



## COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Priscilla Santos de Faria

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA  
ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM RECURSOS HUMANOS

priscilla-faria@hotmail.com

**Resumo:** A imagem da empresa é importante para a sobrevivência na mesma. Para consolidada a imagem é necessária transformar o capital intelectual dos seus funcionários. Em decorrência, tem se discutido a relação entre empregado/empregador. Este artigo pretende analisar os benefícios da comunicação interna nas organizações e focalizar a visão da necessidade de uma boa comunicação interna nas organizações e com isto fazer a empresa se destacar em relação ao público externo.

**Palavras-chave:** COMUNICAÇÃO ; BENEFÍCIOS; PÚBLICO.

**Abstract:** The image of the company is important for survival in it. For consolidated the image is needed to transform the intellectual capital of its employees. As a result, has discussed the relationship between employee / employer. This article aims to analyze the benefits of internal communication in organizations and focus the vision of the need for good internal communication in organizations and with this to make the company stand out in relation to the external public .

**Keywords:** ; COMMUNICATION; BENEFITS; PUBLIC .

## 1. Introdução

A comunicação interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações.

Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões representam uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações. Sendo assim, o sucesso da comunicação interna depende de seu público interno e para isso, é necessário que ele aceite e confie nos veículos, nos instrumentos adequados, na mensagem de comunicação interna e que esta se encontre acima de tudo, de acordo com suas expectativas e suas necessidades.

Segundo Ruggiero (2002), não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

A Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Também chamada de Endocomunicação, a Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

Ainda segundo Ruggiero (2002) para ter qualidade na comunicação a organização deve considerar as diferenças de pessoa para pessoa. A comunicação a níveis ótimos pressupõe que as pessoas tenham competências refinadas, e a qualidade destas é que assegura a melhor qualidade de comunicação, que também depende do momento em que ela ocorre.

A comunicação interna é uma ferramenta fundamental para melhorar o fluxo de informações e a tomada de decisões corretas hoje, que afetarão no futuro, facilitando com isso, a mudança de comportamento individual e organizacional, levando estes ao sucesso. Para que a comunicação interna atinja seus objetivos é necessário que seja transparente e tenha credibilidade.

O objetivo deste artigo é mostrar a necessidade de uma boa comunicação interna nas organizações. A metodologia adotada foi pesquisas bibliográficas.

Este artigo está dividido da seguinte forma: na seção um é a introdução do artigo, na segunda seção será abordada a comunicação, na terceira seção abordará a utilização dos instrumentos da comunicação interna, na quarta seção abordará a eficiência da comunicação interna organizacional, na quinta seção será abordado os benefícios da comunicação interna, na sexta seção abordará a necessidade de uma boa comunicação interna e por fim na sétima seção a conclusão do artigo.

## **2 – Comunicação interna**

Segundo Nassar (1999 apud SILVA,2003) Elton Mayo que, entre 1927 e 1932, demonstrou que, “para o bem da produtividade, as pessoas não podiam ser encaradas pelos gestores como extensões das máquinas”. O que o sociólogo australiano defendia é que as pessoas produzem mais quando são motivadas, estimuladas, ouvidas e consideradas pela organização. Através de números, gráficos e planilhas ele provou que, se as empresas quisessem produzir mais, era preciso trazer a humanidade para dentro do ambiente de trabalho. Fato que atualmente centenas de empresas brasileiras fazem questão de transformar em peça de marketing social.

A comunicação interna passa a ser a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro, é que vai proporcionar as condições para a comunicação empresarial poder atuar com eficiência.

Na década de 70, com a abertura de mercado para empresas multinacionais, houve a necessidade das empresas explorarem sua identidade e buscarem a integração interna. Normalmente os programas que buscavam esta meta estavam sob a responsabilidade da área de recursos humanos sempre discutiram sobre quais atividades seriam de responsabilidade de cada área. Mas, com as novas exigências do mercado, os preconceitos foram caindo e cedendo lugar a competência.

