

# COMUNICAÇÃO INTERNA: POR ONDE COMEÇAR?

UM GUIA REFLEXIVO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

por Luiza Noman



# O QUE É COMUNICAÇÃO INTERNA?

A comunicação interna é um processo comunicacional que ajuda a construir, por meio de uma comunicação colaborativa e compartilhada, uma realidade organizacional significativa para o público interno. Há um esforço de comunicação acontecendo nas organizações, onde a comunicação interna vem ganhando mais força. O problema é que muitas organizações estão criando seus instrumentos de comunicação interna sem nenhuma estra-

tégia, planejamento ou reflexão sobre o assunto.

A comunicação interna é um canal dialógico e oficial dentro da empresa, que liga a instituição aos seus funcionários e que viabiliza a construção de significados. Uma instituição que mantém seu público interno bem informado está investindo no resultado final do seu negócio. Investir na comunicação interna é investir nos seus funcionários, nas pessoas que dedicam grande parte da sua vida

para estar naquela organização. É uma forma de reconhecer todo esse esforço que os trabalhadores fazem diariamente. É também uma forma de incentivar o trabalho diário desses funcionários.

Esse guia foi pensado para gestores e assessores de comunicação que trabalham em organizações públicas com o objetivo de ajudar a pensar a comunicação interna como uma estratégia de comunicação organizacional e diminuir sua visão instrumental. O guia serve tanto para organizações que querem implementar a comunicação interna, quanto para aquelas que já a fazem.



# POR ONDE COMEÇAR?

O que você já fez até aqui pela comunicação interna da sua organização? Se em nenhum momento você pensou em planejamento e estratégia, isso significa que você vai ter que voltar algumas casas do seu tabuleiro. A má notícia é: você começou pelo caminho errado. A boa notícia é: ainda dá tempo de consertar. E se você não se encaixa na situação acima e ainda está pensando sobre como começar, você está no lugar certo.

Quando falamos de comunicação orga-

nizacional, estamos falando de planejamento, de estratégia, de ter um objetivo, de atingir as metas em um prazo. Para comunicação interna, não vai ser diferente. Por isso, pense antes de começar a procurar empresas para desenvolver sua intranet. Pense antes de começar a apurar informações para o seu jornal interno. Pense antes de bombardear seus funcionários com dezenas de informações (que na maioria das vezes, não vão ser absorvidas).

## Quer uma dica?

**1. Pesquise sobre comunicação interna e entenda tudo sobre ela.** Você vai precisar saber bem desse assunto para poder defender sua ideia perante a área executiva e diretores da organização. Como a área é relativamente nova dentro da comunicação organizacional, ainda é necessário explicar sua importância. Domine o assunto.

**2. Reflita sobre o que você quer e onde você quer chegar com a comunicação interna.** Se você quer unificar o discurso, ou socializar o ambiente corporativo, ou fazer um alinhamento estratégico, ou fazer a gestão das relações, ou reter ta-

mentos, etc. Você precisa conhecer os seus objetivos, porque é isso que vai subsidiar a estratégia que será traçada.

**3. Faça um mapeamento da situação que você vai enfrentar.** O diagnóstico é fundamental. Não existe planejamento, sem o entendimento da realidade. Você precisa saber quem é o seu público interno. O que eles pensam. Do que eles gostam. Faça pesquisa. Converse com os funcionários. Observe. Entenda a lógica interna de funcionamento da organização. Reconheça os líderes informais e use-os como aliados e não inimigos.

**4. Capacite pessoas para a prática adequada de comunicação interna.** Isso é um investimento valioso. É preciso ter alguém (ou uma equipe) que esteja preparado, que assuma a responsabilidade de se fazer presente nas interações e que entenda a complexidade do âmbito interno. Prepare pessoas para lidar com essa área, para que entendam os desafios e estejam dispostos a revolucionar a forma que se comunica dentro da organização.

**5. E não se esqueça, nem por um momento, tudo que você está fazendo (ou quer fazer) é para o seu público interno, e que ele tem perfis diversos.** Seu público interno não é um ser acéfalo, as pessoas que compõem a sua organização pensam, sentem e desejam. Não ignore as vontades deles. Peça sempre a opinião deles. E por favor, respeite a história deles.





