



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

**COMUNICAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM JORNALISMO**

**JÉSSICA LIMA GUEDES CHAGAS**

**CONSTRUÇÃO DE DIÁLOGO:  
ALINHAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA AO CRESCIMENTO  
DA ORGANIZAÇÃO**

Salvador

2015.1

**JÉSSICA LIMA GUEDES CHAGAS**

**CONSTRUÇÃO DE DIÁLOGO:  
ALINHAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA AO CRESCIMENTO  
DA ORGANIZAÇÃO**

Monografia do Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção de grau de bacharel em Comunicação com habilitação em jornalismo.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Guimarães  
Cardoso

Salvador

2015.1

BANCA EXAMINADORA

---

Claudio Guimarães Cardoso

---

Juliana Freire Gutmann

---

Elizabeth da Silva Monteiro de Freitas

*“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.*

*(Albert Einstein)*

## **Resumo**

Novos modos de pensar a comunicação interna, o seu papel, posicionamento e modo de atuar dentro das empresas, tem reforçado a importância de incentivar o diálogo, de modo cada vez mais aberto e menos impositivo, se distanciando do diálogo tradicionalmente existente nas organizações. Nesse contexto, este trabalho monográfico, realizado com base em análises de bibliografias, pretende demonstrar a importância do processo dialógico para o crescimento das instituições. Como ocorre a criação desse processo e de que maneira a implementação de uma via de mão dupla na troca de informações, ouvindo os funcionários e fazendo com que a comunicação deixe de ser algo imposto pela chefia, pode surtir efeitos positivos, como maior motivação e produtividade dos funcionários.

**Palavras-chave:** Construção de diálogo; Comunicação Interna; Organização; Crescimento; Motivação; Produtividade

## **Abstract**

New ways of thinking internal communication, its role, positioning and way of working within companies, has reinforced the importance of encouraging dialogue, more and more open and less forceful way, moving away from traditionally existing dialogue in organizations. In this context, this monograph, based on bibliographies analysis, aims to demonstrate the importance of the dialogical process for organization growth. How the creation of this process and how to implement a two-way exchange of information, listening to employees and making communication is no longer something imposed by the head of the company, can have positive effects, such as increased motivation and productivity of employees.

**Key Words:** Construction dialog; Internal Communication; Organization; Increase; Motivation; Productivity

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES .....	12
3. COMUNICAÇÃO INTERNA E A CONSTRUÇÃO DO DIÁLOGO .....	18
3.1 CASOS ILUSTRATIVOS.....	27
3.1.1 CASO ITAÚ UNIBANCO.....	27
3.1.2 CASO FIAT.....	28
3.1.3 CASO SHELL BRASIL.....	29
4. COMUNICAÇÃO INTERNA E O CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	40
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44

## 1.Introdução

Um novo cenário, baseado em novas maneiras de pensar a comunicação interna, vem se desenhando e ganhando espaço dentro das organizações. O setor de comunicação e os profissionais ligados a essa área tem passado a adotar ações e posturas que diferem dos modelos tradicionais, no que diz respeito ao modo de pensar a comunicação interna, seus métodos, impactos, estratégias e modo de dialogar, tecer relações. Podemos ver isso em Cardoso e Giuliani (2014), “Torna-se, portanto, um desafio para o profissional de comunicação interna assumir o papel de formar, capacitar e influenciar os funcionários de uma organização”. O incentivo a um maior uso do diálogo no ambiente interno organizacional, estimulando ações de difusão e de troca tem, cada vez mais, conquistado estudiosos dedicados à comunicação realizada dentro das empresas. Para a compreensão desta perspectiva, foi tomado por base a conceituação de diálogo trazida por Stanley Deetz e Jennifer Simpson (2004), que traz o diálogo como uma forma de comunicar que proporciona a produção no lugar da reprodução, por meio da troca e construção de experiências entre indivíduos. “Communication in its dialogic form is productive rather than reproductive. It produces what self and other can experience, rather than reproducing what either has” (DEETZ; SIMPSON, 2004).

A construção de diálogo dentro das empresas surge como uma nova perspectiva nesse campo de estudos, mais do que isso, é possível verificar os efeitos práticos de ações que objetivam construir uma via de mão dupla na realização da comunicação nas organizações. O termo construção faz-se fundamental ao pensarmos esse processo de comunicação dentro de empresas, baseada no diálogo, pois traz consigo a necessidade de coparticipação, remetendo a um processo que é realizado com a junção de várias partes. Fala-se em construir, no lugar de impor ou implementar, porque é fundamental que todos participem e estejam engajados nesse processo, para que ele seja eficiente e benéfico. Como já vimos, o conceito de diálogo pressupõem a troca, a partilha, a construção de interesses mútuos, algo que não ocorre por imposição.

Os estudos e análises, realizados nesse segmento da comunicação empresarial, trazem como resultados, desse novo modo de comunicar entre empresa e funcionários, efeitos positivos para as instituições: no que se refere a imagem da empresa, motivação, e produtividade dos funcionários. “O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal é condição imprescindível ao



bom andamento da organização”. (DE MELO, 2006). Os estudos nos mostram como essa teoria pode ser aplicada ao cotidiano das organizações, como o setor de comunicação pode agir para colaborar mais diretamente no crescimento da empresa.

A motivação para a realização de uma pesquisa mais aprofundada sobre esse tema, transformando-o em um objeto de pesquisa para a produção deste trabalho de conclusão de curso, funda-se em dois pontos: na afinidade pessoal por comunicação empresarial e nas experiências profissionais que tive ao longo da graduação.

Meu primeiro contato com comunicação organizacional ocorreu ainda no segundo semestre da graduação, durante o meu primeiro estágio. Nessa oportunidade pude entrar em contato pela primeira vez com a comunicação que é realizada em instituições. Não muito tempo depois, em outra experiência profissional, tive a oportunidade de estagiar em uma empresa na qual passei a ter contato direto com a comunicação voltada para o público interno, e de modo quase simultâneo, cursei uma disciplina na faculdade que me apresentou a comunicação estratégica. cursar tal matéria me proporcionou, na ocasião, ter contato com estratégias usadas pelas organizações para comunicar-se, interna e externamente. De maneira que, pude entender melhor o papel da comunicação interna e sua importância naquele contexto. E de modo paralelo, tive a possibilidade de enxergar os impactos dos usos e desusos, daqueles conhecimentos teóricos abordados em sala de aula, repercutindo no cotidiano da empresa na qual eu estagiava.

Conforme explicitado, as minhas experiências acadêmicas e profissionais despertaram o interesse pela comunicação interna e seus mecanismos. Mais do que isso, não consegui me desligar do seguinte questionamento: como a comunicação interna pode influenciar no crescimento da organização? Pois, nunca consegui desvincular a necessidade de encontrar uma aplicabilidade real para os estudos acadêmicos dentro das organizações. Com a aproximação do trabalho de conclusão de curso, enxerguei uma necessidade ainda maior de me aprofundar nos estudos em comunicação interna e suas influências no desenvolvimento das organizações. Acabei por me deparar, através de diversos autores, com a comunicação dialógica, os aspectos necessários para a construção desta dentro de uma instituição e seus impactos.

O questionamento que norteia este trabalho monográfico é: como a construção de diálogo pela comunicação interna reflete no crescimento da organização? O objetivo geral, na construção

desta monografia, é analisar de que maneira a construção de um processo dialógico poder ser realizada nas empresas. O que permeia esse processo, qual a postura necessária a ser adotada pela organização e pelo setor de comunicação para que este seja um processo satisfatório para a instituição e seus funcionários. A pretensão deste trabalho é contribuir para o campo do estudo da comunicação interna, compreendendo sua relevância para as organizações.

Tal questionamento, fundado em estudos e pesquisas, trouxe a seguinte questão de partida, que a comunicação dialógica é uma maneira de proporcionar o crescimento das organizações. O objetivo final desta monografia é demonstrar a importância do processo dialógico para uma maior eficácia da comunicação interna, em colaborar para um crescimento das organizações. De que maneira a implementação de uma via de mão dupla, na troca de informações, baseada em ouvir os funcionários e em fazer com que a comunicação deixe de ser algo imposto pela chefia, pode surtir efeitos positivos para a empresa, como uma maior motivação e produtividade por parte dos funcionários. Partindo da análise de estudos desenvolvidos nessa área, este trabalho pretende mostrar que a construção de diálogo entre setores e hierarquias de uma organização torna a comunicação mais eficaz e traz benefícios para a empresa.

Para responder aos questionamentos trazidos por este trabalho monográfico, a metodologia escolhida foi a revisão de literatura. Este método consiste no estudo e análise de textos referentes à temática escolhida, e conforme definição de Gil (2008), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”. Desta maneira, foram seguidas três etapas no processo de construção deste trabalho, na seguinte ordem: 1) Foram selecionadas as fontes, autores que estudam e analisam a comunicação dialógica dentro das organizações e seus aspectos. 2) Coleta de dados: nessa etapa os textos selecionados foram analisados e explorados, por meio de uma leitura aprofundada sobre o tema. 3) Análise e interpretação das informações coletadas: foi realizada uma leitura analítica, objetivando ordenar as informações encontradas de modo que possibilitassem a obtenção de respostas ao questionamento proposto.

Este trabalho monográfico está estruturado em três capítulos. A primeira parte discorre sobre a comunicação interna nas organizações, apresentando a conceituação de comunicação interna, fundamental para uma clara compreensão de todo o trabalho. Nele são abordadas as seguintes questões: a função da comunicação realizada nas organizações; a importância desse fluxo interno de informações nas empresas; quais são os meios comumente utilizados para a transmissão de informações em ambiente interno institucional; a relação entre os conceitos de

comunicação e organização; e de que maneira a comunicação interna é uma peça fundamental para que uma organização alcance seus objetivos.

O segundo capítulo traz a comunicação interna na perspectiva da construção de diálogo no ambiente interno organizacional. Será mostrada a visão tradicional da comunicação interna, e os novos estudos desenvolvidos na área, as mudanças no modo de pensar e construir as informações em ambiente interno institucional. Serão trazidos os seguintes aspectos desse modelo dialógico: pensar o funcionário como o primeiro cliente da empresa; a importância da transparência nas informações; a relevância do diálogo na construção da informação; e os efeitos da comunicação face a face. Serão mostrados também alguns cases de sucesso na aplicação da comunicação dialógica em organizações.

