

LIDIANE GOMES QUEIROZ DA SILVA  
ROSANA LOBATO SAMPAIO

## **O PODER DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

Faculdade de Educação de Costa Rica-FECRA  
Costa Rica – MS  
2010

LIDIANE GOMES QUEIROZ DA SILVA  
ROSANA LOBATO SAMPAIO

## **O PODER DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Costa Rica – FECRA, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Esp. Rose Cristiani Franco Seco Liston

Faculdade de Educação de Costa Rica-FECRA  
Costa Rica – MS  
2010

*“A comunicação transforma o momento, permite criação, incita o pensar, traduz a realidade que será formada, até que uma nova comunicação faça mais sentido.”*

*Marlene Marchiori*

LIDIANE GOMES QUEIROZ DA SILVA  
ROSANA LOBATO SAMPAIO

## **O PODER DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Costa Rica – FECRA, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Esp. Rose Cristiani Franco Seco Liston

Aprovada em: 04/12/2009

---

Prof. Esp. Rose Cristiani Franco Seco Liston  
(Orientadora)

---

Prof. Ms. Evair Gomes Nogueira

---

Prof. Paulo Cezar Liston

À Deus, pela graça da sabedoria e proteção em todas as horas, aos nossos pais e familiares, que sempre nos apoiaram nos momentos mais difíceis, aos nossos professores que nos possibilitaram o conhecimento técnico durante esses quatro anos de graduação, e a nossa professora e orientadora Rose Cristiani Franco Seco Liston pela compreensão e incentivo para a realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pela proteção, sabedoria e luz nos momentos de dificuldades.

Aos familiares por suportar minha ausência, em alguns momentos que julgaram tão necessária minha companhia.

Aos professores que de forma direta ou indireta contribuíram para minha formação profissional, cultural e intelectual.

Aos colegas de curso, que de alguma forma também me ajudaram com palavras de apoio e carinho, com sugestões e colaborações.

À minha amiga e companheira Rosana Lobato Sampaio que esteve sempre ao meu lado me dando forças e me incentivando a não desistir jamais.

Lidiane Gomes Queiroz da Silva

Aos meus PAIS, por serem o alicerce da minha vida.

Aos meus colegas, companheiros e professores de curso, que nestes quatro anos me mostraram que mais importante do que ser alguém na vida é ter alguém com quem se possa contar.

À minha amiga Lidiane Gomes Queiroz da Silva, que tenho uma grande estima por esses quatro anos de companheirismo.

À minha professora e orientadora Rose Cristiani Franco Seco Liston, pelo privilégio de sua orientação.

Rosana Lobato Sampaio

## RESUMO

A pesquisa explora o Poder da Comunicação Interna nas Organizações, uma área considerada por muitos de alto cunho estratégico, porém, pouco explorada de fato dentro das Organizações. Utilizou-se de um abrangente levantamento bibliográfico, como forma de conceituar as principais áreas para o entendimento das Organizações, como é o processo de comunicação e as principais ferramentas utilizadas para que ele aconteça, cultura organizacional, comunicação organizacional e a área de comunicação interna, para demonstrar como a comunicação ocorre dentro dela e como esses fatores determinam o processo decisório. Percebeu-se que o gestor desempenha um papel fundamental nessa área, pois em geral é o principal responsável pela comunicação, sendo de extrema importância que o mesmo possua conhecimentos específicos sobre cultura geral e organizacional e grande habilidade intrapessoal para comunica-se de forma eficaz, fazendo desse o diferencial da Organização perante decisões que serão determinantes para um melhor posicionamento no mercado.

**Palavras-chave:** Comunicação. Organização. Cultura Organizacional. Comunicação Organizacional. Comunicação Interna.

## **ABSTRACT**

The research explores the Power of Internal Communication in Organizations, an area considered by many high-strategic nature, but little explored fact within Organizations. We used a comprehensive literature as a way to conceptualize the main areas for the understanding of organizations such as the communication process and the main tools used to make it happen, organizational culture, organizational communication and the area of internal communication, to demonstrate as the communication process occurs within it, and how these factors determine the decision-making. It was felt that the manager plays a key role in this area, as is generally the principal responsibility for communication is of extreme importance that it has specific knowledge of general culture, and organizational and intrapersonal great ability to communicate effectively, making it the differential of the Organization to decisions that will determine a better market positioning.

**Keywords:** Communication. Organization. Organizational Culture. Organizational Communication. Internal Communication.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O Processo de Comunicação ..... 16

FIGURA 2 - Combinando as Necessidades de Informação com o Nível Gerencial  
..... 23

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 - Áreas Responsáveis pela Comunicação Interna nas Organizações .....	40
GRÁFICO 2 - Formação Acadêmica dos Profissionais Responsáveis pela Comunicação Interna nas Organizações .....	42
GRÁFICO 3 - Periodicidade com que é Feita a Comunicação Interna.....	43

## **LISTA DE TABELA**

TABELA 1 - Vantagens e Desvantagens Das Várias Formas de Comunicação 20

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO I</b> .....	15
<b>1 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	15
1.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO .....	15
1.1.1 <b>Métodos de comunicação</b> .....	18
1.2 CONCEITOS DE INFORMAÇÃO .....	20
1.2.1 <b>Sistema de informação gerencial (SIG)</b> .....	22
1.3 A COMUNICAÇÃO COMO PARTE INTEGRANTE DA GESTÃO .....	27
<b>CAPÍTULO II</b> .....	29
<b>2 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	29
2.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	29
2.2 A ORGANIZAÇÃO E O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL ....	30
2.2.1 <b>Breve conceito histórico da cultura organizacional</b> .....	31
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E FUNÇÃO DA COMUNICAÇÃO .....	33
<b>CAPÍTULO III</b> .....	37
<b>3 DIAGNOSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	37
3.1 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES .....	37
3.1.1 <b>Posicionamento estratégico da comunicação interna nas organizações</b> .....	39
3.2 O PERFIL DO PROFISSIONAL RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO INTERNA .....	41
3.3 FALHAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO .....	45
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	47
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	49

## INTRODUÇÃO

A comunicação é parte fundamental da nossa vida, convivemos em uma constante troca de informações, estamos sempre nos comunicando por diversos meios de diversas maneiras, com a globalização isso se tornou ainda mais rápido e freqüente. Esse fato tem exigido das Organizações uma habilidade cada vez maior em tomar decisões cada vez mais acertadas e com isso determinar sua competitividade no mercado.

Para que isso ocorra não basta apenas saber o perfil do seu consumidor, tão pouco do cliente, pois todo e qualquer êxito da comunicação externa depende e muito de uma excelente comunicação interna. Por isso a área de comunicação interna tem ocupado um lugar cada vez mais estratégico nas empresas, por ser a responsável pelo sucesso das demais ações produtivas, consolidando assim o futuro de uma Organização.

A proposta desse trabalho é demonstrar como a comunicação interna é o principal fator determinante para o sucesso e o posicionamento competitivo das Organizações no mercado, uma vez que a eficiência na comunicação fará com que a Organização exista, mas só a eficácia fará com ela se torne um referencial para outras, e isso só o público interno pode garantir. Pois apesar de estarmos em uma era globalizada, altamente tecnológica, o material humano ainda é a principal ferramenta de trabalho capaz de fazer toda a diferença. Esse material humano por sua vez possui peculiaridades, culturas diferentes, habilidades diferentes, e por esse fato, comunicam-se de formas diferentes.

O gestor é o principal responsável pela comunicação nas Organizações, ele é a ponte entre os objetivos e metas a serem alcançadas e a forma em como desempenhar o trabalho para que isso seja atingido. Por esse motivo conhecer o processo de comunicação e os canais comunicativos que podem ser usados, assim como a cultura organizacional, e a cultura do público que compõe o ambiente de trabalho são determinantes para atingir uma comunicação eficaz.

Para tanto, utiliza-se de uma abordagem sobre a área de comunicação interna e seu poder estratégico, que por sua vez gera resultado a partir da motivação de seus profissionais, em ter voz ao desempenhar suas funções, e em ter vez para

expressar suas opiniões sobre o alcance das metas e objetivos, construindo significados, tornando-se verdadeiros aliados do negócio e co-responsáveis pelo sucesso, desempenho e desenvolvimento da Organização.

Neste contexto o presente trabalho se estrutura em três capítulos, como descritos abaixo:

No capítulo um explicitamos a revisão de literatura, conceitua o processo de comunicação, os principais métodos de comunicação, demonstra o uso das tecnologias nesse processo e no método e enfatiza como a comunicação é parte fundamental da gestão.

O capítulo dois apresenta a comunicação e a cultura organizacional, conceito histórico, e como as mesmas influenciam o processo de comunicação, e por fim, no capítulo três apresentamos um diagnóstico da área de comunicação interna, conceituando-a, destacando seu lugar no organograma, o perfil do profissional responsável por ela e as principais falhas nessa área.

Esperamos que a partir dessa estrutura possamos delinear o que realmente a comunicação pode proporcionar de melhor dentro das organizações, sendo um fator de essencial importância para a informação interna das empresas.

# CAPÍTULO I

## 1 REVISÃO DE LITERATURA

### 1.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

Neste capítulo descreve-se alguns conceitos essenciais para que se possa entender o que é comunicação, informação e competência informacional, fundamentados em autores como Berlo (1999), Robbins e Coulter (1998).

