

# Comunicação Interna na Gestão do Relacionamento com os Funcionários<sup>1</sup>

Mestranda Vera Elisabeth Damasceno Corrêa – PPGCOM/UFRGS<sup>2</sup> e  
Professora do Curso de Relações Públicas das Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT)

## Resumo

O artigo tem o objetivo de refletir sobre a gestão do relacionamento da organização com seus funcionários, dando destaque para a importância da comunicação interna, tendo em vista a alta complexidade dessa relação. Muitas vezes o processo comunicativo interno é simplificado ou ignorado pelos líderes e gestores, os quais não percebem o seu potencial como estratégia de integração, valorização e comprometimento das pessoas com os objetivos institucionais, e as práticas de relações públicas no contexto organizacional.

Palavras-chave: comunicação interna; relacionamento, relações públicas; *stakeholder*

---

<sup>1</sup> Trabalho inscrito no GT ABRACORP 2 – Gestão de relacionamentos, opinião pública e públicos nas organizações, coordenado pela Prof<sup>a</sup> Dra. Sidnéia Gomes Freitas (ECA-USP), do II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, realizado nos dias 28,29 e 30 de abril de 2008, em Belo Horizonte/MG.

<sup>2</sup> Orientadora: Profa. Dra. Karla Maria Muller – Professora do PPGCOM/UFRGS

## **Introdução**

Este trabalho tem o objetivo de propor uma reflexão sobre as práticas comunicativas organizacionais internas, as quais necessitam evoluir de uma postura informativa para o participativa, possibilitando a construção de relacionamentos verdadeiros e sintonizados, e a atuação de relações públicas.

As organizações precisam perceber a função estratégica da comunicação interna para a geração de resultados, e isto só mudará quando as empresas souberem lidar com os seus funcionários, possibilitando a construção de espaços participativos para construção da sua realidade organizacional<sup>3</sup>

A gestão estratégica é fundamental para o desenvolvimento da empresa e as suas decisões precisam ser compartilhadas na ambiência organizacional através de um processo comunicativo interno que possibilite aprendizagem, permita participação e gere comprometimento de todos com a missão institucional.

O artigo foi embasado em pesquisa bibliográfica de autores que falam sobre relações públicas a importância da comunicação interna no contexto organizacional e das práticas profissionais e de ensino de relações públicas da autora.

---

<sup>3</sup> Revista Exame 2007, Melhores Empresas para Trabalhar. A primeira bicampeã deste Guia, está saindo de uma crise e destaca como maior vantagem: os benefícios e a transparência da gestão criam ambiente de confiança e de envolvimento com a estratégia do negócio.

## **1. Ambiência Organizacional e a comunicação das decisões estratégicas**

Sabe-se que o ambiente organizacional está em constante mudança, isso obriga as organizações a repensarem suas práticas de gestão, a definirem estratégias e a elaborarem planos de ação para atingir os seus objetivos e chegarem à situação futura desejada. Esse trabalho é árduo, demanda tempo, pesquisa, e um esforço para visualizar o destino da organização nos próximos anos.

O planejamento estratégico como ferramenta de gestão que auxilia os gestores e líderes das organizações nas suas definições estratégicas, concentrando esforços em análises que possibilitam identificar pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, nos ambientes externo, setorial e interno.

Sabemos que o ambiente externo ou macroambiente “é constituído por um conjunto de fatores externos econômicos, sociais, políticos, legais, demográficos, tecnológicos, culturais e ecológicos que influenciam direta e indiretamente a vida das organizações” (KUNSCH; 2003, p. 255) Nesse ambiente vamos encontrar as ameaças e as oportunidades.

No ambiente setorial, se reflete a imagem da organização, onde muitas vezes, os funcionários são portadores de mensagens importantes e decisivas para o sucesso da mesma. Segundo Kunsch:

“O ambiente setorial constitui-se o ambiente mais próximo da organização. É onde acontecem os relacionamentos com os públicos estratégicos básicos, formados por clientes/consumidores, fornecedores, sindicatos, acionistas, concorrentes, grupos de pressão, agências reguladoras, instituições financeiras, poderes públicos, meios de comunicação, etc., vitais para a sobrevivência da organização” (2003, P. 255).

