

1^o Colocado

Comunicação Interna: a dimensão estratégica do engajamento dos colaboradores para o sucesso das organizações

Andréa Paula Fernandes Delduque

Assessora de Comunicação Social

Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação da Marinha

andrea.delduque@secctm.mar.mil.br

Resumo: Todas as organizações se comunicam com seus públicos. Entre estes, o que deveria receber maior atenção e dedicação é o público interno. A Comunicação Interna faz parte da estrutura da Comunicação Organizacional e não deve ser dissociada do *mix* da Comunicação Organizacional Integrada. O processo de gestão da Comunicação Interna bem desenvolvido resulta no engajamento dos colaboradores, que passam a se perceber dentro da estrutura da organização como agentes ativos, assumindo sua responsabilidade no sistema organizacional. Colaboradores engajados são os melhores “porta-vozes” que uma organização pode ter, porque são imbuídos de credenciais de credibilidade e autenticidade que nenhum produto de propaganda é capaz de suplantar. A partir das ações de Comunicação Interna, junto das ações do setor de Gestão de Pessoas, os colaboradores poderão demonstrar maior grau de engajamento, o que resultará em melhor produtividade, além do aumento da possibilidade de que ajam como multiplicadores das ações de Comunicação Social.

Palavras-chave: Comunicação Social, Comunicação Organizacional, Comunicação Organizacional Integrada, Comunicação Interna, Engajamento, Gestão de Pessoas.

Introdução

As empresas sempre tiveram necessidade de se comunicar com seus funcionários, dando origem ao que denominamos Comunicação Interna - parte integrante da Comunicação Organizacional¹ - atividade que, desde o seu nascedouro, esteve estreitamente vinculada aos mais altos cargos das organizações, classificada, muitas vezes, como “função de confiança”, exercida por secretárias ou relações públicas dos grandes executivos das companhias. Nesse

¹ Comunicação Organizacional, para Corrêa (*apud* Kunsch 2009, p. 105), em sua essência, “tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos”.

Concurso de Artigos Técnicos

período de vida inicial das organizações públicas e privadas, mantinha-se o resguardo de assuntos considerados estratégicos, evitando-se disseminar informações sobre estes, inclusive, junto ao seu público interno (CAPPELLANO, 2010).

Ao longo do tempo, paulatinamente, com o amadurecimento dessas organizações, a importância da Comunicação Organizacional², direcionada aos públicos interno e externo, foi admitida, seu estudo aprofundado, melhor compreendido e valorizado. As ações para a sua promoção junto a esses públicos foram otimizadas e outros *stakeholders*³ passaram a ser considerados, a partir da análise segmentada dos públicos, visando à maior eficiência das ações implementadas. As organizações intensificaram a comunicação com os formadores de opinião, buscando amplificar suas mensagens-chave, a fim de ampliar mercados e consolidar a sua imagem. Houve-se por bem entoar um único canto, dando à organização um discurso único e coerente.

Cappellano (2010) destaca que a Comunicação Interna talvez seja, dentre as funções da Comunicação Organizacional, a de maior importância, considerando que um colaborador é, também, cliente e, ainda, que ele sempre será um formador de opinião sobre a organização, imbuído de credenciais de alta confiabilidade. A palavra do funcionário de uma empresa possui um valor de credibilidade muito grande perante a sociedade. O impacto do que é dito, por exemplo, por um militar da Marinha do Brasil (MB) a um cidadão comum é maior do que qualquer outro tipo de propaganda que possa atingi-lo. Se o militar tecer os melhores comentários sobre a Força, com entusiasmo, demonstrando orgulho em per-

² Cappellano usa o termo inglês *public affairs*, mas neste trabalho optamos pela denominação “Comunicação Organizacional”, pela abrangência do seu significado e pela maior aceitação do termo no Brasil.

³ Públicos de interesse, considerados estratégicos.

tencer à Instituição, relatando “histórias de bordo”, impregnadas das peculiaridades que distinguem a MB das demais Forças, certamente deixará a melhor impressão possível da Marinha. Observe-se que o inverso também é verdadeiro, o que revela a importância de engajar os colaboradores internos.