# VOCÊ CONHECE A CULTURA DA SUA ORGANIZAÇÃO?

**A**liás, sobre a história do seu público interno, você precisa saber: ela existe antes de você reconhecer essas pessoas como um público. A cultura organizacional existe em toda e qualquer empresa. Até a percepção de não existir uma cultura, já é parte de um processo cultural. Porque as pessoas que trabalham lá têm elementos culturais individuais que trazem de casa a cada manhã. E quando elas se reúnem, formam uma cultura coletiva, também conhecida

como cultura organizacional.

Você infelizmente não tem o poder de criar a cultura da sua organização, pois ela nasceu junto com a organização, mas é possível transformar ou direcionar essa cultura para que ela se adeque aos objetivos institucionais.

Você pode observar a cultura organizacional por intermédio de rotinas produtivas, rituais, padrões de comportamento, lideranças informais, redes de relacionamentos, pesquisas de clima organiza-

cional e interações sociais. Recorrendo a pesquisas e consultorias, é possível descobrir como se estrutura a cultura da sua organização. Assim, a comunicação interna poderá ser orientada a desenvolver estratégias e ações que correspondam ao sentimento do público interno.

Por meio da cultura organizacional, é

possível conhecer melhor seu público interno e identificar os perfis existentes nele. Você precisa saber quais os perfis presentes entre os funcionários para pensar uma forma de narrativa que englobe seu público interno como um todo, mas que respeite suas individualidades.



# QUAL LEGADO VOCÊ QUER DEIXAR?

**A**o considerar as particularidades das organizações públicas, algumas dificuldades podem aparecer no caminho. A burocracia é a maior delas. Não deixe que esse processo burocrático desestime suas intenções. Você vai precisar fazer licitações e checar o orçamento para poder implementar os canais de comunicação interna, mas para começar a pensar a estratégia você não precisa de recursos financeiros.

Devido à alta rotatividade de funcioná-

rios (principalmente gestores) em organizações públicas, muita coisa que é feita se perde. Portanto é muito importante o planejamento estratégico de longo prazo. Pensando nisso, entramos em um aspecto estratégico do seu desafio, que é institucionalizar a comunicação interna dentro de uma política de comunicação. Se a sua organização ainda não tem uma política de comunicação, você realmente tem que priorizar isso. Se ela já tem, a comunicação interna deve ser imediata-



mente contemplada. É preciso ter orientações específicas para essa área. Por meio dessas diretrizes é que você deixará seu legado. Faça um manual de comunicação interna também. Assim, você formaliza o trabalho da equipe e garante que quando o próximo gestor vier, ele já terá um padrão para seguir.

A comunicação interna deve ser uma comunicação dialógica. É necessário parar um tempo para conversar com as


pessoas da sua organização. É no âmbito do discurso que muitas informações são reveladas. A linguagem exerce um papel fundamental em uma organização, ela é também uma forma de mudança. Tenha sempre um espaço aberto para receber ideias, sugestões e até reclamações dos servidores. As chefias, os líderes e gerentes devem, além de transmissores, ser receptores de informações.



# VOCÊ ESTÁ SE ATUALIZANDO?

**D**e nada adianta fazer comunicação interna, se ela não pretende transformar a organização em um ambiente mais igualitário e humanista. Esse é o desejo da sociedade moderna e o público interno acompanha isso. Não é a toa que as ações sociais e de sustentabilidade das empresas vem ganhando cada vez mais destaque. As tendências que notamos na sociedade podem ser observadas no público interno também, uma vez que ele está inserido nesse contexto social.

Refleta sobre o perfil dos novos profissionais. Eles querem se sentir parte da organização, propor projetos, ter mais acesso a tomada de decisões, fazer a diferença, trabalhar em um lugar que possam crescer e ter experiências. Como ainda são jovens, esse grupo não tem muita fidelidade à empresa que trabalham, trocando facilmente por novas oportunidades. A comunicação interna pode ser o diferencial para reter talentos.




*em um mundo cada vez mais conectado, o colaborador é um porta-voz com imenso potencial de formar opinião e influenciar outros públicos. Tudo que ele vivencia na organização, ele entende como Comunicação Interna. E, na soma dos diversos fatores, cria a sua percepção sobre a organização, percepção esta que é disseminada por ele para todos os demais públicos (via internet e mídias sociais), impactando na imagem final”.*

*(Clarissa FURTADO, Apex-Brasil, 2014)*

Uma tendência nessa área é que a liderança seja cada vez mais aberta e compartilhada. As empresas já estão mais abertas para os clientes, fazendo pesquisas de opiniões, grupo focal, entre outros. Pense em quantas ideias e propostas inovadoras, quantas soluções de problemas estão sendo desperdiçadas porque nunca foram perguntadas aos funcionários da organização. Lembre-se que eles são as pessoas que mais conhecem sobre o negócio por

que trabalham com ele diariamente.

