

Já não bastam mídias, campanhas e eventos: a comunicação interna precisa construir sentido ¹

Éllida Neiva Guedes
Professora de Relações Públicas (UFMA)
Mestre em Ciências da Comunicação (USP)

Resumo

Este artigo é um recorte da pesquisa realizada no mestrado em Ciências da Comunicação (USP) e tem o objetivo de compreender a comunicação interna como um processo que vai além de mídias, campanhas e eventos. Para isso, comentam-se os impactos das transformações sociais, tecnológicas e organizacionais no homem e no processo comunicacional das organizações; aborda-se a correlação desse processo com a cultura organizacional e discute-se como e porque a comunicação interna deve construir sentido.

Palavras-chave: Comunicação interna; transformações sociais; cultura organizacional; construção de sentido.

1 Uma breve introdução

Em todo o processo evolutivo do homem, da sociedade e das organizações, a presença da informação e da tecnologia foi determinante para as transformações ocorridas nos vários campos e nos comportamentos individuais e coletivos. Na contemporaneidade, a maior disponibilidade e acessibilidade da informação mudou de forma mais evidente e rápida o comportamento do indivíduo como cidadão, profissional e empregado. Mais informado, ele cada vez mais requer participação nos contextos social e organizacional, o que vem sendo objeto de modernas teorias de gestão, com reflexos nos processos comunicacionais.

Chanlat (1996, p. 41) afirma que “[...] toda sociedade é com efeito um conjunto econômico e cultural, situado em um contexto espaço-temporal dado [...]”. Assim, as sociedades, da primitiva à contemporânea, alicerçaram-se nas relações de produção, hábitos, valores e recursos próprios de cada momento histórico, refletidos nos modos de viver, pensar, agir e se comunicar individual e grupal de cada época.

¹ Trabalho submetido ao GT ABRAPCORP 7 - Processos, políticas e estratégias de comunicação em organizações privadas.

Nas duas últimas décadas, os avanços tecnológicos que caracterizam esta era viabilizaram a maior difusão da informação, colocando-a como centro da sociedade, a ponto de definir um novo formato social – a sociedade da informação. Vive-se uma era fundada na tecnologia, onipresença, instantaneidade, simultaneidade e rapidez da informação, o que gera transformações sócio-culturais constantes e profundas e novas posturas das pessoas e das organizações.

Nesse cenário, no que tange a comunicação, as organizações, alteradas pelas ocorrências no macro contexto, têm estado atentas aos relacionamentos com seus públicos como base de seu sucesso e perenidade no mercado.

No âmbito interno, a comunicação tem, dentre outras, as funções de aproximar, socializar, integrar e informar os empregados. Na contemporaneidade, ela é reflexo das demandas de uma sociedade que coloca a informação e a participação como centro dos relacionamentos, ampliados e facilitados pelas tecnologias disponíveis e direcionados para a busca de resultados. Busca-se, então, dar à comunicação a dimensão e a configuração adequadas aos valores e à complexidade desta era, para que ela acompanhe os movimentos do homem e da sociedade e alcance seus objetivos.

Além das influências do ambiente externo, o processo comunicacional nas organizações ampara-se nos valores, significados, símbolos, ritos, mitos e condutas – na cultura organizacional – que surgem das necessidades do empregado se adaptar às diferentes situações e momentos, pois, segundo Schein (2001, p. 41), o ser humano, através da formação de culturas, trabalha para estabilizar e “normatizar” situações imprevisíveis e caóticas. Percebe-se, então, a forte associação da comunicação interna com a cultura organizacional, que será abordada a seguir.

O entendimento da influência de variáveis externas e internas na organização e em sua comunicação pode levar à compreensão de como e porque a comunicação interna chegou ao propósito e necessidade de construir sentido e significado para as mensagens e ações da empresa e “[...] um novo relacionamento em que todos são considerados parceiros, participam do negócio e procuram soluções que sejam boas para ambas as partes” (OLIVEIRA e SILVA, 2006, p. 7).

2 Comunicação interna e cultura organizacional

Toda organização, a partir de sua criação e no decorrer de sua existência, elabora um conjunto de significados e padrões próprios, criando configuração e identidade únicas, o que a diferencia das demais. A partir de suas necessidades, fundadores, dirigentes, organização e empregados influenciam e são influenciados nesse processo, ao agregar, transmitir, modificar ou

consolidar valores, construindo, ao longo do tempo, a cultura organizacional, que dá unidade e sentido à empresa e permeia cada ação e decisão organizacional.