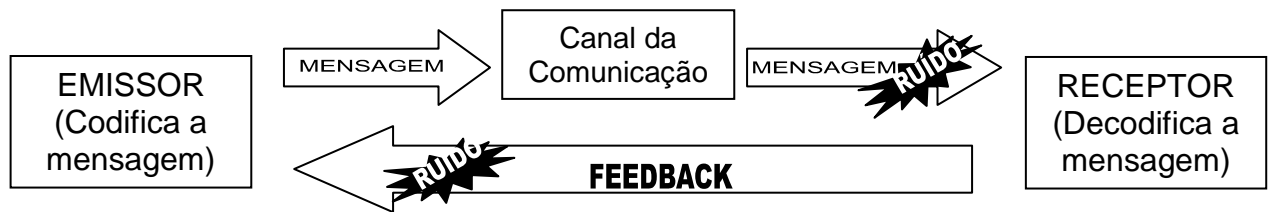
Segundo Robbins e Coulter (1998, p.386) “A comunicação é a transferência e compreensão do significado”. A palavra “comunicação” tem sua origem do latim “communis” = comum – comunicar significa, portanto, por em comum, tornar comum. A comunicação é fundamental para qualquer organização social, pois só através dela é possível traçar os objetivos da organização a ser alcançado.

Atualmente as estruturas organizacionais são afetadas constantemente pela globalização de mercados, sofrem exigências e expectativas cada vez maiores dos clientes, exigindo cada vez mais uma agilidade e flexibilidade às mudanças constantes sem enfraquecer a capacidade de tomar decisões. Fazer com que a comunicação flua dentro das organizações é peça chave para determinar o sucesso ou o fracasso da vida organizacional e do alcance dos objetivos da mesma. De acordo com Robbins e Coulter (1998, p.386):

Antes que a comunicação possa acontecer, um propósito, expresso como uma **mensagem** a ser transmitida, deve existir. Ela passa entre uma fonte (o emissor) e um receptor. A mensagem é convertida em uma forma simbólica (chamada de **codificação**) e passada por intermédio de algum meio (**canal**) para o receptor, que traduz a mensagem do emissor (chamada de **decodificação**). O resultado é a transferência de significado de uma pessoa para outra. Adicionalmente, o processo inteiro é suscetível a **ruídos** – ou seja, perturbações que interferem com a transmissão da mensagem.

Essa explicação dos elementos do processo da comunicação, destacada pelos autores pode ser melhor entendida com a figura abaixo.

**Figura 1 - O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO**



Fonte: Robbins e Coulter (1998, p. 387)

A figura nos mostra claramente todos os elementos do processo da comunicação, onde o emissor tem o papel de codificar a mensagem a ser transmitida, ele a transmitirá por um canal, e conseqüentemente a mensagem chegará ao receptor que decodificará e logo após a concretização do processo de comunicação se dará. A ilustração destaca também os ruídos, que são os elementos que dificultam a decodificação da mensagem e também seu feedback. Os autores ressaltam ainda que os principais tipos de ruídos podem ser: letra ilegível, estática no telefone, falta de atenção por parte do receptor, ou ruídos de fundo de máquinas numa fábrica, Robbins e Coulter (1998, p.386) ainda destacam:

Tudo pode causar interferência na compreensão – seja internamente (como baixo volume de voz de quem fala ou emissor) ou externo (como vozes altas de companheiros de trabalho que falam no escritório ao lado) – pode ser considerado ruído. Este pode criar distorção em qualquer ponto do processo de comunicação.

Podemos entender de acordo com a afirmação que os ruídos são fatores presentes no processo comunicativo e que interfere consideravelmente no objetivo proposto pelo emissor, fazendo com que o processo não atinja a eficácia desejada.

Ferreira (2004) nos dá a definição de “processo” “como qualquer fenômeno que apresente contínua mudança no tempo, ou qualquer operação ou tratamento continua” assim podemos afirmar que a comunicação é um processo que tem como objetivo fazer com que a mensagem a ser transmitida chegue ao destino de forma a causar uma reação pretendida, levantando e respondendo a questão de a quem ela se destinou.



Segundo Berlo (1999, p.7):

Aristóteles definiu o estudo da retórica (comunicação) como a procura de “todos os meios disponíveis de persuasão”. Discutiu outros possíveis objetivos de quem fala, mas deixou nitidamente fixado que a meta principal da comunicação é a persuasão, a tentativa de levar outras pessoas a adotarem o ponto de vista de quem fala.

Podemos concluir pela afirmação que a comunicação é uma ferramenta que tem o intuito de levar a um objetivo comum, de fazer com que as futuras ações se destinem ao cumprimento da idéia expressa.

Berlo (1999, p. 15) afirma que “qualquer que seja a situação de comunicação humana isso é compreendido com a produção da mensagem por alguém, e a recepção dessa mensagem por alguém”. O que ele enfatiza é que quando alguém escreve, alguém deve ler o que foi escrito; quando alguém pinta, alguém deve ver o quadro; quando alguém fala, alguém deve ouvir.

Mediante as afirmações pode-se notar que qualquer que seja a forma utilizada para expressar-se, ela justifica-se em tentativas de persuadir, fazer com que a decodificação da mensagem crie no receptor, ações a correspondê-la, levando-o ao raciocínio de agir conforme o que lhe foi transmitido.

Logo o objetivo da comunicação concentra-se exclusivamente na mensagem, tornando-se uma meta dentro do processo comunicativo.

Berlo (1999, p. 12) descreve que “quando aprendemos a expressar a exprimir nossos objetivos em termos de respostas específicas da parte daqueles que recebem nossas mensagens, teremos dado o primeiro passo para a comunicação positiva e eficiente”. O que ele enfatiza é apesar a obviedade aos princípios de Aristóteles, muitas vezes é um difícil conceito para as pessoas entenderem e agirem em conseqüência, fazendo-se necessária uma análise dos objetivos ao se comunicarem e das especificações das reações que se pretendem obter.

Uma vez que esses cuidados não são relevados corre-se o risco de não podermos afirmar se estamos atingindo ou não o objetivo da comunicação.

Sendo assim Berlo (1999, p.17) ressalta que:

A análise de qualquer situação de comunicação deve levar em conta ambos os pontos de vista: como pretendia a fonte de comunicação atingir o receptor da mensagem, e como pretendia o receptor influenciar a si ou a outros (inclusive fonte)? Não podemos afirmar que os efeitos de toda comunicação sejam os pretendidos; os receptores nem sempre respondem segundo o objetivo da fonte. Quando os objetivos da fonte e do receptor são incompatíveis, rompe-se a comunicação. Quando são independentes, ou complementares, a comunicação pode prosseguir. Em qualquer caso, tanto fonte como o crítico precisam perguntar a razão, mas do ponto de vista com que o receptor participa da experiência de comunicação.

Diante disso, é possível compreender que há a possibilidade de atrito ou insatisfação entre a fonte e o receptor da comunicação, devido a diferenças ou incompreensões do objetivo.

Berlo (1999, p.20) afirma ainda que “em qualquer situação, do ponto de vista da fonte ou do receptor da comunicação, os objetivos podem ser situados nesta espécie de contínuo. Numa ponta, estão os objetivos que são inteiramente satisfeitos na consumação da própria mensagem. Na outra, os objetivos satisfeitos somente depois de usada a reação à mensagem como instrumento para produzir outras reações.”.

De acordo com as afirmações pode-se observar a importância de se distinguir entre a fonte e o receptor pretendido, e os objetivos de cada um que serão satisfeitos pela consumação da mensagem, dando-se assim o processo de comunicação.

### **1.1.1 Métodos de comunicação**

As pessoas se comunicam de diversas formas por diversos canais diferentes, segundo Robbins e Coulter (1998) “os métodos de comunicação mais utilizados pelas pessoas nas organizações são interação verbal ou oral, comunicações escritas, comunicação não-verbal e mídia eletrônica, como descritas a seguir:

- ORAL – as pessoas normalmente se comunicam umas com as outras falando ou se comunicando oralmente. As formas conhecidas de comunicação oral incluem discursos, discussões formais entre duas pessoas e em grupo, discussões informais e os rumores.
- ESCRITA – a comunicação escrita compreende memorandos, cartas, publicações da organização, relatórios da diretoria ou qualquer outro instrumento que transmita palavras escritas ou símbolos.
- NÃO-VERBAL – algumas das comunicações mais significativas não são nem faladas nem escritas. É esse tipo de comunicação. Um alarme que toca alto ou uma luz vermelha em um cruzamento dizem coisas a você sem usar palavras. O tamanho do escritório de uma pessoa ou as roupas que ela veste também transmitem mensagens para os outros. No entanto, as áreas mais conhecidas de comunicação não-verbal são a linguagem do corpo e a entonação. Sendo que a linguagem do corpo refere-se a gestos, configurações faciais e outros movimentos do corpo. A entonação refere-se à ênfase que uma pessoa dá a palavras ou frases.
- MÍDIA ELETRÔNICA – hoje em dia utilizamos diversos meios eletrônicos sofisticados para transmitir nossas comunicações. Além dos meios mais comuns – o telefone, por exemplo -, temos o circuito fechado de televisão, computadores acionados por voz, reprodução por fotocópia, software de multimídia, aparelho de fax e diversos outros aparelhos eletrônicos que podemos usar, juntamente com a fala ou o papel, para criar uma comunicação mais eficaz.

