



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS E
FERRAMENTAS**

JULIA TORRES MACIEL NASSUR

RIO DE JANEIRO

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS E
FERRAMENTAS**

Monografia submetida à Banca de Graduação como
requisito para obtenção do diploma de
Comunicação Social/ Jornalismo

JULIA TORRES MACIEL NASSUR

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky

RIO DE JANEIRO

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **A Comunicação Interna nas organizações: estratégias e ferramentas**, elaborada por Julia Torres Maciel Nassur.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia/...../.....

Comissão Examinadora:

Orientadora: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky
Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ
Departamento de Métodos e Áreas Conexas - UFRJ

Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Galloti
Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ
Departamento de Métodos e Áreas Conexas - UFRJ

Prof^ª. Dra. Lucimara Rett
Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ
Departamento de Métodos e Áreas Conexas - UFRJ

RIO DE JANEIRO
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

NASSUR, Julia Torres Maciel.

A Comunicação Interna nas organizações: estratégias e ferramentas. Rio de Janeiro, 2013.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação – ECO.

Orientador: Eduardo Refkalefsky

NASSUR, Julia Torres Maciel. **A Comunicação Interna nas organizações: estratégias e ferramentas**. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

RESUMO

Quando se fala em Comunicação Interna, o objetivo é tratar de uma ferramenta que propicia a evolução de uma organização e que, apesar de crescente interesse das grandes empresas nessa área, muitas vezes não tem o seu devido destaque, valor e importância. É uma interação contrária às metodologias passivas, onde o funcionário é tido como um mero receptáculo de informações e atividades que poucas vezes despertam seu interesse. A Comunicação Interna atual passou a ser de extrema importância por melhorar o clima entre os colaboradores, aumentar a produtividade dos funcionários e deixá-los bem informados e envolvidos com a organização. Para uma empresa manter uma imagem positiva, é necessário que se valorize, primeiramente, o público interno (colaboradores). Nesse trabalho, o desejo é possibilitar uma melhor compreensão do papel da Comunicação Interna nas empresas, suas ferramentas, seu papel estratégico, desafios e benefícios, mostrando que tendo este setor por base, a organização torna-se capaz de se desenvolver com firmeza. Serão analisadas as principais ferramentas de Comunicação Interna das grandes empresas, a função e papel específico de cada uma delas e sua importância para a Comunicação Interna das organizações.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Organização; Ferramentas; Estratégias.

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço à minha família e meu namorado por ter me dado apoio ao longo de todo o período que estive na Universidade e principalmente nesta reta final de realização da monografia. Agradeço também a todos os amigos e professores que me relacionei de alguma forma e que puderam me ajudar ao longo desse período.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	Pág. 08
2. A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	Pág. 12
2.1 HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	Pág. 12
2.2 O QUE É COMUNICAÇÃO INTERNA	Pág. 14
2.3 TIPOS DE COMUNICAÇÃO.....	Pág. 18
2.4 FUNÇÃO ESTRATÉGICA.....	Pág. 20
2.5 OS INFLUENCIADORES DA COMUNICAÇÃO.....	Pág. 24
3. A COMUNICAÇÃO INTERNA E AS ORGANIZAÇÕES.....	Pág. 26
3.1 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	Pág. 26
3.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	Pág. 28
3.3 DIFICULDADES DA COMUNICAÇÃO INTERNA INEFICIENTE.....	Pág. 31
3.4 PODER ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	Pág. 34
4. OS VEÍCULOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	Pág. 38
4.1 JORNAL IMPRESSO.....	Pág. 39
4.2 MURAL/ QUADRO DE AVISOS.....	Pág. 40
4.3 REVISTA.....	Pág. 41
4.4 BOLETINS.....	Pág. 42
4.5 RADIOEMPRESA.....	Pág. 42
4.6 NEWSLETTER.....	Pág. 43
4.7 INTRANET.....	Pág. 43
4.8 EVENTOS CORPORATIVOS.....	Pág. 44
4.9 TV CORPORATIVA.....	Pág. 45
4.10 REDE SOCIAL CORPORATIVA.....	Pág. 46
5. CONCLUSÃO.....	Pág. 47
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	Pág. 49

1. INTRODUÇÃO

Durante muito tempo dentro das organizações, o marketing, foi o foco dos investimentos e consequente ferramenta de crescimento para as empresas. Era através dessa área que se planejava ações, definia metas e objetivos e pensava-se no futuro.

Depois de um tempo, as empresas perceberam que se apoiar somente em uma área poderia acarretar problemas para organização. Foi nesse cenário, de necessidade de mudança e adaptação, que a Comunicação Interna ganhou fôlego e começou a ser reconhecida no meio corporativo.

Se os marqueteiros olhassem para dentro das suas empresas com o mesmo cuidado com que olham para o mercado extramuros, veriam que as estratégias arduamente trabalhadas pelas diretorias vão se perdendo pelo caminho por falta de comunicação interna de boa qualidade. Somente 5% das estratégias emanadas pelos comandantes chegam ao destino final, àqueles que realizam os processos e fazem a empresa andar. Uma estratégia só será estratégia se for bem comunicada e entendida por todos. Sem comunicação ela é apenas uma promessa de algo ainda não realizado, um sonho. (ZANETTI: 2009)¹

Até então, a Comunicação Interna era vista como uma ferramenta acessória, mas com esse contexto de mudanças e adaptações, de um mundo cada vez mais globalizado e interligado, ela começou a ganhar importância. Dessa forma, passou a ter papel de destaque, inclusive como uma área estratégica que poderia ajudar as empresas a obterem melhores resultados.

O principal foco da Comunicação Interna é informar, mas isso é seu papel mais básico. Ela possui outro grande foco dentro da organização: tem a função de integrar, favorecendo dessa forma a harmonia, bem-estar e produtividade de todos os colaboradores, desde a equipe de limpeza, até os cargos de diretoria. Criar uma sensação de pertencimento e motivar os colaboradores também fazem parte do papel da Comunicação Interna.

Inicialmente, ela começou integrando colaborador com colaborador, e percebendo a eficácia, a empresa utilizou a área para integrar organização e funcionário. Nesse contexto, o colaborador deixou de ser apenas parte da empresa e passou também a ser um importante aliado.

¹ Disponível em: http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=77&ID_COLUNISTA=29
Acesso em: 18/11/2013

Nesse trabalho, para entender melhor a crescente importância dessa ferramenta e seu papel estratégico dentro das empresas, será realizada uma análise sobre aplicações e características da Comunicação Interna. O estudo será associado às pesquisas dos principais teóricos sobre o assunto e em trabalhos específicos sobre o tema. Também foram analisados diversos artigos recentes sobre a aplicação prática da Comunicação Interna dentro das empresas.

Serão estudados os principais fatores internos e externos, que podem influenciar o trabalho. O objetivo é mostrar que na Comunicação Interna, qualquer variável (fato bastante comum), pode impactar o trabalho de forma positiva ou negativa.

Por outro lado, buscar conhecer profundamente os fatores de riscos da organização e tentar mitigá-los por completo ou ao máximo, pode gerar um sucesso ainda maior que o esperado nas ações de Comunicação.

Será realizada uma pesquisa sobre os principais tipos de Comunicação que as empresas podem se utilizar para alcançar seus objetivos e como conhecê-las faz toda a diferença para o profissional da comunicação. Muitas vezes, por serem informações básicas, elas são deixadas de lado, mas é fundamental conhecer os tipos de Comunicação para fazer um bom trabalho.

Além desse aspecto, serão tratados também os desafios da área de Comunicação Interna. De forma alguma todos eles serão abordados, uma vez que novos surgem a cada dia e dependem do cenário de cada empresa. Mas conhecer os gerais e principais é essencial para a realização de um trabalho de excelência.

Sendo assim, o principal objetivo desse trabalho, será estudar os benefícios e a crescente importância da Comunicação Interna eficaz e como essa área pode, estrategicamente, ajudar as organizações a alcançarem suas metas e objetivos.

Outro ponto que merece destaque é a análise das ferramentas de Comunicação que podem ser utilizadas pelas empresas para aprimorar o relacionamento com os colaboradores e incentivar a comunicação. Existem muitos veículos de Comunicação Interna, mas os principais serão estudados de forma clara e objetiva. Saber escolher qual ferramenta utilizar é imprescindível para uma boa Comunicação.

No começo do estudo será abordado um breve histórico da Comunicação Interna. No segundo capítulo será possível conhecer melhor a história da Comunicação Interna, como ela surgiu, seus precedentes e em que contexto ela chegou e se desenvolveu no Brasil. Ainda no segundo capítulo será exposta a definição da Comunicação Interna, seu papel e seus

objetivos. A importância dos colaboradores para uma Comunicação eficaz, e ao mesmo tempo, a importância da Comunicação para motivar os colaboradores, também terá destaque nesse capítulo, assim como a localização da área de Comunicação Interna dentro de uma organização.

Muitas vezes deixada de lado pelos profissionais da comunicação, o estudo das comunicações verbais e não verbais, também estarão presentes no segundo capítulo. Conhecer as linguagens e os tipos de comunicação é fundamental para realizar um bom trabalho. Para a informação ser transmitida de forma clara e atingindo seu objetivo, é muito importante conhecer que tipo de comunicação se encaixa melhor para cada situação.

Ainda nesse capítulo será possível estudar o papel estratégico da Comunicação Interna. Atualmente, já se sabe que influenciar, comunicar e motivar o colaborador é fundamental para o resultado positivo da empresa, por isso a Comunicação Interna passa a ser uma área estratégica para os resultados da corporação.

E para finalizar o segundo capítulo serão analisados os principais influenciadores da Comunicação Interna. Conhecer a idade, escolaridade, profissão, cargo e quantidade de colaboradores, ou seja, mapear seu público interno, precisa ser considerado e é necessário para a Comunicação Interna efetiva. Estudar os veículos que possuem mais aceitação também influencia no resultado, assim como a capacidade da diretoria de se envolver nos assuntos da empresa e transmiti-los aos colaboradores. O tamanho da organização e o uso das novas tecnologias podem influenciar positivamente ou negativamente no trabalho da Comunicação Interna.

No terceiro capítulo será discutida a relação da Comunicação Interna com as organizações, como essa ferramenta está sendo utilizada nas empresas, seu grande potencial e sua atual situação.

Ainda nesse capítulo, serão analisadas as diversas formas de ser eficaz, de fazer uma Comunicação Interna eficiente. Para isso é fundamental conhecer o perfil do seu público interno, ter o apoio da diretoria, saber ouvir o feedback dos colaboradores e principalmente realizar uma comunicação confiável e verdadeira.

Alguns fatores podem tornar a Comunicação Interna ineficiente no ambiente organizacional. São eles: o excesso de comunicação, que deixa o colaborador saturado e sem saber o que é mais relevante; falta de informação, que o deixa perdido e faz com que ele se sinta abandonado pela empresa; inconsistência das mensagens, que muitas vezes faz com que a notícia fique incompreensível para os colaboradores; falta de credibilidade que gera

desconfiança; não adesão dos altos cargos da empresa, o que causa falhas na comunicação; rádio-corredor, que muitas vezes faz com que a mensagem chegue de forma errada e sem embasamento; não considerar o comportamento humano do público interno e dificuldade em personalizar a mensagem. É importante conhecer todas essas dificuldades e saber como enfrentá-las.

E para finalizar o terceiro capítulo será abordada a questão do poder organizacional através da Comunicação Interna. Ter informação significa poder, por isso quem a detém possui o poder e quem sabe transmiti-la de maneira correta, tem mais poder ainda, pois pode mexer em quem quiser e da forma como quiser. Sendo assim, ganha mais espaço e seus atos mais repercussão.