Antes da década de 70, as atividades de comunicação desenvolvidas pelas empresas e entidades eram fragmentadas, quase sempre residuais e poucas eram as empresas que conferiam papel importante para a comunicação. Além das novas exigências do mercado, a transição para a democracia no Brasil em meados dos anos 80, trouxe a emergência de

novas agentes com poder de influenciar o andamento dos negócios, o que fez com que os empresários passassem a valorizar mais seus públicos. Os anos 80 deram o impulso que faltava a comunicação empresarial. Até então eram feitas ações isoladas, sem nenhuma relação com o planejamento estratégico da organização.

## 2.1- Meios de comunicação

Segundo Cesca (1995), qualquer telegrama, cartão postal ou qualquer tipo de comunicação pessoal ajudará a construir ou derrubar a boa vontade dos empregados e a imagem da empresa. A correspondência deve ser bem utilizada e encarada com muita seriedade, pois quando bem escrita tende a atingir o propósito por que foi elaborada. O autor ainda afirma sobre alguns meios de comunicação como:

**Carta Comercial:** As cartas comerciais possuem maior flexibilidade e quando bem redigidas, conseguem transmitir todas as informações que se deseja. Uma carta comercial bem elaborada significa a utilização de linguagem direta, estética e moderna. Os públicos da carta comercial são o interno e externo, evidenciando sua importância como veículo de comunicação dirigida escrita para formar, manter ou elevar o conceito da empresa.

**Ofício:** É quase exclusivamente usado no serviço público na comunicação entre chefias e com o público externo. O Ofício está para uma empresa pública assim como a carta e o memorando estão para uma privada.

**Circular:** É uma comunicação escrita de forma genérica, pois é passada para vários funcionários, seu texto é informal e direto, é reproduzida na qualidade necessária por meio de xérox, ou qualquer outra forma de produção.

**Requerimento:** É um documento no qual o interessado após preencher sua identificação e qualificação, faz sua solicitação à autoridade competente.

**Telegrama:** Utilizado em pequena escala, é difícil de redigir, pois omite palavras desnecessárias o que tem que ser cuidadosamente revisado para que a informação seja compreendida.

**Fax:** É a forma abreviada de fax-smille, é menos oneroso que o telegrama e o telex, para sua expedição pode ser utilizado formulário padronizado que chega ao destinatário por cabo telefônico, ficando o original com o emissor.

**Quadro de Avisos:** É um excelente veículo de comunicação interna, a posição estratégica e apresentação física é que garantem a comunicação por mais tempo, é utilizado para transmitir informações de caráter geral, os avisos devem ser concisos, de modo a permitir uma leitura em um simples correr de olhos.

**Caixa de Sugestões:** Consiste em uma caixa e formulários a serem preenchidos, quando utilizada com o público interno incentiva a criatividade e desperta o interesse em participar da vida empresarial.

Essas formas de comunicação, em sua maioria são utilizadas por grande parte das empresas do século XXI, onde algumas empresas já as consideram ultrapassadas depois do surgimento do computador, áudio e vídeo conferência.

## 2.2 – Tipos de comunicação nas organizações

Nas organizações a comunicação apresenta diferentes formas que variam de acordo com os elementos, contexto e tipo de comunicação a ser usado.

A comunicação se divide em dois itens: comunicação verbal e comunicação não verbal. No primeiro item a comunicação envolve participação, transmissão e trocas de conhecimento e experiências. A comunicação verbal pode ser: interna – quando o processo acontece dentro da empresa e externa – quando o processo ultrapassa os limites da empresa, ocorrendo entre esta e funcionários ou instituições de fora da empresa.

Quanto à transmissão da mensagem, a comunicação ocorre de duas formas: oral e escrita. Para se ter idéia da importância das comunicações orais, basta lembrar que elas estão no cerne dos problemas de relacionamento entre setores ou na raiz das soluções de integração horizontal/vertical. Muitas questões pendentes poderiam ser resolvidas por meio de uma receita que inclui, necessariamente, contatos, reuniões de integração, avaliação, análise, controle e feedback. Como se percebe, as comunicações orais merecem atenção. Quanto ao tipo de comunicação a ser utilizado, pode ser: formal (realizada através da hierarquia) e informal (realizada fora do sistema convencional).