Atualmente, acredita-se que o maior desafio da Comunicação Interna seja, portanto, a conquista do engajamento do público interno, com vistas a torná-lo multiplicador das ações de Comunicação Social. Salientamos que o sentido de engajamento extrapola o momento estrito de alinhamento às mensagens da organização e é compreendido como resultado de um processo contínuo de comunicação, que vai além da simples divulgação de informações e que permite ao público interno a construção de sua própria percepção sobre a empresa. A partir do engajamento, os colaboradores se mantêm autocomprometidos, conscientes do que deve ser realizado para o alcance dos objetivos da organização. Já se admite, com toda a certeza, que ter o engajamento dos colaboradores implica na obtenção de melhor desempenho e na aferição de melhores índices, nas diversas áreas de atuação da organização.

Entretanto, contraditoriamente, embora a maioria das empresas declare considerar fundamental o trabalho da Comunicação Interna, apenas cerca de 47% possui uma política clara que norteie o desenvolvimento dessa atividade, segundo apurou a Mercer Consultoria (CAPPELLANO, 2010, p. 55) em pesquisa realizada no Brasil, no ano de 2002. Foi atestado, portanto, que a Comunicação Interna ainda não é, na prática, priorizada nas organizações e não recebe, por conseguinte, a merecida atenção, de modo geral.

Este artigo pretende demonstrar a importância da Comunicação Interna para o engajamento do público interno das organizações - funcionários, seus familiares, dependentes e até, no caso da Marinha,

Concurso de Artigos Técnicos

o pessoal da reserva; considerando que as ações devem ser concebidas, planejadas e alinhadas de acordo com o planejamento estratégico da Instituição, segundo fundamentos da Comunicação Organizacional Integrada.

A Comunicação nas Organizações

O processo da Comunicação

As pessoas compõem um sistema complexo de interações incessantes e passam a maior parte do seu tempo nas organizações. As organizações, por sua vez, são constituídas por pessoas, sem as quais seria impossível a sua existência. As empresas não existiriam sem seus colaboradores, imersos em dois sistemas, um técnico e o outro, social, que estão intimamente interligados (CHIAVENATO, 2006). Esses sistemas são administrados pelo sistema gerencial da organização, do qual faz parte a área de Gestão de Pessoas - que deve subsidiar as ações de Comunicação Interna, trabalhando junto do setor responsável pela Comunicação Social. Atualmente, a valorização das diferenças individuais e a pluralidade nas organizações se justificam pelo retorno potencial para a organização, em produção, criatividade e inovação. Quando analisamos a quantidade de informações disponíveis no mundo contemporâneo, globalizado e unido em rede, e a diversidade do pessoal da organização, visualizamos a necessidade e importância da atuação da Comunicação Interna nas organizações.

O trabalho de Comunicação Interna deve ter início com a análise do processo da comunicação, onde atuam, sempre, quatro elementos básicos: o emissor, aquele que envia a mensagem; a própria mensagem, uma informação que se deseja compartilhar; o canal, meio pelo qual a mensagem é transmitida; e o receptor, o destinatário final da mensagem. En-

tretanto, tão importante quanto a compreensão da dinâmica desse processo é admitir a possibilidade do surgimento de um quinto elemento: o ruído. Para Cappellano (2012, p. 56) “o maior agente causador de ruído é a inadequação da mensagem e do canal ao perfil do público interno”. E, quando isso acontece, os colaboradores sem as informações “oficiais” da organização, ficam vulneráveis e disponíveis à pauta de notícias da “rádio peão” ou “rádio corredor”. A comunicação pode, ainda, ser afetada por outras causas, como a omissão, a distorção e a sobrecarga de informações.

A comunicação nas organizações ocorre por meio de fluxos, níveis e redes. Por isso, é importante, em especial, a distinção das duas redes de comunicação existentes: a comunicação formal e a informal. A comunicação formal trata de assuntos de interesse da organização, se utiliza de canais corporativos, (jornais, boletins, comunicações padronizadas, memorandos, murais, entre outros) e, normalmente, circula numa direção descendente. Neste contexto, as lideranças⁴ são consideradas receptoras de conteúdo. Já a comunicação informal ocorre de forma espontânea e, normalmente, versa sobre assuntos de interesse dos colaboradores, é capaz de empoderar os líderes naturais da organização, tornando-os formadores de opinião (KUNSCH, 2003).

O papel do Comunicólogo

Para Grunig (1992), Kunsch (2003) e Cappellano (2010), entre outros, tão importante quanto trabalhar com as duas dimensões da Comunicação Interna é a compreensão da organização de que, para que este trabalho seja bem desenvolvido, é imprescindível que haja um sólido conhecimento técnico e

⁴ Os líderes, neste caso, são tanto os funcionários de posição hierárquica mais alta, quanto aqueles que desempenham um papel natural de destaque e que, por isso, também exercem liderança.

