

## O Protagonismo da Comunicação Interna Disseminando Conhecimento e Inovação Sustentável nas Organizações<sup>1</sup>

Adriana Landim Quinaud<sup>2</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Maria José Baldessar<sup>3</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

### Resumo

A comunicação interna é o ponto de partida para que organizações que adotam um modelo de gestão sustentável possam melhorar seu desempenho. Os públicos internos devem ser vistos como prioritários e a comunicação interna protagonista para gerar conscientização, comprometimento e engajamento às decisões estratégicas. Este artigo é fruto de uma revisão de literatura para identificar o papel da comunicação interna na disseminação do conhecimento e da inovação sustentável. Os resultados colocam a comunicação como estratégica para: a compreensão do termo; o conhecimento compartilhado; aumentar a adesão dos funcionários às questões referentes à sustentabilidade; o desenvolvimento de um ambiente organizacional adequado reduzindo incertezas e gerando maior cooperação o que favorece o desempenho competitivo e a qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** comunicação interna; conhecimento; inovação; sustentabilidade; organizações.

### Introdução

Segundo Filho (2008) muito se tem falado no Brasil sobre a importância da inovação para o desenvolvimento sustentável de um país. As inovações agregam valor aos produtos ou serviços de uma organização, representando vantagem competitiva no mundo dos negócios. Essas, são importantes porque permitem que as organizações adquiram novos conhecimentos, conquistem mercados, públicos e parcerias, conseqüentemente aumentando o valor de sua marca e alcançando uma reputação positiva. “Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro” (FILHO, 2008, p.1).

1. Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XVI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

2. Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) na linha de pesquisa Mídia e Conhecimento e membro do Grupo de Pesquisa MidiaCon - Mídia e Convergência CNPQ/UFSC. E-mail: adrilq@gmail.com

3. Doutora em Ciências da Comunicação (USP), Mestre em Sociologia Política (UFSC) e professora no Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento e nos cursos de graduação em Jornalismo e Design (UFSC). E-mail: mbaldessar@gmail.com

Para Silva, Santos e Ferreira (2012) o crescimento sustentável é apontado como um novo paradigma de desenvolvimento das nações, que busca integrar crescimento econômico, equidade social e preservação do meio ambiente natural, como elementos interdependentes. Para as autoras, o desafio é desenvolver inovações que promovam a sustentabilidade em sua integralidade. O que não é fácil devido às incertezas que estas trazem, principalmente quando são radicais ou com elevado grau de novidade. Nesse contexto, só possui valor o que é comunicado, compartilhado, aprendido e assimilado. Assim, a comunicação interna (CI) nas organizações tem a tarefa de proporcionar ao público interno o estímulo à reflexão, ao pensamento crítico e incentivá-lo a ser protagonista para a mobilização sustentável tanto pessoal quanto da sociedade. Para tanto, a CI aparece como elemento central das estratégias de gestão da sustentabilidade, sendo o primeiro passo para o entendimento, a valorização, a disseminação do conhecimento e da inovação sustentável para que sejam efetivamente incorporados.

Para Marchiori (2008) a compreensão da comunicação pela perspectiva interpretativa simbólica, que prioriza o entendimento, os significados compartilhados, e defende que os indivíduos são capazes de construir sua própria realidade social. A comunicação é tida como um processo de sustentação da organização, em que os significados das palavras são interpretados simbolicamente, por meio da experiência compartilhada realizada através das interações presentes nos contextos organizacionais. Partindo dessa perspectiva, de interação e da construção de significados por meio da comunicação, infere-se que os sujeitos devem ser atores centrais, pois, uma vez conscientes sobre o comprometimento sustentável, impulsionam as organizações para que os processos se concretizem. Ao adotar uma gestão sustentável, as organizações não podem mais apresentar uma visão restrita da comunicação como aquela que cumpre apenas uma função informacional o que contrasta com sua principal característica atual de construir diálogos, sobretudo, relacionamentos. A relevância deste artigo está no entendimento dos processos de comunicação, conhecimento, inovação e sustentabilidade e suas interligações. Embora exista uma produção acadêmica considerável sobre a comunicação das e nas organizações, bem como sobre conhecimento, inovação e sustentabilidade, estudos que as vinculem à comunicação interna são incipientes. Desse modo, espera-se colaborar para que as organizações adquiram um novo posicionamento sobre os processos de comunicação interna e percebam o quão importante pode o seu papel para a disseminação do conhecimento e da inovação sustentável. Assim, nosso objetivo é constatar o protagonismo

da CI como elemento central das estratégias de gestão da sustentabilidade. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, através da revisão da literatura, que identificou a relevância do tema.