Para Marchiori (2006, p. 62), a cultura pode ser entendida como um processo de desenvolvimento de uma pessoa, grupo ou sociedade e “engloba necessariamente um entendimento comum de significados, credibilidade e valores entre as pessoas que, de alguma forma, sentem-se próximas e integradas”. Esses significados e valores, segundo a autora (ibidem, p. 82), são criados pelas pessoas para elas próprias, por meio da interação social, o que evidencia a presença da comunicação.

Dentre as várias funções da cultura organizacional, Robbins (apud PINHO, 2006, p. 176) diz que:

[...] primeiro, ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras. Segundo, proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social [...].

A cultura emerge ‘na’ e ‘da’ organização, através da interação diária dos membros que a compõem. Essa interação facilita e proporciona a socialização, a adaptação e a convivência desses membros, podendo evitar, diminuir ou até gerar conflitos. Ao mesmo tempo em que expressa a organização, a cultura também a guia, oferecendo formas de pensar, sentir e reagir, que devem ser consideradas pela comunicação interna, para que esta possa produzir comportamentos desejáveis para o desempenho da empresa.

Não se pode esquecer, entretanto, que esse conjunto de valores compartilhados entre os empregados sofre a influência das normas, crenças e princípios da sociedade. Assim, observa-se que o comportamento do público interno, a formação da cultura organizacional e, em consequência, a comunicação interna são impactados pelas mudanças sociais.

Na Era Industrial, a cultura organizacional era voltada para a manutenção e estabilidade de tradições e valores como eficiência e produtividade. No contexto da Era da Informação, onde processos e formas de interação são transformados por revoluções comportamentais e tecnológicas e o empregado tende a repetir, na organização, o comportamento que tem como cidadão – exigir informação e participação-, surge um novo conceito de cultura organizacional. Na contemporaneidade, a empresa busca o entendimento, o envolvimento e o comprometimento do empregado, através de estratégias de comunicação e o trata como protagonista dos processos

organizacionais. Hoje, ele ocupa posição participativa na estrutura da empresa e apresenta diferentes necessidades informativas.

A crescente valorização do ser humano defendida pelas modernas teorias administrativas orientou as organizações para as pessoas e conferiu maior importância à comunicação organizacional. Quanto maior a circulação de informações (de qualidade), maior a oportunidade de participação, conscientização e comprometimento do empregado e possibilidade de utilização dessas informações de forma favorável ao negócio, o que leva a melhores resultados. Grando (2006, p. 230) destaca que “O grau de participação no processo de comunicação gera em cada indivíduo uma reação, um sentimento, um mito ou fantasia, que vai direcionar seus atos e atitudes em relação à empresa”. Pode-se entender participação como a criação de oportunidades para o empregado envolver-se nas decisões dos processos organizacionais e comunicação como o meio que os viabiliza e que pode influenciar o indivíduo favoravelmente ao desempenho da empresa.

Segundo Almeida (2005, p.121), com base em Tenório,

[...] a circulação das informações [...] contribui para uma maior participação de diferentes atores na estruturada hierarquizada das organizações, pois as informações agora circulam com mais intensidade e são tratadas de maneira mais coletiva.

Marchiori (2005, p. 114) afirma que “A cultura é algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico que significa construção (de significados), e não há como visualizar construção sem comunicação [...]”. Ainda segundo essa autora (2006, p. 81-82), “[...] a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados”. Portanto, a cultura deve ser tratada como comunicação, sendo esta, conforme Freitas (2006, p. 57), “[...] apontada como poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores [...]”.

Logo, a comunicação, pela força que exerce nas pessoas, alinhada à cultura organizacional, produto da interação na organização, pode ser planejada para construir sentido para as ações da organização. Construir sentido é promover uma comunicação que permita ao empregado entender o que, para que e porque faz, como ele pode colaborar com a organização, onde esta pretende chegar, o que ela espera dele e o que ele ganha com as ações e decisões que nela ocorrem. Uma comunicação, no entanto, que possibilite ao empregado participar, intervir, divergir e, com isso, desenvolver um sentimento de pertencimento à organização.

Para isso, a comunicação adquire uma dimensão estratégica e passa a ser entendida como um processo que vai além de instrumentos e ações meramente operacionais, ganhando, assim, caráter competitivo e valor econômico.