Para uma organização ter realmente poder, ela precisa conhecer muito bem a si mesma, os verdadeiros desafios e oportunidades de seu negócio e juntar essas informações às técnicas de comunicar da melhor forma possível.

Já no quarto capítulo serão estudados os principais veículos utilizados pela Comunicação Interna para alcançar seu objetivo e o papel de cada um deles. Todos esses canais têm como princípio básico unir, motivar, ensinar e principalmente informar os colaboradores. Porém, mais importante do que possuir um canal de comunicação é saber utilizá-lo de maneira correta.

Serão analisados, o jornal impresso, mural/quadro de avisos, revistas, boletins, rádioempresa, newsletter, intranet, eventos corporativos, TV corporativa e rede social corporativa.

Ao final do estudo será possível fazer uma análise completa desde a história da Comunicação Interna, passando pelo seu importante papel nas organizações atualmente, e finalizando pelas suas principais ferramentas.

2. A COMUNICAÇÃO INTERNA

Nesse capítulo, para compreender um pouco mais sobre a temática escolhida, serão apresentados e analisados pontos relevantes relativos à Comunicação Interna. Serão expostos dados colhidos desde que essa ferramenta começou a ser utilizada pelas empresas, passando por um breve histórico, e chegando até as questões que a abrangem e que, direta ou indiretamente, acabam sendo influenciadas por ela.

2.1 Histórico da Comunicação Interna

A Comunicação Interna tem diversos aspectos que marcaram seu surgimento, e através deles, é possível observar seu crescimento por todo mundo e a importância que a área vem assumindo nos últimos anos dentro das empresas e organizações, principalmente no Brasil.

Antes de iniciar a história propriamente dita da Comunicação Interna, é importante ressaltar que alguns momentos marcaram a evolução e transição do processo de comunicação. De acordo com DeFleur e Ball-Rokeach (1993), são eles o período: dos símbolos e sinais; fala e da linguagem; da escrita; da impressão; da comunicação em massa; dos computadores, respectivamente. Cada uma dessas eras contribuiu efetivamente para que tenhamos a comunicação como conhecemos atualmente.

Em relação à história, Rego (1987) aponta, que apesar de ainda muito primitiva, a primeira forma de Comunicação Interna, começou durante o domínio da China pela dinastia Han, em 202 A.C.. Nessa época foram fabricadas as primeiras folhas de papel, através das cartas circulares das cortes.

Contudo, para o autor, o definitivo e verdadeiro aparecimento aconteceu durante a Revolução Industrial, tendo como fomento o crescimento das indústrias e a automatização. Como era algo novo e fora da familiaridade da época, essa enorme mudança, fez com que algumas pessoas pensassem no desenvolvimento de materiais de informação para as pessoas que trabalhavam nesses lugares. Dessa forma, esses trabalhadores poderiam conhecer melhor seu local de trabalho, e conseqüentemente se aproximariam da administração, tornando mais fácil a convivência e o trabalho em equipe. Já nesse início é possível perceber o importante papel que a comunicação exerce dentro de qualquer nível de organização de trabalho.

Inicialmente essa funcionalidade da Comunicação Interna era extremamente restrita, com princípio bem básico, mas que em determinadas ocasiões funciona até hoje. Porém, ao

longo do tempo, esse princípio mais básico foi aumentando e se adaptando às necessidades e funcionalidades de cada período e local.

O aumento da concorrência entre as empresas, bem como as novas demandas internas de comunicação, alavancaram a busca por uma Comunicação Interna mais efetiva e estruturada. Essa concorrência e competitividade externa obrigaram as organizações a olharem seu cliente interno, uma vez que um funcionário que tem orgulho de sua empresa e que veste a camisa é de extrema importância para a divulgação e crescimento dela, tornando assim, as corporações muito mais conhecidas do grande público.

Por causa da industrialização tardia do Brasil e da limitação que o país apresentava em termos de tecnologia, o processo de utilização da Comunicação Interna chegou à nação bem mais tarde que no continente Europeu, fazendo com que o Brasil apresentasse certo atraso nessa área em relação aos outros países.

O ponto inicial para o emprego e melhor uso da Comunicação Interna no Brasil, ocorreu durante a década de 50. Nesse momento, o país vivia a expansão da industrialização, principalmente através dos governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek. Com eles vieram as multinacionais, que já possuíam a cultura da Comunicação Interna e profissionais que já realizavam esse trabalho, por isso abriu-se as portas para esse mercado no Brasil.

Também nesse período, mais especificamente em 1954, foi criada a ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas) e atividades como jornalismo empresarial e relações públicas ganharam destaque. A ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), que até hoje guia a Comunicação Empresarial e Organizacional no Brasil, também surgiu próxima a esse contexto de desenvolvimento, em 1967.

Até os anos 70, a Comunicação Interna era fragmentada, não existindo nenhum departamento dentro das empresas que mediasse a relação com seu público interno e externo. Nessa época, a comunicação era uma atividade exercida por profissionais de outras áreas. Foi nesse período também que começaram a surgir os primeiros cursos de Comunicação Social do Brasil e por isso ao longo da década de 70, profissionais formados em Comunicação chegaram às empresas.

Diante desse cenário, o que seguiu foi uma valorização da Comunicação Interna dentro das empresas, que começaram a perceber que a área poderia ajudar no crescimento de seus negócios. Com isso, a Comunicação Interna começou a adquirir status e essa atitude a colocou como ferramenta estratégica no processo de tomada de decisões.

A Ditadura Militar fez com que as empresas deixassem a Comunicação Interna de lado por um tempo, mas com a abertura ela voltou a crescer. A importância de passar informações verdadeiras, claras e de forma correta, para evitar conflitos voltou a preocupar as grandes organizações. Com modelos e normas antigas e desatualizadas, que não atendiam a demanda do mercado, foi realizada uma reformulação nesses departamentos, que se atualizaram para se adaptarem a nova realidade.

A partir da década de 90, a Comunicação se tornou ainda mais relevante e importante. A modernização industrial criou uma nova necessidade em toda empresa, e conseqüentemente na área de Comunicação Interna não foi diferente. Esse cenário fez surgir a Comunicação Interna que encontramos hoje na maioria das organizações.

Atentando-se ao cenário geral da Comunicação Interna era possível captar uma falta de linearidade no desenvolvimento do trabalho e conseqüentemente a necessidade de crescimento profissional dos gestores e colaboradores envolvidos no processo. Dessa forma percebeu-se que era preciso ir além do que inicialmente se achava ser o fim das questões tangentes à Comunicação Interna.

Porém, segundo Marchiori (2001), apesar de atualmente existirem profissionais de boa qualidade na área de Comunicação, ainda faltam “sólidas formações especializadas”. A autora também comenta que é necessário que esses profissionais se especializem para gerenciarem o trabalho na Comunicação Interna e desenvolvê-lo da melhor maneira possível.

Apesar de visivelmente mais desenvolvida e reconhecida, a Comunicação Interna ainda está crescendo e buscando seu caminho. Atualmente é possível perceber que ela procura cada vez mais espaço e em alguns cenários consegue se desenvolver melhor, porém em outros nem tanto. O importante é reconhecer que ela está sempre seguindo em frente.

2.2 O que é Comunicação Interna

Uma definição simples para Comunicação Interna é o conjunto de atividades que visa a interação, troca de informações e o desenvolvimento de boas relações entre a empresa e seus funcionários ou entre eles próprios. Esse tipo de Comunicação transmite ao público interno as visões, pensamentos e ações da organização, deixando o colaborador informado do que ocorre na empresa.

A Comunicação Interna tem como objetivo comunicar os fatos e acontecimentos que possam ser de interesse do funcionário, em vários aspectos. Mas uma de suas principais funções é manter a imagem positiva da empresa na mente dos colaboradores, além de motivá-

los. Essa motivação cria um ambiente de trabalho positivo e com qualidade, conseqüentemente aumentando a produtividade e felicidade do funcionário e dessa forma, da empresa também.

Não há nada mais importante para o crescimento de produtividade das organizações do que um funcionário motivado e que se sente pertencido. Mantê-los bem informados e sabidos das estratégias da empresa, além de motivados, é fundamental para a empresa atingir seu objetivo.

Indo mais a fundo, a Comunicação Interna é um dos meios mais eficientes para uma empresa se comunicar com os seus colaboradores. Além disso, é importante ressaltar que uma comunicação que visa motivar seu colaborador, contribui fortemente para o desenvolvimento e manutenção de um ambiente de trabalho com qualidade. Com um local de trabalho onde os colaboradores se sintam motivados e pertencidos é mais fácil afirmar que as metas da organização serão alcançadas e que, ainda, seja mantido ou estabelecido um crescimento dos resultados positivos da organização.

É sabido pelas empresas que funcionários a par dos acontecimentos, que conhecem as informações estratégicas, que vestem a camisa e que são motivados a fazerem sempre o melhor, são peças chaves para que a empresa possa alcançar seus objetivos.

Segundo NASSAR, em artigo publicado no site da ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), a “Comunicação Interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comum mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização”

Ao se aprofundar no assunto, percebe-se que conhecer o público-alvo, nesse caso os colaboradores da empresa, é essencial para uma comunicação acertada e que atinge seus objetivos. Por isso é importantíssimo agir com estratégia e planejamento e respeitar os diferentes colaboradores que a organização possui, as crenças e a diversidade cultural das partes envolvidas.

Os funcionários precisam se sentir parte da empresa e saber que seu trabalho e sucesso fazem a diferença no crescimento de sua companhia e são fundamentais para o futuro dela. É preciso haver uma troca entre organização e colaboradores, pois um depende do outro para o melhor resultado para ambas as partes.

Conseguir implantar essa ideia na mente dos colaboradores, respeitando a crença e valores de cada indivíduo é um dos principais desafios da área de Comunicação Interna.

Porém, quando cumprido, traz benefícios para todos os envolvidos (a área, os funcionários e a empresa).

O autor Carlos Parente no artigo “Comunicação: Percepção do Valor” aborda essa questão:

O que sustenta todos os processos internos da empresa é o respeito desta para com seus funcionários - e vice-versa - e isso não seria diferente no processo de comunicação interna. Ao contrário, respeitar os funcionários é a missão mais importante desta função. Respeitar suas crenças e valores, seus sentimentos, sua inteligência. É o respeito que sustenta o processo de comunicação. (PARENTE)²

Pellegrini, em seu artigo para o CONVICON também expõe a importância da organização possuir valores e crenças claras, além de uma cultura organizacional forte:

Os profissionais precisam se sentir fazendo parte, precisam estar informados, encontrar espaço para mostrar suas idéias, motivados para crescer. Só se sentindo parte da cultura organizacional é que os profissionais conseguirão "vestir a camisa" da empresa. (PELLEGRINI)³

Para uma Comunicação efetiva é fundamental um trabalho que vá desde a presidência até o profissional de Comunicação, passando por diversos níveis hierárquicos. Todos precisam transmitir os sucessos e fracassos, além de compartilhar mensagens verdadeiras. Essas informações devem apresentar coerência e conseqüentemente gerar respeito nos colaboradores. Essa coerência só é alcançada se a mensagem transmitida passar realmente por todos os níveis de cargos dentro da empresa.

Apesar das ferramentas e programas modernos de comunicação, é imprescindível ter consciência que nada supre o contato pessoal. A troca entre as pessoas, o corpo-a-corpo não tem substituição. Esse cuidado com o funcionário o deixa muito mais motivado e se sentindo importante, como de fato é, para a empresa.

A Comunicação Interna pode construir relacionamentos verdadeiros e duradouros entre os colaboradores e a empresa, principalmente através de programas onde o funcionário pode colaborar. Esses programas geram um envolvimento dos participantes, criando uma maior produtividade e qualidade nas atividades. Isso comprova que para o resultado esperado, deve ser utilizado a ferramenta correta, o contato necessário e a comunicação clara e objetiva.

² Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=152. Acesso em: 17/06/2013

³ Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/2convicomcccoFabriciaPelegrini.htm>. Acesso em: 18/11/2013

Muitas ferramentas, que serão estudadas em capítulos mais adiante, apoiam o trabalho da Comunicação Interna. Com tanta variedade é importante saber qual ferramenta utilizar. Em artigo publicado na ABERJE, Nassar destaca a importância da escolha da forma de se comunicar:

Sem a aplicação de processos comunicacionais adequados, baseados em grande conhecimento dos públicos com os quais se quer dialogar, em uma estruturação profissional de mensagens e em uma competente seleção de mídias, nenhuma empresa consegue sair do modelo piramidal e extremamente hierarquizado de gestão. (NASSAR: 2000)⁴

Com a multiplicação de veículos para comunicar dentro da empresa (jornais, revistas, murais, intranet e outros) é fundamental utilizá-los de acordo com a necessidade, sempre estabelecendo uma ligação com a empresa e principalmente com o perfil do seu público-interno: o colaborador. Fazer uma integração entre os meios de comunicar, nos dias de hoje, é essencial para o sucesso e alcance da comunicação. Nesse cenário é fundamental que os veículos sejam integrados e adaptados as culturas e valores de cada região do país.

Mesmo com a crescente chegada de profissionais especializados na área de Comunicação, muitos programas ainda têm características da área de RH em relação à formato, linguagem e abordagem. Uma pesquisa realizada pela ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) aponta dados que podem explicar essa questão:

- 49% das empresas têm a área de Comunicação Interna sob a gestão da área de Comunicação
- 41% sob a gestão da área de Recursos Humanos
- 5% sob gestão do departamento de Marketing

Com a pesquisa é possível perceber que muitas vezes a área de Comunicação Interna está junto com a área de Gestão de Pessoas ou RH. O objetivo comum de ligar a corporação como empresa e seus funcionários aproxima essas áreas. Como ambos lidam diretamente com os colaboradores, algumas vezes, principalmente em um primeiro momento, é mais fácil implantar a área de Comunicação Interna dentro do RH.

⁴ Disponível em http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=98. Acesso em 17/06/2013

Com isso percebe-se que existe uma lógica a ser seguida: ferramentas de comunicação apropriadas e ligadas à cultura organizacional forte, somadas ao conhecimento do perfil dos colaboradores, são iguais à Comunicação Interna bem feita, que por sua vez, suscita funcionários alegres e participativos, chegando assim ao sucesso da organização e, finalmente, ao contentamento do público externo.

2.3 Tipos de Comunicação

Estudar as comunicações verbais e não verbais, é fundamental para entender completamente qualquer área da Comunicação. Principalmente dentro das organizações, as suas utilizações depende do contexto da empresa, dos elementos envolvidos e da mensagem que a organização quer passar. Muitas vezes a escolha da comunicação verbal ou não verbal que fará a diferença na hora de associar a mensagem transmitida.

Na comunicação verbal é necessário que haja uma participação e contato das duas partes envolvidas. Ela não pode ser unidirecional, pois é preciso haver trocas de conhecimento e experiência entre as partes envolvidas. Respostas práticas, abertas e algumas vezes informais, marcam esse tipo de comunicação.

A Comunicação verbal pode ser externa ou interna. Ela é chamada de externa quando comunica algo para pessoas e público-alvo fora da organização. Já a comunicação interna acontece quando a comunicação em questão é realizada da empresa para dentro da empresa, visando o público-interno, ou seja, os colaboradores.

A transmissão da comunicação verbal pode ser realizada por dois modelos diferentes: oral e escrito. A comunicação oral, na prática, é feita através de conversas, palestras motivacionais, explicações, avisos, todos com o objetivo de comunicar alguma coisa e expostos oralmente.

No ambiente empresarial, essa comunicação tem caído em desuso, uma vez que perguntas e questionamentos podem ser realizados, ali, na hora da comunicação, e a pessoa pode não ter a resposta correta. Nesse caso, ela deve pesquisar e refletir antes de responder algo errado, mas isso pode causar a impressão de que a organização não sabe sobre si mesma.

Por isso, a comunicação escrita é muito mais utilizada dentro das empresas. Além da questão da resposta abordada acima, uma comunicação por escrito, pode ser revisada, lida e relida diversas vezes e mudada o necessário para se adequar à mensagem. Outra vantagem, é que na comunicação oral, uma palavra mal colocada ou com duplo sentido pode causar uma

impressão errada, enquanto que na comunicação escrito isso é mais difícil de ocorrer pelas oportunidades de correção do texto.

A caixa de sugestões ou perguntas é uma ferramenta frequentemente utilizada para que os funcionários possam opinar e sugerir. Porém, nesse modelo, os responsáveis pela resposta têm tempo de buscar a solução correta, sem se precipitar, resolvendo a situação com calma.

Porém é importante destacar que mensagens de determinadas situações devem ser transmitidas oralmente para que os colaboradores se sintam acolhidos e mais seguros. Muitas vezes o fato do Presidente da empresa se comunicar, oralmente e diretamente com os colaboradores, faz com que eles se sintam extremamente privilegiados. Principalmente comunicações que afetam o dia-a-dia dos funcionários e o clima da empresa. Portanto, cada circunstância deve ser avaliada para se escolher a melhor forma de comunicar. Um bom profissional de comunicação saberá avaliar a melhor maneira.

A comunicação oral é tão fundamental, que se pode observar que a falta de conversa e diálogo em determinadas situações e entre certas pessoas é o ponto central dos problemas de relacionamento dentro das empresas. Falta de relacionamento entre subordinados e superiores, dificuldade de um novo colaborador para se enturmar no novo time, os problemas entre equipes diferentes, entre outros, são exemplos da falta de comunicação oral.

Essas dificuldades poderiam ser resolvidas com atividades simples, que melhoram o relacionamento geral, como reuniões de integração, troca de informações entre equipes diferentes, feedbacks, uma ligação telefônica, entre outras.

A comunicação não verbal, por sua vez, é menos utilizada nas empresas, pois pode gerar algumas confusões. Em determinados momentos ela pode não ser tão clara e seu sentido precisa ser explicado. Normalmente ela é dúbia, tanto quando usada pela organização, quanto quando usada pelos colaboradores. Mesmo assim ainda é possível observá-la em algumas situações.

O espaço físico da empresa é um exemplo de comunicação não verbal. Os detalhes da decoração de um ambiente de organização comunica algo, como postura e até mesmo valores da empresa, preocupação com o conforto dos funcionários e etc. Por exemplo, móveis mais clássicos e de madeira podem sugerir que a empresa é mais rígida e antiga, enquanto decoração colorida pode denotar uma empresa mais jovem e moderna. Cadeiras com regulagem de acento, apoio de pé e outros artefatos podem demonstrar a preocupação da empresa com a saúde do colaborador.

Vários aspectos corporais dos funcionários também passam através da linguagem não verbal. Um tom de voz mais alto e uma perna que não para de sacudir podem sugerir que o colaborador está nervoso, por exemplo. Ao mesmo tempo, a posição do corpo e postura, pode demonstrar que ele está interessado no assunto ou é desleixado.

Em maior escala, expressões faciais e gestos também comunicam. Um sorriso natural pode passar que a pessoa está confortável e alegre naquele momento, assim como uma mordida no lábio pode indicar nervosismo. Normalmente essas expressões são incontrolláveis. Já os aplausos, que são controláveis, também cumprem sua função de comunicar.

Atualmente um aspecto que está em alta e também é um tipo de comunicação não verbal é a apresentação pessoal. As roupas que os funcionários usam podem demonstrar o interesse e a importância que ele dá a determinada situação. Se em algum evento com o presidente, por exemplo, ele vai bem vestido e com um vestuário extremamente formal, denota que ele está preocupado com sua imagem perante o líder da empresa. Se em uma festa de fim de ano ele vai mais a vontade, demonstra que aquele é um momento de descontração para ele.

As comunicações verbais e não verbais, podem ser separadas em formais e informais. Na primeira, quem comunica é o representante oficial da empresa, que preza pela informação passada e exige um nível de comprometimento. Já a comunicação informal é a famosa “rádio-corredor”, presente em quase todas as empresas, onde a informação transmitida não é oficial é muitas vezes vem carregada de opiniões pessoais e sentimentos.

É importante frisar que independente do tipo de comunicação escolhida, o principal é que a informação seja passada de forma clara e correta, pois através dela se evita problemas e erros e é o caminho mais curto (e necessário) para as corporações alcançarem seus grandes objetivos.

2.4 Função estratégica

Para começar esse capítulo é fundamental ressaltar que o principal cliente da Comunicação Interna de uma organização são seus colaboradores e o seu papel é adquirir a confiança e atenção deles. Sendo assim, pode-se compreender melhor as estratégias envolvidas nesse processo.

Informar o público interno das decisões da empresa, dos projetos desenvolvidos e tudo que envolve o funcionário é primário. Ele precisa ser informado de tudo que ocorre na organização e deve ser o primeiro a saber, uma vez que descobrir qualquer notícia através da

mídia o deixa inseguro e desmotivado. Além de demonstrar que a empresa não está se importando com a opinião do funcionário.

Outra questão estratégica, mas não menos importante, é perceber que o funcionário não pode ser só um receptor de mensagens. Ele deve ser ativo e participativo, precisa “vestir a camisa”.

Também é necessário que o colaborador se sinta parte responsável pelo crescimento da organização. Clemen confirma essa situação dizendo:

Para isso, o processo de Comunicação Interna deve considerar a transparência com: os públicos-alvo, as mensagens e as linguagens adequadas, os momentos oportunos, o mix de ferramentas, e os resultados obtidos a partir da comunicação realizada. (CLEMEN: 2005)⁵

Atento a essas situações observa-se que a Comunicação Interna envolve o funcionário e por isso é fundamental que sejam realizadas pesquisas de clima, recolhimento de relatos e sugestões do público interno com o objetivo de aumentar a satisfação dele e consequentemente da empresa também. É importante ressaltar que os canais de comunicação não devem ser geridos apenas por essa área, já que os materiais com informações da empresa devem ser de responsabilidade, principalmente, dos membros da direção da organização.

O setor que executa (Comunicação Interna) deve existir, mas a palavra final deve ser da diretoria. Cada vez fica mais claro que o envolvimento dos níveis hierárquicos mais altos é fundamental para uma boa comunicação dentro da empresa.

Normalmente existe um processo a ser seguido quanto à divulgação das informações. Uma decisão dos diretores se transforma em mensagem e aí ela é difundida para todos da organização. Segundo Analisa Brum, no livro “Endomarketing Como Estratégia de Gestão”, a informação pode ser divulgada de duas formas: através dos líderes imediatos, já que essas pessoas têm credibilidade junto a suas equipes inspirando confiança e o segundo é através de ações e instrumentos de comunicação, onde o conteúdo é o foco principal.

É necessário frisar o poder e o alcance da comunicação informal. Ela acontece diariamente, e segundo a autora é resultado de uma Comunicação Interna ineficiente. Lidar com essa situação de divulgação de notícias distorcidas é, com certeza, um dos principais desafios e dificuldades dessa área.

⁵ Disponível em http://www.nosdacomunicacao.com.br/panorama_interna.asp?panorama=562&tipo=G . Acesso em 18/11/2013

Segundo Bekin (2004), como a comunicação não é unidirecional e envolve interlocutores, sempre há uma troca embutida nela. Sendo assim, se a comunicação for eficiente ela evitará ruídos, uma vez que quando não existe a Comunicação Interna ou quando ela é ineficiente há boatos e fofocas.