Na sociedade da informação e do conhecimento as redes de comunicação permitem o fluxo de mensagens entre comunicadores, alterando o sentido de tempo e espaço. Por meio dessas redes, as empresas usam a criatividade e o patrimônio intelectual de seu povo para produzir valor (Nonaka e Takeuchi, 1997). De acordo com Beltrand e Bignetti (2009) a evolução dos ambientes organizacionais em virtude das mudanças ocorridas nos mercados, e na sociedade como um todo, tem provocado impactos nas relações sociais interna às organizações. Essas repercussões são de diversas ordens e mesclam fatores de ordem tecnológica, informação e de comunicação. As organizações marcadas por processos de inovação são consideradas espaços de maior complexidade, porque são pressionadas por respostas mais rápidas e dinâmicas, já que atuam em mercados altamente competitivos.

Alguns critérios identificam essas empresas como organizações intensivas em conhecimento (OIC): a importância estratégica adquirida pelo conhecimento, o uso intensivo de tecnologia de informação e comunicação, novas relações profissionais, sofrem forte competição no mercado e seus preços finais são decrescentes ao longo do tempo. Desse modo, o modelo de gestão a ser utilizado pelas OIC, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), deve possibilitar uma dinâmica que cultue a criação do conhecimento organizacional com atenção especial aos seus processos de aprendizagem. Além disso, ao analisar essas organizações enquanto sistemas sociais, permeadas pelas interações sociopráticas, pode-se deduzir que as mesmas possibilitam o desenvolvimento da aprendizagem num enunciado mais processual, relacional, prática e contínua (Souza-Silva e Davel, 2005). Beltrand e Bignetti (2009) estabeleceram uma relação entre os canais de comunicação que podem ser estabelecidos entre os processos de comunicação formal e informal e entre a transmissão dos conhecimentos tácitos e explícitos (Nonaka e Takeushi, 1997).

	Comunicação informal	Comunicação formal
Conhecimento tácito	Rádio-corredor Café Eventos Feiras Viagens	Reuniões Seminários Eventos
Conhecimento explícito	Email MSN Torpedo	Atas de reuniões Resoluções Relatórios

**Figura 1:** Matriz de correlação entre comunicação e conhecimento

**Fonte:** Beldrand e Bignetti, 2009, p.4.

Ao analisar as relações entre conhecimento e comunicação, a matriz para os autores apresenta as diversas possibilidades de interação numa organização em que a comunicação formal pode ser veículo de transmissão tanto de conhecimento tácito, no que se refere à comunicação presente em reuniões, seminários e eventos internos, quanto de conhecimento explícito, por exemplo, em atividades de comunicação materializadas em atas, resoluções e relatórios. Para Dalkir (2005) enquanto muitos reconhecem o conhecimento como ativo organizacional importante, poucos, sabem como gerenciá-lo. Entre os principais desafios estão a necessidade de incorporar o conhecimento no "tecido" das empresas, promover uma cultura favorável, atenção a pessoas e ao alinhamento estratégico. Desse modo a autora compreende que a gestão do conhecimento como um processo de longo prazo, que envolve melhorias organizacionais e humanas, e possibilitam a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento como parte essencial da organização e como forma natural de comportamento dos funcionários.