A terceira e última parte aborda a relação entre comunicação interna dialógica e o crescimento das organizações. Para tal, são trazidos aspectos que tratam da comunicação interna como geradora de motivação, credibilidade e melhorias no desempenho dos funcionários; a importância e influência da unificação do pensamento das pessoas à estratégia da organização na geração de funcionários motivados; e a importância de pensar a comunicação interna além dos meios utilizados para comunicar, como fundamental para a construção de um processo dialógico de comunicação dentro das organizações.

## 2. A comunicação interna nas organizações

A comunicação é inerente ao ser humano. O processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas sempre esteve presente nas mais diversas sociedades ao longo dos séculos, e não haveria de ser diferente dentro das empresas. Independente do modelo organizacional seguido, a comunicação interna é um fator intrínseco às organizações.

Comunicação interna é o nome tradicionalmente dado ao processo de fluxo de dados dentro de empresas. É a articulação da transmissão de informações administrativas, relacionadas aos procedimentos operacionais internos, e institucionais, como cultura organizacional, valores e objetivos da empresa, propiciando a troca de conhecimento e informações entre os diversos níveis hierárquicos de uma organização.

A comunicação interna está embasada na administração de processos de comunicação que mantenham as pessoas informadas, por meio de redes formais e informais, mas principalmente mediante os veículos de comunicação que existem e determinam a *forma* de comunicação, provavelmente com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas. (MARCHIORI, 2010).

A sua função primeira, portanto, é permitir que haja interação entre os diferentes sujeitos de uma mesma empresa, entendendo o contexto do seu ambiente interno, os objetivos da empresa, internos e externos, bem como o contexto e posicionamento da organização perante o mercado e a sociedade.

A comunicação interna deve proporcionar o alinhamento entre empregados e organização, para que ambos possam compartilhar interesses, e possuir uma compatibilidade entre a estratégia da empresa e o pensamento dos seus funcionários. Como explicita Analisa de Medeiros Brum, especialista em marketing e comunicação dirigidos ao público interno das organizações (2010), “A comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais”. De modo que a empresa caminhe para a minimização de falhas e esteja em constante aprimoramento da gestão administrativa e dos negócios.

De acordo com essa perspectiva, a criação de um processo de comunicação interna eficiente e bem planejado, alinhado com os objetivos da organização e com as ações da diretoria e das gerências, é importante para o desenvolvimento da empresa, pois permite que o fluxo de conhecimento e informações, seja transmitido no ambiente interno de maneira adequada.

Esse comportamento organizacional, da criação e manutenção de um processo de comunicação, colabora para reduzir as falhas e ruídos dentro da empresa. E pode evitar um completo desalinhamento de objetivos, pensamentos e interesses entre a corporação e seus empregados, proporcionado por falhas no processo comunicacional e pela falta de diálogo entre organização e funcionários. Como Brum (2010) explicita em seu livro.

O uso eficiente e correto da comunicação é, portanto, um dos grandes desafios das lideranças, pois quanto mais clara e direta a sua mensagem, maior a sua credibilidade junto às suas equipes. Em contrapartida, a boa comunicação estimula mais comunicação e estabelece-se assim um fluxo natural de interação que, reforçado pela prática do *feedback*, contribui para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de um clima organizacional mais positivos e produtivo.

Para realizar a troca de informações e conhecimentos dentro de uma organização faz-se necessário o uso de meios de comunicação. De modo que, ao longo dos anos, foram criados e aprimorados mecanismos usados para a troca de conteúdos e experiências em ambiente interno, meios tradicionais e novas formas de veiculação trazidas pelos avanços tecnológicos. O ambiente interno de uma organização reflete, e é reflexo, da sociedade na qual a empresa e seus funcionários estão inseridos, partilhando, portanto, das mesmas mudanças pelas quais a sociedade passa ao longo dos anos, com as mudanças comportamentais e os avanços tecnológicos. Daí faz-se imprescindível que o processo de comunicação interna de uma organização mantenha-se em constante atualização, tanto de mecanismos quanto na maneira de pensar o processo de comunicação. Assim nos mostra Nara Damante (1999), na publicação *Boa comunicação interna é vantagem competitiva*. “Sistematizar e construir a comunicação eficiente, usando os canais e a formatação adequados, capazes de motivar e gerar iniciativas espontâneas, são os desafios que as empresas modernas têm na busca de competitividade”.

Dentre os instrumentos usados para comunicar dentro de empresas encontram-se meios mais tradicionais e outros mais atuais, que acompanham os novos usos tecnológicos na comunicação. O uso de mecanismos como circulares, murais, boletins e revistas ainda se faz muito presente nas organizações. Costumam ser utilizados para informar aos funcionários acontecimentos, decisões, mudanças e procedimentos adotados pela empresa. É usual que esses materiais sejam criados por profissionais de comunicação, transmitindo informações provenientes da diretoria e de gerências, destinadas aos demais níveis hierárquicos das organizações. Tais veículos, geralmente, seguem o modelo impresso.

A utilização de meios mais modernos para comunicar internamente tem crescido ao longo dos anos. De acordo com Fabiana Oliveira de Souza e Leandro Mendes Lopes, na publicação *A*

tecnologia da informação e da comunicação aplicada à comunicação interna, as empresas estão investindo fortemente em tecnologias que apoiem suas estratégias de administração e tomada de decisões. A internet tem se tornado uma ferramenta cada vez mais frequente para trocar informações e conhecimentos no ambiente interno das organizações, o que segue a tendência global no fluxo comunicacional. O uso de veículos como a intranet, portal *online* de transmissão de informações internas para funcionários, newsletters, jornais informativos digitais, mídias sociais e e-mails, são cada vez mais comuns dentro das organizações. Tais meios aceleram a difusão das informações e as tornam mais acessíveis, isso quando aplicados em organizações que fornecem instrumentos de acesso digital e conexão com a internet aos seus funcionários, em todos os níveis hierárquicos ou na maioria deles. Caso contrário, a utilização de tais tecnologias é em vão.

Os meios de comunicação dentro de uma empresa são importantes para a garantia do fluxo comunicacional, e por isso, devem ser escolhidos com base em análises de estrutura organizacional e perfil da empresa e de seus funcionários. No entanto, não basta a adoção de alguns mecanismos de transmissão para que a comunicação interna seja eficaz, alcance os objetivos da empresa na relação organização e empregados, e consiga uma troca de conhecimentos e informações, com poucas falhas e ruídos. Como mostra Marlene Marchiori (2010).

Vemos claramente a comunicação tratada como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento. Entendemos que essa é, sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos. É necessário ampliar a visão de comunicação organizacional. As empresas que passarem a entender e a praticar a comunicação nessa perspectiva, certamente, estarão evoluindo como organização.

Os meios servem para transmitir algo, são ferramentas. Por isso, é fundamental focar nos processos que envolvem a comunicação, as estratégias utilizadas, os objetivos e sujeitos nessa relação de troca. Relacionar tais elementos faz-se relevante no ambiente organizacional, devido à existência de um vínculo conceitual, direto, dos termos comunicação e organização, fundamentais para a construção de sentido entre comunicação interna e organizações. Possibilitando a existência do conceito de comunicação organizacional.

Uma organização se configura por uma rede de relacionamentos entre grupos, como afirma o pesquisador em comunicação organizacional, James Taylor. Estes podem possuir elementos,

características e objetivos semelhantes, distintos ou conflitantes, porém estão articulados em prol da construção de um sentido único. De tal modo que, segundo Taylor (2004), a comunicação está na organização, do mesmo modo que a organização está na comunicação, sendo, portanto, equivalentes entre si.

As mais diversas sociedades ao longo da existência humana possuíam, e continuam a possuir, uma organização social pela qual são regidas, norteadas. A existência de tal organização está condicionada a comunicação, sendo também, esse sistema organizacional, a estrutura na qual a comunicação ocorre. “Organizações se constituem pela comunicação e se expressam através da comunicação” (TAYLOR; COOREN, 1997). De maneira que, James Taylor afirma que “organização é um tecido de comunicação” (TAYLOR, 1988).

A comunicação vai além da transmissão de mensagens, a comunicação faz parte de um processo social, no qual estão envolvidas ideias, conceitos, expressões orais e corporais, a organização de palavras, elementos e sentidos. “Quando se observam os processos de comunicação, é preciso considerar que existe algo mais, que ultrapassa a mera transmissão de informação e envolve os processos de interação e organização social.” (TAYLOR, 2005, p. 10)

Processos de interação e organização social estão presentes nas empresas, e refletem os sistemas sociais, a sociedade, na qual estão inseridas. Tornando a comunicação inerente a empresa, ao sistema organizacional formado por ela, não existindo, portanto, uma organização que não se comunique, ou um processo comunicacional que não organize. O que faz da comunicação organizacional, segundo Taylor e Cooren (1997), universal.

Tendo tal conceituação como norteadora, torna-se perceptível a pluralidade das organizações, dos seus membros e de suas práticas. Fazendo-se clara a relação entre os conceitos e o modo pelo qual a comunicação percorre as práticas organizacionais, em todas as suas atividades.

Ao analisarmos a função da comunicação interna, a sua importância, os meios pelos quais a transmissão de conhecimento e informações é realizada, e a relação entre os conceitos de comunicação e organização, é possível examinarmos o papel da comunicação interna no desenvolvimento de uma empresa.

A comunicação interna deve fazer parte do conjunto de estratégias adotadas pela organização para alcançar seus objetivos. De acordo com Nara Damante (1999), na publicação O estado da

arte da comunicação organizacional no Brasil, “A empresa tem que ter clareza dos seus rumos e do que está tentando construir. Os decisores devem demonstrar postura e vontade prática de melhorar a variável comunicação”. As ações de comunicação realizadas em ambiente interno devem estar alinhadas com as ações adotadas por todos os setores da empresa, para que a organização caminhe de modo unificado para um mesmo objetivo.