Outra posição estratégica tomada pelas empresas são as promessas realizadas por elas aos funcionários. É fundamental que elas sejam cumpridas, porque não há nada pior que divulgar ao colaborador e não fazer. Isso gera desmotivação e desconfiança do funcionário com a organização. Se não sabe se poderá cumprir, não exponha.

Integrar também é um ponto estratégico para a Comunicação Interna, por isso não pode ser esquecido na hora de produzir uma comunicação eficaz. Diversos meios podem ser utilizados com essa função, como festas de fim de anos, encontros com a diretoria, cafés da manhã, apresentações sobre os negócios da empresa e outros. Essa integração não só do funcionário com a empresa, mas também do colaborador com colaborador é fundamental para o sentimento de pertencimento que ele deve ter.

Como ter um colaborador satisfeito é o primeiro passo para um trabalho motivado e consequente crescimento da empresa, um funcionário envolvido e participativo é importantíssimo para o crescimento da organização e estratégico para a Comunicação Interna. É por isso, que no geral, as empresas estão preocupadas em saber qual a imagem dela perante seus funcionários e o que eles pensam a respeito.

É desestimulante se a organização sabe que perdeu um funcionário para uma concorrente, principalmente se ele acredita mais nela. Estrategicamente a Comunicação Interna pode mudar essa situação com os diversos meios já citados no capítulo.

Aumento da relação entre as hierarquias da empresa, chefes mais próximos de seus subordinados e subordinados se sentindo mais a vontade com suas lideranças, também são vantagens associadas ao trabalho da Comunicação Interna.

Por isso uma comunicação não saudável pode gerar uma empresa sem prioridades claras, fator de risco para o futuro da organização. Nesse caso ela não terá objetivos possíveis de realizar já que não serão compreendidos pelo principal ponto de sucesso de uma empresa: os colaboradores.

Em relação ao conteúdo passado para o colaborador, deve gerar credibilidade. A partir daí começa um ciclo necessário para a prospecção da empresa: envolvimento do funcionário, em seguida o comprometimento dele com a organização e logo depois a motivação. É essa

motivação e satisfação que gera a produtividade do colaborador e conseqüente lucro para a empresa.

Otimizar os recursos da empresa através da comunicação também é um de seus papéis estratégicos. Todos os recursos da organização devem ser utilizados da melhor maneira possível. E recursos podem ser: humanos, tecnológicos, de matéria prima, de espaço físico e todos os outros fatores que formam a corporação.

A divulgação de assuntos relativos à recursos humanos, através da circulação eficaz e ágil da informação, tem como objetivo construir uma relação de confiança e de credibilidade, que fortalece o relacionamento entre colaboradores e organização. Dessa forma eles ficam alinhados as estratégias e diretrizes da empresa.

As informações devem ser transmitidas com clareza e transparência. Funcionários bem informados e conscientes do seu papel e sua importância para a empresa produzem mais, ficam motivados e não criam problemas pequenos.

É importante destacar que o processo de comunicação deve garantir que os conteúdos das informações não se percam ao longo do caminho até o colaborador, pois isso causaria alguns danos (tanto de imagem, quanto financeiro) para a empresa.

Os Programas desenvolvidos pelas empresas visando o bem estar dos colaboradores, também pode ficar a cargo da Comunicação Interna. Programas de Sugestões, que tem como objetivo identificar ideias dos funcionários e colocá-las em práticas são muito importantes, inclusive gerando benefícios financeiros ao colaborador.

Além desse, um Programa de Reconhecimento é fundamental para os funcionários perceberem que seu trabalho está sendo valorizado, visto e recompensado pela empresa. E um último exemplo, seria um Programa de Assistência ao Colaborador (PAE) que tem a finalidade de levar ajuda especializada ao funcionário que possui um problema (tanto profissional quanto pessoal), que o prejudica no desenvolvimento do seu trabalho.

Por isso, percebe-se, que a principal estratégia da Comunicação Interna e, conseqüentemente da organização como um todo, é investir no funcionário. Se um colaborador se sente pertencido e motivado por determinada empresa, essa sensação de excelência pode chegar até o público externo, que enxergará a organização do mesmo modo que seu colaborador: com excelentes olhos.

2.5 Os influenciadores da Comunicação

Quando se pensa em implantar uma área de Comunicação ou simplesmente dar continuidade ao que já existe, é importante levar em consideração os fatores que a influenciam.

Apesar de só isso não ser suficiente, saber a idade, escolaridade, profissão, cargo e quantidade de colaboradores, ou seja, mapear seu público interno, precisa ser considerado e é necessário para a Comunicação Interna efetiva.

Para um alcance mais eficaz da Comunicação, é necessário saber como o público-alvo se comporta, se são mais objetivos ou afetivos, por exemplo. A partir dessa informação é possível trabalhar as comunicações e textos em geral, principalmente a linguagem, que dependendo do público e pode ser mais formal ou não.

Também é preciso estudar quais são as informações que esse público acredita ser relevante e por isso gostaria de saber. Pesquisar o interesse deles é muito importante, pois não adianta divulgar um balanço financeiro enorme, cheio de números incompreensíveis para maioria, quando apenas informar que o balanço já está disponível para quem tem interesse, já basta.

É fundamental, também, fazer uma avaliação com os colaboradores de quais veículos eles gostam mais e que agregam mais informações para eles. O jornal interno, por exemplo, é bastante utilizado, mas algumas vezes, por conter muito texto, o colaborador não lê muito. Enquanto um quadro de aviso pode ser mais efetivo porque expõe as notícias de forma mais resumida e de fácil leitura.

Segundo Alberto Ruggiero (2002), prioridade à Comunicação é um dos fatores que influenciam na hora de comunicar e para que a Comunicação Interna atinja seus objetivos. Quando o autor fala de prioridade, ele não está falando só sobre a agilidade e rapidez na chegada da informação ao colaborador, mas sim de algo muito mais importante: a qualidade dessa informação. A qualidade pode ajudar no desempenho da empresa, já que assim os colaboradores podem agir com mais rapidez, mas a qualidade da informação gera credibilidade, fator importantíssimo para Comunicação de uma organização.

Outro fator influenciador da Comunicação é a disposição dos diretores de passarem as informações fundamentais aos colaboradores. Várias vezes é necessário fornecer informações sigilosas, exigindo assim, descrição dos funcionários para poder manter a confiança de todos. Isso é essencial para evitar a invenção de informações falsas e rádio-corredor, principalmente quando os funcionários desconhecem a verdade. Com a informação correta, o colaborador se

sente prestigiado por saber das notícias antes de todos e pode rebater informações falsas que possam vir a ser divulgadas na mídia.

Para que não haja falta de confiança e perda de credibilidade por parte do colaborador, a organização não deve divulgar meias-verdades ou informações falsas para esconder algo de seus funcionários. Isso é muito grave. O que será comunicado deve ser entendido e absorvido de forma correta pelos colaboradores e a Comunicação deve garantir que não existam erros nessa comunicação. A certeza da compreensão eficaz melhora o processo de comunicação.

Os colaboradores têm papel importante nessa questão. Principalmente com informações que comprometam o desenvolvimento de seu trabalho, eles não devem esperar a comunicação chegar até eles. Eles podem e precisam buscar as informações também. Para ajudá-los, a empresa deve criar canais de comunicação, como Fale Conosco, onde o colaborador pode tirar dúvidas, fazer comentários e sugestões.

Atualmente um ponto que influencia, tanto positivo, quanto negativamente na Comunicação é o uso da tecnologia. Segundo Ruggiero, para que seja aproveitada com efetividade, deve haver um equilíbrio entre o mundo digital e as relações pessoais.

Muitas empresas têm usado demais as tecnologias deixando de lado a afetividade dos colaboradores. Utilizar-se apenas de contato pessoal também não deve ser uma opção. Saber empregar ambos no processo de comunicação é que gerará uma eficácia na transmissão da mensagem. Integrar os meios de comunicação de forma correta é essencial.

Um ponto chave nesse processo é observar o tamanho das organizações. Empresas muito grandes, que possuem um quadro vasto de funcionários, têm muito mais dificuldade, do que organizações menores, já que tem que atingir um número muito grande de colaboradores.

A distribuição desses colaboradores também influencia, uma vez que empresas que possuem funcionários alocados em vários estados (que não seja a sede) ou até mesmo no escritório do cliente, tem muita dificuldade de comunicação, uma vez que colaboradores espalhados dificultam a chegada de informações.

Para que a comunicação seja efetiva é preciso levar em consideração todos esses influenciadores expostos acima.

3. A COMUNICAÇÃO INTERNA E AS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo será analisada a relação entre a Comunicação Interna e as Organizações. A finalidade é mostrar como essa ferramenta está sendo usada dentro das empresas, sua situação atual e seu grande potencial de desenvolvimento e crescimento.

3.1 O papel da Comunicação na administração das organizações

Os seres humanos, segundo Chiavenato (2006), têm a tendência de colaborar uns com os outros, criando assim, organizações que visam atingir determinados objetivos, que sozinhos não seriam possíveis de alcançar.

Pode-se dizer que organização é um conjunto de ações guiadas por uma dupla ou mais pessoas, que colaboram entre si e só existem quando:

- Existem pessoas que podem se comunicar
- Que estão disponíveis para trabalharem em conjunto
- Tem o mesmo objetivo final

A comunicação organizacional é fundamental para as corporações, afinal tem o objetivo de transmitir informações, de tomar de decisões corretas e desenvolver bons relacionamentos, que interajam e façam com que todas as partes colaborem.

Como em qualquer local, o comportamento humano dentro das organizações sofre influencia ambiental, de cultura e ambiente de trabalho, e principalmente pessoal, como objetivos pessoais, expectativas, personalidade e motivação.

As relações existentes seres entre humanos estão relacionadas às atitudes e ações de grupos ou de pessoas. Quase todos procuram entrar em algum grupo para se sentir pertencido e compreendido de forma a seguir seus interesses e objetivos a longo e curto prazo.

Cada um tem uma personalidade, mas ela pode sofrer influencia de um individuo ou de algum grupo. Compreender e entender essas relações essencialmente humanas, é muito importante para melhorar a produtividade dos colaboradores, pois ajudam as pessoas a se tornarem mais sadias e espontâneas.

O comportamento humano é resultado de um conjunto de fatos coexistentes, que podem ser entendidos como um campo de forças dinâmico inter-relacionado. Portanto, o comportamento de uma pessoa depende não somente de suas experiências passadas, mas também do meio ambiente psicológico atual. (NETO, 2001; p. 57)

Uma das finalidades das organizações é enfrentar as novas dificuldades do mercado e sobreviver a concorrência e a competitividade. No passado a comunicação tinha um papel mais simples, de apenas criar um elo de relacionamento entre emissor e receptor.

Hoje, não se pode imaginar uma empresa que pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação. (BUENO, 2003; p. 9)

A mudança de pensamento é difícil, pois a maioria tem resistência com novas propostas e porque todos são influenciáveis e cada um desenvolve uma maneira de se comportar diante os processos de comunicação.

Aos gestores cabe prestar atenção as mudanças na sociedade e antecipar-se a um modelo diferente de relacionamento. A auto-estima dos trabalhadores, o sentimento de identidade com a organização, a responsabilidade com o trabalho, a produtividade e a competitividade, entre outros indicadores, com certeza, não são estimuladas por uma comunicação interna que os despreza ou subestima. (NASSAR, 2003; p. 31)

A comunicação pode e deve ser utilizada para melhorar a imagem da empresa, estimular e motivar o colaborador. Mas um dos seus grandes papeis na organização é gerenciar problemas da melhor maneira possível e gerar e facilitar o entendimento entre pessoas que possuem diferentes pontos de vista.