Comunicação não verbal – O propósito deste tipo de informação é exprimir sentimentos sem usar a palavra. Exemplo: balançar a cabeça para indicar um “sim”. Segundo Du Brin (2001 apud HANDARA, 2005), a comunicação não verbal, de um modo geral pode ser dividida em oito categorias:

1. **Ambiente** – espaço físico. Exemplo: a decoração do escritório ou hotel escolhido para uma reunião de negócio.

2. **Posição do corpo** – apresenta-se a uma pessoa em um estilo esportivo pode indicar aceitação ou ser interpretado como desleixo.

3. **Postura** – inclinar-se em direção a outra pessoa sugere ser favorável em relação à mensagem.

4. **Gestos das mãos** – aplausos e, se, com as palmas abertas para cima – perplexidade.

5. **Expressões e movimentos faciais** – aspectos da face e movimentos com a cabeça podem indicar aprovação, desaprovação ou descrença.

6. **Timbre de voz** – podem comunicar confiança, nervosismo ou entusiasmo.

7. Vestuário, adorno e aparência – comunicam mensagens como: "acho esta reunião importante".

8. **Reflexão** – muitos sinais não verbais são ambíguos. Exemplo: um sorriso indica calor humano, mas, às vezes pode indicar nervosismo. 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.

### **2.3 – Canais de comunicação nas organizações**

As mensagens, nas organizações passam por diferentes caminhos ou canais. Tais canais podem ser formais ou informais.

Os canais também são meios de enviar mensagens. Incluem boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos mais elevados.

Segundo Du Brin (2001 apud HANDARA, 2005), as mensagens nas organizações viajam em quatro direções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente.

A comunicação para baixo, é aquela que parte do superior da empresa para os subordinados – envolve os relatórios administrativos, manuais de políticas e procedimentos, jornais internos da *empresa*, cartas e circulares, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados e etc.

A comunicação para cima, do subordinado para o superior. Envolve: memorandos escritos, relatórios, reuniões grupais planejadas, conversas informais com o superior. Apresenta propósito informativo e auxilia na tomada de decisão.

Comunicação Horizontal – trata-se do envio de informações entre funcionários do mesmo nível organizacional.

Comunicação Diagonal – transmissão de mensagem de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos, demonstrando maior dinamismo no que se refere às decisões da comunicação.

Muitas vezes, a comunicação não acontece de forma eficaz em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, constituindo-se verdadeiras barreiras. Consideram-se barreiras da comunicação: motivação e interesses baixos, reações emocionais e desconfianças que podem limitar ou distorcer as comunicações; diferenças de linguagem, jargão, colaboradores com conhecimentos e experiências diferentes também podem se constituir em barreiras da comunicação numa organização.

#### **2.4 – Comunicação interna e sua importância**

A comunicação interna tem importância fundamental dentro das organizações e segundo Marchiori (1995 apud SILVA, 2003) “os executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno em primeiro lugar”. Nassar (1999 apud SILVA, 2003) ainda afirma que a administração torne comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, promover e agrupar os integrantes de uma organização.

A comunicação formal é composta das informações que fazem parte da comunicação oficial da organização, apresentada pelas relações entre necessidades de informação e de comunicação dos públicos e objetivos da organização, com possibilidade e probabilidade de ser planejada e estabelecida.

A comunicação informal não se submete aos mesmos critérios, manifesta-se nas relações interpessoais e nos intercâmbios de informação fora dos marcos preestabelecidos, ou seja, fora do âmbito da comunicação programada e estruturada.

A comunicação interna, conforme Beraldo (1996) é um fator estratégico para o sucesso da organização por que atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto a seus públicos.

Sabemos que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público. Nesse sentido, 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. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações. A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade.

O trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação eliminando assim, os afastamentos e as falhas na comunicação. O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal é condição imprescindível ao bom andamento da organização.

Segundo Gustavo Matos (2005 apud NEVES, 2007), a falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países.

O conteúdo da comunicação é geralmente uma mensagem e o seu objetivo é a compreensão por parte de quem recebe. A comunicação só ocorre quando o destino (quem a recebe) a compreende ou a interpreta. Se a mensagem não chega ao destino à comunicação não acontece.