De acordo com Mäkelä; Kalla; Piekkari (2004) o conhecimento compartilhado é uma das funções da comunicação interna, sendo compreendido como a realização de trocas formais e informais por meio de interações que mobilizam o conhecimento disperso em toda a organização. Segundo Kalla (2005), dois aspectos importantes para o conhecimento compartilhado surgem: um voltado à eficiência e outro relacionado à motivação e segurança. O conhecimento compartilhado pode aumentar a eficiência dos empregados, aumentando a motivação e o sentimento de segurança, o que resulta com frequência em práticas de trabalho mais efetivas que podem aumentar os níveis motivacionais. Entretanto, segundo a autora só será realmente efetiva quando o conhecimento compartilhado é

incorporado em todos os níveis da organização, ou seja, por todos os seus membros. Nesse sentido para Conduit e Malvondo (2001) a comunicação interna deve criar um maior sentido de conectividade em todos os níveis da organização. Sendo que a comunicação entre os gestores e os membros da organização não só melhora a gestão, mas também fornece a seus membros *feedback* para melhorar o seu desempenho no trabalho. Em relação à comunicação e ao uso de tecnologia da informação, considera-se que a comunicação eficaz é fundamental para conseguir que os gestores aceitem qualquer inovação (Medina; Lavado; Cabrera, 2005). Para facilitar a inovação, as formas habituais de criar, compartilhar e controlar informações também devem ser mudadas e a informação deve se tornar um instrumento mais eficiente de troca de conhecimento com o auxílio da tecnologia da informação.

Uma Organização inovadora “é a que introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados” (BARBIERI, 2007, p. 88) e uma Organização sustentável é a que simultaneamente procura ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social, promovendo a inclusão social, a proteção às minorias e grupos vulneráveis, o equilíbrio entre os gêneros etc. (BARBIERI, 2007, p. 98-99). Diante dessas concepções, o autor define uma organização inovadora sustentável “não é a que introduz novidades de qualquer tipo, mas novidades que atendam as múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas e colham resultados positivos para ela, para a sociedade e o meio ambiente” (BARBIERI, 2007, p.105).

A definição de comunicação organizacional integrada como “uma disciplina que estuda a comunicação das organizações no âmbito da sociedade global, como um inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos que a integram” (KUNSCH, 2009a, p. 71). A autora preconiza, desde o final da década de 1970, a “Comunicação Organizacional Integrada” que surgiu com o objetivo de unir as diversas atividades comunicacionais dentro da organização. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, visando aos objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando objetivos específicos de cada um. A partir dessa premissa, a comunicação organizacional trabalha especificamente nos diferentes segmentos a fim de integrá-los ao foco principal da organização. Kunsch (2009a) reflete sobre o papel da comunicação nesse contexto, qual sua relevância no processo de educação para a sustentabilidade. A autora questiona quando a comunicação organizacional integrada passa a fazer a diferença, sendo quando esta contribui para agregar valor às

organizações e para a sustentabilidade da sociedade, quando o discurso institucional e mercadológico é guiado pela filosofia de compromisso com o público e de respeito à cidadania e aos direitos individuais e sociais e quando é planejada e administrada estrategicamente, com apoio de bases científicas.

A comunicação interna volta-se para o envolvimento dos empregados e de seus familiares com a causa da sustentabilidade e tem como objetivo o estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional. Para Kunsch os princípios da sustentabilidade devem começar “em casa” como a valorização das pessoas e da subjetividade, compatibilizar os interesses dos empregados e das organizações, resultando em novas relações de trabalho como, por exemplo, estabilidade, flexibilidade e individualização, entre outros. Através da CI, as organizações incentivam seus membros a adquirir os valores da organização, a sentir-se apoiado, estimular a capacidade da organização para receber as iniciativas dos seus membros e ser mais competitivo. A comunicação interna permite que a introdução, a divulgação, a aceitação e a interiorização dos novos valores e orientações de gestão acompanhem o desenvolvimento organizacional (Welch & Jackson, 2007). Ao aumentar as possibilidades de participação, ela promove iniciativas (criatividade), tornando-se um fator de integração, motivação e desenvolvimento pessoal (Conduit, Mavondo, 2001; Grunig et al., 2002; Jablin & Putnam, 2001).

Aqui, cabe ressaltar a diferenciação da expressão “público interno” no singular para o uso no plural “públicos internos”. Segundo Bueno (2009) vivemos a era da segmentação, da personalização dos contatos, e a comunicação deve, obrigatoriamente, incluir essa perspectiva sob pena de perder eficácia.