Já o ambiente interno ou microambiente “é formado pelo conjunto de elementos que constituem a organização em si – as pessoas, suas habilidades, suas competências e seus

saberes, as condições institucionais de infra-estrutura física e de gestão” (KUSCH; 2003, p.255). Os pontos fortes e fracos são analisados para as tomadas de decisões estratégicas. Neste contexto, concentro a idéia da importância da comunicação interna para o sucesso organizacional e satisfação das pessoas que participam da organização.

Os gestores e líderes ao elaborarem o plano estratégico realizam exaustivas análises internas, externas e setoriais, além de diversas alternativas para definirem os rumos da organização e, a partir daí, desenhar o cenário futuro. Para nortear a ação das pessoas que integram a organização, são definidas a missão, a visão, as políticas e valores os quais deverão ser de conhecimento e entendimento de todos, de forma a obter maior comprometimento com os objetivos e metas institucionais, assim como a satisfação em fazer parte daquela equipe. Alberto Ianhez diz:

“Hoje os negócios e qualquer atividade organizacional exigem empreendedores não apenas como líderes, mas em todos os níveis. Para que isso ocorra, devem ser estabelecidos parâmetros flexíveis e que se completem. Missão, visão, valores e políticas se complementam e, quando adequadamente trabalhados, integrados e divulgados, de forma a permear toda a estrutura organizacional, tornam-se ferramentas de ações efetivas de empreendedorismo, criatividade e obtenção da eficácia organizacional”.( 2006, P. 100).

Ainda, segundo Ianhez, “muitos líderes organizacionais não querem enxergar: os empregados são a organização e a representam perante os públicos com as quais mantém relação”, portanto, é necessário que todos carregam consigo a missão, a visão, os valores e as políticas da organização apresentadas por ele como:

*Missão* – estabelece claramente seu campo de atuação, diz por que e para quê ela existe e, é a expressão atuante de um compromisso compartilhado.

*Visão* – um ponto de referência para aquilo que se deseja atingir no futuro de uma organização, perguntado o que eu quero ser?

*Políticas e Valores* – são ferramentas necessárias para que a organização cumpra sua missão e atinja sua visão, o que depende de uma série de atos que elas não explicitam. As política definem o que pode e o que não pode ser feito e os valores definem como devem agir todos os que atuam na organização no seu relacionamento com o público.

Nesses pontos se reforça a importância da comunicação interna da organização, pois a empresa precisa se assegurar que está levando a mesma mensagem para todos da organização, e, ainda assim, considerar que nem todos têm o mesmo entendimento, isto é, “informações iguais são percebidas de forma diferente por diferentes pessoas” (BETHLEM; 2004, P.38).

Questionamos a validade de colocar um quadro com a missão da organização numa sala ou corredor com alto fluxo, se as pessoas ligadas à referida instituição entendem o que isso significa ou como foi construído e, principalmente, o que isso têm a ver com o trabalho que elas desempenham. Não basta simplesmente colocar esses quadros com a missão, visão, valores e políticas por toda a empresa - uma prática administrativa - se isso não assegura que o público interno entenda a mensagem e dê um *feedback* positivo. É necessário criar espaços participativos, pois “quanto maior for o envolvimento com a organização, maior será o seu [ do público envolvido] comprometimento” (MARCHIORI; 2006, P. 207).

Podemos dizer que a organização é uma instituição social, formada por pessoas e para pessoas. Esse entendimento despertou a importância de ouvir o consumidor, conforme muitos autores nos sugerem e muitas empresas já o fazem. Assim sendo, é necessário evoluir nessa prática, de modo que as organizações aprendam a prestar atenção naquilo que o funcionário tem a dizer, e com isso, sugere MARCHIORI, “construam ambientes de trabalho que preservem a satisfação e o respeito ao ser humano” (2006, P. 207).

As práticas comunicacionais nas organizações precisam evoluir do patamar administrativo ou gerencial para a instância da construção de relacionamentos que consolidem a imagem institucional perante os seus *stakeholders*<sup>4</sup>. Assim, colocamos a comunicação interna como prioritária e importante, pois não podemos estabelecer relações verdadeiras externas se não a temos em nossa própria casa, isto é, dentro da organização.