As ações de comunicação, realizadas internamente, são peças fundamentais para que a empresa atinja suas metas e seus objetivos, pois é o eixo da engrenagem responsável pela difusão não apenas de informações que precisam ser de conhecimento geral, mas também dos valores da empresa, do modo como a organização enxerga seus funcionários, dos objetivos e pretensões diante do mercado, e da cultura da organização para os seus funcionários. “A forma, assim como o conteúdo, precisa ter coerência com a gestão da empresa, com a atitude da sua direção, com a imagem de marca de seus produtos e serviços e com o nível cultural e social da maioria dos seus funcionários.” (BRUM, 2010). Ações de comunicação pensadas e realizadas de maneira estratégica contribuem diretamente para a criação da imagem da organização perante os seus funcionários, podendo aproximar ou afastar empresas e empregados, o que pode impactar no desenvolvimento da organização. “A comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade.” (DE OLIVEIRA CARDOSO, 2006).

O papel estratégico da comunicação interna vai além da escolha de meios de transmissão adequados ao perfil da organização. Consiste na geração de conteúdos, que sejam de interesse dos mais diversos níveis hierárquicos, em proporcionar interação entre funcionários de diferentes setores, como operacional e gerência, por exemplo, aproximar organização e funcionários, assim como pensar em maneiras de ligar líderes e liderados. De acordo com a especialista em marketing, Vanêssa Pontes Chaves de Melo (2006), “Entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional”.

O papel estratégico da comunicação dentro de empresas é pensar a organização como um todo. Pensar estratégias para que as mais diversas partes desse todo se comuniquem e se relacionem da maneira mais adequada para a organização, tendo como foco a implementação de ações articuladas com todos os setores da empresa, para que a organização caminhe para alcançar seus objetivos e metas estabelecidos.



[...] a área de comunicação/relações públicas precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional. Isto é, deve estar subordinada à cúpula diretiva e participar da gestão estratégica. Pois, se for apenas uma área de suporte ou apoio para atender às necessidades de comunicação, executando tarefas e produzindo veículos comunicacionais, dificilmente conseguirá planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação numa perspectiva macro, empreendedora e em consonância com a missão, a visão e os valores organizacionais. (KUNSH, 2003)

A comunicação interna deve agir estrategicamente para a criação de diálogo dentro da organização, de um fluxo comunicacional que não seja unidirecional, e que aproxime organização e funcionários.

### **3. Comunicação interna e a construção de diálogo**

O modo de pensar e gerir a comunicação realizada dentro das empresas passou e continua a passar por modificações e inovações. Não somente o avanço tecnológico, mas também as mudanças sociais e comportamentais, pelas quais a sociedade naturalmente passa, exercem influências inevitáveis no modo de pensar a comunicação interna. De maneira que, a comunicação realizada em organizações reflete e é reflexo da sociedade, remetendo assim à indissociável relação entre comunicação e organização, abordada no capítulo anterior. Frente a essas considerações, para entendermos melhor as mudanças e as inovações utilizadas pelas organizações na comunicação interna, é importante compreendermos os modelos tradicionais da comunicação interna nas empresas.

A criação de publicações voltadas para o público interno das empresas se expandiu e passou a ser adotada com maior frequência na década de 90 do século XIX, em especial nos Estados Unidos e em países europeus. Seguindo, em sua maioria, o formato de jornais, eram utilizadas como mecanismo de contraponto a imprensa sindical, tentando criar identificação entre funcionários e empresas.

O objetivo era contrapor-se à imprensa sindical e oferecer referências que facilitassem a integração de operários vindos do campo ao ambiente cada vez mais complexo das fábricas, onde a divisão do trabalho muitas vezes os impedia de compreender o funcionamento global e os objetivos da organização, dificultando, assim, sua identificação e rendimento. (LEMOS; DEL GUARDIO, 2009)

No Brasil, a comunicação oficial das organizações para o público interno se difundiu na década de 60, seguindo o mesmo padrão internacional de veículos, jornais e revistas. Na mesma década foi criada a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), na época Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais Empresariais.

A comunicação interna em sua visão tradicional se estrutura em elementos básicos dos estudos das teorias da comunicação: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. De acordo com o autor Onésimo de Oliveira Cardoso (2006), nas abordagens tradicionais da comunicação empresarial, o objetivo primeiro da organização é buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contato com o público-alvo, almejando modificar modos de pensar, influenciar decisões, mudar os subordinados, para o alcance dos objetivos organizacionais, comunicar eventos, vender algo e eliminar conflitos. É um fluxo de informações oriundas da organização e direcionadas aos empregados, que ocorre, comumente, de maneira vertical, ascendente e unidirecional. Esse conjunto de informações é transmitido

por veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, e transmitem conteúdos como: informes, ordens, comunicados, recomendações e normas da empresa. Ao tratar da comunicação formal dentro de organizações Margarida Kunsh resgata essa visão tradicional da comunicação interna. “Trata-se da comunicação administrativa, que se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações”. (KUNSH 2003)

Os modelos mais tradicionais caracterizam-se por dar maior foco e importância aos meios que são utilizados para comunicar, sendo os mecanismos empregados considerados fundamentais e, muitas vezes, vistos como a própria comunicação em si. Outro fator que costuma ser desconsiderado é a capacidade das pessoas, que não são responsáveis pela produção de informações, influenciarem e até mesmo alterarem o processo de comunicação. A comunicação informal é considerada como parte do processo de comunicação interna, porém a importância e o impacto que pode gerar são vistos como passíveis de controle:

A comunicação informal, em nossa opinião, tem de ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão das pessoas com vistas em uma administração participativa. (KUNSH, 2003)

A participação dos funcionários no processo de comunicação é restrita à rede informal de comunicação, não sendo ele parte da produção formal de informações divulgadas internamente. O fluxo comunicacional é visto como unidirecional, composto por emissor e receptor, sendo o último apenas o assimilador da informação, e por isso, as possíveis interferências e alterações, que podem ser causadas pelos receptores das informações, muitas vezes não recebem a devida atenção.

Outro ponto desconsiderado pelos modelos tradicionais de comunicação interna em organizações foi o avanço tecnológico, ampliando o uso da internet, em larga escala, e o surgimento e difusão das redes sociais. Mecanismos que atualmente fazem parte da realidade cotidiana das empresas e especialmente dos seus funcionários. Uma organização não possui controle do que é dito sobre ela nas redes sociais, e as opiniões e comentários que os seus funcionários exprimem sobre a empresa nas redes sociais podem atingir proporções e situações inesperadas. Por isso, faz-se cada vez mais necessário repensar a comunicação interna além dos mecanismos de transmissão, como nos mostra o artigo Comunicação Interna em Tempos de Redes Sociais, escrito por Camila Giuliani e Claudio Cardoso (2014):

Com a promoção de espaços para a produção e o compartilhamento da informação e do conhecimento baseados na internet, dados que antes eram reservados a um grupo restrito de pessoas agora estão disponíveis para, senão todos, ao menos significativa parcela das populações.

É preciso estar atento às novas formas de comunicar, de construir informação, de pensar a comunicação interna, e as mudanças de comportamento da sociedade na qual a organização está inserida, da qual seus funcionários fazem parte.

Novos estudos desenvolvidos na área trazem as mudanças no modo de pensar a comunicação interna, a construção da informação e a relação entre funcionário e empresa, além da importância do líder na mediação entre organização e público interno. Essa nova perspectiva da comunicação organizacional interna traz a importância estratégica da atuação do profissional de comunicação além da geração de conteúdos e atualização de veículos de divulgação de informações. Como nos mostra Cardoso e Giuliani (2014):

Segundo Nassar (2005), é necessário que haja um reposicionamento dos papéis desempenhados pelos profissionais de comunicação nas organizações. Perante a necessidade do trabalho em parceria com outras áreas profissionais e a necessidade de superação do *status quo* de produtores de conteúdo e de veículos de comunicação, o ‘novo profissional’ deveria, segundo o autor, ter domínio das estratégias da organização, assim como dos atores e do seu mercado, além de todos os relacionamentos organizacionais, e não apenas das relações com os empregados.

O envolvimento com a estratégia da organização, a atuação na gestão da comunicação, bem como o ato de pensar novas formas de melhorar o fluxo de informações, analisar a maneira de comunicar dos líderes, e detectar falhas no processo de comunicação, fazem-se cada vez mais necessários. De acordo com João José Azevedo Curvello (2009), manter a visão tradicional, de que áreas como a de comunicação constituem-se atividades-meio, faz com que a abordagem racional econômica, que reduz o papel da atividade de comunicação a um patamar auxiliar, de suporte, seja reforçada.

Estudos realizados na campo da comunicação interna de organizações nos mostram algumas tendências, alguns caminhos possíveis na busca por uma comunicação interna mais eficiente, mais alinhada com os objetivos e metas das empresas, que vá além da produção e reprodução de informações e da alimentação de conteúdos em veículos de comunicação.

A comunicação interna vem olhando com muito maior ênfase para a questão formativa – ou seja, de que maneira as pessoas nos seus processos comunicacionais constroem a realidade organizacional – e, como esta experiência possibilita que as pessoas se vejam como tais e encontrem sentido em sua atuação dentro do negócio da organização. (MARCHIORI, 2009)

Esses novos caminhos nos mostram uma comunicação com um perfil mais gerencial, estratégico, voltado para a condução das relações entre organização e empregados, entre funcionários, no papel do líder para a realização de um melhor fluxo comunicacional, na visão que o empregado possui sobre a organização. Esse novo modelo de comunicação realizada dentro de empresas foca na construção do diálogo, em uma comunicação que funcione como uma via de mão dupla, na qual o fluxo de informações não seja apenas unidirecional, com informações oriundas da diretoria, ou das gerências, para os seus subordinados, mas faça também o sentido contrário do fluxo, dos funcionários, independente do cargo que ocupem, para os líderes e para a diretoria da organização. Como nos mostra Ivone de Lourdes Oliveira (2009), na publicação *Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política*:

[...] gerir os processos comunicacionais no contexto das organizações implica considerar a construção de espaços dialógicos e relacionais, que promova a construção de sentidos condizentes com os objetivos e políticas organizacionais.