A comunicação interna deve ser pensada com essa complexidade, embora isso signifique abrir mão de uma série de práticas que estamos repetindo há algum tempo. Não há outra saída, se pretendemos maximizar o nosso relacionamento com os públicos internos das nossas organizações. Cada público deve ser visto em suas particularidades, em suas demandas, em suas expectativas, em sua forma específica de comunicação (BUENO, 2009, p.88).

O autor mostra a necessidade de um novo paradigma para a comunicação interna, apoiada numa visão que se afine com a afirmação da cidadania, com a equidade e os modernos conceitos de governança corporativa e sustentabilidade. Nesse novo modelo, o funcionário desempenha não mais a função de objeto da comunicação, mas assume o papel de protagonista. A ideia é incorporar à comunicação interna uma visão dialógica, inspirada na obra de Paulo Freire, com o objetivo de diminuir a relação de antagonismo explicitada

por um modelo de gestão ultrapassado que distancia os funcionários do processo de tomada de decisão.

Esse novo modelo de comunicação interna exige uma mudança profunda na cultura das organizações, mas, ainda que à revelia de empresários e chefias, ela deverá ocorrer porque organizações que pretendem tornar-se ou manter-se líderes não podem abrir mão da participação efetiva de seus funcionários se desejam plasmar, de verdade, um processo rico de gestão do conhecimento, com compartilhamento de vivências, saberes e práticas. O protagonismo na comunicação interna, a elevação do funcionário à condição de sujeito, a redução dos níveis hierárquicos e o diálogo construtivo são atributos inegociáveis de uma organização e de uma sociedade modernas (BUENO, 2009, p. 96).

O conceito de comunicação interna “expressa um recorte geográfico, ou seja, compreende a ação comunicativa como algo que transcorre no interior da organização” (BELTRAND E GOMES, 2009, p. 135). Entretanto, a comunicação interna não deve ser confundida apenas com a que ocorre no interior das organizações respeitando o organograma, os contratos ou os processos. Deve levar em consideração que a comunicação interna abrange, “a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais” (MARCHIORI, 2008, p. 215). Nesse contexto intraorganizacional, os funcionários recebem e efetuam trocas infocomunicacionais formais e informais. De acordo com (BALDISSERA, 2009, p. 6-7):

(...) afirma-se que a comunicação formal e a informal são subsistemas (partes) tencionados e interdependentes no seio do sistema comunicação organizacional (todo). São seus constituintes e constituídos. Se, por um lado, os processos formais traduzem o plano organizacional e, nesse sentido, tendem a ser rígidos, a seguir normas, por outro, os processos de comunicação informal são potencialmente mais livres em suas manifestações. A comunicação informal tanto pode se realizar para complementar, integrar, agilizar e qualificar os processos formais/oficiais, quanto para subvertê-los, resistir a eles, distorcê-los, gerar confusão, criar dificuldades e/ou expropriá-los.

A comunicação informal é também conhecida como Rádio Peão ou Rádio Corredor, e segundo Bueno (2009) a maioria das organizações tem um receio infundado desse tipo de comunicação que pode indicar uma série de situações, inclusive, para lacunas no processo de comunicação de uma organização, ou seja, aborda temas que por várias razões estão sendo deixados de lado pela direção. Portanto, para o autor se ela está funcionando é porque a organização não foi competente o suficiente no processo de interação com os funcionários e deixou vazios para ser preenchidos. Entretanto, se as informações circulam rápida e democraticamente, se a organização sabe escutar, a Rádio Peão não encontra com facilidade



ouvintes interessados. Se os funcionários são bem informados pela comunicação oficial, não precisam procurar outros veículos.