Esses canais de comunicação sendo os mais utilizados pelas pessoas nas organizações apresentam suas vantagens e desvantagens no processo de comunicação segundo Robbins e Coulter (1998) que demonstram as mesmas na tabela abaixo:

TABELA 1

<b>VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS VÁRIAS FORMAS DE COMUNICAÇÃO</b>		
<b>MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Oral	Transmissão rápida Feedback rápido	Maior potencial de distorção
Escrito	Registro permanente Registro tangível Registro verificável	Leva mais tempo Carece de feedback
Não – Verbal	Transmite significado	Pode ser mal interpretado
Meio eletrônico	Rápido Relativamente barato	Problemas de segurança

Fonte: Robbins e Coulter (1998, p.388)

Podemos concluir que apesar dos diversos canais existentes para que se realize o processo de comunicação, e os mesmos apresentando suas vantagens e desvantagens relevantes, cabe ao emissor da mensagem escolher o melhor canal para fazer com que seu objetivo seja compreendido e a partir disso proporcionar a mudança necessária para possíveis melhorias em processos e desempenho organizacional.

## 1.2 CONCEITO DE INFORMAÇÃO

A informação é parte essencial da comunicação, e ela existe independente dela, é através da informação que se torna possível formular um objetivo a ser alcançado. O minidicionário Luft (2001) tem as seguintes definições para informação “ação ou efeito de informar (-se). 2. Notícia ou dados sobre alguém ou algo; comunicação; informe. 3. Conhecimento; instrução”. Assim podemos concluir que informação é um conjunto de dados relevantes sobre um fato específico que ao ser processado materializa a mensagem a ser transmitida.

Xifra-Heras (1975, p. 4) nos relata que informação não se define pelo objetivo, mas pelo fim, isto é, ela busca possuir uma dimensão de universalidade, onde se obtêm um grande numero de critérios, que tem a intenção de estabelecer

tipologias do fenômeno informativo. Formulando assim algumas categorias da informação, quanto ao seu conteúdo real.

Portanto podemos afirmar de maneira coerente que ao final de uma conversa a informação deveria ser universal a ponto de que todos os envolvidos entendam a mensagem a ser transmitida.

Diante disso, Xifra-Heras (1975, p. 4) descreve a informação das seguintes maneiras:

- Informação do que ocorre com o próprio homem, enquanto base do acontecimento (sensações, percepções, emoções);
- Informação das relações passivas do homem com o mundo exterior, baseada na observação empírica (acontecimentos ou eventos propriamente ditos: uma inundação, um acidente.);
- Informação das relações afetivas do homem com os demais que se refletem em manifestações intelectuais (ideologias, artísticas, conteúdos científicos etc.).

Analisando então a informação de modo amplo percebe-se uma informação histórica, que comunica os fatos históricos, outra atual, que se refere ao cotidiano e ainda uma informação prospectiva que se refere a dados futuros.

Baseando-se em Xifra-Heras (1975, p. 5), a informação ainda pode ser vista das seguintes formas:

- Oficial, quando emana dos poderes públicos, ou oficiosa, quando tem origem em grupos privados;
- Formal ou Informal, segundo se comunicam por meios tradicionais ou de outros canais mais específicos;
- Clandestina – quando se divulga contrariando uma proibição oficial;
- Confidencial – quando é oferecida sob condição de não ser divulgada (pretendendo ocultar mais a procedência que o conteúdo) – ou pública (não sujeita a limites);

- Oral, escrita, icônica ou cifrada, conforme o canal que a transmite etc.

Diante desse contexto, devemos dar um especial destaque a tipologia de informação persuasiva, pois esta se manifesta na sociedade de três formas, sendo a primeira a publicidade, cuja opera de maneira a estimular o público a comprar certa mercadoria ou contratar certo serviço, mesmo sem necessidade, a segunda é a propaganda, esta sempre junto com a primeira, exercendo de certa maneira uma pressão psicológica sobre o público destinatário. Sobre relações públicas, a terceira e última, pode-se dizer que tem por fim obter uma sincera correspondência entre pessoas, organizações, sociedades públicas para com seus públicos.

Sendo a informação um fator fundamental para que a comunicação ocorra, o conhecimento de suas categorias torna-se importante para que haja uma seleção das informações que serão relevantes para cada processo de comunicação, pois o excesso de informação irrelevante pode trazer, além de perda de tempo, ineficácia ao processo decisório.

### 1.2.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG)

O processo decisório é o fator chave que determina a posição de uma organização dentro de seu mercado, quanto mais rápido é a decisão de compra, venda, nichos e investimentos, mais rápido os resultados dessa decisão retornam a organização tornando-a mais competitiva.

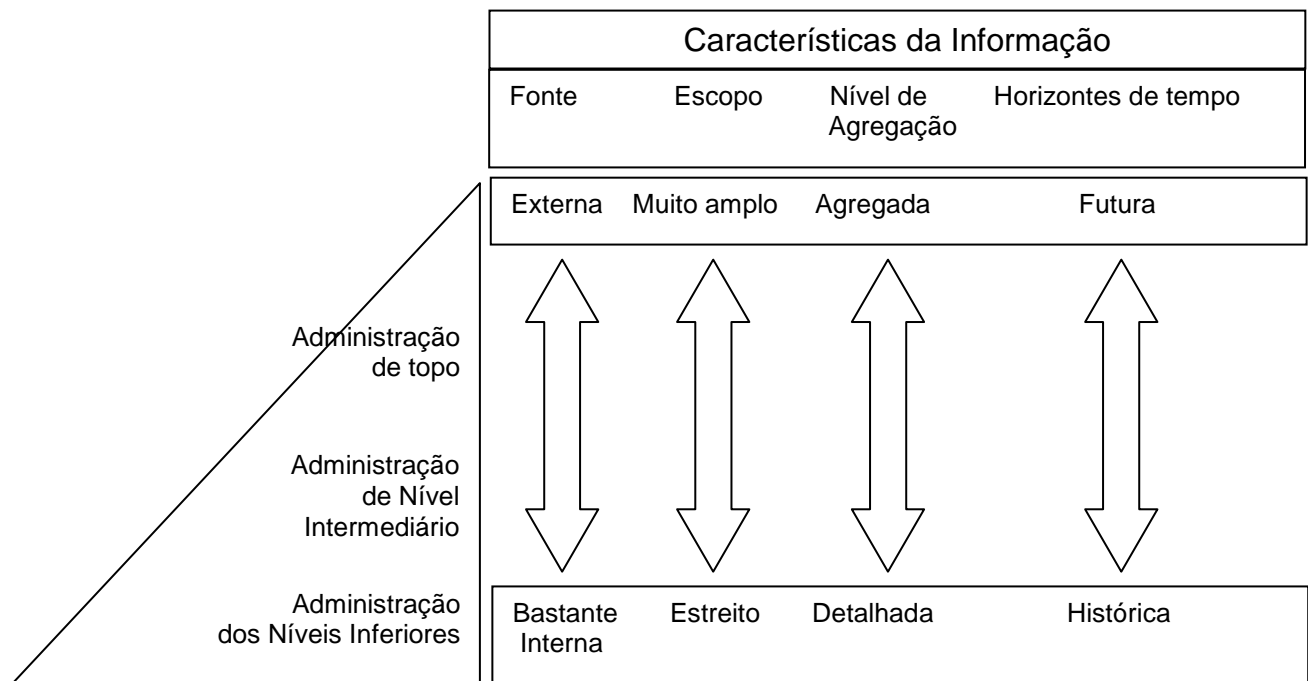
A informação tem um papel importante na administração. Mas para que ela seja relevante faz-se necessário que exista um conjunto de características que atenda de fato as necessidades dos gestores, unindo rapidez e confiabilidade. Para isso um Sistema de Informação Gerencial (SIG) passa a ser essencial no gerenciamento de controle das organizações.

Os dados são fatos brutos, não-analisados, como números, nomes ou quantidades e enquanto dados, são relativamente inúteis aos administradores. Uma vez que esses dados são analisados e processados eles se transformam em informação, assim segundo Robbins e Coulter (1998) “sistema de informação gerencial (SIG) é um sistema utilizado para fornecer à administração informações necessárias com regularidade”. Como na maioria das vezes é utilizado de recursos

de software e hardware para oferecer essas informações, podemos concluir que um Sistema de Informação Gerencial (SIG) é uma combinação de pessoa, tecnologia e redes de comunicação que transforma e dissemina informações em uma organização.

Como um SIG possibilita vários tipos de informações de acordo com a necessidade, Robbins e Coulter (1998) afirmam que “as necessidades de informações diferem de acordo com a função do administrador na organização.” Essa afirmação pode ser melhor entendida na figura abaixo.