No entanto, é importante lembrar que qualquer processo de troca é passível de ruídos e falhas. A construção de um processo comunicacional que possa minimizar as falhas e os ruídos, naturalmente existentes nas trocas de informações, conhecimentos e relações entre indivíduos. Construir tal modelo no ambiente interno não necessariamente irá extinguir falhas na comunicação interna, mas poderá aumentar sua eficácia.

Alguns aspectos, trazidos por essa nova tendência, colaboram para a construção desse processo dialógico dentro das organizações, podendo acarretar impactos positivos e benefícios para a organização.

Um dos aspectos englobados por essa nova perspectiva da comunicação interna é a importância de trazer para a empresa o pensamento de que o funcionário da organização é seu primeiro cliente.

Portanto, antes de fazer a comunicação externa – para imprensa, clientes, fornecedores – pense em privilegiar o público interno com a divulgação das notícias em primeira mão. Afinal, não custa lembrar que são eles os responsáveis por produzir aquele item ou prestar aquele serviço de que trata a notícia. Enfim, os colaboradores costumam ser o primeiro público afetado pelas decisões das organizações. Nada mais justo e inteligente, portanto, informá-los em primeira mão. (Caderno de Comunicação Organizacional, 2008)

Partindo desse pressuposto, é preciso que a organização se dirija a ele com o mesmo empenho que utilizaria para se relacionar com os seus clientes, seus consumidores, o público externo, alvo dos interesses da organização. Brum (2010) diz que: “[...] ao comunicar primeiro internamente, a empresa estaria garantindo a satisfação dos seus empregados e fazendo com que se sentissem parte do processo”. Do mesmo modo que ocorre com os clientes externos, devem ser pensadas técnicas, maneiras para conquistar a fidelidade e a credibilidade do funcionário, independente do cargo que ele ocupe dentro da organização. Segundo Brum(2000, p.34),

[...] nada mais é do que dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Pensar no funcionário como o primeiro cliente da organização, e tratar a comunicação voltada para ele partindo dessa perspectiva, é um modo de aproximar empregados e empresa. Quando a organização adota essa postura a tendência é que ocorram mudanças no modo de pensar e realizar a comunicação em ambiente interno, além de possíveis melhorias no desenvolvimento da empresa e na produtividade dos empregados. Se pensarmos que o contato com o cliente, o consumidor final da organização, é feito por meio do funcionário, fica ainda mais clara a importância de coloca-lo na perspectiva do primeiro cliente, pois cabe a ele estabelecer o contato entre a empresa e seus produtos, ou serviços, e seus consumidores finais, podendo exercer influência direta na percepção que o cliente possui da organização.

A alta direção de qualquer organização precisa conhecer e acreditar no poder da comunicação interna, pois é através dela, com uma boa relação com o público interno, de forma eficiente, que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, pois são eles, os responsáveis por essa imagem. (DE MELO, 2006)

Por isso a importância da empresa conquistar o seu colaborador, fazer com que ele conheça, entenda e confie na instituição, nos valores dela e nos produtos e serviços que ela vende. Segundo Kotler(1998, p. 40), “De fato, marketing interno deve vir antes de marketing externo. Não faz sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados para isso.” Cabe à organização pensar e utilizar métodos para que seus funcionários se sintam motivados, preparados, satisfeitos e bem informados, para que possam colaborar com a construção e manutenção de uma imagem positiva da organização, tornando-se um aliado da empresa no seu crescimento.

Outra prática, sem a qual não é possível pensar um novo modelo para a comunicação interna em organizações, norteado pelo diálogo entre empresa e funcionários, e construído como uma via de mão dupla, é a implementação da transparência nas informações.

Fator essencial para a conquista da credibilidade, a transparência é um dos atributos básicos na prática da Comunicação Interna, pois, necessariamente, ela é o ponto de partida para se estabelecer vínculos de confiança e aceitação do público interno para com a empresa. (Caderno de Comunicação Organizacional, 2008)

Para que a comunicação ocorra de maneira satisfatória dentro de uma empresa, gere benefícios para funcionários e instituição, e colabore para que a organização alcance seus objetivos, é necessário que seja estabelecida uma via de mão dupla na troca e na construção de informações, no intuito de que o conteúdo a ser transmitido seja capaz de interessar ambas as partes.

De acordo com Brum (2010) “A informação é o produto da comunicação interna e o objeto de valor que se estabelece na relação empresa/empregado”. A troca de informações dentro de uma organização deve ser realizada de modo mais transparente possível, a empresa deve se esforçar para que os seus funcionários estejam e se sintam bem informados; não apenas sobre os procedimentos e normas que devem adotar em suas rotinas de trabalho e realização de procedimentos, mas também sobre o que está acontecendo na instituição. Para Brum (2010), “Sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem empregados motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos”. Os empregados devem ter conhecimento sobre novos produtos, serviços, mudanças nas diretrizes ou objetivos da organização. E cabe a empresa divulgar essas informações e cuidar para que elas cheguem a todos os níveis hierárquicos da instituição, de maneira mais clara e transparente possível, e em tempo hábil. Também é importante que a informação seja fornecida pela organização de modo mais inédito possível, antes de ter sido espalhada por meio de boatos. A adoção de ações nesse sentido pode evitar que informações incorretas, incompletas e tendenciosas, sejam amplamente divulgadas e adquiram proporções tão grandes que passem a ser consideradas como verdadeiras. Em consonância com esse pensamento, Melo (2006), afirma que “a comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente uma ‘anti-comunicação’ no que é essencial/necessário.” O melhor modo de reduzir ruídos no fluxo de informações, portanto, é adotar a postura de clareza e informar em primeira mão o que está ocorrendo ou irá acontecer.

No momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância. (BRUM, 2010)

A transparência de informações pode ser vista como uma grande aliada da organização na construção do relacionamento entre empresa e funcionários, pois o interesse em informar do melhor modo possível os aproxima, fornecendo mais credibilidade para a instituição diante dos empregados.

Um dos mecanismos para que a organização alcance a credibilidade, a confiança e o interesse dos seus funcionários, por meio da construção e divulgação de informações de modo claro e transparente, é o desenvolvimento do diálogo dentro da empresa. Criar um processo dialógico que seja norteador do fluxo de informações e conhecimentos dentro da instituição, pode acarretar impactos positivos nos mais diversos setores da organização. Pois não é somente a comunicação, troca de dados, que passa a ser realizada de modo interativo - em uma via de mão dupla -, mas principalmente as relações entre diferentes níveis hierárquicos e a própria relação entre empresa e empregados passam a fazer parte desse novo modo de relacionar. O valor positivo desse modo de articulação do fluxo de comunicação dentro da organização é salientado por Analisa de Medeiros Brum. “É um processo de troca de informações que, se bem feito, proporciona a satisfação de ambas as partes” (BRUM, 2010). Um modelo que propicia uma maior ligação entre setores e hierarquias diferentes, e principalmente entre os valores e a cultura da instituição e seus funcionários.

Falar de diálogo, na construção da informação dentro de uma empresa, é trazer um novo modelo, um novo modo de pensar a comunicação interna nas organizações. É buscar uma atuação diferente para o setor de comunicação, tradicionalmente responsável pelos mecanismos utilizados para transmitir informações para os funcionários. Dados estes que comumente seguem um fluxo vertical, são fornecidos pela direção da empresa e destinados para os funcionários. Uma comunicação realizada como uma via de mão dupla requer um papel diferente do setor de comunicação, pois além dos mecanismos faz-se necessário pensar o modo de tecer relações dentro da organização. Para a construção de uma via de mão dupla na comunicação é importante que os diferentes níveis hierárquicos conversem, dialoguem. Cabendo à comunicação colaborar para que esse processo dialógico ocorra e proporcione a troca de conhecimentos e informações, para que o fluxo deixe de ser apenas vertical.



Portanto, a informação não deve ser apenas algo que desce da parte de cima da pirâmide organizacional para a base, passando pelas chefias intermediárias. A informação deve também fazer o processo inverso, subindo para que a direção da empresa possa conduzir a sua gestão com base em dados reais, além de poder contar com a visão dos funcionários sobre aspectos do seu dia a dia. (BRUM, 2010)

Essa alteração no modelo de comunicar internamente é importante para a empresa, pois o funcionário precisa estar bem informado sobre os procedimentos e acontecimentos da organização, e a instituição precisa das informações, que muitas vezes, são de domínio dos seus empregados, por fazerem parte da sua rotina de trabalho. Sendo deles o conhecimento mais próximo da realidade dos processos, de como as coisas ocorrem no dia a dia da organização, como nos mostra Brum (2010), “[...] A empresa precisa da opinião e da participação do funcionário para produzir mais e melhor”. Aspectos que a organização deve buscar com os seus funcionários para que possa conhecer falhas, dificuldades e problemas que muitas vezes tornam-se barreiras no crescimento da empresa. Desse modo, a troca de informações entre empresa e funcionários, a construção de diálogo entre eles no fluxo de comunicação, é benéfico não apenas no que se refere à aproximação dos funcionários com os valores, a cultura, e os objetivos da empresa. Pode também, torna-los mais motivados e produtivos, e colaborar na solução de problemas operacionais, através de um conhecimento mais fidedigno, por parte da organização, dos processos e práticas cotidianas nos diferentes setores.

Uma prática importante na construção desse processo dialógico na comunicação interna das organizações é a chamada comunicação face a face, o contato realizado de forma direta, sem o intermédio de veículos. Essa ação comunicacional, quando adotada como uma atividade habitual dos gestores, pode proporcionar a harmonização entre diferentes níveis hierárquicos e o contato mais próximo dos funcionários com os seus chefes.