Segundo Vilaça (2012) a comunicação interna precisou fazer um movimento identitário em direção a um reposicionamento sobre o seu papel e importância dentro das organizações. Esse movimento foi impulsionado pelos impactos das mudanças externas decorrentes da obrigatoriedade de as organizações assumirem uma postura mais transparente diante do mercado e da sociedade. Com isso, o funcionário passou a ser visto como um ser dotado de vontade; e a comunicação interna começou a se interessar por ouvi-lo ao invés de apenas repassar informações. Neste sentido, para a autora ao se perceber como a comunicação interna contribui para aumentar a adesão dos funcionários às questões inerentes à sustentabilidade, levando esse conhecimento para além da organização e gerando uma mudança de postura desses funcionários, se defende:

“[...] a existência de uma comunicação libertadora, humanística em sua essência, que consiga transformar aquele que a recebe, liberando-o para o exercício pleno de sua cidadania. Tornar uma organização sustentável exige a renovação dos processos de gestão administrativa e, como consequência, de suas formas de comunicação. [...] muito se tem falado sobre a emergência de uma comunicação que se preocupe mais com a dimensão humana, que promova a coesão social e potencialize a participação em todos os níveis, gerando um sentimento de pertença” (VILAÇA, 2012, p. 90).

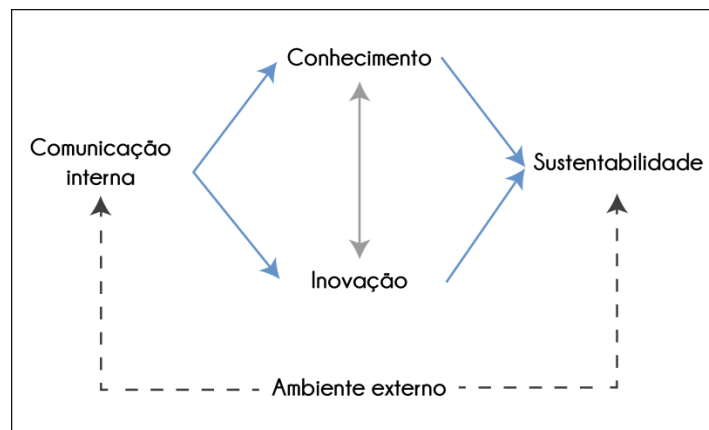
Assim, quando se fala em humanizar a comunicação, fala-se do envolvimento real, da presença efetiva das pessoas nos processos, do engajamento nas práticas cotidianas, prolongando essa ligação para a vida pessoal e envolvendo-se com uma vivência cidadã em níveis micro e macro-organizacional. Contudo, os públicos internos precisam estar bem informados sobre a gestão de sustentabilidade da organização.

Para Baldissera (2009a) de modo geral a sociedade e suas organizações estão distantes de entender a real significação da noção de sustentabilidade. Segundo o autor essa abrange noções de ressignificação dos modos de agir, produzir e consumir; mistificação sobre a temática; e pouca ou falta de compreensão e de prática com relação ao assunto. A comunicação, além de geração de informação e de conhecimento, precisa ser pensada como processo de desorganização do sistema de significação de um viés econômico-consumista para o da sustentabilidade. Segundo o autor (2009a) aproximar a sustentabilidade do cotidiano dos indivíduos é um passo para a compreensão da noção do termo, da construção de sentido e da sua valorização. Para a comunicação organizacional é necessário rever os objetivos das ações, das práticas, das campanhas de publicidade e propaganda, tendo como



foco o compromisso com o ecossistema, redimensionando o paradigma da comunicação mercadológica. Ainda é preciso estimular a consciência reflexiva dos sujeitos para que os sentidos em circulação gerem identificação entre o que se propõe sobre sustentabilidade e o que já foi construído pelos públicos em sua rede de significação, os valores culturais, ultrapassando a perspectiva econômica.

Beldrand e Gomes (2009a) elaboraram um esquema (Figura 1) que estabelece uma relação entre a comunicação interna e a sustentabilidade, sendo que a primeira é antecedente e a última, resultado. O conhecimento e a inovação são fatores necessários para garantir a sustentabilidade e dependentes diretamente da qualidade dos processos de comunicação existentes na organização. O ambiente externo e as relações da organização com o mesmo são fatores que intervêm no esquema, seja facilitando e impulsionando o conhecimento e a inovação, seja levando a organização a adotar práticas comuns de mercado e inibindo o desenvolvimento de inovações.