3 Já não bastam mídias, campanhas e eventos: é preciso construir sentido

As formas de comunicação que viabilizam a vida nas empresas estão se reconfigurando para atender às demandas desencadeadas pelas transformações sociais e organizacionais. Já não cabe apenas repassar informações aos empregados, sem interação nenhuma, através de pacotes de ações de comunicação. É evidente que a comunicação pautada nos procedimentos padrões tinha como cenário organizações-máquinas, com processos mecanizados, que só cabem em ambientes estáveis e previsíveis. Era um modelo tradicional, onde a comunicação era padronizada e estava relacionada à eficiência organizacional, conforme Daniels, Spiker e Papa (apud SCROFERNEKER, 2005).

A comunicação organizacional instrumental ou tática centra-se em “passar” informação, reduzindo-se à mera transmissão de informação. Esse tipo de processo concentra-se, assim, na passividade das pessoas e valoriza os meios transmissionais como os jornais e boletins. É o que ocorre, muitas vezes, na comunicação com o empregado, este considerado, nesse caso, um recurso, um quantitativo material que deve ter rendimento satisfatório, como se fosse uma ferramenta, equipamento ou matéria-prima. Nesses casos, associado ao universo das coisas, o empregado é visto praticamente como um objeto, como diz Chanlat (1996, p. 25).

Nessa perspectiva, a comunicação pode ser considerada como um “pacote de ações padronizadas” utilizadas em qualquer contexto, independente da dinâmica em que atua; uma cópia de ações aplicadas em outras realidades e, ainda, um sistema comunicacional genérico para qualquer situação, segundo Reis (2004, p. 47-48). Quando a comunicação é padronizada, a configuração própria de cada organização, com cultura única, as especificidades de cada público e o contexto social não são considerados.

A comunicação interna hoje, ao promover o compartilhamento de informações, idéias e interesses, ainda que divergentes, busca construir sentido para ações e decisões das empresas e promover o entendimento. Quando o intercâmbio de experiências substitui o “depósito” de informações, são maiores o sentimento de pertencimento, o envolvimento do empregado e os resultados nos negócios, que podem ser representados pelo alcance dos objetivos organizacionais.

Na visão de Marchiori (2005, p. 112), “o que possibilita a execução das atividades para o alcance dos objetivos organizacionais é a geração de proximidade, o sentido às experiências e o aprimoramento dos relacionamentos”. Deduz-se que essa proximidade pode se dar através dos três tipos de relações internas apresentados por Raigada (s/d, p. 94-95): “relações estritamente profissionais”, ligadas à atividade da organização, cujos membros são agentes produtores ligados por normas e regras e que têm os meios (capital e/ou trabalho) para a produção de bens ou serviços; “relações de convivência”, que é a comunicação “informal” entre os sujeitos e as “relações de identidade”, associadas à cultura da empresa, entendida como conjunto de hábitos que funcionam como códigos para a fixação de significados.

Nota-se que esses vários tipos de relações internas, direta ou indiretamente, ocorrem em torno dos objetivos organizacionais, além de serem pautados na cultura organizacional. Logo, esta e a comunicação interna são determinantes na construção de sentidos e no comportamento do empregado e andam lado a lado na busca de resultados.

Schuler (2005, p. 19), com base em Gibson, diz que

A comunicação organizacional interna, na administração de empresas, vai ao encontro da função de comunicar metas e objetivos às pessoas do corpo funcional, para que possam conhecer, compreender, assimilar, interpretar e dar significado adequadamente ao conteúdo das mensagens que recebem, agindo com interesse, motivação e criatividade.

Assim, conclui-se que não basta gerar um grande volume de informações e sim, através do diálogo, produzir coletivamente conteúdos com significado para o empregado, que façam parte do contexto organizacional e que conduzam aos resultados desejados. A comunicação interna precisa satisfazer as necessidades de informação e comunicação do empregado, além de buscar o alinhamento entre os interesses dele e os da organização, como forma de sobrevivência, sustentação e legitimação social da empresa.

Nessa direção, e resgatando o diálogo, Oliveira (2002, p. 16) apresenta um paradigma de comunicação organizacional denominado “Paradigma da Interação Comunicacional Dialógica”, que rompe com o modelo bipolar emissor→ mensagem→ receptor e busca a interação. Nessa abordagem, emissores e receptores tornam-se interlocutores e têm a possibilidade de expor e confrontar interesses e idéias, ainda que divergentes, possibilitando a negociação em busca da convergência dos interesses comuns. O paradigma parte do pressuposto de que a comunicação é responsável pela construção de sentido, que ocorre no confronto de opiniões, e ainda por gerir os

fluxos informacionais e relacionais. Os informacionais são apoiados em meios de informação e os relacionais são responsáveis pelas oportunidades de diálogo da organização com seus atores sociais, para dar conta da complexidade dos processos comunicacionais e favorecer sua gestão estratégica.