A informação percorre dois caminhos dentro de uma organização, um percurso no qual a transmissão ocorre por meio de veículos, ações e instrumentos; e outro no qual se realiza por meio das lideranças. Essas duas vertentes da transmissão da informação devem agir de maneira complementar, pois a figura do líder possui uma grande importância dentro da empresa, em especial na formação da imagem que os funcionários possuem dela. Por isso, o processo de troca de informações, exercido pelas lideranças, deve ser posto em primeiro plano na comunicação interna organizacional. Brum fala da importância de aliar essas duas vertentes da comunicação: “Esses caminhos são complementares. Entretanto, a liderança pode

e deve ser considerada como o primeiro e principal caminho para o conteúdo da comunicação interna”. (BRUM, 2010).

A realização de uma boa comunicação por partes das lideranças é fundamental para a relação empresa/funcionário, pois o líder é a ponte, a ligação entre instituição e funcionários, ele possui o papel de representante da organização perante os demais empregados. Conseqüentemente, a imagem da empresa será um reflexo da imagem que os líderes possuem diante da equipe, e a construção dessa imagem está diretamente ligada ao modo de comunicar deles. De acordo com Brum (2010), “Mais do que um canal, o líder é a empresa. Ele representa a empresa, especialmente para as pessoas da base. Por isso, deve dominar um alto e bom nível de informações para poder atuar junto a esse público”. As informações sobre processos e sobre a empresa, de modo geral, devem ser de conhecimento do líder, que além de bem informado precisa estar preparado para compartilhar as informações da melhor maneira possível com a sua equipe.

Para que esse aspecto da comunicação dentro de empresas impacte de modo positivo na relação organização/empregado é importante que os líderes se comuniquem adequadamente, e sejam exemplos para os seus liderados. “Nada inspira mais do que observar alguém que faz o seu trabalho com amor, qualidade e comprometimento. Nada inspira mais do que um modelo padrão”. (BRUM, 2010). Por isso, é fundamental que haja coerência entre discurso e ações adotadas. Aquele que ocupa um papel de liderança dentro de uma organização necessita adequar o seu comportamento não somente ao seu discurso, mas também estar atento para que suas ações, seu modo de se expressar, e o que é dito por ele, estejam de acordo com os valores e a cultura da instituição. De acordo com Marchiori (2010), “[...] é fundamental a coerência entre o que se fala e o que se faz, sendo esse fator absolutamente crítico quando se avalia a liderança em organizações”. Líderes bem informados e conscientes da importância do seu papel na comunicação interna e envolvidos com o processo de comunicar, de transmitir informações, possuem maior credibilidade diante da equipe e conseqüentemente favorecem para a construção e manutenção de uma imagem positiva da organização entre seus funcionários.

O papel do líder deve ir além da transmissão de informações técnicas. Cabe a ele a responsabilidade de informar aos seus liderados sobre metas, valores, acontecimentos cultura, e o que mais for necessário e importante para que a comunicação e a relação entre

organização e funcionários ocorra de maneira adequada e satisfatória. Como é possível perceber com Brum:

É importante lembrar, também, que um líder não tem a responsabilidade de repassar apenas informações sobre o cotidiano na empresa, pois repassar conceitos, ideias e objetivos a serem atingidos aos seus funcionários também está sob a sua responsabilidade. (BRUM, 2010)

Gestores em cargo de liderança que se mantem bem informados e se comunicam adequadamente com suas equipes, que promovem o diálogo e agem como intermediadores no processo dialógico entre empresa e funcionários, conseguem motivar mais os trabalhadores da organização. Brum nos mostra a importância desse processo comunicacional, “[...] por isso a importância da comunicação face a face, do contato pessoal diário, da capacidade que algumas lideranças têm de fazer com que o dia a dia em uma empresa seja prazeroso para as pessoas, independente de cargo ou função”. (BRUM, 2010). Pessoas motivadas tendem a ser mais engajadas e produtivas, o que é benéfico para a organização, pois além de ter uma imagem interna positiva, o que é bom para a empresa, já que muitas vezes a imagem do cliente é um reflexo da imagem que os funcionários possuem da empresa, tende a aumentar a qualidade dos serviços e produtos e conseqüentemente obter resultados positivos.

Algumas empresas obtiveram resultados favoráveis a partir adoção de um processo de comunicação interna que favorece o diálogo e a aproximação entre a organização e seus funcionários. Alguns casos podem servir ser vistos como exemplos de ações positivas de comunicação interna que beneficiaram os funcionários, a empresa, a relação entre ambos, os resultados financeiros da organização e a percepção da instituição de acordo com a perspectiva do cliente.

### **3.1 CASOS ILUSTRATIVOS**

Para exemplificar possíveis métodos de adoção das estratégias de comunicação interna nas organizações, citadas nesse capítulo, foram selecionadas três empresas que adotaram aspectos da comunicação dialógica: a Shell, a Fiat e os bancos Itaú e Unibanco, no momento em que ocorreu a fusão entre ambos. Os aspectos da construção de diálogo adotados por essas organizações, e que foram mostrados ao longo desse capítulo são: a perspectiva do funcionário como primeiro cliente, transparência nas informações, a troca de informações

entre funcionários e organização, com a implementação de uma via de mão dupla na construção da informação, e a comunicação entre líderes e liderados. Os casos que serão mostrados têm como uma das características em comum, além do modo de pensar e realizar comunicação interna, através de uma visão baseada no diálogo, os resultados positivos que a adoção dessas estratégias trouxe para as organizações.

### **3.1.1 CASO ITAÚ UNIBANCO**

A fusão entre os bancos Itaú e Unibanco ocorreu no ano de 2008. Para informar os funcionários de ambos os bancos sobre esse novo cenário que estava se configurando foram pensadas estratégias de comunicação interna, essas ações se transformaram em um *case*, o “Feito pra Você”, que foi o vencedor na categoria Comunicação Interna e Relacionamento com o Público Interno, na Revista Comunicação Empresarial da ABERJE do ano de 2010.

As ações adotadas tinham como foco os funcionários dos dois bancos, buscando envolver o público interno na situação, nos novos acontecimentos. Transmitindo, com isso, credibilidade e confiança para que eles acreditassem e defendessem a fusão. Para que esse objetivo fosse alcançado, os funcionários foram os primeiros a serem informados sobre as mudanças. Foram adotadas dois dos aspectos trazidos neste capítulo como parte da estratégia de construção de diálogo dentro da organização: (a) a perspectiva do funcionário como o primeiro cliente da organização, aquele que deve ser informado em primeira mão sobre os acontecimentos e, (b) a transparência nas informações. Essas características da comunicação dialógica estão diretamente ligadas e são importantes para a relação entre empresa e funcionários, pois proporcionam o sentimento de proximidade, confiança, permitem que o funcionário se sinta valorizado, importante e parte integrante daquela instituição. Permitem também, que a visão dos empregados e da organização, no que se refere aos objetivos, as estratégias e metas, seja unificada, colaborado para um crescimento da organização; além de melhorar a imagem interna da empresa e aumentar a credibilidade perante os funcionários.

Na ação realizada pelos dois bancos, os 100 mil colaboradores receberam cartas dos presidentes explicando o motivo da fusão, antes que ocorressem coletivas de imprensa. O objetivo era informar a todos os funcionários os aspectos da fusão, alinhar todos em uma só cultura, e reforçar o orgulho de pertencer a um dos 10 maiores bancos do mundo. O envio de

cartas dos presidentes para os empregados foi uma ação que impactou também na relação entre lideranças e liderados, outro aspecto fundamental para a construção de uma comunicação dialógica, já que foi visto a importância do líder no processo comunicacional e o impacto que isso tem na organização e na relação entre empresa e empregados. O representante da organização diante dos colaboradores é o líder, por isso, suas ações e discursos estão diretamente ligados a imagem interna da instituição.

As estratégias de comunicação interna adotadas foram importantes para que a entrada no mercado, da nova empresa que estava se formando, ocorresse de modo positivo, pois isso só seria possível com a criação de um vínculo com aqueles que já faziam parte de cada uma das organizações. Fazer com que o colaborador se sinta importante, usar transparência nas informações que estão sendo passadas, e criar vínculos entre líderes e outros funcionários agrega valor positivo para o relacionamento interno e externo da instituição; agrega valor a imagem externa porque o funcionário se relaciona diretamente com o cliente e conseqüentemente transmite uma imagem da empresa, que pode ser positiva ou negativa, muitas vezes influenciada pela imagem interna da organização.

O resultado positivo das ações de comunicação interna adotadas pelo Itaú Unibanco pôde ser visto no ano seguinte. A empresa foi eleita uma das melhores organizações para trabalhar no ano de 2009, GreatPlacetoWork e FIA. Prêmio anual baseado em perguntas respondidas pelos funcionários da organização.

### **3.1.3 CASO FIAT**

Uma das maiores montadoras do mundo, a FIAT, se destacou no Guia Exame de 2005 como uma empresa que possui uma comunicação interna direta e aberta ao diálogo com os funcionários. O “Fale com o superintendente”, foi um dos recursos criados pela organização para incentivar a troca de informação e conhecimento com seus funcionários. Foi criada uma via de mão dupla dentro da comunicação interna da empresa. As informações e os conhecimentos deixaram de seguir um fluxo unidirecional e vertical e passaram a realizar também o caminho inverso, os funcionários forneciam informações e compartilhavam seus

conhecimentos e experiências com as gerências e lideranças da instituição. Foi construído um processo dialógico, baseado na relação e na troca de experiências entre indivíduos.

Com o intuito de que o maior número possível de funcionários tivesse acesso a esse novo canal de comunicação, e pudesse fazer parte do diálogo entre empresa e empregados, foram instalados aproximadamente 13 quiosques, equipados com computadores, distribuídos pela fábrica. Tal ação permitiu que os funcionários que não trabalhavam utilizando computador tivessem acesso a ferramenta. Após a sua adoção, o sistema passou a ser utilizado para o envio de críticas, elogios, sugestões, denúncias, solicitações e outros tipos de informações e questionamentos. O que proporcionou uma maior interação entre a organização e os seus funcionários.

### **3.1.2 CASO SHELL BRASIL**

A Shell está no Brasil desde 1913 e está entre as maiores distribuidoras de combustível do país, além de produzir e comercializar lubrificantes e produtos químicos. Na década de 90, o resultado de uma pesquisa de clima organizacional mostrou que os funcionários da empresa desejavam ter uma participação mais ativa na construção das informações da organização, dando mais sugestões e ideias.