**Figura 1** – Comunicação interna e sustentabilidade

**Fontes:** Beldrand e Gomes, 2009a, p. 142.

Segundo a proposta dos autores, a comunicação interna é central para o estabelecimento e compartilhamento de metas, para o desenvolvimento do comprometimento, da motivação e da cooperação entre os membros da organização, assim como para o aprimoramento dos processos decisórios. “É ela que viabiliza as conexões entre a organização e o ambiente externo, facilitando a incorporação de perspectivas externas aos processos decisórios e contribuindo para o desenvolvimento compartilhado” (BELDRAND, GOMES, 2009a, p.143). Desse modo, uma das maneiras de fazer com que o

ecossistema organizacional seja provocado a dar respostas diferentes e inovadoras aos desafios externos é permitir que o ambiente interno seja estimulado a buscar soluções e arranjos genuinamente novos.

Por fim, para exemplificar a proposta desse artigo, vamos mencionar o estudo de Lievens; Moenaert; S'Jegers (1999) sobre o papel e o impacto da comunicação interna e externa durante o processo de inovação de um serviço financeiro. Nesse caso, focaremos apenas nos achados relativos à comunicação interna. Segundo os autores, dados do estudo sugerem que a comunicação interna pode gerar três grandes efeitos. Dessa forma, a qualidade de um sistema de troca de informações dentro da equipe do projeto de inovação pode contribuir para: (1) a redução da quantidade de incerteza percebida durante o ciclo de vida do projeto (cognitivos); (2) a melhoria do clima organizacional em torno do projeto (efeitos afetivos); e (3) a realização de uma cooperação interfuncional dos membros do projeto (efeito conativo).

Segundo Galbraith (1974) podemos definir incerteza como a diferença entre a quantidade de informações necessárias para executar uma tarefa e a quantidade de informações já disponíveis na organização. Dessa forma, quatro domínios de incertezas inovadoras podem ser constatados: incertezas induzidas externamente sobre: (1) as necessidades do usuário; (2) tecnologias; e (3) a concorrência; e incerteza induzida internamente sobre (4) os recursos necessários para realizar um projeto de inovação (Souder e Moenaert, 1992).

De fato, em termos dos efeitos comportamentais descritas por Rogers e Agarwala-Rogers (1976), a redução da incerteza pode ser concebida como uma mudança no conhecimento. E isto leva à seguinte proposição: a redução da incerteza dos consumidores, da incerteza tecnológica, da incerteza competitiva e da insegurança por recursos da equipe de inovação se relaciona positivamente com a qualidade da comunicação no âmbito da equipe de inovação do serviço financeiro.

As alterações de clima indicaram que a qualidade da comunicação interna influencia fortemente o clima organizacional que envolve o projeto. Essas alterações se relacionam ao grau de confiança, a harmonia e a qualidade dos relacionamentos (Souder, 1987; Souder e Moenaert, 1992) entre os membros da equipe. Na verdade, a melhora do clima organizacional como efeito da comunicação pode ser concebida como uma mudança de atitude. Um bom clima organizacional melhora a motivação das pessoas envolvidas (Barczak, Wilemon, 1989; Mohr e Nevin Alshfei, 1990; Souder, 1987). Logo, postulou-se a

seguinte proposição: a qualidade do clima organizacional do novo projeto de serviço financeiro se refere positivamente com a qualidade da comunicação interna dentro da equipe.

A comunicação interna influencia comportamentos, aciona o envolvimento ativo e a cooperação das pessoas envolvidas no projeto. Assim, pode-se conceber a cooperação interfuncional, como uma mudança no comportamento manifesto. Portanto, formula-se a seguinte proposição: o grau de cooperação interfuncional dos membros do projeto de um novo serviço financeiro se relaciona positivamente com a qualidade da comunicação dentro da equipe.

Diante dessas proposições, podemos entender que a contribuição eficaz da comunicação interna para o sucesso do projeto de inovação de um serviço comercial está positivamente relacionada à redução do grau de incerteza (mudança no conhecimento), a qualidade do clima organizacional em torno do projeto (mudança na atitude) e o nível de cooperação interfuncional (mudança explícita de comportamento).