Concurso de Artigos Técnicos

processual da função. Cabe ao comunicólogo o papel de assessoramento junto ao CEO⁵ da organização, pois é ele quem detém a *expertise* de saber: o que; quando; onde; como; para quem; por qual o canal; e qual o possível efeito que determinada informação ou notícia pode causar.

Para o melhor desempenho das ações de Comunicação Interna, faz-se necessário:

- “mapear e conhecer as audiências internas;
- monitorar a eficiência dos canais e o nível de retenção de mensagens que eles proporcionam;
- segmentar os veículos conforme o seu conteúdo, periodicidade e formato, direcionando-os adequadamente às diversas audiências;
- utilizar uma linguagem acessível, evitando o uso de termos e siglas que não sejam de domínio dos colabores;
- exercer a repetição das informações de maneira inteligente para que não haja desgaste do canal ou do conteúdo;
- fazer monitoramento periódico - formal e informal - do ambiente interno em relação à comunicação interna” (CAPPELLANO, 2010, P. 57)

Em situações de crise, em especial, o papel do comunicólogo é fundamental. Entre outras atitudes a tomar, este profissional deverá preocupar-se em lançar mão de ações junto ao público interno. Forni (2013), ressalta que a Comunicação Interna durante as crises é primordial para a segurança e para a gestão das informações. O fato de ter conhecimento, por meio da mídia, de notícias negativas sobre a empresa afeta a motivação e a autoestima dos colaboradores. E, ainda, o mais importante: é pre-

⁵ CEO é a sigla, em inglês, para *Chief Executive Officer*, cujo significado, em português é Diretor Executivo..

ciso se antecipar à crise, por meio da elaboração de um Plano de “Gestão de Risco” e de “Crise de Imagem”, e de um trabalho contínuo de Comunicação Interna, que já tenha conquistado “corações e mentes” da organização.

No caso do surgimento de assuntos de interesse dos colaboradores, principalmente daqueles com potencial de maior repercussão, é necessário que o comunicólogo tenha acesso direto às informações que poderão causar possíveis impactos, para que possa sugerir as melhores maneiras de abordar o assunto junto aos colaboradores. Cappellano (2010) enfatiza que esta é a única forma de fazer com que a Comunicação Interna tenha a agilidade necessária e a justa relevância no âmbito da organização.

Tratada, desse modo, em sua dimensão estratégica, a Comunicação Interna agrega valor à organização, com reflexos positivos no clima organizacional, aumentando a produção de bens ou serviços, como resultado do engajamento obtido e ainda valoriza um ativo intangível: a sua imagem.

A Comunicação Interna

Kunsch (2003, p. 154), relembra o Plano de Comunicação da Rhodia, elaborado há cerca de três décadas, que postula: “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

Para Chiavenato (2006), a Comunicação Interna deve ser a primeira área a ser trabalhada em uma empresa e, mais especificamente, o estudo das interações humanas, que interferem no comportamento. Uma peculiaridade dessa área é o fato de que, cada um, *de per si*, pode apresentar progressos em sua própria conduta, tornando-a mais eficiente e aprimorando seu relacionamento interpessoal.

Concurso de Artigos Técnicos

Um plano de ação deverá considerar os principais objetivos da Comunicação Interna, que, segundo De Melo (2006) são: facilitar a comunicação entre a organização e seus colaboradores, tornando-a clara de fácil compreensão; informar os colaboradores sobre os negócios e projetos da empresa; divulgar as melhorias ocorridas no ambiente de trabalho; tornar os colaboradores integrados entre si e com a organização; e formar colaboradores influentes, engajados, formadores de opinião sobre a empresa.

A prática de uma Comunicação Interna participativa promove maior engajamento dos colaboradores, que percebem sua função na organização. A eficácia dessa prática remete à sua capacidade de estímulo ao diálogo, ao intercâmbio de informações entre os gestores e à base operacional da organização, capazes de aumentar a qualidade de produtos e serviços e de, conseqüentemente, impulsionar o sucesso do cumprimento da missão e objetivos da organização.

Organizações excelentes empoderam as pessoas, dando autonomia aos empregados e lhes permitindo participar da tomada de decisões estratégicas. Elas também estão atentas ao crescimento pessoal e à qualidade de vida dos funcionários no trabalho. Essas organizações valorizam a interdependência, ao invés da independência dos funcionários; preferem a integração à segmentação; e, ainda, buscam encontrar um equilíbrio entre o trabalho em equipe e esforço individual (GRUNIG, 1992, p. 223, tradução nossa).