**Figura 2 - COMBINANDO AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES COM O NÍVEL GERENCIAL**



Fonte: Robbins e Coulter (1998, p.469)

Podemos concluir com a afirmação e a ilustração acima que os níveis hierárquicos requerem diferentes tipos de informação para melhor desempenhar sua função, por exemplo, para um administrador de nível intermediário a grandiosidade de detalhes é mais válida para que o mesmo consiga avaliar o trabalho e traçar ou mudar as metas de produção, já para o administrador de topo, as informações sobre o resultado final é mais adequada para que o mesmo consiga fazer sua avaliação de

desempenho, portanto o SIG deve estar preparado para gerar informação de acordo com a necessidade dos níveis hierárquicos.

De acordo com Vaz e Pissaia (2009, p. 6) temos Sistema como um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação. Por sua vez um sistema pode possuir três componentes ou funções básicas de interação.

Para Vaz e Pissaia (2009, p. 6) são descritos da seguinte forma:

- Entrada – envolve a captação e reunião de elementos que entram no sistema para serem processados;
- Processamento – envolvem processos de transformação que convertem insumos (entrada) em produto;
- Saída - envolve a transferência de elementos produzidos por um processo de transformação até seu destino final.

Podemos entender que o que faz a capacidade do SIG é justamente o fato dele ser um componente inter-relacionado onde a “entrada”, o “processamento” e a “saída” são partes fundamentais do resultado.

Os dois conceitos extras de sistema incluem o Feedback e o Controle Os sistemas dotados de feedback e controle são chamados muitas vezes de sistema cibernético, isto por serem um sistema auto-monitorado ou auto-regulado.

Portanto para um melhor entendimento segue abaixo a descrição segundo Vaz e Pissaia (2009, p. 6), de feedback e controle:

- Feedback – são dados sobre o desempenho do sistema.
- Controle – envolve monitoração e avaliação do feedback para determinar se um sistema está se dirigindo para a realização de sua meta. Em seguida a função de controle faz os ajustes necessários aos componentes de entrada e processamento de um sistema para garantir que seja alcançada a produção adequada.



De acordo com a afirmação acima podemos entender que o Sistema de Informação Gerencial, não é isolado, ele funciona dentro de um ambiente próprio que por sua vez possui outros sistemas (subsistema – é um sistema que é um componente de um sistema maior, que por sua vez é o seu ambiente), tendo como meta prover informação, para um destino específico, cabendo ao gestor direcionar esse destino.

Um modelo de Sistema de Informação Gerencial expressa uma estrutura conceitual fundamental para os principais componentes e atividades dos sistemas de informações. Um sistema de informações necessita de vários recursos para conseguir atingir seus objetivos.

Abaixo seguem cinco conceitos de Vaz e Pissaia (2009, p.7) que podem ser aplicados a todos os tipos de sistemas de informação:

- Pessoas, hardware, software, redes e dados são os cinco recursos básicos dos sistemas de informação.
- Os recursos humanos incluem os usuários finais e especialistas em SIG, os recursos de hardware consistem em máquinas e mídia, os recursos de software incluem programas e procedimentos, os recursos de rede consistem em mídia e apoio às comunicações e os recursos de dados podem incluir dados, modelo e bases de conhecimento.
- Os recursos de dados são transformados por atividades de processamento de informação em uma diversidade de produtos de informação para os usuários finais.
- Processamento de informação consiste em atividades de entrada, processamento, saída, armazenamento e controle.

Podemos perceber que os sistemas nada mais são do que ferramentas de auxílio, dependentes dos conceitos apontados, assim nos pautamos em Vaz e Pissaia (2009, p.9) que mencionou que a informação dentro de um Sistema de Informação é trabalhada da seguinte maneira, como descreveremos a seguir:

- Entrada de recursos de dados (onde acontece o registro dos dados a serem editados)
- Transformação de dados em informação (onde a informação será analisada, trabalhada)
- Saída de produtos da informação (onde o dado já trabalhado é colocado à disposição)
- Armazenamento de recursos de dados (onde é organizada a informação útil)
- Controle de desempenho do sistema (avaliação do alcance da metas do sistema e possíveis ajustes graças ao feedback).

Podemos entender que por ser uma ferramenta que depende de alguns conceitos para que possa trabalhar de maneira eficaz, ela passa por um processo vital de entrada, transformação de dados, saída da informação, armazenamento de dado para futuras outras informações e principalmente controle de desempenho, para atingir o resultado esperado pelo SIG. Assim Matsuda (2007) (apud KLOCH, 2007 p. 3) descreve:

A informação não se limita ao que é produzida na empresa, a informação deve ser analisada por diversos ângulos, como informação para o trabalho e relacionais; informação interna e externa; informação qualitativa e quantitativa; informação formal e informal e informação altamente especializada. Informação certa e disponível no tempo correto é determinante para que os administradores tomem decisões mais acertadas.

De acordo com as afirmações acima podemos concluir que o SIG auxilia diretamente três papéis fundamentais nas organizações, que são: as operações e processos da empresa; a tomada de decisão de empregados e gerentes e as estratégias para a vantagem competitiva

Para Bonde (2007) (apud KLOCH, 2007, p. 3), os sistemas de informação são peças fundamentais para as empresa. Não apenas na elaboração de relatórios, mas de todos os departamentos e atividades da empresa. Tudo o que acontece, são registrados por um sistema, que pode ser acesso pelos funcionários. Mais uma vez

deve ser considerada a importância do administrador nesse processo, que é vital para a corporação.

Sendo assim podemos concluir que apesar do uso de tecnologias que o Sistema de Informação atrás, tornando confiável e eficiente o acesso e uso das informações, o principal responsável pelo uso eficiente das informações coletadas é o gestor que conduz as equipes de trabalho e por sua vez é o emissor dos objetivos das organizações.

### 1.3 A COMUNICAÇÃO COMO PARTE INTEGRANTE DA GESTÃO

Vivemos em um mundo cada dia mais globalizado onde as exigências por novas tecnologias crescem aceleradamente a cada segundo, e a necessidade de trocar informações acompanham o mesmo ritmo em busca de novas estratégias competitivas, fazendo com que a gestão se habilite cada vez mais para atingir uma boa comunicação.

Segundo James Stoner (apud RAMOS, 1997, p. 10) a comunicação é à base das funções da gestão. É o processo que permite transmitir informações necessárias ao planejamento, à concretização dos planos, à organização e controle das pessoas e das tarefas. Os gestores necessitam de informação para elaborar os planos que, por sua vez, têm que ser comunicados para se concretizarem.

Podemos constatar que todo o planejamento está fundamentado em informações, e elas são os fatores determinantes para o momento oportuno de novas metas organizacional, que por sua vez só pode ser alcançado através da comunicação entre os stakeholders<sup>1</sup>.

Como nos refere Lampreia (apud RAMOS, 1997, p. 10) “uma campanha de comunicação institucional é um investimento rentável”, ou seja, porque permite obter resultados favoráveis aos vários setores da organização. A comunicação motiva os trabalhadores, influencia potenciais investidores, entidades oficiais e, indiretamente, influencia a área das vendas de produtos ou serviços.

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* são os componentes, meio externo, interessados na empresa, ou seja, todos que são atingidos ou atingem de forma positiva ou negativa pelas ações que a empresa vem a praticar.

Portanto a sobrevivência das organizações dependerá muito de sua capacidade de comunicação.

Assim podemos perceber que a comunicação além de um fator fundamental no processo decisório, também edifica uma imagem da organização, distinguindo-a de outras organizações, melhorando seus resultados pela política de transparência em seus objetivos e valorização do trabalho no alcance da meta, e relevantemente esse principio deve vir da gestão, para que prevaleçam nos demais setores o mesmo objetivo de clareza e transparência, por isso faz-se necessário que cada gestor adote uma estratégia de comunicação que interligue os demais departamentos que são parte da gestão, pois trocam informações já aplicadas na pratica, contribuindo indiscutivelmente para que o gestor a partir disso determine ou melhore as estratégias aplicadas.

## **CAPITULO II**

### **2 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

A gestão organizacional tem como ferramenta chave a comunicação, devido seu poder estratégico, que se tornou um fator de extrema importância para o acompanhamento das transformações que vem ocorrendo em uma velocidade jamais vista, pois só através dela é possível atingir os diferentes públicos com os quais se relaciona e que são os responsáveis pelo êxito das ações planejadas, exigindo uma melhor desenvoltura da atitude empresarial interna, que é condição fundamental para o êxito desse processo.

Marchiori (2008, p.28 e 29) afirma que:

As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re)construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real. O real em nosso estudo significa a troca efetiva de informações, na medida em que se criará o contexto e se instigará atitude e reflexão nas pessoas tendo como direcionamento gerar sentido e compartilhar conhecimento. O gerar sentido possibilita o entendimento, a valorização e a vivência das pessoas à medida que criam sentido para todas as suas ações. A construção de um novo conhecimento possibilita a realização de novas experiências e o crescimento do respectivo público e da própria organização.

A afirmação acima nos possibilita enxergar um novo paradigma na área de comunicação. Uma comunicação que vai além do cunho técnico, tentando alcançar a melhor maneira de resolver conflitos e possibilitar acordos através da interação dialógica, agregando valor a esse processo.

Logo os profissionais de comunicação, os líderes, as pessoas que estarão à frente, precisam desenvolver uma postura construtora de fatos para o público

interno, deixar de ser simplesmente um veículo de comunicação, isso dará a realidade a um processo social.