## **2.5 – Comunicação e motivação**

Segundo Damante (1999) construir uma comunicação eficiente, utilizando canais adequados, capazes de motivar e gerar iniciativas espontâneas, são os desejos que as empresas modernas têm na busca da competitividade. Por meio da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, conhecer sua opinião e na medida em que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura a sua opinião, sente-se mais motivado.

Com toda a informação que existe no mercado de administração, sabe-se que a motivação é o carro chefe para o alinhamento e o comportamento da organização. No entanto, as políticas de recursos humanos para a motivação, voltadas para a qualidade de vida e planos de benefícios não têm surtido efeito. Para que uma organização tenha empregados motivados ela precisa “vender” a sua missão de negócio. O compromisso,



conforme Bastos (2002 apud SILVA, 2003) acontece quando o empregado compartilha dessa visão e o crescimento da empresa significa seu próprio crescimento.

À medida que a comunicação interna vai sendo valorizada, novos recursos e práticas são desenvolvidos e adotados pela organização. A comunicação burocratizada realizada por meio de memorandos, circulares, atas e comunicados estão cada vez sendo menos utilizadas nas empresas. A própria velocidade requerida hoje na tomada de decisão não permite a lentidão da troca de informações.

Uma verdade que não pode ser contestada é que com as novas tecnologias, dentre as quais a internet, tudo muda. A humanidade está definitivamente, atravessando uma nova era, que se caracteriza por aceleração dos contatos, ampliação dos espaços e derrubada de conceitos tradicionais como os de mercado, vendas e com certeza comunicação empresarial.

As organizações adotam como ferramenta estratégica os recursos da tecnologia, a internet passou a fazer parte do cotidiano, mantendo empregados informados, fazendo parte da vida de muitas empresas, deixando seus funcionários a par do maior número de informações possíveis sobre o local em que trabalham. Essa ferramenta serve até de incremento para programas de desenvolvimento profissional, através de cursos on-line, treinamentos à distância e pesquisas dirigidas voltadas para o aprendizado do colaborador, e o que é mais importante: com baixos custos.

## **2.6 – Fatores que influenciam a comunicação**

Para Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância:

- Prioridade à comunicação – qualidade e *timing* da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
- Abertura da alta direção – disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
- Processo de busca – pro atividade de cada colaborador em busca as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;
- Autenticidade – verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;
- Foco em aprendizagem – garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;

- Individualização – consideração às diferenças individuais (evitando estereótipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- Competências de base – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;
- Velocidade – rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;
- Adequação tecnológica – equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

Os canais formais da comunicação influenciam a eficácia da comunicação de duas formas: primeiro, os canais cobrem uma distância cada vez maior à medida que as organizações crescem e se desenvolvem. Atingir a comunicação eficaz em uma grande organização é muito mais difícil do que em uma organização menor.

Segundo, os canais de comunicação inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização.

### **3 - Utilização dos instrumentos da comunicação interna**

Muito tem se falado de comunicação, comunicação interna, comunicação externa, etc., mas, no que se refere aos instrumentos de comunicação propriamente ditos, existem poucas referências. Em grande parte da literatura estudada foi percebido que um dos grandes desafios da comunicação no ambiente corporativo reside na escolha das formas e canais de comunicação adequados e que grande parte das distorções que ocorrem nas empresas se deve ao uso inadequado dessas formas e canais.

Para Torquato (2004 apud NEVES, 2007) os responsáveis pela comunicação devem identificar primeiramente os recursos disponíveis, pois muitas vezes elas possuem formidáveis recursos de comunicação, que são freqüentemente esquecidos ou mesmo desconhecidos pelas fontes gerenciais. Portanto, identificar tais recursos é lição primeira dos gestores da comunicação as organizações.

Segundo BEKIN (1995 apud BOHNENBERGER, 2000), são vários os instrumentos de Comunicação Interna à disposição das empresas, devendo-se, contudo, destacar a necessidade de promover ajustes para adequação a cada realidade. É importante ressaltar que quando os instrumentos são utilizados de forma isolada não produzem os efeitos desejados e mencionados como conseqüências da comunicação interna. Para tal, faz-se necessário que os

instrumentos sejam partes coerentemente articuladas (um efetivo sistema), de um projeto, antecedido de um diagnóstico, preferencialmente conduzido pela própria empresa.