A importância do papel da Comunicação Interna na formação da opinião do público interno - o quanto é capaz de influir no moral e espírito de corpo e na consolidação das suas convicções - é destacada, também, no Manual de Comunicação Social da Marinha (BRASIL, 2006, p. 48).

A relevância do planejamento da Comunicação Interna se traduz nas ações de comunicação elenca-

das que possam conduzir ao equilíbrio entre os interesses da organização e os de seu público interno. Os relacionamentos efetivos entre colaboradores e a organização serão fruto do planejamento das ações construídas a partir de bases conceituais, técnicas específicas criteriosamente selecionadas e integradas às demais atividades da Comunicação Organizacional.

Não podemos deixar de destacar, também, que a sociedade atual está imersa e interage num cenário altamente competitivo, cheio de atrativos e de informações, no contexto de um mundo globalizado, interligado em rede pela World Wide Web (WWW) e altamente impactado pelas novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). A Comunicação Interna assume uma função ainda mais importante, de fazer circular informações novas e de interesse da organização, promover o debate, a interação e, assim, capacitar os colaboradores para atuação, à luz desse novo papel no processo de comunicação: de agente comunicador, com uma postura mais ativa perante a comunicação e deixando, no passado, o papel de receptor passivo de informações.

É interessante frisar que a Comunicação Interna se desenvolve no conjunto articulado da Comunicação Organizacional Integrada, uma filosofia de comunicação não-fragmentada, de acordo com as políticas e estratégias estabelecidas pela organização. A Comunicação Organizacional é planejada e avaliada continuamente, não ocorre de forma estanque, dissociada do contexto e dos valores da organização. Considerada uma área estratégica, é parte integrante das políticas definidas pela organização.

A Comunicação Organizacional Integrada

Nas organizações, o planejamento é realizado nos níveis estratégico, tático e operacional. No ní-

Concurso de Artigos Técnicos

vel estratégico, o planejamento encontra-se no topo da administração, caracterizando-se como planejamento de longo prazo. No tático, sua atuação é mais restrita, específica e pontual; e ocorre em curto prazo. No nível operacional, o planejamento é caracterizado pela formalização, pela descrição das ações que devem ser empreendidas e das metodologias a serem adotadas; é a fase do processo que descreve os objetivos e o que deve ser feito, relacionando os recursos humanos necessários e responsáveis pelas ações, os materiais e o tempo necessários, entre outras variáveis e condicionantes (KUNSCH, 2009).

Seguramente, o planejamento estratégico da empresa é a melhor fonte e ponto de partida para o planejamento da Comunicação Organizacional, alicerçado numa análise situacional, com indicadores de ameaças, demandas e oportunidades dos ambientes interno e externo, além das potencialidades e vulnerabilidades. Essa técnica relativamente simples, denominada “Análise SWOT” considera os pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*), “num modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL *apud* KUNSCH, 2009, p. 110).

O planejamento da Comunicação Organizacional Integrada, pautado nas bases conceituais e metodológicas da gestão, impõe a necessidade de que o profissional de Comunicação Social possua amplo conhecimento das áreas que compõem a Comunicação Organizacional. Além da exigência de conceber a comunicação como fenômeno inerente às organizações, que ocorre em fluxos, níveis e redes, sob influência de diferentes contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos.

Kunsch apresenta o *mix* ou composto da Comunicação Organizacional Integrada (Figura 1) e expli-

ca que o diagrama elaborado destaca duas áreas fundamentais na direção da Comunicação Organizacional: a) Relações Públicas, que abarca a Comunicação Institucional, Administrativa e a Comunicação Interna; e o b) Marketing, que responde pela Comunicação Mercadológica. Para a autora, a Comunicação Organizacional, dessa forma, deixa de ser tática e passa a ser considerada estratégica, agregando valor à organização. A proposta da Comunicação Organizacional Integrada deverá considerar, ainda, a demanda, os interesses e as exigências de todos os *stakeholders*, incluindo a sociedade em geral.

O alinhamento da Comunicação Organizacional à missão, à visão, aos valores e aos objetivos da empresa faz com que a gestão da comunicação na organização assuma a sua importância estratégica e deixe de ser algo periférico. Assim como a compreensão de que a Comunicação Interna faz parte do *mix* da Comunicação Organizacional Integrada, e não pode ser vista de modo fragmentado, implicará num trabalho de maior qualidade e efetividade junto ao público interno.