A comunicação interage na hierarquia da empresa, sendo o fator que pode construir ou destruir a imagem, os relacionamentos e os objetivos. Já Kwasnicka, qualquer pessoa ou grupo que tenham a intenção de iniciar um negócio próprio, precisa ter o conhecimento para administrar, ou então, contratar alguém para fazê-lo, visto que os problemas decorrentes do negocio devem ser previstos para alcançar a finalidade principal. (KWASNICKA,1995; p.17)

Uma comunicação bem administrada oferece agilidade às empresas. Atualmente os administradores começaram a se preocupar mais com as questões intangíveis da organização, como comunicação, liderança, motivação, entre outras, buscando entender o comportamento humano e encontrar soluções para os problemas organizacionais.

Percebe-se, cada vez mais, que as grandes empresas se dão conta que o capital humano e seu desenvolvimento são fundamentais para o sucesso de uma organização, por isso o investimento em gestão de pessoas, incluindo o braço de comunicação, que ajuda muito o relacionamento entre os colaboradores e seus lideres e principalmente entre os colaboradores e sua empresa.

3.2 Eficácia na Comunicação Interna

Ser eficaz é conseguir fazer com que terceiros sigam suas ideias e mudem suas opiniões e atitudes de acordo com elas e, dessa forma, ser beneficiado com essa ação, já que a ideia transmitida tem como finalidade ser benéfica a quem transmite e também trazer resultados positivos para a empresa.

Criar um departamento focado em ações de Comunicação Interna, com pessoas especializadas na área e profissionais adequados ao trabalho é o primeiro passo para fazer com que o sistema de Comunicação seja eficiente dentro de uma organização.

A criação da Área de Comunicação Interna e os papéis definidos para seus profissionais devem ser transmitidos para toda Organização de forma bem clara. A partir daí, a colaboração informal de alguns funcionários que ajudavam com a "criação de cartazes, festinhas e jornalzinho" deve ser encerrada. Estes funcionários, que antes colaboravam por intuição, devem ser conquistados pela Comunicação Interna. (CLEMEN, 2005; p.47)

Porém o mais importante nesse processo inicial é o próximo passo. É essencial que a diretoria conheça a estrutura e acredite profundamente na sua área de Comunicação Interna. Afinal é através da Comunicação Interna, integrada a uma relação excelente com seu público interno, que a organização poderá escolher como transmitir sua imagem ao público externo, que é o seu objetivo ao final de todo processo.

Como se sabe, toda empresa visa o lucro, por isso, ela não quer fazer seus colaboradores felizes apenas para parecer legal. A verdade é que funcionários alegres e motivados têm mais produtividade e conseqüentemente geram mais lucro. Esses funcionários produzem um resultado melhor, além de fazerem marketing da própria empresa sem que ela invista nessa divulgação, que deve ser positiva.

Para que uma Comunicação seja muito mais eficaz e com o funcionamento perfeito, Alberto Ruggiero (2002) fala da necessidade da individualização da mensagem que é transmitida. Essa questão observa as diferenças (que pode ser por classe social, escolaridade, experiência entre outras) para gerar uma comunicação mais efetiva.

Comunicações que utilizam a média como base, no geral, causam mais problemas do que benefícios. Em determinadas situações esses problemas são tão intrínsecos que se sobrepõem e acabam com o impacto que era esperado.

Conhecer o perfil dos colaboradores é fator fundamental para a realização de uma comunicação mais individualizada. Essa ciência precisa ir além das informações básicas, presentes na folha de pagamento. É necessário aprofundamento para conhecer os desejos, anseios e a vida desses colaboradores. Por isso a necessidade de um contato pessoal, para

obter confiança, credibilidade e informações imprescindíveis para o desenvolvimento de um bom trabalho.

Em relação à diferença de comunicação, a mais expressiva, talvez seja entre homens e mulheres. Apesar da projeção de um estreitamento nas atividades desenvolvidas por ambos os sexos dentro das empresas, por enquanto, na comunicação as diferenças existem e são significativas. Se a maioria do público for feminina, a mensagem pode ser mais detalhista, já se for ao contrário, maioria masculina, a comunicação pode ser mais direta. No caso de um público interno equilibrado pode-se averiguar a possibilidade de uma comunicação dividida, com a mesma mensagem, de forma diferente visando atingir os dois públicos.

Porém para determinar o fracasso ou sucesso, a empresa não pode ter em mente só a vontade de informar, via que seria de mão única. O investimento deve ser no comunicar, via de mão dupla. Assim ela fala o que é importante, mas também ouve e age de acordo com o feedback e sugestões dos funcionários.

Contabilizar a eficácia da Comunicação Interna pode ser realizada de várias formas. Mas através de campanhas esse resultado fica mais claro. Quanto mais pessoas participam da campanha, principalmente cargos de alto nível, significa que houve sucesso. Mas não é só isso. Pesquisar se a maioria ficou sabendo da campanha e entendeu a mensagem também é sinônimo de algo que deu certo.

Sabe-se que colaboradores insatisfeitos ou infelizes com a empresa tem a produtividade muito mais baixa e conseqüentemente acabam fazendo propaganda negativa da organização. Nesse cenário a Comunicação Interna se torna ainda mais necessária para transformar funcionários descontentes em indivíduos motivados, que se sentem pertencidos e com vontade de participar. Desse modo, eles venderão positivamente a empresa para o público externo.

Outro ponto importante são os feedbacks. Ouvir o cliente é fundamental. E finalmente os 5 Cs de uma Comunicação Interna para que ela seja eficaz: clara, consciente, continua e frequente, curta e rápida e completa.

Uma Comunicação Interna eficaz é certamente um modelo de Comunicação Interna estruturado, sistêmico, ágil e permanente. Que dá conta de complexidades cada vez maiores num mundo cada vez mais plural. Onde a

liderança considere a comunicação interna como essencial, parte do dia a dia da gestão e dos relacionamentos saudáveis e produtivos. (GAULIA: 2010)⁶

Alguns outros fatores também influenciam na eficácia da comunicação como:

- Fonte ou transmissor – É quando alguém transmite alguma mensagem, que pode ser escrita ou falada, para uma pessoa ou para muitas. A autoridade ou experiência de quem passa a mensagem possui uma grande influência na atenção de quem a receberá;
- Mensagem – Quando se tem algo ou alguma ideia para ser transmitida. Muitos fatores envolvem essa questão, como clareza do receptor, forma de transmissão da mensagem e qualidade da informação;
- Canal – Atualmente as empresas possuem diversos canais de comunicação, que devem trabalhar integrados para transmitir ou receber a informação. Normalmente ela é escrita ou falada e, muitas vezes, de forma eletrônica;
- Receptor – Só se pode falar em uma comunicação de sucesso quando o receptor entende perfeitamente o que a mensagem quis transmitir;
- Feedback – Ferramenta que permite saber se o receptor entendeu a informação. Importante para a área de Comunicação Interna checar se está chegando corretamente aos colaboradores;
- Ambiente – A comunicação é diretamente proporcional ao ambiente em que está inserida, bem como a cultura organizacional da empresa em questão.
- Ruído – Desconcentra o receptor e leva a uma comunicação com problemas. A ambivalência, o medo e o stress podem causar ruídos para o receptor.

Se comunicar pode ser um processo complicado ou natural, depende muito da forma de como está sendo transmitida a mensagem e de como o receptor a entenderá. Alcançar uma comunicação de sucesso é saber que o colaborador (receptor) entendeu a mensagem de forma clara, objetiva e sem dúvidas.

Resumindo, vários pontos são fundamentais para um processo completo e de sucesso na área de Comunicação Interna e entre eles, os mais essenciais são: estabelecer uma comunicação confiável e verdadeira, buscando ouvir o retorno sempre, atentar as diferenças,

⁶ Disponível em: http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=125&ID_COLUNISTA=27
Acesso em: 18/11/2013

usar a criatividade despertando interesse dos colaboradores e realizar uma comunicação em duas vias, fazendo com que os colaboradores sejam participativos.

3.3 Dificuldades da Comunicação Interna ineficiente

Um dos grandes pensadores da Comunicação Interna é Peter Russell. Para ele, 90% dos problemas que ocorrem dentro de uma organização são resultado de uma Comunicação Interna inexistente, ineficaz ou despreparada.

Ainda segundo o autor, nos próximos anos, o papel da Comunicação Interna só tende a crescer dentro das empresas, e se ela for realizada de forma incorreta, irá prejudicar a organização, enquanto que se for feita de forma correta, ajudará no crescimento da empresa.

Por isso é essencial ficar informado dos problemas mais comuns e genéricos que podem surgir dentro de uma organização. Eles são:

- Excesso de Comunicação

Quando o colaborador recebe muitas informações, de forma desordenada, muitos problemas podem aparecer. Entre eles, pode haver uma falta de compreensão e conseqüente falta de absorção, caso as informações estejam desconectadas e desencaixadas ou fora de contexto.

O ideal é organizar as informações e mesmo que elas estejam espaçadas, conseguir realizar um elo entre elas, para saber que se trata de um mesmo assunto. Mais importante ainda, é fazer um filtro do que deve ou não chegar ao funcionário. Para não ficar confuso ou perdido, ele só deve saber de informações relevantes e úteis para seu dia a dia.

- Falta de informação

Esse caso é o contrário do primeiro, onde o colaborador se sente bombardeado de informações, chegando ao ponto de estar saturado, nesse agora ele acha que não está sendo informado sobre nada e que está abandonado pela empresa, que acaba demonstrando que não tem interesse por esse funcionário.

Nessa situação, o que acontece, é que muitos colaboradores reclamam que ficam sabendo notícias de sua empresa por um meio externo, como jornal e televisão. Em organizações menores, esse papel acaba ficando com a rádio-corredor.

A equipe de Comunicação Interna deve passar as informações periodicamente e atentar aquelas que precisando ser transmitidas imediatamente. Dessa forma o funcionário se

sente mais próximo e pertencido à empresa, se envolvendo nos problemas e sucesso e os levando para sua vida pessoal.

- Inconsistência das mensagens

Passar as informações apenas por passar, também não funciona. É necessário que essa informação seja compreensível por parte dos colaboradores. Para que isso ocorra é necessário se atentar a linguagem escolhida (muito robusta pode causar uma impressão errada, assim como muito informal também), a matéria não pode estar resumida a ponto de não entendê-la e deve estar alinhada ao perfil do público.

Essa inconsistência costuma ocorrer quando a empresa não divulga informações estratégicas. Essa situação pode gerar uma desconfiança pelos colaboradores, pois fica parecendo que faltou conteúdo na mensagem e que a empresa está escondendo algo importante de seus funcionários.

- Falta de credibilidade

A falta de credibilidade nas mensagens, infelizmente acaba se tornando comum, já que a própria diretoria não pratica o discurso transmitido.

Um caso que ocorre em quase todas as empresas é a “palavra do presidente”. Normalmente esses tipos de texto são redigidos por outros funcionários e muitas vezes esse presidente nem lê a mensagem. A questão é que por mais cuidado que se tenha é perceptível quando o texto não foi escrito por determinada pessoa, ainda mais o presidente.

Esse é só um exemplo de falta de credibilidade. Para matê-la é fundamental que o discurso da organização esteja alinhado com as atitudes de sua diretoria, principalmente, porque caso isso não aconteça surgirão boatos, que em maiores proporções, podem chegar aos jornais, revistas e televisão.

- Não adesão dos altos cargos da empresa

Muitas vezes a área de Comunicação tem dificuldades com a diretoria. Isso acontece porque ela não entende a importância de se envolver no processo e isso pode causar um problema no objetivo final e falhas na comunicação.