---

<sup>4</sup> Segundo conceito de Fábio França, em seu livro Públicos: Como identificá-los em uma nova visão estratégica.

## 2. A importância da comunicação interna na construção de relacionamentos

A gestão da comunicação interna nas organizações é um grande desafio e por diversos motivos, conforme Roberto de Castro Neves:

“Paradoxalmente, uma das comunicações mais desafiadoras é aquela com o público que julgamos ser o que mais conhecemos: o Público Interno. As razões do desafio são várias: a natureza do relacionamento, a proximidade do emissor com o receptor, a intimidade entre as partes, a extensão da agenda comum, o nível de expectativas lado a lado, o *portfolio* de conflitos e, sobretudo, a influência da comunicação informal” (2005, p. 9)

Sendo assim, o processo de comunicação nas organizações precisa ir além do modelo básico da fonte, canal, mensagem e receptor – comunicação administrativa - e passar a considerar o aspecto relacional da comunicação, segundo destaca Marchiori:

“Um ambiente interno com qualidade é um processo no qual se valoriza a confiança, competência, comprometimento e credibilidade. Entendemos que neste ambiente é preciso a existência de relacionamentos que promovam a satisfação de cada indivíduo e suas relações grupais. É necessário que a empresa esteja em consonância com seus objetivos, e é fundamental “viver” a organização em todos os seus processos. A conquista de confiança está diretamente ligada à qualidade do processo de informação e comunicação” (2006, p. 210)

Voltando ao exemplo da distribuição de quadros com a missão da empresa, salientamos que poderá ser analisado da seguinte forma: os funcionários não têm o conhecimento de como foi definida a missão ou a visão da empresa, mas precisam “decorá-las”, para o caso de alguma auditoria. Nesta situação, apenas houve uma transmissão de informação e “a comunicação deve possuir potencial para construir, pois, caso contrário, é um monólogo” (MARCHIORI; 2006, P. 213).

Da mesma forma, a gestão da comunicação interna tem que estar alinhada com o planejamento estratégico da organização. Não pode ficar restrita palavras e materiais bem

elaborados, é preciso atitudes que reflitam o discurso da alta administração e de seus representantes.

Outro aspecto a ser considerado é que um mesmo veículo de comunicação poderá atender parcialmente aos públicos interno da organização, necessitando de outros instrumentos de apoio ou reforço, para então produzir um *feedback* satisfatório.

Na verdade, precisamos identificar outras formas de comunicação, deixando de ser apenas provedor de informação para construir uma via de mão dupla criando novos ambientes e relacionamentos internos, porque “as pessoas têm de encontrar um propósito: elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem”, segundo Morin (apud MARCHORI, 2006, p. 211)

A Revista Exame divulga, todos os anos, as melhores empresas para se trabalhar. “Os melhores locais para trabalhar medidos pela qualidade de três relacionamentos interconectados: 1) funcionários e líderes; 2) funcionários e seus empregos/empresa; 3) funcionários e outros funcionários”(MARCHIORI; 2006, P. 208). Nestes fatores, conseguimos visualizar a gestão do relacionamento interno através das práticas comunicativas organizacionais que propiciam um ambiente de confiança, troca e de desenvolvimento.

### **3. O Relações públicas como gestor de relacionamentos**

Os relações públicas realizam atividades inerentes ao processo de relacionamento da organização com seus públicos e, nessa perspectiva, percebemos que relacionamento com os funcionários vem sendo mais valorizado e entendido como prioridade para as organizações que desejam que seu ambiente interno esteja consciente e fortalecido.

Os relacionamentos são fundamentais para as organizações e, por esse motivo, o gestor ou líder ao fazer a análise do ambiente setorial para tomada de decisões estratégicas, ele se

preocupa como está a imagem e as relações da organização com o cliente, o fornecedor, a comunidade, os líderes de opinião, etc. “Segundo Sidinéia Gomes Freitas, “o relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação no âmbito interno, facilitando seus negócios”. (1997, p. 42).