Para Marcondes (2007, p.37 apud MARCHIORI, 2008, p. 30) a comunicação é uma “combinação de múltiplos vetores (sociais, históricos, subjetivos, temporais, culturais) que se dá pelo atrito dos corpos e das expressões, algo que ocorre num ambiente”.

Diante dessa perspectiva a autora afirma que segundo Marcondes (2007), que “é por meio do ato comunicativo que se altera a realidade, uma realidade com algo novo, que faz sentido para as pessoas que desse processo participam e, portanto, naturalmente praticada.”.

Podemos concluir segundo as afirmações citadas que a comunicação na organização deve acontecer de forma a criar um real conhecimento, a ponto do mesmo ocasionar mudanças primeiramente no comportamento e conseqüentemente oportunizará a construção sólida do futuro da organização.

## 2.2. A ORGANIZAÇÃO E O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

“A organização é um fenômeno complexo”, afirma Marchiori (2008, p.75), assim um fator muito observado para entender melhor essa complexidade é a o da cultura organizacional que nos mostra de fato como as coisas acontecem dentro de uma organização.

Para Hilal (2003, p. 98 apud MARCHIORI, 2008 p.76) a perspectiva interacionista social entende que o “intercâmbio de informações e a influência da interação recíproca entre os membros de uma organização levam ao desenvolvimento da concordância cultural”.

Podemos notar com essa afirmação que é de extrema importância o zelo pela área de relacionamento humano e suas peculiaridades, que são efeitos da cultura nos diferentes níveis da organização, afirma ainda Marchiori (2008, p.77):

Para mim, a cultura organizacional é um dos grandes caminhos para esse conhecimento à medida que revela conteúdos organizacionais que pertencem naturalmente a uma realidade, possibilitando o seu desvendar

até que uma nova realidade seja considerada como válida para esse mesmo grupo, e assim sucessivamente.

Nesta mesma visão, Marchiori (2008) enfatiza ainda que a “cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização”, ou seja, sua personalidade. Significa para a autora que ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, é preciso haver construção de significados/comunicação para que haja culturas em uma organização. O objetivo maior de uma descrição da cultura é resolver, representar e contextualmente explicar os significados que os seres humanos criam para eles próprios por meio da interação social.

Podemos concluir segundo as afirmações que o conhecimento da cultura organizacional é um fator chave para produzir conhecimento, e isso se dá através do diálogo, da troca de experiência, portanto, sendo cada cultura única, o conhecimento das mesmas não pode deixar de ser percebidos e interpretados, não sendo possível a conclusão dessa análise fora de seu contexto.

## 2.2.1 BREVE CONCEITO HISTÓRICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Pesquisas revelaram que o conceito de cultura organizacional é recente, formou-se na década de 1980.

Segundo Marchiori (2008, p. 77-78):

Chester Barnard, nos anos 1930 e 1940, e Peter Drucker, nos anos 1950, já consideravam a centralidade de valores na administração das organizações. Para Drucker, o gerenciamento significava mais do que uma simples tomada de decisão e procedimento de planejamento. A organização tinha de ser conduzida na expressão de seu comportamento. Além de falar em efetividade e eficiência, Barnard considerou três fundamentos para a organização: a busca de cooperação, o propósito comum e a comunicação.

Diante de tal definição, Marchiori (2008) ainda ressalta que é interessante notar que não havia nas definições de cultura organizacional a preocupação com mudança, ambiente e performance, talvez porque nessa época as empresas não

estivessem passando por modificações que exigissem essa dinâmica. Com o tempo, essa exigência tornou-se presente, e nos anos de 1980, quando surgiu o conceito de cultura corporativa, a área administrativa passou a dar maior ênfase a essa idéia. Foi então que o conceito de cultura organizacional tomou forma, passando a ocupar cada vez mais espaço no entendimento das organizações.

Collins (1998, p. 108 apud MARCHIORI, 2008, p. 78) mencionou que Deal e Kennedt, trouxeram uma definição simples que se popularizou justamente por esse caráter. Dizia que “cultura é a forma com que fazemos as coisas por aqui”, e o argumento defendia que a cultura era o fator mais importante para o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Sendo assim podemos afirmar que a cultura é um dos principais fatores que influencia na comunicação organizacional.

A pesquisa desenvolvida pelos autores mostrava que as organizações que acreditavam em um propósito eram as que tinham cultura forte e alta performance. Marchiori (2008, p. 78) menciona que segundo Finchan e Rhodes (1992, p. 402):

Deal e Kannedy destacaram quatro dimensões para a cultura: os valores (crenças que se encontram no centro da cultura corporativa), os heróis (as pessoas que carregam os valores), os ritos e rituais (rotinas de interação) e a rede de cultura (sistema de comunicação informal).

Podemos entender que a cultura organizacional depende sempre de algum fator relevante, uns mais determinantes, como os valores, os heróis, os ritos e rituais e a rede de cultura, pois estes estão inseridos de alguma forma no dia-a-dia das pessoas que compõem a Organização e guiam os atos das mesmas.

Stacey (2000 apud MACHIORI, 2008, p. 79) relata que a segunda obra que marcou o conceito de cultura organizacional, em 1982, é o *best-seller* “*In search of excellence*”, de Peters e Waterman, lançada nos Estados Unidos, a obra trazia como concepção principal o fato de que a alteração das formas e valores das organizações influencia seus resultados, e um modelo foi proposto para que as organizações atingissem a excelência corporativa.

As famosas orientações segundo Stacey (2000, p. 102 apud MARCHIORI, 2008, p.80) eram:



(...) tendência à ação, proximidade com o consumidor, autonomia e empreendimento, produtividade através das pessoas, pratica impulsionada por valores e centrada nos seus objetivos, forma simples, pessoal em número mínimo de propriedades ao mesmo tempo flexíveis e inflexíveis.

Podemos afirmar que o autor quis propor que seguindo estas orientações poderia se almejar um modelo ideal de cultura organizacional atingindo assim a excelência corporativa.

A trajetória do conceito parecia estar sendo criada com suas variáveis. Então, em 1989 surge "*When giants learn to dance*", obra de Rosabeth Moss Kanter que para Fincham e Rhodes (1992 apud MARCHIORI, 2008, p.79) relaciona cultura e inovação. Verifica-se que o livro referia-se à crescente intensidade da competição global, ressaltando a necessidade de as organizações implementarem mudanças e a complexidade do processo de cultura neste contexto. Nessa obra, Kanter segundo Fincham e Rhodes (1992, p. 404 apud MARCHIORI, 2008, p.80) afirmou que:

(...) administrar a mudança como uma forma normal de vida requer que as pessoas encontrem sua estabilidade e segurança não em arranjos organizacionais específicos, mas na cultura e na direção da organização. Requer que elas se sintam integradas com o todo, e não identificadas com o território em particular do momento.

Podemos notar de acordo com as afirmações do contexto histórico que há a existência de uma cultura única e forte, com uma direção mais determinada, e isso foi um fator determinante para revolução do conceito de cultura aplicado as organizações.

### 2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL E A FUNÇÃO DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é o único fator que envolve, afeta e constrói a realidade de uma organização, por isso é possível desenvolvê-la em um nível estratégico. Já a cultura é um processo que não pode ser gerenciado, mas que influencia as pessoas de uma organização através da maneira que nos comunicamos.

Putnan, Philips e Chapaman (1999, p. 1245 apud MARCHIORI, 2008, p.137) dizem que "talvez nenhuma outra construção penetre estudos

organizacionais mais do que o termo *comunicação*.” Diante disso Wick (1995, p. 170 apud MARCHIORI, 2008, p.138) conceitua Organizações como “estruturas sociais que combinam a subjetividade genérica de rotinas interbloqueadas e intersubjetividade de mutuamente reforçar interpretações, e o momento para trás e para frente entre essas duas formas por meio de comunicação contínua”. Assim podemos notar o quanto à comunicação é reconhecida e de extrema importância em qualquer ato que venha a envolver mudanças, sejam elas na organização ou nas pessoas que compõem essa organização.

Marchiori (2008, p.140) ressalta que:

A comunicação é vista como um processo de sustentação da organização. Portanto exige, dos profissionais da área uma postura global de avaliação de cada realidade, algo que os leve a análise mais profundas do contexto organizacional e para que não ajam meramente baseados em técnicas. Esse comportamento reafirma e contribui para uma visão estratégica que o mundo vem exigindo dos profissionais de comunicação.

O que a autora explica é na era da informação ao qual estamos vivendo, o diferencial de uma organização e principalmente seu posicionamento no mercado irá depender cada vez mais da habilidade dos profissionais de comunicação em processar e transformar dados, distribuindo adequadamente em tempo hábil, com tamanha eficiência que isso lhe possibilite tomar decisões cada vez mais rápidas e mais acertadas a ponto de lhe permitir mudá-las no dia seguinte, caso seja necessário, sem que isso afete a eficiência do seu desempenho organizacional.

Porém não podemos deixar de considerar que há barreiras no processo de comunicação, ruídos que provocam a distorção em seu significado, Marchiori (2008, p. 141) alerta que “é necessário criar não só mecanismos, mas processos efetivos para que a área de Comunicação possa conhecer e envolver seu entendimento, sua consciência, sua compreensão, enfim, sua participação e fidelidade.”. Podemos entender de acordo com a afirmação que é preciso observar meios de expandir a capacidade dos canais do sistema comunicativo, possibilitando que a comunicação seja trabalhada em seu todo.