Todos precisam trabalhar juntos. As equipes não precisam estar totalmente fechadas em suas próprias áreas e contarem com a ajuda apenas dos funcionários daquele setor. É inovador ter a participação colaborativa dentro da empresa para que os resultados e soluções fluam melhor. Os funcionários de outras áreas podem sim ter algo para contribuir com a sua.



*A comunicação interna é vital para que essa “cultura de apoio à abertura” se estabeleça e é fácil perceber que essa cultura não será plasmada pelas práticas tradicionais de comunicação, tão mal avaliadas na atualidade, como as intranets que não passam de murais estáticos de avisos e com reduzida participação, os house-organs que se limitam a promover chefias, com seu tom propagandístico e laudatório às organizações, ou com propostas limitadas de participação, como a “caixa de sugestões” e as “conversas com o presidente” [...] é estratégico buscar efetivamente o compartilhamento de informações e conhecimentos, a distribuição do controle e até correr riscos[...].*

*(Wilson BUENO, 2013)*

Estamos passando por uma reconfiguração da comunicação, dos profissionais organizacionais e da comunicação interna. A contemporaneidade chega com tudo nas organizações para abalar e transformar sua estrutura. A característica fundamental agora para os profissionais de comunicação é a capacidade de se adaptar a mudança.



# POR QUE É IMPORTANTE PENSAR ASSIM?

A comunicação interna também contribui para a gestão da reputação e da imagem, e é imprescindível para a gestão das relações. É uma forma de prevenir *bullying*, assédio, racismo, homofobia, xenofobia, preconceito de gênero. Não só tem potencial para prevenir gestão de crise, como também contribui para a gestão do risco.

A organização é um reflexo do que está acontecendo socialmente, pois ela está inserida em um contexto social. E as pes-

soas que trabalham lá dentro são influenciadas pelo que vivem fora. Se hoje existe um movimento de maior participação da população na mídia e em diversos setores, se as pessoas não querem apenas receber informações, mas querem ser, elas mesmas, criadoras de informação, por que isso seria diferente no ambiente corporativo? Se as empresas estão entrando cada vez mais nas redes sociais para estarem mais próximos dos seus públicos, para dialogar, monitorar o que pensam,



e saber o que dizem, por que essa lógica não se aplicaria aos públicos internos? Se as organizações públicas são obrigadas a informar e prestar contas com o cidadão, por que todos seus funcionários não saberiam as informações que estão obriga-

toriamente disponíveis para a sociedade por meio da Lei de Acesso a Informação? Se o público externo quer fazer parte dos processos e interagir com as organizações, por que os servidores não iriam querer?



*Prover informações e clarificar, dar às pessoas suporte para a expressão de seus sentimentos, envolver no planejamento e implementação da mudança, habilitar gestores e empregados como comunicadores e prover feedback, retroalimentando o processo de comunicação organizacional interna, são ações que devem fazer parte do cotidiano das preocupações de profissionais de comunicação e líderes empresariais interessados em melhorar suas performances”.*

*(Valéria CABRAL, 2004)*

A comunicação interna deve ser em sua concepção uma estratégia de comunicação abrangida pelo planejamento estratégico de comunicação e pela política de comunicação. É preciso reestabelecer o processo de desenvolvimento, transformando o público interno na principal estratégia da empresa. Fortalecer a comunicação interna é fortalecer o próprio discurso da organização e a prática da comunicação organizacional.

***Tudo que você fizer para o público externo faça, ainda melhor, para o seu público interno.***

***Agora sim você está pronto para escolher os instrumentos de comunicação interna que se adequem melhor à sua realidade organizacional.***

***Ah, e se você ficou cansado de pensar, refletir e planejar com esse guia... Pense, reflita e planeje ainda mais.***

## **EXPEDIENTE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação  
Organizacional – UnB – 2º/2014

**Orientação:** Liziane Guazina

**Conteúdo:** Luiza Noman

**Fotos:** Dollar Photo Club

**Projeto gráfico e diagramação:**

Bernardo Prates