Diante desse cenário, a empresa resolveu criar mecanismos, estratégias e novos canais, para que os funcionários pudessem se manifestar. A comunicação passou a adotar e incentivar o processo de troca entre organização e funcionários, a construção do diálogo, de uma via de mão dupla na construção e na troca de conhecimentos e informações dentro da empresa. O fluxo deixou de ser unidirecional e vertical e passou a realizar o caminho inverso, com isso, os funcionários, além de trazerem informações importantes para que a instituição alcançasse suas metas e objetivos, passaram a estreitar relações com os seus líderes, melhorando a comunicação face a face na organização.

Para incentivar essa mudança de comportamento no fluxo de comunicação foi criada uma espécie de campeonato com premiações, tendo como objetivo estimular a participação dos funcionários nas sugestões para melhorias na empresa. Os empregados que eram

premiados pelas suas ideias ganhavam pontos em suas carreiras e nos setores em que trabalhavam. Para reduzir o caráter competitivo e estimular a criatividade o setor do funcionário premiado também recebia destaque. Os responsáveis pelas melhores sugestões tinham seus nomes divulgados nos veículos internos de comunicação. Ações como essas têm o poder de impactar no crescimento da organização, pois influenciam na imagem interna, mostram que a empresa se preocupa e se interessa com o que seus empregados têm a dizer, no engajamento, motivação e produtividade dos funcionários.

Em seus primeiros anos a iniciativa proporcionou o crescimento do número de sugestões apresentadas, foram mais de 10 mil. As ideias aproveitadas trouxeram uma economia de aproximadamente US\$ 10 milhões, o que mostra a importância de uma comunicação interna que permita ao funcionário expor suas ideias, conhecimentos, e atuar na construção da informação. No ano de 1992 a empresa inaugurou uma base de armazenamento de combustível em Barra do Garça (MS), considerada na época a mais segura e moderna do mundo, construída a partir da sugestão de um de seus funcionários.

#### **4. Comunicação interna e o crescimento das organizações**

Ao pensarmos a comunicação interna, o papel que é designado para este setor nas organizações deve ir além da criação, reprodução de conteúdos e escolha de veículos para comunicar. O setor de comunicação de uma empresa precisa estar interligado às estratégias da organização, e ciente da influência que o fluxo de informações e conhecimentos, dentro de uma instituição, exerce na motivação, no desempenho e na produtividade dos funcionários, bem como na credibilidade e na imagem da organização, perante os empregados e os clientes.

Assim, devemos buscar novas dimensões para a comunicação organizacional que a vejam como um processo amplo, que se confunde com a própria estratégia da organização, e não a restrinjam apenas aos fenômenos internos da organização ligados a setores e departamentos. (DE OLIVEIRA, 2006)

A comunicação que é realizada internamente nas instituições se relaciona de maneira direta com o crescimento e o desenvolvimento que a companhia terá. O termo crescimento, utilizado neste trabalho, refere-se a três aspectos: 1) Melhoria de imagem interna e externa da organização. 2) Melhores resultados nas vendas, pois funcionários motivados e bem informados tendem a vender mais. 3) Aumento na produtividade, proporcionado pelo aumento da motivação e engajamento dos funcionários, e pela redução de custos trazidos por falhas nos processos, causadas por falta de informações e conhecimentos. Isso ocorre porque as empresas são formadas por pessoas, que são responsáveis pelo planejamento, produção, vendas, distribuição, contato com o cliente, e captação de investidores, e que colaboram para que a organização alcance ou não suas metas e objetivos.

De acordo com Cerqueira (2005), o endomarketing prova que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados e acredita no potencial humano. Os conflitos interpessoais e coletivos contribuem para o fracasso de uma empresa que busca a excelência na qualidade. O endomarketing, por sua vez, trabalha para melhorar esses conflitos e, também, para aprimorar a cultura organizacional. (BRUM 2010)

Por isso, é importante que a instituição trate os seus funcionários com respeito, dignidade, de acordo com a lei, e mantenha uma boa relação, se comunicando adequadamente com eles. “Empresas que vêm procurando entender as conexões entre estresse, saúde e bem-estar dos seus funcionários, a fim de obterem maior equilíbrio nessas relações, têm, naturalmente, conquistado ambientes internos de maior engajamento”. (MARCHIORI, 2010).



Faz parte do convívio em sociedade a ação de se comunicar, manter um fluxo de informação que seja constante, garantindo a interação entre pessoas e ideias. É essa troca de informações que aproxima indivíduos, construindo afinidades e interesses mútuos.

Como vimos no primeiro capítulo desta monografia, baseado nos estudos de James Taylor, a relação entre comunicação e organização é indissociável, não existindo uma organização que não se comunique. Portanto, partindo dessa perspectiva, cabe ao setor de comunicação proporcionar, por meio da informação, a criação de um relacionamento entre empresa e empregados, e de um modo que seja satisfatório para todas as partes envolvidas, como nos mostra Brum (2010): “A informação, como produto da comunicação interna, serve para envolver funcionários num esforço único de aderência às estratégias e objetivos da empresa com o propósito de gerar diferenciais de qualidade para o consumidor final”.

É importante para o crescimento da empresa que a comunicação interna seja vista como um meio, um caminho que pode levar a empresa a alcançar seus objetivos, por meio da influência que exerce na motivação e na produtividade dos funcionários.

A comunicação passa, portanto, a ser vista como determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho, o que, para a administração, exige um alto nível de capacidade de comunicação. (MARCHIORI, 2010)

Com os estudos realizados para o desenvolvimento desse trabalho foi possível perceber que o modelo de comunicação dialógica, realizado dentro das instituições, pode colaborar para que se tenha funcionários mais motivados com o seu trabalho e com a empresa, e que sejam, conseqüentemente, mais produtivos. Por isso, é fundamental que a construção da informação seja realizada de maneira conjunta pela empresa e seus funcionários, baseada na troca de conhecimento, vivências, experiências e na partilha de interesses, visto que a informação é fundamental para o crescimento de uma organização.

Seja através da comunicação verbal ou não verbal, a informação é indispensável aos funcionários de uma empresa como base para atingir metas. É através da informação que se pode detectar áreas problemáticas capazes de impedir a consecução de objetivos. É também, por meio dela que são avaliados desempenhos individuais e/ou coletivos. E ainda, só através de informações torna-se possível fazer ajustamentos necessários para que a eficiência no trabalho seja alcançada. (DE MELO, 2006)

Desse modo, quando o diálogo entre as duas partes, empresa e empregados, ocorre de modo satisfatório é possível que isso acarrete benefícios para a organização: como equipes mais

envolvidas com o trabalho e com a cultura da empresa, maior rendimento, e a transmissão de uma imagem positiva da instituição para seus clientes e para a sociedade como um todo.

Para que a comunicação interna alcance tais objetivos, que vão além de proporcionar que a mensagem chegue ao seu destinatário, é fundamental que as lideranças da organização estejam envolvidas com a comunicação. Mais do que isso, é imprescindível que acreditem, invistam e entendam que a comunicação deve fazer parte dos valores e das ações da gestão. A preocupação com a troca de informações com o público interno é importante, porque o funcionário exerce uma grande influência na formação da imagem da organização para os seus clientes.

A alta direção de qualquer organização precisa conhecer e acreditar no poder da comunicação interna, pois é através dela, com uma boa relação com o público interno, de forma eficiente, que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, pois são eles, os responsáveis por essa imagem. (DE MELO, 2006)

O funcionário é o representante direto da organização na relação com o público externo, se internamente a imagem da empresa não é positiva, se os colaboradores não estão satisfeitos, motivados, não acreditam nos valores da organização, dificilmente irão transmitir uma imagem positiva da empresa para as pessoas com quem convivem e para os públicos de interesse da instituição.

A função de uma empresa, hoje, não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes. [...] O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. (BRUM 2010)

Os valores da empresa devem acompanhar os valores da sociedade, por isso é importante a escolha do que será valorizado pela gestão da organização. Vale destacar que a informação faz parte da sociedade atual, tornou-se um valor indispensável, e a organização precisa fazer com que esse valor seja uma parte indissociável da sua estrutura de comunicação interna, como nos mostra Marchiori (2009), ao salientar que: “No que tange as questões da comunicação interna é fundamental entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações”. Ou seja, não cabe mais pensar a comunicação dentro de uma organização sem refletir sobre como esse processo impacta nos funcionários, nos resultados e metas da empresa.

Partindo da análise de tais aspectos, é possível relacionar, de maneira próxima, a comunicação interna e o crescimento da organização. É o que nos mostra De Oliveira (2006):

Cada vez mais, torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem.

É possível percebermos que a sociedade atual, e conseqüentemente as pessoas que trabalham nas empresas, percebem a troca de informações e conhecimentos como algo de grande importância. Com isso, conseguimos identificar que pessoas bem informadas, que interagem, trocam conhecimentos e participam da construção das informações, criam vínculos mais profundos com a cultura e os valores da organização. Conseqüentemente, passam a ter o sentimento de pertencer, em relação ao seu trabalho. Esse sentimento leva a uma maior motivação e conseqüentemente torna os funcionários mais produtivos, o que ajuda a organização a alcançar suas metas, seus objetivos.

Na sociedade da informação e do conhecimento [...], outros valores foram agregados à gestão, na forma de novas medidas: valorização do homem como parte da organização, diversificação da produção, desenvolvimento de novas competências, informatização dos processos administrativos, atualização e aquisição de conhecimentos, dentre outras. A organização começa a compreender que o ganho econômico está relacionado com as pessoas e que não é mais possível conseguir competitividade no mercado se os trabalhadores não estiverem motivados e não se sentirem sujeitos das ações da organização. (OLIVEIRA, 2009)

Para que a organização consiga motivar os seus funcionários, objetivando que eles sejam mais produtivos e as metas da instituição sejam alcançadas, é fundamental alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. De acordo com Brum (2010), “A unificação do comportamento do público interno é um dos pontos máximos que se pode chegar através de um processo de endomarketing”. Cabe ao setor de comunicação interna pensar estratégias e ações para alcançar essa unificação do modo de pensar e agir dos funcionários e da organização.