Quando isso acontece os relacionamentos internos começam a ser valorizados, pois são esses os meios mais indicados para se trabalhar ações internas e externas com segurança e efetividade.

Marchiori (2008, p.144 e 145) afirma que:

A realidade de uma organização não é diferente da sociedade em si, pois, assim como o “homem social”, o indivíduo da organização também necessita atribuir um sentido para seu mundo, trabalhar para sobreviver, relacionar-se com outros, formar identidade, administrar emoções, engajar-se em outras culturas. A habilidade de um funcionário em contribuir é fortalecida não só pela comunicação afetiva dos valores e missão, mas por vários outros aspectos. A habilidade em criar é estimulada pela organização que é aberta ao diálogo para encorajar o aprendizado. Em função de a comunicação ocorrer como um fenômeno discursivo é preciso olhar nas propriedades da linguagem que brotam quando o diálogo surge.

Sendo assim vários autores ainda afirmam que “a comunicação não reflete uma realidade; a comunicação cria a realidade e, portanto, cria nosso mundo social.”

Assim podemos entender que a comunicação é uma troca de idéias, opiniões e emoções no meio social, é além acima de tudo compreender o que o outro quis dizer, ela cria significados e isso resulta em confiança.

Porém é um fato que a comunicação dentro de uma organização não é um processo tão simples de troca de informações, entre emissor e receptor, pois apesar de saber que é uma peça tão fundamental, muitos administradores não assumem uma posição mais abrangente como comunicador.

De acordo com Marchiori (2008, p. 155):

É pelo significado da linguagem que os novos indivíduos aprendem a cultura da empresa e suas regras. Eles aprendem o que é tido como correto e o que é considerado inadequado, bem como assumem expressões da linguagem reforçadas pelos rituais e procedimentos que formam a arquitetura social da organização. Ao mesmo tempo, eles também podem criar e influenciar uma realidade, conforme visto.

É possível entender pela afirmação que independente a linguagem utilizada, seja ela formal ou informal, é através dessa linguagem que o gerenciamento é conduzido, pois é nesse ato, que haverá a interpretação da mensagem, logo a comunicação pode ser vista como segundo Chappell e Read (1973 apud MARCHIORI, 2008, p.157) como “todo e qualquer meio pelo qual um pensamento é transmitido de pessoa a pessoa”.

Cameron (2000, p. 61 apud MARCHIORI, 2008, p.173) menciona que:

Um aspecto que colabora para o entendimento dos significados está ligado à questão da clareza da comunicação, na qual três atitudes e comportamentos básicos na interação falada são propostos: atenção, cooperação e comunicação: (...) o que é colocado sob o termo “comunicação” é essencialmente o uso da linguagem para transmitir

formação (transmitir informação com precisão e de forma rápida). Porém, a linguagem não é apenas um meio de transmissão de informação, ela é também um meio de construção e manutenção de relações interpessoais. Dessa forma, a atenção e a cooperação também se tornam meio de comunicação.

A afirmação nos permite concluir que para que haja uma eficácia na comunicação, além das afirmações já citadas, sobre cultura pessoal, organizacional, a importância de quem comunica sobre o conhecimento desses fatos culturais, mas também o fator atenção e cooperação que vem do receptor, sendo este fundamental para a decodificação da mensagem. Concluímos que um bom relacionamento pessoal contribui para que isso se fundamente.

## **CAPITULO III**

### **3 DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

#### **3.1. COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

É notável que as organizações preocupam-se constantemente em atingir um público alvo externo com seus produtos e serviços, traçando as mais interessantes estratégias para isso. Para tanto primeiramente a comunicação dentro dessa organização deve existir e de forma eficaz, para conseqüentemente o alcance da satisfação do público externo aconteça. Assim as organizações devem assegurar-se de que está levando a mesma mensagem para todos os públicos com os quais, de uma maneira ou de outra, se relaciona no exercício de sua atividade.

Uma pesquisa realizada sobre “Retrato da Comunicação Interna” promovida pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) apresentado na 30ª edição do Congresso Estadual de Recursos Humanos, no Rio de Janeiro – RJ no ano de 2005 constatou que embora 88% das empresas considerem a Comunicação Interna extremamente importante, apenas 58% possuem uma Área estruturada para a comunicação ao público interno. E que em 44% das empresas o processo de Comunicação Interna fica a cargo do departamento de Recursos Humanos.

Podemos notar analisando os dados levantados pela ABRH que apesar das Organizações terem consciência de que a Comunicação ocupa uma posição estratégica relevante na gestão, elas estão perdendo a oportunidade de fazer com que seus profissionais tornem-se seus aliados e co-responsáveis pelo sucesso e desempenho da Organização, havendo apenas uma básica interação pessoal que os funcionários conseguem desenvolver no dia-a-dia, entrando na medida do possível em consenso, fazendo com que haja colaboração para a realização dos objetivos da Organização.

Podemos concluir que a Comunicação Interna é à base de sustentação para qualquer processo bem-sucedido dos demais tipos de comunicação pretendidos pela Organização, principalmente aquela para se alcançar o público externo.

Clemem (2005, p.20) aponta fatores relevantes sobre a Comunicação Interna, como descritos a seguir:

Quando o assunto é Comunicação Interna, estamos falando de Pessoas e de como elas interagem com as ferramentas de comunicação. Assim, devemos considerar que, inicialmente, o mais importante é estarmos atentos aos emissores e receptores das mensagens. É preciso avaliar se quem emite mensagens em nome da empresa está preparado para tal tarefa. E também de que forma a alta direção reafirma as mensagens (Afinal, nem sempre é ela quem emite as mensagens). Da mesma forma precisamos perceber como a mensagem será recebida e quais serão os seus efeitos internos e impactos externos. Em seguida, devemos estar atentos aos meios: a linguagem e as ferramentas. Defini-los é muito mais simples quando já conhecemos as Pessoas, isto é, os Públicos Emissores e os Públicos receptores.

O que o autor ressalta é a importância de se conhecer as ferramentas de comunicação dentro das organizações e as habilidades do emissor para utilizá-las de tal forma que consiga atingir os mais variados públicos internos para o alcance do objetivo.

Clemem (2005, p.25 e 26) ainda justifica motivos para a importância da área de Comunicação Interna dentro de uma organização, segundo ele:

- As empresas existem para atender a necessidade de serviços ou produtos de Pessoas ou Grupo de Pessoas, conhecidos como Clientes.
- As empresas são formadas por Pessoas (os Cidadãos Corporativos) que, reunidas, também formam um Grupo.
- Para atender bem os Clientes, as empresas precisam ter diferenciais e alcançar resultados.
- Este Grupo de Pessoas que forma a empresa precisa ter um DNA Empresarial: características em comum e somente nela percebidas pelo Cliente.

- Internamente, este Grupo de Pessoas (os Cidadãos Corporativos) interage e forma a sua própria cultura organizacional.
- Baseadas na força de sua cultura é que as Empresas alcançam o sucesso empresarial.
- Este sucesso tem como conseqüência uma imagem de reputação e uma marca forte considerada pelos Clientes. Isto é sinônimo de resultado.

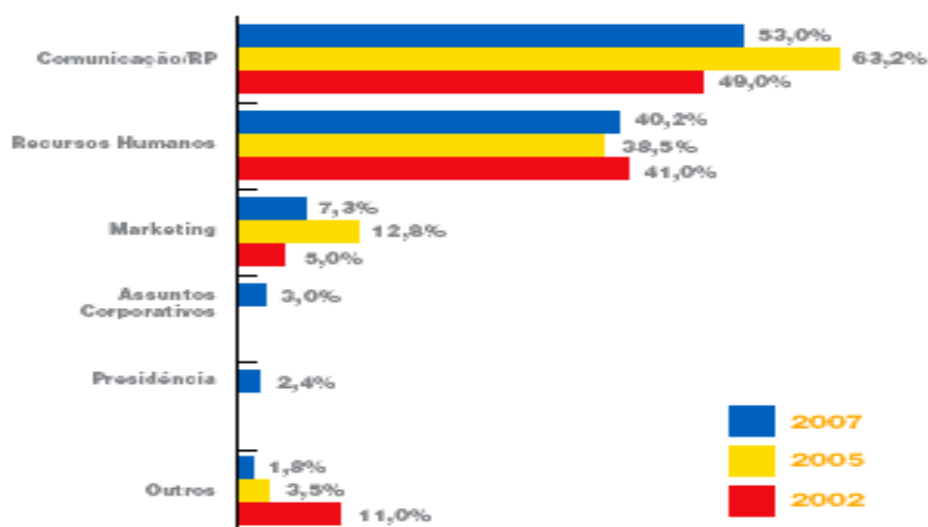
O autor deixa claro que é a partir da Comunicação Interna que as coisas “acontecem” dentro de uma Organização, a mesma possibilita a construção de um DNA Empresarial e a definição da Cultura Organizacional, porque é a partir dessa comunicação que as Pessoas, as principais responsáveis pelos resultados, tornarão reais as metas organizacionais.