O principal é fazê-los entender que não podem ser autoritários com os colaboradores. É necessário que haja um posicionamento dessa diretoria para que os funcionários não os

enxerguem como intocáveis e inacessíveis, mas sim, como um líder que eles gostariam de seguir, apoiar e quem sabe um dia, se tornar um.

- Rádio-corredor

Um dos grandes desafios da Comunicação Interna atualmente é a chamada rádio-corredor, que também é conhecida como boato organizacional. O principal ponto para ela se desenvolver é a falta de informação. É a partir dessa dificuldade que os boatos começam a ser inventados. É um meio, mesmo que não oficial, dos colaboradores se manterem informados, já que a mensagem não chega.

O ideal é que nunca se deixe desenvolver uma rádio-corredor, mas caso isso já aconteça, uma forma de melhorar e segurar essa vilã da Comunicação Interna é a criação de canais de feedbacks. A finalidade é dar voz aos funcionários que, se sentindo ouvidos, não criam ou participam de conversas paralelas nos corredores.

Porém é importante frisar que esse tipo de comunicação dificilmente acabará. O papel da comunicação, portanto, nessa questão é fazer com que essa seja uma reação saudável e natural dos funcionários, que ao recebem uma notícia vinda da Comunicação irão comentar com seus colegas.

Quando a comunicação oficial é objetiva e não esconde nada, não é necessário temer a rádio-corredor. Inclusive ela pode ser considerada um termômetro se a informação transmitida for verdadeira e equilibrada.

- Não considerar o comportamento humano do público interno

Para uma comunicação eficiente é necessário saber como tratar os colaboradores e entender que eles são o fator principal do processo.

É fundamental mapear e entender o perfil desses funcionários já que as mensagens não vão atingir apenas grupos isolados, mas também a empresa como um todo, desde o funcionário com o cargo mais baixo até o alto executivo. E os empregados devem se sentir pertencidos e a vontade dentro da empresa a ponto de se expressarem de maneira aprazível.

- Dificuldade em personalizar a mensagem

Ainda que levando o comportamento humano em consideração, outra questão pode ser um problema a ser resolvido: a dificuldade em ajustar a mensagem aos diversos perfis mapeados.

Segundo Rego (1986) a forma do discurso gerará maior ou menor aceitação dos funcionários e isso leva diretamente a necessidade de adequação do discurso em relação ao público envolvido.

Se dentro de uma empresa, principalmente as maiores, existem diversos perfis de colaboradores e a Comunicação Interna perceber que uma única mensagem não se adequará a todos, deve-se pensar na possibilidade de criar quantos discursos forem necessário para alcançar e mobilizar todas essas pessoas.

Cada público é estratégico, por isso a importância de levar em consideração e se adequar a cada um deles. Para isso é necessário respeitar e valorizar a identidade de cada um deles. Esse pode ser o segredo para quem almeja estabelecer uma cultura correta e firme.

Existem algumas regras que podem ser seguidas se ainda não se atingiu esse caminho da personalização.

A utilização de uma linguagem clara e concisa – o que significa clara, objetiva, curta e ilustrada – sempre é a melhor solução. Isto porque ela será capaz de atingir desde o importante “chão de fábrica” até o mais alto escalão. (CLEMEN, 2005; p.53)

Porém isso não é o ideal, é apenas um artifício. Assim como o marketing, que busca sempre chamar a atenção e conquistar o público externo, a Comunicação Interna deve buscar cativar todos os colaboradores da empresa, fazer com que eles participem dos processos lá dentro e se sintam como peça chave para o sucesso da organização.

Essas são apenas algumas das dificuldades enfrentadas pelo profissional da Comunicação Interna dentro de um ambiente organizacional. É claro que cada empresa possui sua particularidade, mas no geral, tanto empresas grandes como menores, terão que bater de frente com algumas dessas dificuldades.

O importante, não é passar por cima desses problemas, mas sim conhecê-los e valer-se dos instrumentos corretos para resolver essas pendências e atingir objetivo maior que é o crescimento e desenvolvimento da organização.

3.4 Poder organizacional através da Comunicação Interna

Primeiramente, é importante destacar que o sistema de poder também é uma forma de comunicação, já que é constituído de sinais e rituais.

Com essa informação constata-se que cada organização é composta de dois aspectos: trabalho e capital. Os dois funcionam em acordo com as regras internas, que são criadas ao longo do tempo e vão se adaptando ao surgirem novos desafios e problemas.

O objetivo desse ajuste é único para todas as organizações: gerar poder e riqueza. Para alcançar essa finalidade ainda existe outro ponto a ser discutido: o papel social dentro do contexto político.

Em relação ao social, encontramos a postura da empresa frente aos postos de trabalho ligando-os as descobertas que permitem desenvolvimento de tecnologia. Segundo Torquato (1986) é o progresso que ajuda e proporciona meios para que a nação cresça.

Porém essa eficácia em desenvolvimento não pode ser o único fator de força da organização. É necessária uma associação com os pontos comunicacionais para que todos saibam o que está sendo realizado e do verdadeiro potencial da empresa.

Com isso na cabeça pode-se entender que não é só ter a vontade de comunicar algo muito menos fazer uma comunicação que o resultado não é o esperado.

Por isso, quem emite a mensagem precisa saber fazer, precisar saber usar as palavras certas nas horas certas. Mas esse não é o fim, uma vez que se o funcionário não entender o conteúdo, ou se esforçar para tal, o trabalho estará perdido já que a comunicação será incompleta, pois não atingiu seu objetivo final.

Torquato (1986) confirma essa situação dizendo que é importante que no processo de comunicação, ambas as partes (receptor e emissor), conheçam o verdadeiro sistema comunicacional, já que se isso não ocorrer não haverá um encontro comunicativo eficaz. “Duas pessoas podem ser eficientes, mas os resultados de um encontro de comunicação podem ser desastrosos”.(TORQUATO, 1986, p. 38).

Ter informação significa poder, por isso quem a detém possui o poder e quem sabe transmiti-la de maneira correta, tem mais poder ainda, pois pode mexer em quem quiser e da forma como quiser. Sendo assim, ganha mais espaço e seus atos maior repercussão.

Para uma organização ter realmente poder, ela precisa conhecer muito bem a si mesma, os verdadeiros desafios e oportunidades de seu negocio e juntar essas informações às técnicas de comunicar da melhor forma possível. Resumindo, é através desse plano que a empresa deve delinear os caminhos para alcançar o poder que gostaria.

A comunicação é importantíssima para firmar a imagem de uma organização no mundo dos negócios. Isso é confirmado por Neves (2000) que destaca o risco de colocar a Comunicação Interna na mão de pessoas não preparadas, que podem até ter boas intenções, mas não utilizam a ferramenta certa (fator fundamental para uma boa comunicação), apenas por não terem estudados para tal.

Atualmente, com a difusão da internet, qualquer um sabe que informação representa utilidade e frescor. Ela é usada como uma ferramenta para facilitar a transmissão de uma mensagem que pode ser confusa e complicada para uma mensagem mais clara e objetiva. Se usada de forma eficiente, pode até mudar posturas e atos dentro de uma organização.

É importante reforçar que esse tipo de comunicação precisa do apoio da diretoria, só deve jeito o poder será colocado em prática. É por esses diretores que o relacionamento entre a empresa e a mídia acontecerá construindo assim, uma reputação positiva perante o público interno e externo.

O papel da comunicação, nesse contexto é proporcionar, através da valorização dos colaboradores, o aprimoramento do que é oferecido pela organização (seja produto ou serviço) levando cada funcionário a mostrar todo seu potencial por estímulo das informações.

Atualmente o ciberespaço é um excelente meio que a Comunicação Interna pode utilizar para desenvolver seus projetos. Por isso esse modelo faz parte da estratégia de qualquer organização moderna.

A forma como essas informações serão administradas é fundamental para um trabalho eficaz. Para alcançar aprendizagem, controle de atitude e posicionamento dos colaboradores é necessário que o processo tenha fluidez. Dessa forma, novos caminhos se abrem para as empresas.

Como é emissora de determinadas informações, a organização, mostra seu poder quando consegue fazer com que seu colaborador seja orientado por essas informações, que algumas vezes passam também para sua vida pessoal, como por exemplo, o vestuário que ele deve ter dentro da empresa. Muitas vezes ele acaba se vestindo dessa forma fora do trabalho também. Normalmente isso acontece quando o funcionário está perdido e quer se encaixar socialmente.

Porém isso é só um exemplo. As empresas, quando têm essa postura, conseguem estar um passo a frente de seus concorrentes, principalmente quando essa vantagem é relacionada ao trabalho desenvolvido pelo colaborador.

A forma encontrada para se posicionar internamente (refletida diretamente no público externo também), depende do perfil de seus funcionários, dos valores, da cultura e da crença da empresa. Sendo assim, as relações de poder estão integradas com a Comunicação Interna, que pode colaborar para a empresa alcançar o poder desejado ou pode deixá-la mais longe ainda dessa finalidade.

A identificação dos colaboradores com a empresa, a adequação do seu perfil, dependerá, fundamentalmente, da coerência percebida entre seus valores individuais e aquelas praticados (e não somente apreçados) pela empresa. Em qualquer nível e setor. Por essa razão a comunicação que extrapola a troca em duas mãos, àquela que ouve além de informar é fundamental e que se expressa por meio de um propósito, deve ser praticada. A comunicação, nesse caso, pode ser comparada ao oxigênio que mantém vivo o interesse e a dedicação ao processo. (PANELLA: 2013)⁷

⁷ Disponível em:

http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=905&ID_COLUNISTA=36. Acesso em: 18/11/2013

4. OS VEÍCULOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Neste capítulo serão analisados e estudados os principais veículos utilizados pela Comunicação Interna para alcançar seu objetivo atualmente nas empresas e o papel de cada um deles.

Uma das principais funções dos canais de Comunicação Interna é combater a chamada rádio-corredor. Esses veículos podem ser poucos ou muitos, dependendo de cada empresa, mas o importante é a integração entre eles. É fundamental que o colaborador consiga identificar uma mesma campanha nos diversos canais que a empresa possua.

Outro fator importante é a criatividade. Não basta ter apenas uma boa ideia, é essencial que essa ideia seja atrativa para o público-alvo, pois será isso que irá alavancar uma campanha ou qualquer tipo de comunicação.

Os canais e a criatividade, os dois aspectos trabalhados acima, precisam apresentar um conteúdo bem elaborado, relevante e direcionado de forma correta para que a campanha se torne efetiva.

Segundo Clemen (2005) os canais estão divididos em dois grandes grupos. O primeiro são os canais impressos, que por existirem a mais tempo são os mais utilizados. Muitas vezes, empresas sem nenhuma estrutura de Comunicação Interna se utiliza desses meios (como os clássicos quadros de avisos). Com o desenvolvimento dessa área surgiram outros, como revista interna, jornal interno, jornal mural, entre outros não tão conhecidos.

O outro grupo é formado pelos canais virtuais. Esse canal é muito mais recente e surgiu com o desenvolvimento da internet, já que é extremamente dependente dela. Sua principal característica é a otimização do tempo e a possibilidade de rápida atualização e o desafio e atingir a totalidade de empresas que não são totalmente informatizadas. O principal exemplo é a intranet, presente em quase todas as empresas atualmente. Mas existe também o hot site, site, e-mail marketing entre outros.

Todos esses canais têm como princípio básico unir, motivar, ensinar e principalmente informar os colaboradores. Porém, mais importante do que possuir um canal de comunicação é saber utilizá-lo de maneira correta.

Antes de implantar uma ferramenta de Comunicação Interna é preciso analisar qual será a mais adequada para aquela organização. Para isso é preciso ter objetivo, saber quem é o público-alvo e realizar um estudo para analisar a comunicação como um todo e escolher o canal correto.