A construção do diálogo no processo de estruturação da comunicação interna exerce uma importante influência quando falamos de alinhar pensamentos dos empregados e estratégias das empresas, pois, é por meio dessa via de mão dupla, na elaboração da informação e na troca de conhecimentos, que essas duas partes podem manter uma relação de proximidade. Tal relação, é o que permite que haja alinhamento entre os valores da organização e os valores

e mudanças da sociedade na qual está inserida e da qual seus funcionários fazem parte, e principalmente, partilham os valores.

Esse é um processo contínuo que leva os funcionários a se comprometerem com as estratégias e lhes mostra como podem ajudar a alcançar a estratégia. A melhor forma para gerar comprometimento está na atitude da organização em facilitar o diálogo com funcionários. O diálogo é crucial, pois as pessoas vão realmente se sentir comprometidas se falarem sobre *storytelling*, reconhecimento, sessões de diálogo com líderes e funcionários embaixadores. (MARCHIORI, 2010)

A comunicação interna precisa estar atenta para que aquilo que está sendo comunicado, e a maneira através da qual esse processo está sendo realizado estejam de acordo com a cultura, os valores, objetivos e metas da organização. Evitando ao máximo que existam contradições entre a cultura organizacional, as ações da empresa e a comunicação interna. Conseguir alinhar esses três aspectos é um passo importante para caminhar de modo ordenado com os seus funcionários e aproximá-los da organização, o que possivelmente fará com que eles estejam mais engajados em compreender e adotar a estratégia da organização, e em alcançar as metas da instituição.

Alguns fatores colaboram para que esse compartilhamento de visão da organização seja atingido, segundo Brum (2010), esses fatores são: a adoção de uma postura interativa, que mantém a sintonia entre os empregados e a empresa, baseando-se no estabelecimento e manutenção de uma relação próxima e amigável; a clareza e transparência na construção das informações; o estímulo à participação dos funcionários no processo de comunicação, com a troca de conhecimentos e informações; e o foco na definição de metas, com a priorização de assuntos relevantes e uma visão ampla do contexto interno e externo da organização.

O setor de comunicação dentro de uma empresa deve trabalhar para que uma unificação de comportamentos seja atingida no ambiente interno. Com o objetivo de que essa uniformização de condutas ocorra, é fundamental que uma mesma visão do negócio e da organização seja partilhada por todos que fazem parte da empresa. Para que isso aconteça, é necessário que os mais diversos aspectos da instituição e do negócio estejam inclusos nesse processo de compartilhamento, como nos mostra Brum (2010):

Quando uma empresa consegue que todos os seus segmentos de público interno tenham a mesma visão sobre a empresa, sua gestão, seu mercado, seus produtos e serviços, seus processos internos, suas causas e suas responsabilidades, pode-se dizer que possui visão compartilhada.

Quando o alinhamento entre a visão que o público interno possui e a visão e a imagem que a empresa tem de si mesma não ocorre, a falta de comprometimento, por parte dos funcionários torna-se algo provável de ocorrer. Pois existirá uma lacuna na compreensão dos valores da empresa, dos objetivos que possui, e do que a organização representa. “Não compreender o que é a empresa, por que existe, como sobrevive, quais são seus objetivos, suas estratégias e resultados determina o não comprometimento”.(BRUM, 2010). Portanto, é importante que os líderes das organizações criem em suas empresas programas de comunicação interna que estejam preocupados em realizar a integração entre a instituição e seus funcionários, para que todos possam se sentir parte do negócio, e não detenham os seus esforços apenas na criação de veículos internos e produção de informações direcionadas aos funcionários.

Para que a organização consiga motivar as pessoas, alinhar o pensamento dos funcionários à estratégia da empresa e obter uma maior produtividade, é fundamental pensar a comunicação para além dos meios utilizados para comunicar. Marchiori (2010) nos mostra que outros autores também partilham dessa mesma visão da comunicação interna nas organizações:

Segundo Deetz e Kersten (1983, p. 155), a função da comunicação é contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Sendo assim, vemos que não basta apenas a perspectiva funcionalista na condução dos processos organizacionais e comunicativos.

É necessário canalizar os esforços desse setor, e de toda a gestão da empresa, na construção de uma troca de conhecimentos internos que proporcione o diálogo entre empresa e empregados, e que esteja alinhada com as metas da instituição, seu posicionamento no mercado, suas estratégias.

Não cabe mais pensar a comunicação interna como mera geradora de conteúdos para veículos de divulgação de informações dentro da organização, assim como não cabe mais ao profissional de comunicação a postura meramente técnica, de produtor de conteúdos, compilador de informações e gerenciador de veículos. Marchiori (2010) fala sobre o modo como a comunicação é vista e tratada dentro das organizações, em uma perspectiva que se detém a de troca de informações e desenvolvimento de tarefas: “O interessante é considerarmos que a dimensão comunicativa é tratada como troca de informações, sendo ainda mais crítica a visão de comunicação vinculada, única e exclusivamente, ao desempenho de atividades e tarefas”.

É preciso que o profissional de comunicação adote uma postura estratégica e passe a pensar a comunicação de modo interligado a estratégia da organização. Assim como, é fundamental que os gestores da empresa entendam o papel que a comunicação, dentro da organização, deve assumir, e trabalhem para que a gestão da empresa seja feita de modo com que o setor de comunicação e suas ações permeiem todas as áreas, com atitudes que acompanhem e colaborem para que as metas e os objetivos sejam atingidos.

Olha-se para a comunicação como processo de transmissão, diferentemente de olhar para a comunicação como um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional. (MARCHIORI, 2010)

Esse pode ser considerado um dos primeiros passos para que a comunicação interna deixe de ser vista apenas como uma ferramenta de gerenciamento e passe a ser percebida, e adotada como uma postura de atuação, como um processo de desenvolvimento e geração de conhecimentos e como influenciadora de comportamentos dentro da organização. O papel de instrumento que leva a informação às pessoas não deixa de fazer parte das atribuições da comunicação interna, no entanto, a esse setor não cabe mais somente essa função, em especial quando se trata de uma organização que almeja crescimento.

Vemos claramente a comunicação tratada como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento. Entendemos que essa é, sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos. É necessário ampliar a visão de comunicação organizacional. As empresas que passarem a entender e a praticar a comunicação nessa perspectiva, certamente, estarão evoluindo como organização. (MARCHIORI, 2010)

O papel da comunicação dentro da companhia, como formadora de opiniões, na elaboração da imagem interna da empresa, motivação dos funcionários, no aumento da produtividade, e na geração de um processo de diálogo entre empresa e empregados não deve ser negligenciado. Organizações lidam e dependem de pessoas para alcançarem suas metas, seus objetivos de mercado, para aumentar a produtividade e se desenvolverem. Fazem parte da sociedade atual, assim como sempre fizeram, a ação e a necessidade de haver comunicação, portanto, não seria diferente dentro das instituições.

Maximiano (2007) ressalta: “Da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana.” (p. 296). (MARCHIORI, 2010)

A comunicação deve estar integrada à organização, de modo suficiente para que as ações desse setor e dos gestores da instituição estejam alinhadas entre si e com a estratégia da empresa. A comunicação interna precisa estar interligada aos mais diversos departamentos e atividades da empresa, para que possa conhecer bem o funcionamento, as necessidades, e os seus objetivos como um todo.

A partir do momento em que a comunicação estiver institucionalizada, ou seja, válida como um processo efetivo de construção, desenvolvimento de relacionamentos facilitadores da criação de uma realidade que tenha sentido para as pessoas participantes daquele ambiente, entendemos que teremos as redes de relacionamento, e o diálogo e a construção de sentido estarão, naturalmente, ocorrendo no interior da organização, que, certamente, refletirá na perspectiva da identidade dessa organização com seus diferentes *stakeholders*. (MARCHIORI, 2010)

É esse processo de integração da comunicação interna com a gestão da organização, indo além dos meios utilizados para comunicar, que poderá proporcionar a construção de uma comunicação dialógica e que funciona como uma via de mão dupla, na troca de conhecimentos e informações. Tal processo poderá colaborar para: a unificação de pensamentos, ações e visões dentro da organização; o alinhamento dos funcionários com a cultura organizacional e os objetivos da empresa; a construção da imagem interna, e conseqüentemente externa, da organização, de modo positivo; e, finalmente, para a maior motivação dos funcionários e um conseqüente aumento no engajamento e na produtividade, o que pode exercer impacto positivo direto no crescimento da organização.

## 5. Considerações finais

Pensar a comunicação interna, através do processo de construção de diálogo nas organizações, e os benefícios que essa maneira de comunicar pode trazer para as empresas, tem, cada vez mais, permeado os estudos e as análises de pesquisadores da área. Ao longo da elaboração deste trabalho monográfico, foi possível perceber a atenção que tem sido voltada para essa temática. Diversos autores abordam um modelo de comunicação interna, baseada na troca e construção de experiências e informações entre pessoas, os aspectos constituintes da comunicação dialógica e os possíveis efeitos da construção desse modelo de comunicação interna para as instituições.

Os estudos realizados para a elaboração do primeiro capítulo permitiram aprofundar o entendimento a respeito da comunicação interna nas organizações. As análises realizadas permitiram uma maior compreensão a respeito do que é a comunicação interna e de que maneira ela funciona nas organizações, sua importância, função e seus mecanismos de ação mais comuns. Foi possível entender a função primeira dessa prática, que consiste em proporcionar a interação entre os diferentes sujeitos de uma empresa, por meio do fluxo de dados e informações dentro da organização. Possibilitou também, entender a forte ligação entre os conceitos de comunicação e organização; deixando clara a relação indissociável de ambos. Foi visto que a comunicação interna é peça fundamental para que a instituição alcance suas metas, posto que é de sua responsabilidade cuidar para que a difusão de informações e conhecimentos ocorra de maneira satisfatória, além da propagação e compreensão dos valores da empresa e da cultura organizacional para os funcionários.