O relacionamento interno é importante e reflete nas demais relações da organização. Sendo assim, a comunicação interna reforça a sua importância e as relações públicas legitimam o seu espaço como gestor de relacionamento. Marchiori nos diz:

“Em nosso ponto de vista, o grande enfoque da comunicação interna passa a ser encarregada de entendimentos, visão, emoção, compreensão, conhecimento, levantamento de situações, criação de vínculos, para que se possam manter relacionamentos que sejam verdadeiros. É assim que um trabalho se torna legítimo. É somente dessa forma que se constrói a credibilidade. É assim que se efetivam Relações Públicas nas organizações. (2006, p. 215)

Os relações públicas como gestores de relacionamentos, devem priorizar a comunicação com os funcionários, os quais precisam “receber informações e trocá-las com os outros, seus pares ou não, para que haja comunicação, e através dela compreenda melhor o seu papel dentro da organização, o seu valor e a relevância para a mesma”, segundo Marchiori (2006, p. 236).

A gestão da comunicação interna é absolutamente necessária porque as organizações, cada vez mais, estão implantando diversos programas de gestão, tais como *Balanced Score Card -BSC*, Gestão por competências, Gestão de Processos ou Gestão pela Qualidade Total ou ainda Gestão pelo Critérios da Excelência, e todos eles geram inúmeras informações que precisam ser trabalhadas e comunicadas aos públicos de forma a gerar a aprendizagem organizacional. O público interno, aquele cuja “atuação pode frear ou favorecer a ação da organização”, conforme Simões (1995, p. 132).

Um diálogo aberto, maduro e de confiança do gestor de relacionamento com a alta administração possibilita um novo olhar para comunicação interna e um repensar de suas práticas, afinal, “se uma organização modifica produtos para melhor atender seus clientes,

devem também pensar que é possível modificar o comportamento organizacional junto aos funcionários, quando a realidade apresentada exigir esse tipo de atitude”. (MARCHIORI; 2006, p. 218).

Essa nova prática comunicativa busca a harmonia entre os públicos prioritários/stakeholders e a organização, validando a visão de que as pessoas constituem o principal elemento nas organizações. Dessa forma, é estratégica a atuação do gestor de relacionamento – relações públicas – na construção dos vínculos organizacionais.

Gerenciar relacionamento é função básica de relações públicas e isso implica em entendimento e comprometimento para uma atuação estratégica, impactando diretamente na produção de uma realidade organizacional integrada à identidade, imagem e reputação, perante os diversos públicos da organização. . É importante deixar claro que “o objetivo de relações públicas não é controlar o público e sim ajudar organizações e instituições a se adaptar a seus públicos” (LESLY, 1995).

## **Conclusão**

As praticas comunicativas internas são decisivas para legitimação das decisões estratégicas organizacionais. A comunicação com público interno se consolida através de ações que vão além das questões técnicas, instrumentais e informativas.

É preciso construir um espaço de diálogo que gere aprendizagem da organização sobre si mesma e sobre os interesses das pessoas que a compõe, ao mesmo tempo, construindo uma sólida relação de confiança.

A gestão dos relacionamentos e os estabelecimento de novas práticas comunicativas constituem-se elementos fundamentais para o ato comunicativo interno das organizações. Isso não pode ser relegado a um segundo plano, sob pena de altos investimentos serem perdidos e oportunidades não aproveitadas, deixando de gerar importantes resultados organizacionais, contribuindo para construção de relacionamento efetivo, mesmo que seja só no âmbito empresarial.

Também, as relações públicas precisam ocupar o seu espaço como gestor de relacionamento, consolidando seus fazeres comunicativos internos como estratégicos e indispensáveis na busca pela realização da missão e da visão e na legitimação das políticas e valores das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Fabio. **Públicos**: Como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2004.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Artigo: Cultura Organizacional e Comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kuhsch. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**: Como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. São Paulo: Pioneira, 1997. (37-45)

IANHEZ, João Alberto, Artigo: Missão, visão, políticas e valores. In: MARCHORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2006. (97-122)

\_\_\_\_\_ **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LESLY, Philip Lesly. **Os Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

MARCHORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2006.

\_\_\_\_\_ **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2006.

NEVES, Roberto de Castro. Prefácio. In: CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma Área de Comunicação Interna**: Nós, as Pessoas, fazemos a diferença. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: função política. São Paulo: Summus, 1995.