Segundo Brum (1998 *apud* NEVES, 2007), alguns instrumentos de Comunicação Interna e analisa os objetivos que determinam a escolha de cada instrumento:

- Vídeos - podem ser institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que seu produto é utilizado;

- Manuais-técnicos, educativos ou de integração. Presta-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda.

- Revistas com histórias em quadrinhos;

- Jornal interno com utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada também a versão do jornal de parede;

- Cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna.

- Canais diretos - reuniões, conversas.

- Palestras internas - têm como objetivo apresentar novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;

- Grife interna- registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios;

- Memória - ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma às pessoas que as desconhecem;

- Rádio interna;

- Vídeo-jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;

- Intranet;

- Convenções internas - uso da equipe interna para a divulgação das atividades.

Canfield (1970 *apud* NEVES, 2007) completam a lista citando outros instrumentos de Comunicação Interna: conversas individuais; treinamento de chefes e supervisores em comunicação; perguntas e respostas diretas da administração; reuniões da administração e empregados; visita dos gerentes aos departamentos; relatórios da gerência; publicações para os empregados; quadro e avisos; exposições de produtos; publicidade em jornais locais; manuais e folhetos para empregados; mensagens no envelope de pagamento; sistema de sugestões, etc.

Para Carneiro (2004 apud HANDARA, 2005), as ferramentas de comunicação interna mais usuais estão as publicações (jornais ou revistas dirigidas aos funcionários ou ao público externo); *site* na *Internet*; *e-mails*; quadro-mural; eventos; reuniões; *press releases* (sugestões de pautas para a imprensa envolvendo a empresa); comunicações por intranet, além da comunicação direta e das redes informais, que são os meios mais usados pelos funcionários para obterem informações (sobretudo em instituições que não possuem um efetivo planejamento de comunicação).

Com relação às novas tecnologias de informação pode-se dizer que elas desempenham um papel importante na forma pela qual a comunicação é compartilhada e utilizada. A *Internet*, a intranet, *e-mail*, videoconferência, etc. são alguns exemplos destas tecnologias.

Embora a tecnologia seja uma tendência na Comunicação Interna, os veículos tradicionais nunca serão totalmente substituídos. Segundo Torquato (2004 apud NEVES, 2007), a tecnologia ajuda quando bem usada, e desajuda quando usada de maneira burra, isto é, quando seus usuários a usam para entupir as caixas de entrada dos outros usuários com coisas inúteis e as vantagens que elas trazem são as seguintes: distribuem a informação mais depressa, tornam a informação mais disponível, permitem um acesso mais amplo e imediato à informação, incentivam a participação.

Não basta o indivíduo estar motivado se ele não tem as ferramentas adequadas de comunicação ou tem, mas não sabe utilizá-las; assim como acontece com o uso do e-mail que tem como benefícios principais: a redução dos custos, a anulação dos efeitos de tempo e espaço, a disponibilidade em qualquer lugar e até a aproximação de pessoas desconhecidas.

Clareza, relevância, significado, atratividade, agilidade; a transmissão da mensagem só cumprirá seu papel se o destinatário acreditar nela. E, nenhum meio, por melhor que seja, cumpre esse papel sozinho. Não basta às pessoas terem ferramentas tecnologicamente avançadas se não forem primeiramente bem conhecidas e utilizadas de forma adequada à realidade e à cultura da instituição. É da soma das características de cada um deles, a agilidade da *intranet*, a força documental dos veículos impressos, a empatia da comunicação oral, que se obtém um mix capaz de atingir o público-alvo na hora e da maneira certas.

#### **4 - Eficiência na comunicação interna organizacional**

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.

Para Ruggiero (2002), a qualidade de comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças em outro quadro de referência, nível de experiência, amplitude de interesses, grau de motivação, etc. de pessoa para pessoas.

