e tecnologia: estudos da Embrapa**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2006.

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

- DU BRIN, A. J. **Princípios da Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LCT, 2001.
- EMBRAPA. **Política de Comunicação da Embrapa**. Embrapa: Brasília, DF. 2ª edição, revista e ampliada, 2002.
- FASCINA, J. B. **A importância do departamento de comunicação interna na empresa**. 2006. 64p. Monografia em Comunicação Social - Jornalismo. Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, 2006.
- HERMOSA, J. D. C. *et al.* **La empresa ante los medios de comunicación**. Bilbao: Dusto, 1990.
- KUNSCH, M. M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed..rev. atual.e. ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume I. São Paulo: Saraiva, 2009.
- KUNSCH, M. M.K. “Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas”. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006, pp.167-190.
- LOCATELLI, V. G. **A importância de uma comunicação interna como diferencial competitivo na indústria do vestuário**. Ano I, n.2, ago-dez 2008, pp 11-20.
- LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Difusão Paulista de Enfermagem, 2006.
- MATOS, G. G. de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed., rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2009.
- MELO, V. P. C. de. **A comunicação interna e sua Importância nas organizações**. 2009. Disponível em<<http://www.fag.edu.br>>. Acesso em 10 out. 2010.
- NASCIMENTO, V. dos S. **A comunicação interna como estratégia de visibilidade para a educação profissional no interior**. 2010.
- NEVES, R. de C. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- OLIVEIRA, V. de. A. **A comunicação empresarial mediada por Intranet no setor de hotelaria: um estudo exploratório em Bauru (SP)**. Dissertação (mestrado) Universidade Estadual de São Paulo Júlio de Mesquita Filho. Bauru: 2006.
- PEREIRA, A. B. MIRANDA, A. “Comunicação: ferramenta de marketing interno para novos modelos de gestão”. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.
- PEREIRA, C. A. M.; COSTA, Carlos V.; MURAD, E. G.; AMBRÓSIO, V. Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo. In: KUNSCH, M. M K (org.).**Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume II. São Paulo: Saraiva, 2009.

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

REIS, M. do C. “Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva”. **ORGANICOM Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 1. ago. 2004.

RODRIGUES, M. R. **O impacto e a importância da comunicação interna nas empresas dos diversos setores**. 2006. 115p. Monografia apresentada à Pós-Graduação em Consultoria Empresarial. Centro Universitário Ítalo Brasileiro, São Paulo, 2006.

ROMAN, A. R. “Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos”. In: KUNSCH, M. M K (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

SANTO, P. do E. 1996. **Comunicação interna nas maiores empresas portuguesas**. Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/issue/view/275/showTOC>>. Acesso em 15 dez. 2011.

SILVA, A. C. M. L. da; SILVA, Carlos Magno M. da. 2010. **A comunicação corporativa como estratégia de gestão**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/513_artigo.Anna.2010.pdf> . Acesso em 25 jan. 2012.

SOARES, V. D. **Fluxo de Informação x Relações de Poder: jogo empatado**. 2004. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/listas/tematica.php?codtema=5>>. Acesso em 5 jan. 2012.

SOARES, W. L.M.; ROMAN, L. F. M. ; CARNIELLO, Monica F. “Comunicação interna: reflexão sobre sua aplicabilidade no contexto organizacional”. **XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação** – Universidade do Vale do Paraíba, 2009.

SOUZA, L. E.M. de; FOSSÁ, M. I. T. **Comunicando com Relações Públicas – uma proposta estratégica para o fortalecimento do comprometimento empresarial**. UNIrevista, vol. 1, nº 3, julho de 2006.

TAVARES, R. S. A. (2005). **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira**. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Universidade de São Paulo para obtenção do grau de mestre, orientada por Ana Cristina Limongi-França, São Paulo.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIGNERON, J. **Comunicação interna: além das mídias**. *Líbero*, Ano IV, v. 4, nº 7-8, 2001, p.96-101. Disponível em <<http://http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/libero/article/view/3892/3651>>. Acesso em 2 de nov. 2011.

ZAFIRAN, P. **Objetivo e competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.