Considerações Finais

A reflexão proposta neste trabalho demonstra a importância da Comunicação Interna, principalmente para o engajamento dos colaboradores, que constituem o ativo mais importante da organização, pelo seu trabalho comprometido, responsável e de alta qualidade, e pela sua capacidade de atuar como multiplicadores das ações de comunicação. Para isso, é preciso adotar ações de Comunicação Interna que mantenham esse público bem informado e motivado.

Numa visão mais ampla da Comunicação Interna, constatamos que ela não pode ser concebida e desenvolvida fora da esfera da Comunicação Organizacional Integrada, porque sua atuação deve estar intimamente ligada ao planejamento estratégico e ao Plano de

Concurso de Artigos Técnicos

Comunicação Social da organização, numa relação simbiótica e articulada. A comunicação da empresa com os colaboradores e a comunicação interpessoal no ambiente de trabalho são imprescindíveis para o bom resultado dos processos organizacionais.

O processo da Comunicação Interna é complexo e implica na necessidade da existência de uma estrutura própria, que lhe dê suporte. O diálogo, a troca de opiniões e o compartilhamento de sugestões são condições *sine qua non* para o bom desenvolvimento desse processo na organização, evitando insatisfações, descontentamentos e ruídos. A eficiência da Comunicação Interna pode ser aumentada e as barreiras da comunicação podem ser superadas com a utilização de diferentes estratégias e canais. Daí a necessidade da fundamentação técnica do comunicólogo, para planejar e desenvolver as ações de comunicação, adequadas aos diferentes contextos e objetivos da organização.

É relevante destacar que, independentemente do nível hierárquico, todos os colaboradores são comunicadores e irão interagir no processo de comunicação, mesmo que por meio da rede informal. Logo, se faz mister municiá-los com informações de interesse deles próprios e da organização.

Os colaboradores, compreendidos como parceiros, devem estar bem informados, sempre, e de tal forma que se promova o surgimento de sentimentos de pertencimento e de responsabilidade pela organização. Quanto mais envolvidos esses atores estiverem, maior será a sua compreensão sobre a missão, a visão, os objetivos e os valores da instituição. As ações cotidianas, e mesmo as inopinadas, farão mais sentido, o que resultará na consolidação de justificativas para o seu posicionamento e engajamento. Conscientes da importância do seu papel na organização, os colaboradores desempenharão suas tarefas com

maior eficiência. Essa é a dimensão estratégica do engajamento dos colaboradores: sua capacidade de maximizar o sucesso nas organizações.

Engajados com a organização, os colaboradores passam a atuar como os melhores “porta-vozes” que uma instituição pode ter, pois suas opiniões a respeito da organização impactam os demais públicos pelo alto grau de credibilidade e de autenticidade que possuem. Não há melhor “garoto-propaganda” para uma empresa do que seus colaboradores. No entanto, colaboradores descontentes e mal informados podem causar transtornos de diferentes graus de proporção às empresas. As “Crises de Imagem” das organizações, muitas das vezes, têm início a partir de informações divulgadas pelos próprios colaboradores.

A eficiência da Comunicação Interna reflete o trabalho da equipe de colaboradores da organização, estimula e valoriza o desabrochar de talentos e gera percepções positivas para a organização, seus produtos, serviços e sua imagem. Contribui para a efetividade organizacional ao conciliar os objetivos da organização com as expectativas de seu público interno e, enfatizamos: essa contribuição tem valor monetário e se relete no valor da imagem da organização. A Comunicação Interna contribui, também, para a eficácia, através da construção de relacionamentos de longo prazo com os diferentes *stakeholders*.

Concluimos que a Comunicação Interna deve ser priorizada nas organizações, envolvendo os colaboradores e os tratando como participantes ativos nesse processo. Buscando compreender o que pensam, promovendo seu engajamento e os imbuindo de responsabilidade pelo sucesso da organização. Dessa forma, a Comunicação Interna assumirá, definitivamente, seu papel como instrumento estratégico da Comunicação Organizacional Integrada.