Para que haja eficiência na comunicação interna, é importante conhecer em profundidade o público interno da empresa. É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno. É importante que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do receptor sobre o assunto a ser abordado. O seu nível de linguagem e o seu grau de interesse são itens relevantes para que ocorra a sintonia entre eles.

Destaca-se que os elementos para uma transmissão de mensagem eficiente são: comunicação assertivamente – a mensagem será mais bem recebida se os funcionários exporem suas idéias diretamente;

uso de canais múltiplos – uso dos cinco sentidos para recepção;

uso da comunicação bidirecional – envolvimento da mensagem dos receptores na conversação; apoiar-se- certos tipos de comunicação fazem com que as pessoas se sintam apoiadas, facilitando o processo.

Marques (2004 apud NEVES, 2007) afirma: Que a comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. Os 5 “C’s” de uma comunicação interna eficaz são: clara, consciente, contínua e freqüente, curta e rápida e completa.

## **5 - Eficiência na comunicação interna organizacional**

A comunicação interna auxilia que os colaboradores exponham suas habilidades para a liderança propondo o suporte operacional para reforçar as pesquisas de clima motivacional e avaliações de desempenho. Este suporte consiste na correta definição dos veículos e formatos corretos para que as informações sejam trocadas.

Existem diferentes estratégias que podem ser desenvolvidas, desde as mais tradicionais, como publicações (mural, intranet, boletim impresso e boletim eletrônico) até ferramentas mais modernas. A implementação de uma Comunicação Interna cuidadosamente planejada e adequada ao cliente vai trazer benefícios como:

- Tornar a Comunicação dentro da organização mais transparente, democrática e humana.
- Tornar mais eficiente o fluxo interno de informações, evitando ruídos e mal-entendidos.
- Disseminar para todos os conceitos e informações a respeito da organização que precisam ser transmitidos aos públicos externos de maneira uniforme.
- Deixar os colaboradores informados sobre os acontecimentos importantes e fazer com que todos se sintam parte do processo de crescimento da organização.
- Valorizar e motivar cada vez mais o colaborador, que terá importantes ganhos em sua produtividade.
- Por meio da Comunicação, prestar serviços importantes aos colaboradores, como dicas, por exemplo, sobre desenvolvimento profissional, finanças pessoais e saúde, além de informações sobre benefícios etc.

Segundo NEVES (2007), a comunicação interna eficiente dissemina a cultura da empresa uniformemente e até a aprimora com as contribuições individuais. Os seres humanos aprendem muito por imitação, e se consigo treinar pessoas com uma comunicação eficaz, isso é contagioso.

## **6- Necessidade de uma boa comunicação interna**

Segundo Bartoli (1997), existe na maioria das organizações uma certa confusão entre os conceitos de “plano de comunicação” e “sistema de informação”. Segundo a autora, as organizações implementam sistemas de informação acreditando que, desta forma, têm uma boa comunicação interna e acrescenta que os sistemas de informação das organizações sofrem de algumas patologias categorizadas em três espécies: problemas de volume, problemas de qualidade e problemas de transmissão.

Quanto ao **volume da informação**, podemos ter sistemas que produzam uma superabundância de mensagens, o que origina uma incapacidade de exploração e provoca falhas de informação a certos níveis. Por outro lado, podemos ter sistemas que produzam poucas informações ou as divulguem a poucas pessoas.

Quanto à **transmissão inadequada de informação**, podemos ter uma velocidade de transmissão muito lenta ou muito rápida, ter uma difusão exclusivamente descendente da informação ou ter problemas de descodificação da mensagem que conduz à falta de compreensão por certos receptores.

Quanto à **qualidade insuficiente de informação**, verifica-se uma certa imprecisão das mensagens, as quais não são pertinentes relativamente às necessidades, problemas de acesso às mensagens e uma certa inadequação entre a utilidade da informação e o momento da difusão.

Estes significados que a autora refere, revelam falhas na organização da comunicação. Para controlar estas falhas, é necessária uma comunicação organizada, o que implica uma análise das necessidades da organização, a definição de objetivos dentro de um plano global de comunicação e um conjunto de acções coerentes.