Seguindo com as análises sobre a comunicação interna e a construção de diálogo, consegui verificar as diferenças entre o modelo tradicional e os novos estudos desenvolvidos na área. Sendo a visão tradicional mais voltada para a mensagem e seus meios de transmissão, comunicar e informar de modo unidirecional, da chefia para os subordinados, e eliminar e evitar conflitos. Já esse novo modo de pensar a comunicação está mais focado na troca de conhecimentos e informações, na interação entre as diferentes hierarquias e em pensar a comunicação interna além dos veículos utilizados para transmissão. Está focada na construção de diálogo dentro do ambiente organizacional. Partindo dessa perspectiva encontrada nos estudos, os seguintes mecanismos para a criação de um processo dialógico foram captados: 1º) pensar o funcionário como primeiro cliente da organização é fundamental, pois ele é peça chave na construção da imagem da organização, em âmbito interno e externo. 2º) A



transparência e a clareza, na construção e disseminação das informações, são fundamentais para criar e manter a credibilidade da empresa no ambiente interno. 3º) A construção do diálogo na troca de informações. A informação quando planejada e executada como uma via de mão dupla é extremamente benéfica, pois permite a troca de conhecimentos entre setores e hierarquias distintas, fazendo com que a empresa e seus funcionários entendam melhor os processos e procedimentos internos. 4º) A comunicação face a face realizada pelos líderes consegue reforçar a aproximação entre empresa e empregados, e impacta diretamente no desempenho dos funcionários; não apenas por se sentirem ouvidos e valorizados, mas também por terem como exemplo líderes próximos e engajados no crescimento da organização.

A compreensão desses aspectos e desse modelo de pensar a comunicação interna, permitiram a compreensão da relação entre comunicação interna e o crescimento das organizações. As análises e reflexões baseadas nos autores estudados ao longo deste trabalho trouxeram a perspectiva de uma comunicação interna, baseada no diálogo, como geradora de motivação, credibilidade, e maior desempenho dos funcionários. Trouxeram também, a necessidade de alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa, e a importância de pensar a comunicação além dos meios utilizados para comunicar, a adoção de uma postura estratégica da comunicação. Elementos fundamentais para a construção de um processo dialógico e para alcançar benefícios para a organização por meio da comunicação interna.

O objetivo dos estudos realizados para a construção desse trabalho monográfico foi investigar a questão de partida levantada, de que a comunicação dialógica é uma maneira de desenvolver e trazer benefícios para a organização. Ao longo da leitura dos diversos autores dedicados ao estudo da comunicação interna e seus novos métodos e ações, foi possível perceber de maneira clara que: a comunicação dialógica colabora para o desenvolvimento e traz benefícios para as organizações.

Essa afirmação foi embasada pelos aspectos que foram trazidos ao longo dos capítulos. Quando analisamos as novas tendências em comunicação interna é possível enxergar as modificações ocorridas ao longo dos anos. A mudança de um modelo mais tradicional, focado na transmissão da mensagem, para um modelo que está mais atento e mais preocupado com a interação e com os efeitos que a comunicação e a construção de relações terão no ambiente interno das organizações. Preocupado em como a comunicação interna está se relacionando com os funcionários da organização e de que maneira está colaborando para que a relação

empresa/empregado seja melhor. Essa nova perspectiva segue o modelo da sociedade atual, onde a troca de conhecimentos e informações, e o diálogo são indispensáveis.

Ficou perceptível que os elementos, componentes da comunicação interna dialógica, analisados no segundo capítulo, beneficiam a organização, com funcionários mais interessados, motivados, engajados com a cultura da organização, sua estratégia e suas metas, e mais produtivos.

No entanto, para que esses benefícios sejam alcançados, é fundamental que a comunicação interna não seja vista e planejada de modo raso, focada apenas nos meios. Não adianta focar apenas em informar os funcionários em primeira mão, passar informações claras, e criar canais para que ocorra a troca de informações, e para que líderes e sua equipe interajam. É preciso mais. É necessário que haja união de esforços para que essas ações planejadas pelo setor de comunicação ocorram de modo engajado, e que todos dentro da organização se envolvam nesse processo. Para que isso ocorra, a comunicação interna precisa estar alinhada com as estratégias da organização, e trabalhar para que a visão interna da organização esteja unificada.

Todos os aspectos trazidos e analisados ao longo desse trabalho estão interligados, são ações que não devem ser pensadas de modo desconexo. Os elementos usados para construção de diálogo impactam diretamente na unificação do pensamento que as pessoas têm sobre a empresa. Assim como a utilização desses elementos e a visão unificada, estão fortemente ligados a perspectiva de uma comunicação interna que vai além dos meios, que possui um papel e objetivos estratégicos, alinhados com a gestão da organização. Cabe ao setor de comunicação entender em qual contexto a organização está inserida e como ela quer se posicionar diante do mercado e dos seus consumidores. É estando ciente disso, que se torna possível refletir e elaborar a melhor maneira, que incluem também a linguagem e os veículos adequados, de se aproximar dos funcionários.

Foi perceptível que para a criação desse processo dialógico, benéfico na medida em que colabora para o aumento da produtividade, é fundamental pensar a comunicação além dos meios, unificar a visão dos funcionários sobre a empresa, e adotar ações que aproximem empresa e empregados. A chave para uma comunicação interna bem-sucedida é o alinhamento das ações desse setor com as estratégias da empresa, em um esforço conjunto para estabelecer e melhorar relacionamentos no ambiente interno.

Mais do que pensar o papel estratégico da comunicação interna, a questão trazida nesse trabalho é o modo de realizar essa comunicação. Não basta apenas pensar nela como algo estratégico, diretamente ligado a empresa e seus resultados, podendo ser inclusive um fator influenciador no alcance de resultados positivos. É fundamental pensar e entender que a comunicação permeia a sociedade e a vida das pessoas. Comunicar, trocar informações, conhecimentos e experiências, faz parte do cotidiano do ser humano, e é fundamental para a construção e o desenvolvimento das relações.

Uma organização não pode ignorar que está inserida em uma sociedade baseada em constantes trocas, em um constante fluxo de informações, comunicando-se a todo o momento. Qualquer empresa necessita da comunicação para existir, se desenvolver, crescer e se inserir no mercado; isso porque é formada por pessoas, que naturalmente e instintivamente tecem relações por meio da comunicação. Quando uma organização consegue pensar uma comunicação interna de modo que unifique as estratégias e os objetivos da empresa, os costumes e hábitos culturais da sociedade na qual está inserida, e as necessidades de comunicação dos seus funcionários, os resultados são positivos para a organização.

A análise da questão de partida trazida nesse trabalho monográfico permitiu concluir que o diálogo dentro das empresas é benéfico: melhora a interação entre organização e funcionários, aumenta a credibilidade da empresa diante do público interno, influencia na construção de uma imagem positiva da organização. Além disso, proporciona um melhor relacionamento entre líderes e liderados, um maior acesso às informações, uma maior troca de conhecimentos que podem colaborar para melhoria dos processos internos, funcionários mais interessados, engajados e motivados com os seus trabalhos e mais produtivos.

Todos esses aspectos trazidos pela comunicação dialógica dentro das organizações podem proporcionar crescimento da organização, com funcionários motivados que conseqüentemente irão produzir mais. Portanto, a comunicação interna pode impactar de modo positivo no crescimento da empresa.

## 6. Referências Bibliográficas

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. Revista Organicom, v. 6, n. 10/11, 2011.

Caderno de Comunicação Organizacional. **Como entender a comunicação Interna**. 3. ed. ABRACOM, 2008.

CARDOSO, Claudio; GIULIANI Camila. **Comunicação Interna em Tempos de Redes Sociais. Proposta preliminar para um modelo de ação**.2014

CURVELLO, João José Azevedo. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. São Paulo: Atlas, 2009. P. 121.

DAMANTE, Nara; LOPES, Marcelo. **Nada substitui o diálogo**. Revista Comunicação Empresarial, ano, v. 12, 2003.

\_\_\_\_\_ **Boa comunicação interna é vantagem competitiva**. Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 32, p. 25-28, terceiro trimestre, 1999.

\_\_\_\_\_ **O estado da arte da comunicação organizacional no Brasil**. Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 31, p. 22-26, segundo trimestre, 1999.

DEETZ, Stanley; SIMPSON, Jennifer. **Critical organizational dialogue. Dialogue. Theorizing difference in communication studies**. P. 141-158, 2004.

DE MEDEIROS BRUM, Analisa. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. Integrare, 2010.

\_\_\_\_\_ **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&pm, 2000, p.34.

DE MELO, Vanêssa Pontes Chaves et al. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, v. 1, n. 1, 2006.

DE OLIVEIRA CARDOSO, Onésimo. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. RAP Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-44, 2006.

DE SOUZA, Fabiana Oliveira; LOPES, Leandro Mendes. **A tecnologia da informação e da comunicação aplicada a comunicação interna.**

FORMANCHUK, Alejandro. **Comunicação Interna 2.0: um desafio cultural.** 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998, p. 40.

KUNSH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações. In: **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** Summus, 2003. P 69-88.

\_\_\_\_\_ Planejamento estratégico direcionado para a comunicação organizacional. In: **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** Summus, 2003. P.246

LEMONS, Cláudia; DEL GAUDIO, Rozalia. Publicações Jornalísticas Empresariais. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia.** São Paulo: Atlas, 2009. P. 256 – 285.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações.** 2009.

\_\_\_\_\_ **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** Conexão-Comunicação e Cultura, v. 9, n. 17, 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política.** A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

TAYLOR, James. **Comunicação organizacional: uma ciência híbrida.** Revista de Estudos de Jornalismo & Relações Públicas. São Paulo: UMESP, 2005.

\_\_\_\_\_ **Is organizational communication a discipline?** Tijdschrift voor Communicatiewetenschap, v.32, p.3-9, Jaargang, 2004.

\_\_\_\_\_ **Une organisation n'est qu'un tissu de communications: essais théoriques.** Montréal: Dép. de communication Université de Montréal. 1988. xviii, 305 p. (Cahiers de recherches en communication).

TAYLOR, J. R.; COOREN, F. **What makes communication 'organizational'?** *Journal of Pragmatics*, v.27, n.4, p.409-438, 1997.