### 3.1.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Em uma pesquisa sobre quem cuida da Comunicação Interna nas Organizações realizada no ano de 2003, a Associação Brasileira de Comunicação – ABERJE identificou em consulta a cem Empresas em todo o País, que 49% das Empresas mantêm a Comunicação Interna direcionada sob uma Área de Comunicação; 41% a mantêm direcionada pela Área de Recursos Humanos; e 5% das Empresas pesquisadas mantêm a área sob orientação do Marketing.

Deixando claro como tem sido relevante o fator estratégico da Comunicação Interna. Realizando a mesma pesquisa em um comparativo de 2002 a 2007, os dados levantados foram os seguintes:

## GRÁFICO 1 - ÁREAS RESPONSÁVEIS PELA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES



Fonte: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

Podemos notar de acordo com os dados levantados que a Comunicação Interna ainda é dividida entre diretorias e gerencias de Comunicação; Relações Públicas e Recursos Humanos e que só em 2007, ela passou a ser administrada com mais importância pela Área de Assuntos Corporativos e também pela Presidência nas Organizações.

Em análise ao posicionamento estratégico da Comunicação Interna, uma Área específica de Comunicação está um pouco distante do alcance de boa parte das Organizações de pequeno porte, que procura ainda estruturar seus departamentos de forma a investir para que os mesmos desempenhem suas funções de forma eficaz e também devido ao custo de qualificação do profissional para o desempenho dessa função.

A área de Recursos Humanos apesar de se tratar da área que cuida das Pessoas na Organização, possui um cunho pouco estratégico em um grande número de Empresas.

Essa área ainda mantém-se focada em remuneração, relação sindical, treinamento e desenvolvimento, entre outros, pois muitas não ultrapassaram o



estágio de Administração Pessoal, dificultando o trabalho de gerir qualquer outra Área, principalmente uma tão específica quanto à de Comunicação Interna.

Já essa Área a cargo do Marketing, enfrentaria dificuldades, devido o mesmo não trabalhar as ações de Comunicação Interna a partir do Planejamento Estratégico e dos planos de ação e metas, pois essa preocupação é integral para os produtos e serviços, sendo esse o foco principal da Área de Marketing.

Clemem (2005, p.32) reafirma o posicionamento estratégico da Comunicação Interna:

A terceira e última corrente é alinhar a Comunicação Interna à Presidência da Organização. Desta forma, a Área tem condições de conciliar os interesses de Recursos Humanos, Marketing e todas as demais Áreas que tenham necessidade de Comunicação estratégica.

O que o autor ressalta é a grande importância do gestor no processo de Comunicação, pois é através do mesmo que o organograma de uma Organização ganha vida, ficando a seu cargo próprio, apesar de toda burocratização através dos departamentos, instruir e direcionar o andamento das metas no processo decisório.

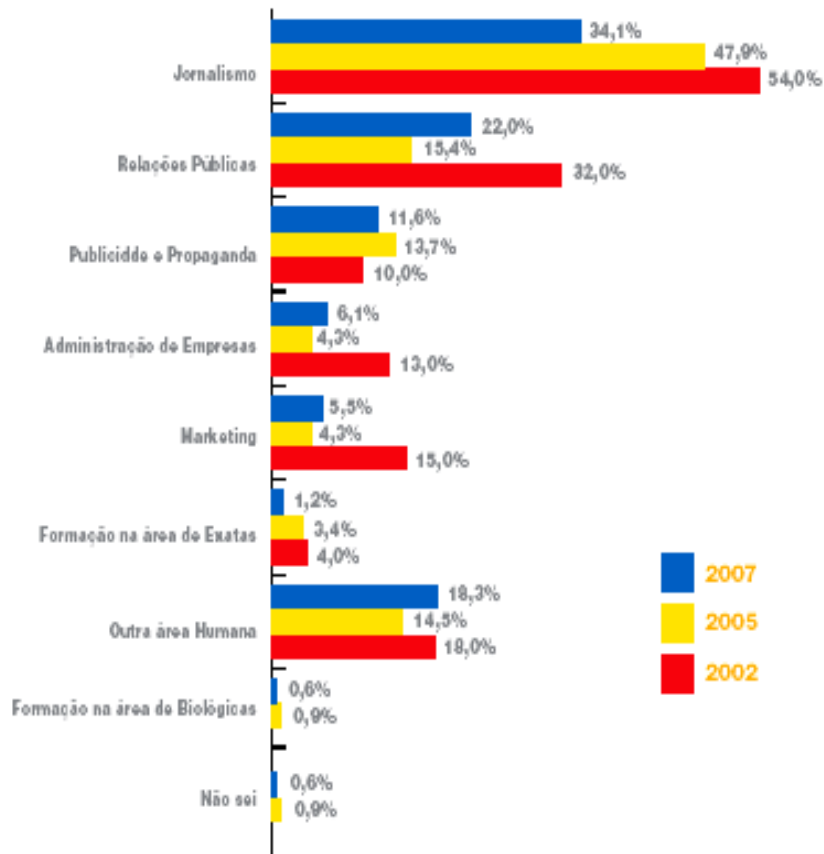
### 3.2 O PERFIL DO PROFISSIONAL RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO INTERNA

Não podemos negar que o responsável por realizar a Comunicação Interna, desempenha um papel fundamental para o alcance das metas de uma Organização, por isso é importante que o mesmo tenha seu perfil estudado.

Outra pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE levantou dados de 2002 a 2007 em 164 companhias classificadas entre as 1000 maiores empresas do Brasil, de acordo com a Revista Exame (edição 2007) para saber qual a formação acadêmica do profissional responsável pela Comunicação Interna.

A pesquisa apontou os seguintes dados demonstrados no gráfico abaixo

**GRÁFICO 2 - FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS PROFISSIONAIS RESPONSÁVEIS PELA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

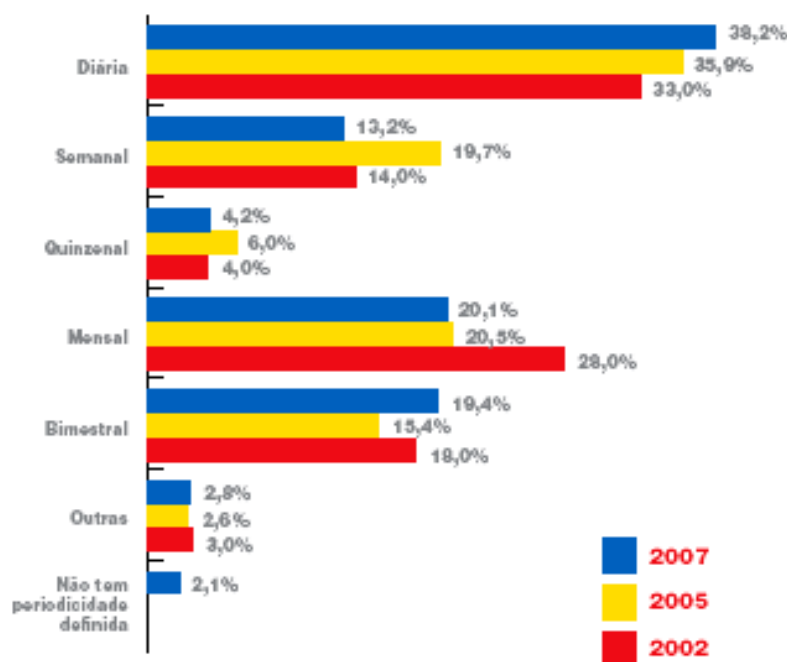


Fonte: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

Podemos notar de acordo com os dados levantados, que vem ganhando novamente espaço os profissionais graduados em Relações Públicas e diminuindo a preferência pelos graduados em Jornalismo.

Outro dado interessante apontado pela pesquisa foi à periodicidade com que a Comunicação Interna é feita, ressaltando que:

GRÁFICO 3



Fonte: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

Fica claro que no decorrer dos anos houve um ligeiro crescimento de periodicidade do principal veículo de Comunicação Interna: diária. Sendo tal fato explicado pela necessidade de atualização constante de informações, acompanhando a agilidade dos meios de comunicação em geral, fatores determinantes do mundo globalizado.

Mediante os dados levantados pela pesquisa da ABERJE, algumas características desejáveis para o Profissional de Comunicação Interna são destacadas por Clemem (2008, p.38-40), segundo o autor esse profissional precisa:

- Ter formação superior nas Áreas de Comunicação, Marketing ou Ciências Humanas e conhecimentos de cultura geral.
- Visualizar de forma estratégica o negócio da Empresa, o mercado onde está inserido e a realidade sociopolítica e econômica do País.
- Ter hábito de leitura e bons conhecimentos de inglês (que facilitam no contato e na leitura de artigos e livros estrangeiros).
- Ser capaz de ouvir, analisar e buscar soluções.