Esse paradigma remete ao modelo simétrico de Relações Públicas de Grunig (2001, apud MARCHIORI, 2006, p. 165), quando ele diz que as Relações Públicas “[...] acontecem em uma situação em que os grupos se juntam para proteger e intensificar seus interesses próprios, onde ocorrem a argumentação, o debate e a persuasão [...]”.

A comunicação interna que vai muito além de pacotes instrumentais como os jornais, os murais, as campanhas e os eventos internos, transpondo a função operacional de “repassar” informações, requer a definição de estratégias orientadas por políticas globais de comunicação e planejamento. Cabe dizer que aqueles instrumentos e ações têm seu valor e função no processo comunicacional da organização, de acordo com a situação e objetivos pretendidos ou como suporte a ações estratégicas. Portanto, também devem ser planejados a partir de uma política integrada (e integradora) de comunicação e adequados aos públicos e cenários. Como diz Vigneron (2000, p. 80), “[...] sem uma política de comunicação decidida, planejada, administrada e avaliada no top-nível, as mídias só servem de enfeites [...]”. Entende-se que as políticas alinham as ações da comunicação, dando-lhes sentido e articulando-as, tornando a comunicação interna uma aliada da empresa e revelando sua potencialidade em agregar valor aos negócios.

Isso só será possível se a comunicação constituir o poder decisório, for elemento do planejamento global da organização, considerar a percepção dos públicos e estimular a interação e participação, privilegiando todos os interlocutores e viabilizando o diálogo. A comunicação com caráter estratégico deve, ainda, respaldar-se na cultura organizacional e contemplar a diversidade de significados que compõem o contexto organizacional.

Os espaços de articulação entre a organização e os diversos atores sociais – dentro e fora dela – foram ampliados graças à interatividade e à disseminação de grandes massas de dados das novas tecnologias. Estas tornaram-se facilitadoras do processo de comunicação interna e podem oportunizar o diálogo permanente e uma comunicação de fato estratégica, que ultrapasse o patamar das ações e instrumentos fragmentados e isolados. O computador torna-se uma mídia ou suporte para outras mídias, possibilitando a formação de redes de relacionamento e a interação entre seus componentes. Nassar (2006, p. 153) enfatiza o poder dialógico da Internet (e todas suas aplicações), “que estabelece conexões entre desiguais, dando algum poder de negociação para os mais fracos e

potencializando de forma exponencial as redes virtuais de públicos”. Tudo isso tem reflexos no planejamento dos relacionamentos internos, na criação de mecanismos de participação do empregado, no retorno da organização às demandas cotidianas dos seus membros e no alinhamento das ações desses aos objetivos organizacionais.

No entanto, nenhuma ferramenta pode ter a intenção de substituir o contato direto, face a face e sim atender a demandas de agilidade, economia de tempo e dinheiro, onipresença, encurtamento de distâncias, instantaneidade, imediatismo, simultaneidade e interatividade. A comunicação face a face deve ser estimulada nas relações organizacionais internas, para o estabelecimento de confiança, credibilidade e significados comuns. A tendência contemporânea é descobrir formas particulares e personalizadas de comunicar, suportadas e complementadas pelos veículos de comunicação impressos ou eletrônicos.

Schuler (2005, p. 19) lembra que “[...] o século XXI inicia sugerindo a necessidade de se realizarem progressos na consciência do uso desse grande poderio tecnológico de forma mais humana e equilibrada [...]”. A flexibilidade e a adaptabilidade dos instrumentos da comunicação digital são essenciais em ambientes mutantes, característicos da nossa época, mas devem ser usados a favor da humanização das relações.

Para promover mudanças de comportamento, descentralizar a informação, estimular nos interlocutores o desempenho simultâneo do papel de emissor e de receptor, gerar interação, confrontar opiniões para a construção de sentido e direcionar os fluxos informacionais para o negócio da organização, a comunicação interna não pode ser padronizada e sim diferenciada, de acordo com o contexto, os públicos, os recursos e os objetivos. Assim, a comunicação torna-se um processo orgânico e dinâmico, que possibilita a construção social da realidade organizacional, e a organização pode constituir-se em um espaço dinâmico que produz seu contexto em direção da perenidade e do sucesso no mercado.