Concurso de Artigos Técnicos

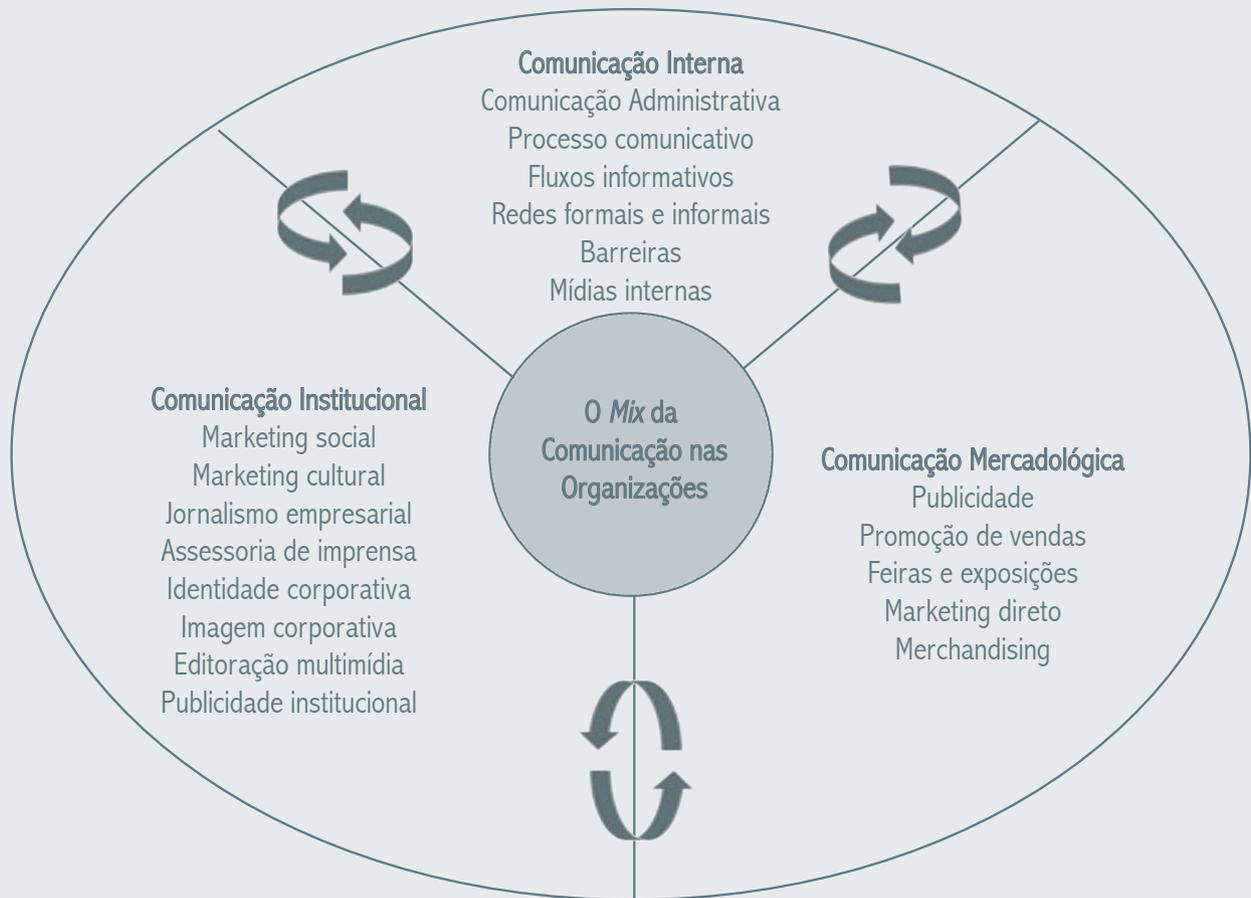
Referências

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos*. 6ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. *EMA-860: Manual de Comunicação Social da Marinha*. Rio de Janeiro, 2006.
- DIAS, Sergio Roberto (Coord.). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CAPPELLANO, Thatiana. *Comunicação Interna*. In: NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (Coord.). *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DE MELO, Vanêssa Pontes Chaves. A comunicação interna e sua importância nas organizações. *Tecitura*, v. 1, n. 1, 2006. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34001870/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacaoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo.pdf> Acesso em: 03 set. 2016.
- FORNI, João José. *Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. São Paulo: Atlas, 2013.
- GRUNIG, James E. (Org.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- _____ et al (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.
- PINHO, José Benedito. *Propaganda Institucional: usos e funções da Propaganda em Relações Públicas*. São Paulo: Summus, 1990.
- RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário de Comunicação*. 2ª edição revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Concurso de Artigos Técnicos

Anexo

Figura 1: *Mix* ou composto da Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch, 2009, p. 114