Essas ferramentas, quando bem utilizadas, podem ter uma importância estratégica para empresa. Normalmente, como o público das organizações é extremamente diversificado, são utilizadas várias ferramentas de Comunicação Interna para atender de forma efetiva essa diversidade.

Da intranet ao desenvolvimento das redes sociais internas, rádios e TVs corporativas, além de revistas e boletins que chegam à casa do funcionário para que seja compartilhado com a família. O objetivo é um só: fazer com que o profissional perceba que não é apenas um colaborador, mas sim uma peça chave na construção da empresa.

Segundo pesquisa⁸ de Comunicação Interna da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial):

- 26,6% das empresas declaram que o jornal impresso é o principal veículo de comunicação;
- 18,9% assumem que é a intranet;
- 15,2% citaram as revistas;
- 9,8% o jornal mural;
- 5,5% e-mail;
- 4,3% boletim;
- 2,4% newsletter;
- 2,4% comunicação face a face;
- 6,7% outros e
- 12% afirmaram que não existe um veículo principal.

4.1 Jornal impresso

O jornal impresso ainda é o principal e mais tradicional veículo de Comunicação Interna e é utilizado por diversas empresas. Mesmo com os avanços tecnológicos, o jornal sobrevive, pois informa de forma igual todos os níveis hierárquicos.

Ele é composto de notícias que visam manter o colaborador informado de forma periódica. Sua atualização não é muito rápida, pois é necessário muito tempo para montar um bom jornal. Normalmente são mensais. Sua importância está no fato que ele pode ser levado

⁸ Disponível em http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf. Acessado em 18/11/2013

para casa, o que gera uma maior integração entre organização – funcionário – família. Sua produção envolve alto custo, pois exige impressão de boa qualidade e profissionais qualificados que entendam de Comunicação Interna e conheçam profundamente a empresa.

As matérias do jornal devem instruir, educar, incentivar os valores da organização, fortalecer laços humanos, promover intercâmbios sociais e desenvolver os profissionais. Essa ferramenta pode possuir reportagens, entrevistas especiais, charges, fotos dos colaboradores e de confraternizações, eventos entre outros.

Para um jornal de sucesso, que alcance seu objetivo de informar com qualidade e fazer com que essa mensagem seja internalizada, não basta apenas escrever qualquer coisa. É necessário estudo e planejamento para divulgar notícias realmente relevantes. É preciso definir linha editorial, pautas, apurar informações, entrevistar, manter a periodicidade (um dos fatores mais difíceis), entre outras ações.

Estar em contato com o público-alvo e montar um jornal com leitura atraente e agradável também é fundamental para o sucesso do jornal.

4.2 Mural/Quadro de avisos

O mural ou quadro de avisos é uma ferramenta de compartilhamento de informações extremamente simples, rápido, eficiente e de baixo custo. Tem a característica de ser um canal que a atualização pode ser rápida e por isso a troca de informações entre os funcionários e a organização é imediata.

O conteúdo deve ser formado por notícias de interesse geral e não pode conter muitas informações. Ele deve ter ilustrações, layouts e, algumas vezes, editoriais para que o assunto seja melhor compreendido.

Muitas vezes o conteúdo desse mural pode ser feito (ou pedido) por um colaborador, que tem algo de relevante ou interessante para ser divulgado. Esse veículo exige uma participação mais efetiva dos colaboradores da organização.

Ele deve trazer notícias importantes para a empresa e funcionários, possuir matérias sempre atuais e através dele os colaboradores podem acompanhar de perto os acontecimentos da empresa, o que torna a ferramenta bastante atraente. Ele também estimula a participação do público envolvido e se resume em um ótimo instrumento de Comunicação Interna.

Nesse caso, o lugar onde ele está fixado e uma boa iluminação são fundamentais para o sucesso da ferramenta. O mural ou quadro de avisos depende de uma boa localização e visibilidade para não passar despercebido. Geralmente são colocados em corredores ou áreas

de lazer e descanso (como perto dos bebedouros e banheiros), pois nesses locais as pessoas têm mais possibilidade de leitura e estão mais a vontade para parar e se informar.

A principal função desse veículo é informar, por isso é papel do jornalista ou responsável por essa área cumprir a função total dessa ferramenta, utilizando-se de boa comunicação, favorecendo a produtividade, o bom relacionamento entre os funcionários, direção e desenvolvimento da organização.

O mural ou quadro de avisos oferece cobertura mais ampla e variada dos fatos, podendo divulgar mais frequentemente as atividades da empresa, seus produtos, serviços e principalmente o que ela oferece aos colaboradores.

Os cartazes fixados nos murais são a principal via de comunicação com profissionais mais operacionais. Por serem mensagens curtas e objetivas e abusarem da linguagem visual, passam a informação mais rapidamente e de forma mais simples, se tornando assim, mais atraente para os colaboradores de níveis de fábrica.

4.3 Revista

Dos veículos de comunicação ainda existentes, as revistas se caracterizam por serem de um gênero mais sofisticado. Ela possui caráter informativo, um grande número de páginas, diversidade de gêneros e normalmente apresentam espaço para entretenimento, cultura e lazer. Suas matérias costumam ser maiores e mais elaboradas.

Ela pode ser usada para complementar os assuntos abordados nos veículos de características rápidas. Ela oferece temática variada e para deixar o impresso mais atrativo, a presença de fotos e ilustrações é fundamental. Mas, no caso de informações urgentes, as revistas não são o melhor meio de comunicação.

Para manter uma boa imagem e fixar um conceito, as revistas devem apresentar uma periodicidade. Normalmente elas são mensais, bimensal ou trimestral e também são usadas na comunicação externa, dirigida aos clientes da organização. Assim como o jornal impresso, as revistas precisam de planejamento.

As ferramentas impressas de Comunicação Interna possuem alguns papéis principais. São eles: informar, integrar, educar e motivar. O texto da revista também é diferenciado. Como as matérias são maiores e há mais tempo para trabalhá-las, normalmente elas são bem apuradas e exclusivas e apresentam algum diferencial.

Uma boa leitura de revista costuma ser mais prazerosa e menos seca que em um jornal e o colaborador, através dela, supre suas necessidades de informação e entretenimento. Por

isso é importante saber para quem se está escrevendo, utilizando, assim, a linguagem adequada para determinado público.

4.4 Boletins

Essa ferramenta possui conteúdo essencialmente informativo. Possui poucas páginas, próprio para informações que precisam ser transmitidas com urgência, pequenos textos e equilibrados com fotos, acabamento simples e curtos intervalos entre as edições (normalmente diário ou semanal).

Muitas vezes, os boletins, são originados dos próprios colaboradores, gerando uma maior interação entre os funcionários e a organização. Os boletins apresentam algumas vantagens, pois criam uma melhoria no contato e entendimento das gerências, maior capacitação dos negócios, levando a uma maior eficiência. É uma forte ferramenta que possibilita aos empregados revelarem suas opiniões e maior sentimento de união entre os colaboradores e a empresa.

Um dos principais objetivos do boletim é transmitir as informações com clareza, objetividade e rapidez. Por isso a distribuição deve ser ágil e eficiente, evitando o rádio-corredor.

Possui menos páginas que o jornal impresso e pode ser utilizado para informar qualquer tipo de tema e assunto. Algumas vezes o texto pode ser opinativo e cada empresa adapta os boletins da melhor forma para atendê-las.

4.5 Rádioempresa

As rádios internas são rádios corporativas que têm o objetivo de entreter os colaboradores durante o dia de trabalho com informações úteis, programações com música, notícias com assuntos gerais, quadros com foco em temas que sejam interessantes para os colaboradores (como saúde, segurança, qualidade de vida, esporte entre outros) e um espaço onde os funcionários podem tirar dúvidas sobre assuntos escolhidos por eles.

A rádioempresa pode ser veiculada mais facilmente, pois não tem imagem e apresenta baixo custo de produção. As músicas, bem como as pautas, podem ser sugeridas pelos colaboradores, por isso, essa ferramenta reforça a união entre esses funcionários e a organização. Dependendo da estrutura da empresa a rádio interna se torna um excelente canal de comunicação, porque além de entreter, transmite informações importantes de forma atrativa e rápida para os colaboradores.

Ao investir em uma rádio corporativa, a empresa, ajuda a reduzir o poder da rádio-corredor e diminuir os boatos que geram insegurança dos colaboradores em relação à organização. Além disso, é criado um vínculo de confiança com o cliente interno, uma vez que eles são convidados a participarem da criação da programação da rádio.

Com a implantação de uma rádio interna, a empresa, perceberá uma melhoria na autoestima do colaborador, sentimento de valorização do funcionário e uma maior integração entre ela e seu público-interno.

4.6 Newsletter

Os newsletters são boletins informativos digitais que estão sempre atualizados. Os textos são claros, objetivos e diretos e são enviados para e-mails previamente cadastrados, por isso não é intrusivo, já que o destinatário autoriza, com antecedência, o envio da ferramenta. Muitas vezes, depois de enviado, o newsletter é disponibilizado na intranet.

As empresas o utilizam para divulgar novidades, informações úteis e curiosidades sobre a empresa e é caracterizado por ser uma ferramenta simples, acessível e rápida, que atinge 100% dos colaboradores cadastrados para receberem o informativo.

Os newsletters vão além de um e-mail marketing, por possuir informações mais detalhadas e trabalhadas. Eles criam um relacionamento importante entre os colaboradores e a empresa, pois criam um laço de confiança, uma vez que o funcionário sabe que irá receber apenas informações relevantes para ele.

O conteúdo é essencial nessa ferramenta. Enviar newsletters com informações que não interessam e que não agregam ao colaborador é fracasso certo. O conteúdo deve ser alimentado por informações de interesse comum a todos que receberão o newsletter e a linguagem deve estar adaptada ao público-alvo. Portanto trata-se de uma ferramenta que possui um público específico e com publicação determinada.

4.7 Intranet

Uma das principais características da intranet é que ela apresenta baixo custo, é instantânea, eficiente e atinge praticamente toda organização. Essa ferramenta só pôde ser desenvolvida graças aos avanços da tecnologia e principalmente ao crescimento da internet.

Por ser extremamente interativa e acessível a toda empresa, rapidamente, a intranet se tornou fundamental na Comunicação de qualquer organização atualmente. A maior vantagem da intranet frente às outras ferramentas de Comunicação Interna é a rapidez na atualização

das informações. As notícias podem ser publicadas a qualquer hora e imediatamente já poderão ser lidas por todos os colaboradores da empresa.

A intranet acompanha o público que tem acesso aos novos meios de comunicação e aos avanços tecnológicos. A ferramenta é um site exclusivo para os colaboradores da empresa, onde é possível publicar textos informativos, fotos, vídeos, links entre outras funções. Através dela, a interação entre a organização e o funcionário é enorme.

A intranet acaba se tornando um depósito fixo de informações que a empresa precisa transmitir constantemente aos colaboradores (como missão, visão, valores, templates de apresentações, relatórios, informações dos funcionários como telefone e e-mail, entre outros conteúdos) e também de informações rotativas, como as matérias que são publicadas quase diariamente.

Ela pode abrigar chats, fatos ocorridos na empresa, assuntos que provocam debates, atuação da empresa no mercado e também utilidades, como previsão do tempo, calendário de feriados e classificados.

Essa ferramenta tem uma característica peculiar, pois sua gestão envolve a Comunicação Interna e muitas vezes pessoas de outras áreas que são responsáveis por suas sessões dentro do site. A participação da área de Tecnologia da Informação (TI) é fundamental para o perfeito funcionamento da intranet.