4 Considerações finais

O maior acesso à informação, o desejo de participação e a competitividade são atributos contemporâneos que modificaram o comportamento do homem e a construção das culturas que ele protagoniza. Indivíduo mais consciente e exigente implica uma nova configuração da organização e de sua comunicação. Esses fatores, que vêm atender às necessidades dos momentos social e organizacional que se vive, podem ter colaborado para a mudança de uma comunicação transmissora

de mensagens formal, descendente e de mão única, que despreza as significações e a interação, para outro tipo de comunicação, focada no indivíduo, nas suas necessidades de relacionamento com os pares, na motivação e na participação em decisões organizacionais.

Na contemporaneidade, já não cabe mais a comunicação transmissora, que repassa informações e trata o empregado como “depositário” de informações que mais interessam a ela do que a ele. A organização precisa gerenciar seus relacionamentos com base na perspectiva do outro e no intercâmbio de opiniões, reposicionando seus públicos, em especial, o empregado, como interlocutores e não mais como meros receptores passivos, para, assim, construir sentido.

Para tanto, o processo comunicacional interno deve ir além dos modelos tradicionais e se utilizar dos recursos que a tecnologia disponibiliza, apropriando-se da interatividade, da rapidez e da simultaneidade que eles oferecem, sem abandonar, no entanto, o estímulo à comunicação face a face, direta, sem mediações. Apesar da importância da tecnologia no processo da comunicação, a base necessária para a interação entre os homens é o universo cognitivo, o repertório de valores e os conceitos próprios de cada indivíduo, com suas perspectivas singulares.

O processo de construção de sentido se coaduna com os pressupostos das modernas teorias de gestão e da comunicação interna, como a promoção e o incentivo ao diálogo e participação.

A possibilidade de maior interlocução entre a organização e o empregado e a disponibilidade de muitas fontes de informação, graças aos avanços tecnológicos, exigem da organização a criação de múltiplos canais de comunicação, para atender à intensidade e velocidade dos fluxos informacionais que chegam a todo momento e direcioná-los para ações favoráveis. Isso altera o cenário da organização em relação ao controle da informação e a obriga a fundamentar seus relacionamentos no intercâmbio de experiências e no diálogo.

Vale lembrar, no entanto, que são os contextos externo e interno, as necessidades, os objetivos e os recursos das organizações, aliados à criatividade, aos perfis, às expectativas e percepção do empregado, que irão definir as diretrizes, as estratégias, as ações e as ferramentas da comunicação interna. O essencial é que essa seja revestida de valor significativo e contribua, efetivamente, para o êxito da organização e de quem a faz.

Os investimentos na comunicação interna, o uso dos recursos tecnológicos para responder às demandas de informação rápida, as necessárias diversificação e adequação de mídias a cada contexto e público e a convivência dos modernos veículos eletrônicos com a tradição do contato face

a face reafirmam a importância da maior circulação da informação no cotidiano organizacional. O maior desafio, no entanto, é compartilhar as informações e idéias em busca do entendimento e assim fazer as coisas terem sentido para a organização e os empregados e alcançar os objetivos que os uniu no mesmo tempo e espaço.

Referências

ALMEIDA, Paul Edman de. De Habermas a Porter. In: NASSAR, Paulo. (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: A77, 2005. v. 2.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kunsch (org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2006.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação interna. In: NASSAR, Paulo. (org.). **Comunicação interna. A força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005, v. 2.

_____. **Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2006.

NASSAR, Paulo. O uso das novas tecnologias de acesso ao virtual. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. 2 ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. 2002. 176 p. Tese (Doutorado em Comunicação). - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

RAIGADA, Jose L. Piñuel. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madri: Editorial Síntesis, s/d.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. In: **ORGANICOM Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, n 1, ago. 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHULER, Maria. Excelência humana nas comunicações organizacionais. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Bernardo do Campo, UMESP, n. 5, jun. 2005.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa1.htm>>. Acesso em: 12 nov. 2005.

VIGNERON, Jacques. Comunicação interna: além das mídias. In: **SEMINÁRIO DE COMUNICAÇÃO BANCO DO BRASIL**, 2000, Brasília. **Anais...** Brasília, Banco do Brasil, 2000.