Bertoli (1997) declara que, ao inverso, as organizações habitualmente adoptam uma comunicação tecnicista que se reduz à implementação de mecanismos e de suportes de comunicação, mas que, apesar da importância e da necessidade tanto das técnicas como dos suportes de comunicação, não podemos esquecer que, por si só, são insuficientes para resolver os complexos problemas da comunicação.

Em tempo: a comunicação interna não tem o poder de mudar o clima corporativo, mas pode, sem sombra de dúvidas, contribuir para que as mensagens sejam transmitidas de formas muito mais interessantes. Afinal, as pessoas clamam: não é o conteúdo, e sim a forma.

## **6 – Conclusão**

É essencial destacar que o trabalho de comunicação interna deve ser constante, e não apenas realizado ou intensificado durante os processos de mudança acentuada. Apesar de ter muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre os empregados se comunicam. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Dentro de uma organização não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato, o valor da Comunicação Interna numa organização.

Conclui-se então que toda organização está inserida num mercado altamente competitivo. A Comunicação Interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as novas informações, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios. Por isso, o processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os canais que ele dispõe: jornais, boletins, intranet e murais. Disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização.

Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. E neste processo, todos os empregados possuem seu valor e atuam de forma a tornar uma organização bem informada ou não. Enfim, uma boa comunicação interna depende de todos nós!

## 7. Agradecimentos

Primeiramente a Deus, a toda minha família aos amigos que fiz ao longo dos 4 anos de duração do curso, a todos que fazem a Faculdade São Luís de França pela compreensão e dedicação, a todos os professores.

## 8. Referências Bibliográficas

1. AZEVEDO, Marta Alves D. A Comunicação interna e a estruturação da boa imagem da empresa. **Revista de Administração**. São Paulo, p 124-131. mai/ago 1998.
2. BAHIA, J. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995. 67f.
3. BASTOS, Maria José Ignez Lopez. **Comunicação e motivação**, [s.l.]: Rh, 2002.  
Disponível: <em [http:// www.rh.com.br/ler.php?cod=3367](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3367)> Acesso em 14 de mar 2007.
4. BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. São Paulo: USP, 1996.
5. BERTOLI, Annie. **Necessidade na comunicação interna**. São Paulo: 1997. Disponível em: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletes/Pg002200.htm>; Acesso em 24 abril 2009.
6. BOHNENBERGER, Maria Cristina.(Org.) **Endomarketing: uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas**. [S.l.:s.n.], 2000.
7. CESCO, Cleusa G. Gimenes. **A comunicação dirigida escrita na empresa**. São Paulo: Summus Editorial, 1994. v. 49.
8. DAMANTE, Nara. **O estado da arte da comunicação no Brasil**. Comunicação empresarial. [s.l. : s.n.], 1999.



9. HANDARA, Ângela Maria.(Org.) **O Novo papel da comunicação interna nas organizações.**[S.l.:s.n.], 2005.
10. KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gray. **Princípios de marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
11. MARCHIORI, Marlene. **Comunicação é cultura e cultura é educação.** Comunicação empresarial. São Paulo: [s.n.], 1999.
12. NEVES, Rodrigo Matos .(Org.) **Estratégia da Comunicação Interna nas empresas.**[S.l.:s.n.], 2007.
13. PERSONA, Mário. **Revista Fitness Business**, São Paulo, p 124-131, 2008. Disponível em [http://www.mariopersona.com.br/entrevista\\_revista\\_fitness-business\\_comunicacao\\_interna.html](http://www.mariopersona.com.br/entrevista_revista_fitness-business_comunicacao_interna.html) Acesso em 16 de abril 2008.
14. RUGGIERO, Alberto Piro. **Qualidade na comunicação interna.** São Paulo: Rh, 2002. Disponível em: <[http:// www.rh.com.br/ler.php?cod=3388](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3388)> Acesso em 14 mar 2007.
15. SILVA, Agnaldo Rômulo .(Org.) **A eficiência na Comunicação interna.**[S.l.:s.n.], 2003.
16. TORQUATO, Gaudêncio. **A evolução de uma ferramenta estratégica.** Estudos Aberje. São Paulo: [s.n.], 1998.