### **Considerações finais**

Na sociedade globalizada, as organizações assumem um papel essencial o que implica maior responsabilidade. Nessa perspectiva, organizações que adotam um modelo de gestão sustentável são dependentes de seus públicos internos. Para comprometê-los deve-se levar em consideração o aprendizado, a informação, o relacionamento, a motivação e a geração do conhecimento. Isto faz com que as organizações despertem para a pertinência de ambientes positivos, onde seus membros possam encontrar condições favoráveis para trabalhar, aliando-se a isso à oportunidade de estímulos para o desenvolvimento, o conhecimento e a inovação sustentável. Para Kunsch, (2009a) os princípios da sustentabilidade devem começar “em casa” como a valorização das pessoas e da subjetividade, compatibilizar os interesses dos empregados e das organizações, resultando em novas relações de trabalho como, por exemplo, estabilidade, flexibilidade e individualização, entre outros.

Através da CI, as organizações incentivam seus membros a adquirir seus valores, a sentir-se apoiado, a estimular a capacidade da organização para receber suas iniciativas e ser mais competitivo. A comunicação interna permite que a introdução, a divulgação, a aceitação e a interiorização dos novos valores e orientações de gestão acompanhem o desenvolvimento organizacional (Welch & Jackson, 2007). Ao aumentar as possibilidades

de participação, ela promove iniciativas (criatividade), tornando-se um fator de integração, motivação e desenvolvimento pessoal (Conduit, Mavondo, 2001; Grunig et al., 2002; Jablin & Putnam, 2001). Segundo Vilaça (2012) a comunicação interna através do seu movimento identitário fez com que o funcionário passasse a ser visto como um ser dotado de vontade; e a comunicação interna começou a se interessar por ouvi-lo ao invés de apenas repassar informações. Neste sentido, percebe-se como a CI contribui para aumentar a adesão dos funcionários às questões inerentes à sustentabilidade, levando esse conhecimento para além da organização e gerando mudança de postura. Para isso, contudo, os públicos internos precisam estar bem informados sobre a gestão de sustentabilidade.

Baldissera (2009a) aponta para um aspecto primordial da questão, de modo geral a sociedade e suas organizações estão ainda distantes de entender a real significação da noção de sustentabilidade. Assim, segundo o autor aproximar a sustentabilidade do cotidiano dos indivíduos é um passo para a compreensão da noção do termo, da construção de sentido e da sua valorização. E destaca a importância de estimular a consciência reflexiva dos sujeitos para que os sentidos gerem identificação entre o que se propõe sobre sustentabilidade e o que já foi construído pelos públicos em sua rede de significação, os valores culturais, ultrapassando a perspectiva econômica.

Beldrand e Gomes (2009a) estabelecem uma relação entre a comunicação interna e a sustentabilidade e argumentam que o conhecimento e a inovação são fatores necessários para garantir a sustentabilidade e dependentes diretamente da qualidade dos processos de comunicação existentes. Segundo a proposta dos autores a CI é central para o estabelecimento e compartilhamento de metas, para o desenvolvimento do comprometimento, da motivação e da cooperação entre os membros, assim como para o aprimoramento dos processos decisórios. Pois, a CI pode mobilizar os funcionários para uma vivência que possibilite a compreensão sobre a importância da sustentabilidade, sobretudo, para eles mesmos. Mas isso só ocorre se os discursos fizerem sentido, através da identificação e ampliando a sintonia entre o que a organização e os funcionários almejam. Assim, a comunicação interna colaborativa representa uma das ferramentas para o conhecimento, a inovação e inclusive a sobrevivência.

## Referências bibliográficas

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re) tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a.

\_\_\_\_\_, **Reflexões sobre comunicação e relações públicas**: tensões, encontros e distanciamentos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXII, Curitiba-PR, 2009.

BARBIERI, José C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, Moysés. **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo, Atlas, 2007.

BARCZAK, G. and WILEMON, D. (1989), **Leadership differences in new product development teams**, Journal of Product Innovation Management, Vol. 6, pp. 259-67, 1989.