Ela apresenta inúmeras vantagens, como interatividade, rapidez e atualização instantânea. Uma intranet ideal e que possui um bom funcionamento, disponibiliza ferramentas de interação entre o público interno e a empresa.

Atualmente a intranet é um dos principais meios de comunicação das organizações, principalmente por estar sempre online e ser um depósito permanente e sem limite de espaço de informações, que futuramente podem se tornar um histórico para a empresa.

4.8 Eventos Corporativos

Cada vez mais as empresas usam os eventos corporativos como ferramenta de comunicação. Nesses eventos, o ambiente propicia um contato direto entre funcionários, empresa, clientes e fornecedores. Seminários, workshops, viagens, festas de confraternização, entre outros, são exemplos de eventos corporativos.

Os eventos são importantes tanto para Comunicação Interna, quanto Externa. Quando os convidados são externos, como clientes, fornecedores e parceiros, o evento serve para

gerar ou estreitar um relacionamento, além de apresentar detalhes sobre a empresa que os convidados talvez desconhecessem.

No caso de eventos para colaboradores, eles têm um efeito positivo na motivação geral. O fato de uma empresa investir dinheiro para proporcionar momentos de aprendizado ou descontração, fora da rotina diária, sempre faz com que o funcionário se sinta mais prestigiado. Principalmente quando ele conversa com um colega de outra empresa que não promove eventos.

Um evento corporativo bem organizado gera vantagens à empresa tais como relacionamento direto com o público de interesse, possibilidade de novos clientes, estabelece e reafirma lembrança da marca aos antigos clientes, entre outras.

Eles também podem ter objetivos internos como motivação para equipes, integração entre áreas, comemoração de algum resultado ou fechamento de ciclo ou mesmo como confraternização social. A empresa também pode participar de eventos externos que fomentam negócios como feiras, congressos, road shows, entre outros.

4.9 TV Corporativa

A TV Corporativa é uma ferramenta de Comunicação Interna implantada recentemente nas empresas, que é usada para estreitar o relacionamento com seu público interno de forma dinâmica e conta com uma grade de programação e informações segmentadas e específicas para cada item. A programação é atualizada a qualquer momento com lançamentos, informações e notícias em tempo real.

Segundo José Carlos Albino, Gerente de Comunicação da Johnson & Johnson, na matéria “Sem Barreiras para Comunicar”, da Revista Valor Setorial – Comunicação Corporativa, as TVs são um canal rápido e atrativo de comunicação, que possibilita a cada ciclo de cinco minutos comunicar-se diariamente com todos os funcionários.

A TV é uma ferramenta que consegue explorar os temas de sustentabilidade, responsabilidade socioambiental, projetos de memória e outros inúmeros assuntos de interesse para a empresa. Também estreita o relacionamento com o público interno de uma forma inovadora.

A linguagem é simples e direta e normalmente os conteúdos são transmitidos de modo curto e objetivo. Muitas vezes esses conteúdos são retirados diretamente de sites de notícias na internet, por isso os assuntos são recentes e atualizados de minuto a minuto.

Também é possível divulgar nas TVs corporativas mensagens que a empresa gostaria de fixar na mente de seus colaboradores (como valores e condutas), assim como notícias de assuntos gerais, previsão do tempo e trânsito.

As TVs costumam ficar estrategicamente instaladas nos principais pontos de circulação da empresa, em áreas de descanso, para que todos os colaboradores possam visualizá-las e fiquem informados.

4.10 Rede Social Corporativa

Enquanto algumas empresas resistem em abrir para seus profissionais o acesso às redes sociais, outras já as instalaram em sua própria plataforma de comunicação.

Uma rede social corporativa na qual é possível interagir com os colegas que estão espalhados, muitas vezes, em diversos lugares do mundo, dá a oportunidade dos colaboradores postarem ideias criativas e criarem comunidades sobre determinados assuntos da empresa.

Normalmente a adesão às redes sociais corporativas é voluntária, o que favorece o engajamento de forma natural e potencializa a participação e colaboração nos temas de interesse corporativo. Muitos se sentem estimulados a participarem, porque os processos da empresa passam a ser construídos dentro da plataforma.

Muitas vezes, através da rede, os colaboradores se sentem mais a vontade e compartilham informações de interesse comum a todos e sentem que estão colaborando com a empresa.

Segundo Juliana Avila, representante da Zyncro Brasil (empresa de tecnologia que desenvolve redes sociais corporativas), na matéria “Ligados pela Aldeia Global”, da Revista Valor Setorial – Comunicação Corporativa, as grandes corporações já entenderam que precisam incorporar esse modelo de comunicação.

As redes internas geram motivação, treinamento, retenção dos profissionais da geração Y, implementação de uma política colaborativa e estímulo aos sentimentos de inclusão do funcionário.

5. CONCLUSÃO

Através da análise sobre a estrutura da Comunicação Interna e de sua implantação nas organizações foi possível notar como ela é complexa e como seu uso tem real importância para as empresas. Com esses estudos pode-se observar que com a Comunicação Interna é possível diminuir ou até mesmo acabar com o descontentamento e insatisfação dos colaboradores em seus locais de trabalho.

Foi possível concluir que a Comunicação Interna, além de cumprir seu papel principal de informar todos seus colaboradores, consegue também propiciar uma integração entre todos dentro da empresa. Quando bem utilizada, ela pode motivar todo um grupo de pessoas e garantir que objetivos sejam atingidos (e muitas vezes superados), fazendo assim, com que a organização cresça e se desenvolva.

No contexto atual, onde as mudanças ocorrem com frequência e o mundo é extremamente globalizado, a importância de se planejar uma ação que se adapte com rapidez e eficiência a algum novo cenário é constante e essencial. Dessa forma a empresa consegue está sempre a um passo a frente. A Comunicação Interna, nessa nova situação, como um meio de integração aparece como uma ótima opção.

Com o estudo, concluiu-se que considerar todos os cenários e variáveis dentro da empresa é fundamental para alcançar o sucesso. E o principal ponto para tal é avaliar o perfil dos colaboradores. Fazer com que as mensagens cheguem a todos os níveis hierárquicos, ser rápido e verdadeiro e não deixar que as notícias cheguem primeiro por pessoas de fora também é essencial para a Comunicação Interna.

Como observado anteriormente, a rádio-corredor é o ponto fraco de quem trabalha com a Comunicação dentro da organização. Como ela sempre irá existir, não importa o que aconteça, ela se torna o maior desafio da Comunicação Interna. Por isso é preciso usá-la de forma correta e a favor da empresa através de políticas eficientes.

É importante perceber que mesmo através da comunicação informal, todos os colaboradores, independente do nível hierárquico, são comunicadores informais e interagem dentro do processo de comunicação. Essa percepção é fundamental para integrar e cobrar a participação de todos.

Com certeza é essencial conhecer cada alternativa e detalhe dentro da Comunicação Interna para que o trabalho seja realizado de maneira correta e eficiente e para que as metas sejam realmente atingidas. Por ser uma área que está em constante movimento e está sempre ligada em processos dinâmicos, ela também precisa ser dinâmica. Esse “jogo de cintura” faz

que com que todas as alternativas sejam conhecidas e garante que elas serão usadas caso haja algum problema no processo.

A utilização das ferramentas de Comunicação Interna e todo seu potencial podem tornar a comunicação ainda mais eficaz. Sendo assim, elas possibilitam a participação de todos os colaboradores da empresa e rompem as barreiras que existem entre a organização e seus funcionários, barreiras essas, que prejudicam extremamente o desenvolvimento saudável da empresa.

Através do estudo dessas ferramentas pode-se observar que as empresas possuem uma lista extensa e variada de veículos que podem ser utilizados na Comunicação Interna. Porém, para gerir com eficiência esses meios é preciso ter estudo, planejamento e credibilidade para mantê-los funcionando de forma assertiva.

Por isso primeiramente é preciso analisar a organização como um todo e depois o perfil do seu público-alvo. Dessa maneira a ferramenta que melhor atender a esse perfil será utilizada. Porém é preciso ressaltar que as empresas possuem diversos públicos e os colaboradores são diferentes entre si. Portanto, normalmente, apenas um meio não é suficiente para cobrir a Comunicação Interna. É preciso ter meios múltiplos e diversos que atuem em conjunto para suprir essa demanda diversificada.

Por fim, concluiu-se, que as ferramentas de Comunicação Interna são o principal fator para que a área de Comunicação consiga exercer seu trabalho de forma eficiente e alcance os objetivos estipulados. Porém saber utilizá-las é tão importante quanto, uma vez que seu uso que determinará o fracasso ou sucesso de determinada ação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAHIA, Juarez. Comunicação Empresarial. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: como praticá-lo com Sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BUENO, Wilson. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo; Manole, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2007.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão. Porto Alegre: L&PM, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. Respirando Endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUM, Analisa M. Um olhar sobre marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações. 8º edição. São Paulo: Atlas, 2006.

CLEMEN, Paulo. Como implantar uma área de Comunicação Interna – Nós, as pessoas, fazemos a diferença. São Paulo: Mauad, 2005.

CORRADO, Frank M. A força da comunicação. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAVID, Sérgio. O Papel dos Líderes na Comunicação Organizacional. Disponível em: http://www.lg.com.br/canais/rh-mais/entrevistas/o-papel-dos-lideres-na-comunicacao-organizacional/?&utm_source=boletim+informativo&utm_medium=e-mail&utm_campaign=RH_Mais_20_08_13. Acesso em 18/11/2013.

GAULIA, Luiz Antonio. Comunicação interna como ferramenta de gestão? Disponível em http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=125&ID_COLUNISTA=27. Acesso em 18/11/2013.

KWASNICKA, Eunice Laçava. Introdução à Teoria Geral da Administração. 5 edição. São Paulo: Atlas, 1995.

MARCHIORI, Marlene Regina. Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados. Tese – Universidade de São Paulo. São Paulo: 2001.

NASSAR, Paulo. Administrar é comunicar. Site Aberje. Disponível em http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=98 . Acesso em 17/06/2013.

NASSAR, Paulo. *Tudo é comunicação*. São Paulo: Lazuli, 2003.

NETO, João P. de Barros. Teoria da Administração: Manual Prático para Estudantes & Gerentes Profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEVES, Roberto de Castro. Comunicação empresarial integrada. Como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

ODEBRECHT, Norberto. Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial. Salvador: Odebrecht, 3ª ed, 1998.

PANELLA, Cristina. A comunicação interna e a questão do core business. Disponível em http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=905&ID_COLUNISTA=36. Acesso em 18/11/2013.

PARENTE, Carlos. Comunicação: percepção do valor. Disponível em http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=152. Acesso em 17/06/2013.

PELEGRINI, Fabrícia. A Influência da Cultura Organizacional. Site Contexto – Comunicação e Pesquisa, artigo para o CONVICON. Disponível em

<http://www.comtexto.com.br/2convicomcccoFabríciaPelegriini.htm> Acesso em: 18/11/2013.

PEREIRA, Monalisa Leal. Comunicação Interna: aliada ou vilã - você decide! Site Contexto – Comunicação e Pesquisa. Disponível em

<http://www.comtexto.com.br/2convicomcciMonalisaPereira.htm> Acesso em 18/11/2013.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

RUGGIERO, Alberto Pirró. Qualidade da Comunicação Interna. Disponível em:

<http://www.rh.com.br>. Acesso em 18/11/2013.

Revista Valor Setorial – Comunicação Corporativa. Informação Estratégica. Edição de novembro de 2011.

ZANETTI, Eloi. As muitas utilidades da comunicação interna. Disponível em

http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=77&ID_COLUNISTA=29

Acesso em 18/11/2013.

Websites

ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. www.aberje.com.br. Acesso em 18/11/2013.

ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas. www.abrp.com.br. Acesso em 18/11/2013.