- Ser proativo.
- Conhecer a cadeia de tomada de decisões, procedimentos e processos internos da Empresa.
- Identificar necessidades de comunicação dos seus clientes internos analisá-las criteriosamente e, a partir daí, elaborar o briefing<sup>2</sup> do trabalho com uma proposta de ações, identificando os objetivos, estratégias, metas, públicos, prazos, etc.
- Definir o desenvolvimento das ações (envolvendo os prestadores de serviços terceirizados, quando for o caso), validando-as com as áreas internas envolvidas e verificando se atendem aos prazos e recursos financeiros determinados.
- Apresentar aos clientes internos as soluções de comunicação encontradas, juntamente com o planejamento de ações, cronograma e processo criativo.
- Organizar e colocar em pratica as ações de comunicação, envolvendo primeiro os gestores e os clientes internos que demandaram o projeto.
- Acompanhar o desenvolvimento interno do processo de comunicação, através das ferramentas propostas. Medir seus resultados e impactos internos. Se necessário, propor reforço ou novo direcionamento na comunicação.

Podemos concluir que o profissional de Comunicação Interna deve ter além da capacidade de negociação, administração de recursos e foco em resultados, uma habilidade relevante em se relacionar bem, pois a Comunicação Interna acontece dos princípios de confiança.

---

<sup>2</sup> *Briefing* é a passagem de informação de uma pessoa para outra. Ocorre todas as vezes que uma informação passa de um ponto para outro e o propósito de organizá-lo corretamente e o de assegurar a passagem da informação certa – da pessoa certa para a pessoa certa – na hora certa, da maneira certa com o custo certo.

### 3.3 FALHAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Uma pesquisa realizada pela Project Management Institute (PMI) em 184 empresas do País este ano, apontou que 64% das empresas brasileiras possuem falhas de comunicação, resultando em atrasos na entrega de seus projetos. Isso acontece, pois as informações que deveriam ser aproveitadas tornam-se um amontoado de dados sem destino e função, fazendo com que a Organização, perca tempo, trabalho, dinheiro e principalmente competitividade.

Em tempos modernos, as companhias de uma forma são providas dos mais complexos sistemas e mecanismos para o gerenciamento de procedimentos e tomadas de decisões das mais simples às mais complexas (atas de reuniões, ofícios, formulários de aprovação, sistema de informações, etc), ou seja informações ou solicitações que deveriam fluir rapidamente e com a mais absoluta naturalidade são burocratizadas em pastas de e-mails, arquivos, formulários para os mais diversos níveis hierárquicos de uma Organização, tudo isso em prol do excesso de documentação que eximem de responsabilidades futuras e após dificilmente essa documentação será novamente analisada em prol da melhoria continua do processo burocrático, diminuindo assim os canais de comunicação direto e aberto.

Sendo assim Robbins (2009, p. 1 à 3) aponta sete erros constantes de comunicação:

- FAZER ANUNCIOS CONTROVERSOS SEM PREPARAR O TERRENO ANTES – pois as reorganizações, mudanças de metas e a partida de funcionários-chave geram incerteza e incerteza, por sua vez, gera ansiedade.
- MENTIR – pois as pessoas podem perder a confiança em você para sempre.
- IGNORAR REALIDADE DO PODER – quanto mais poder um gestor tem, menos ele será informado de algum problema.
- SUBESTIMAR A INTELIGÊNCIA DA PLATEIA – pois colaboradores da linha de frente pode não ser mestres em designe organizacional para

entender um organograma, mas merecem saber as razões por trás das mudanças que afetarão sua vida.

- CONFUNDIR PROCESSO COM RESULTADO – é comum confundir processo com resultado na hora de estabelecer meta, para remunerar e avaliar, nem sempre o que se ganha é o que foi trabalhado, principalmente em época de crise.
- USAR FORMAS DE COMUNICAÇÃO INADEQUADAS – escrever ao invés de falar, telefonar ao invés de mostrar, etc.
- IGNORAR ATOS DE OMISSÃO – o que você não diz, pode ecoar tão ou mais alto do que o dito. Se um líder não elogia ninguém, por exemplo, seus subordinados podem tomar isso como falta de apreciação. Se não explica as razões por trás das suas decisões, podem achar que não confia neles. E se não conta aonde a companhia quer chegar, eles não saberão o que fazer para ajudar a completar o percurso.

Podemos notar que o eficiente processo de Comunicação Interna é aquele onde a união planejada de todas as ferramentas de comunicação permita o fluxo de informações chegarem até os colaboradores possibilitando ações além de contribuições para o seu conhecimento, ações para o melhor cumprimento das metas propostas pela Organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao abordar o tema *O poder da comunicação interna nas Organizações* percebemos que este tipo de comunicação, é vista como de alto cunho estratégico, porém nem sempre é valorizada ou até mesmo reconhecida como sendo de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência das Organizações. E nesta era globalizada, o diferencial será feito por aqueles que souberem utilizar o processo de comunicação a favor do tempo, cada vez mais exigente de rápidas e acertadas tomadas de decisões.

Ficou claro que a comunicação é o processo de trocas de informações entre duas ou mais pessoas, e isso sempre foi fundamental na história da humanidade. Assim a necessidade de tornar os colaboradores integrados e informados com o que acontece dentro da Organização, fazendo com que os mesmos sintam-se parte dela, deu mais sentido à importância da área de comunicação interna como de fato estratégica. É através dela que os relacionamentos entre direção e público interno tornam-se ágeis e transparentes para que seja atingido o objetivo pretendido.

Apesar de relevarmos que a comunicação sempre existiu e é de fundamental importância para suprimos nossas necessidades, também é reconhecido que falhas nesse processo sempre existiram pelos mais diversos ruídos que interferem e alteram consideravelmente o objetivo da mesma, levando a Organização muitas vezes a trilhar um caminho mais longo no alcance de sua meta, trazendo, além de perda de competitividade, perda de credibilidade perante os colaboradores responsáveis de fato pelas ações realizadas, tenham elas êxito ou não. A importância que se dá a esse tipo de falha é o que difere uma Organização da outra. Com esse trabalho observamos que a atenção para com o conhecimento desses ruídos tem facilitado e melhorado a troca de informações. Utilizar-se de diversos canais de comunicação, podendo avaliar o mais eficaz, ter pleno conhecimento da cultura organizacional e também da cultura dos colaboradores, assim como fazer uso constante de Feedback, para saber se o real objetivo da ação

foi absorvida, tem diminuído consideravelmente as falhas nesse processo e trazido inovações na melhoria do mesmo.

O uso das tecnologias já não é novidade nessa área, como citado no uso das ferramentas mais comuns, como o telefone, e-mails, até os softwares do Sistema de Informação Gerencial (SIG). O que é interessante ressaltar é que apesar do avanço das tecnologias e das mais diferentes formas que as Organizações possuem de traçar suas metas, com investimentos e pesquisas voltadas para o seu ramo, o diferencial inovador ainda se concentra nas pessoas. Portanto não há como os gestores embutirem o peso da comunicação em um organograma estratégico, se o mesmo não a fizer fluir por ele de tal modo que ele produza nos colaboradores a consciência do compromisso de ação, de mudança, seja ela de atitude ou de produção, através da informação obtida.

Portanto, sugerimos por fim, que a área de comunicação interna nas Organizações, seja feita com as pessoas e para as pessoas, apostando em feedbacks constantes, diários, pois isso possibilitará correções no início dos processos, por canais menos burocratizados e em todas as linhas, seja ele vertical ou horizontal. Cabe aos administradores agregarem valor a comunicação organizacional e estruturarem canais eficazes para que ela aconteça, tomando conhecimento de sua cultura, tornando a comunicação interna tão estratégica as suas metas e conseqüentemente ao sucesso das Organizações.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE . Pesquisa sobre comunicação interna, set/2007. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa\\_Com\\_Int2007.pdf](http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa_Com_Int2007.pdf)> Acesso em: 25 de out. 2009.
- BERLO, David K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- CLEMEM, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna – nós, as pessoas fazemos a diferença**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2004.
- KLOCH, Hermínio. **Sistemas de informação**: sistema de gestão empresarial, 2008. Disponível em: <[www.administradores.com.br/artigos/sistemas\\_de\\_informacao\\_sistema\\_de\\_gestao\\_empresarial/21326/](http://www.administradores.com.br/artigos/sistemas_de_informacao_sistema_de_gestao_empresarial/21326/)>: Acesso em: 25 de out. 2009.
- LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft**. São Paulo: Ática, 2001.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Paulo: Difusão, 2008.
- RAMOS, Maria Ferreira Pinto. **A Comunicação interna**: estudo de caso no C.E.T., 1997. Disponível em: <<http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletesepg00600htm>>. Acesso em: 25 de out. 2009.
- ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
- VAZ, Marlon; PISSAIA, Vinicius. **Por que as empresas precisam de TI**, 2009. Disponível em:<<http://www.pissaia.com.br/NOTAS%20DE%20AULA%20-%20Cap%201.doc>>. Acesso em: 01 nov. 2009.
- XIFRA-HERAS, Jorge. A informação cotidiana. In: \_\_\_\_\_. **A informação**: análise de uma liberdade frustrada. São Paulo: Editora Lux, 1975.
- OLIVEIRA, Alex Melo de. **Shareholders e Stakeholders**, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/shareholders-e-stakeholders/513/>>. Acesso em: 10 de maio de 2010.

SAMPAIO, Rafael. **Um bom briefing é o primeiro passo para o sucesso**, 2009.  
Disponível em: < [www.portaldapropaganda.com/.../Modelo%20de%20Briefing.doc](http://www.portaldapropaganda.com/.../Modelo%20de%20Briefing.doc)>.  
Acesso em: 10 de maio de 2010.