BELDRAND, Marcello V. GOMES, Victor M. Laus Reis Comunicação interna e sustentabilidade nas organizações In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling, Ivone de Lourdes, (Org) **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do sul, SP: Difusão Editora, 2009a. P. 133-145.

\_\_\_\_\_, Marcello V; BIGNETTI, Luiz Paulo **A comunicação interna entre grupos gerenciais em organizações intensivas em conhecimento** XXXIII Encontro da ANPAD São Paulo – SP: 19 a 23 de setembro de 2009.

BUENO, Wilson da Costa **Comunicação Empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CONDUIT, J.; MAVONDO, F. T. How **critical is internal customer orientation to market orientation?** Journal of Business Research, Vol.51, No 1, p.11-24, 2001.

FILHO, Moacir B. **Resenha sobre o texto Inovações nas organizações empresariais** Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/422](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/422) Acesso: 20 jul. 2015.

GALBRAITH, J.R. **Organization design**: an information processing view, in Kolb, D.A., Rubin, I.M. and McIntyre, J.M. (Eds), Organizational Psychology, 2nd ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 313-22, 1974.

GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E.; DOZIER, D. M. **Excellent public relations and effective organizations**: A study of communication management in three countries. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

KALLA, Hanna K., **Integrated internal communications**: a multidisciplinary perspective, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10, No 4, p.302 – 314, 2005.

KUNSCH, Margarida M K A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling, Ivone de Lourdes, (Org) **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do sul, SP: Difusão Editora, p.57-81, 2009a.

JABLIN, F. M.; PUTNAN, L. L. (Eds) **New handbook of organizational communication**. Newbury Park, CA: Sage Publications, p.910, 2001.

LIEVENS, Annouk; MOENAERT Rudy K.; S JEGERS, Rosette, **Linking communication to innovation success in the financial services industry**: a case study analysis, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, No 1, p. 23-48, 1999.

MAKÄELÄ, K.; KALLA, H.; PIEKKARI, R. **Knowledge sharing within multinationals**: the phenomenon of clustering. In: EIBA ANNUAL CONFERENCE, Ljubljana. *Annals ... Ljubljana*, dec. 2004.

MARCHIORI, Marlene **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. Editora Difusora. São Caetano – SP. 2008.

\_\_\_\_\_, Marlene **Comunicação interna**: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p. 207-224, 2008.

MEDINA, Carmen Cabello; LAVADO, Antonio Carmona; CABRERA, Ramón Valle. **Characteristics of inovative companies**: a case study of companies in different sectors. Blackwell Publishin Ltd, Vol. 14, No 3, 2005.

MOHR, J. and NEVIN, J.R. **Communication strategies in marketing channels**: a theoretical perspective, *Journal of Marketing*, October, p. 36-51, 1990.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Irotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROGERS, E.M. and AGARWALA-ROGERS, R. **Communication in Organizations**, Collier Macmillan Publishers, The Free Press, London, 1976.

SILVA, Katia Raquel Oliveira; SANTOS, Rozali Araujo; FERREIRA, Ana Paula Alf Lima. **Inovação e Sustentabilidade XVII Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, da XV Mostra de Iniciação Científica e da X Mostra de Extensão “Ciência, Reflexividade e (In) Certezas”. Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ) Cruz Alta – RS. 06 a 08 de novembro, 2012.

SOUDER, W.E. **Managing New Product Innovations**, Lexington Books, Lexington, MA., 1987.

\_\_\_\_\_, MOENAERT, R.K. **Integrating marketing and R&D project personnel within innovation projects**: an information uncertainty model, *Journal of Management Studies*, Vol. 29 No. 4, July, p. 485-512, 1992.

SOUZA-SILVA, Jader C de & DAVEL, E. **Formação e aprendizagem pela prática**: a força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior in *Revista de Administração Pública*. Vol. 39, No 1, p. 43-67, 2005.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade**: um estudo fenomenológico. 290 f Tese (Doutorado) Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

WELCH, M.; JACKSON, P.R **Rethinking internal communication**: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, No 2, p.177-198, 2007.