



Comunicação Interna e Resultados:

As Relações Públicas Estabelecendo Diálogo entre Organização e Colaborador¹

Bárbara Isis MARTINS²

Iracyane Mota LOPES³

Universidade Federal de Alagoas, Maceió, AL.

Resumo

Este artigo tem a intenção de explicar a importância da comunicação interna para o sucesso de uma instituição. A cidadania e respeito exercido ao profissional contendo a comunicação como instrumento de aproximação da empresa com seu empregado, apresentando a atuação do profissional de Relações Públicas para o bom desenvolvimento dessa relação. Nisso, mostrará o envolvimento dos profissionais na empresa e seus apontamentos levado em consideração também parâmetros do marketing e endomarketing.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Relações Públicas; Endomarketing.

Introdução

A comunicação interna, também chamada de Endocomunicação, é utilizada para interação da empresa com seu funcionário. Perante tamanha tecnologia encontrada no século atual, o sucesso de uma empresa deve estar voltado, diretamente, às pessoas. Krohling, em 2003, cita que “os trabalhadores não devem considerar a empresa uma inimiga, mas como um agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos específicos e comuns”. Em função disso, a comunicação interna serve como meio para que aconteça a interação entre chefia e colaborador de maneira sensata e construtiva. Segundo Robbins (2003), a comunicação interna pode fluir por três formas diferentes, a primeira em escala descendente, que é quando acontece do nível mais alto para o mais baixo, a segunda em escala ascendente, quando é direcionada para os escalões mais altos, favorecendo um *feedback* sobre metas, problemas e progressos, e

¹ Trabalho apresentado na categoria Intercom Júnior componente do evento XVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – João Pessoa, PB – 15 a 17/3/2014.

² Estudante de graduação do 7º período de Comunicação Social habilitação em Relações Públicas da Universidade Federal de Alagoas, e-mail: barbara_isis_martins@hotmail.com.

³ Estudante de graduação do 7º período de Comunicação Social Habilitação em Relações Pública da Universidade Federal de Alagoas, e-mail: iracyaneml@gmail.com.



por último de forma lateral, que é quando acontece entre membros de um mesmo grupo ou círculo, ajudando a economizar tempo e coordenação.

Complementando que as três interagem de forma que a comunicação ascendente sendo clara, coerente e inovadora, no sentido de proporcionar um ambiente aberto à comunicação, para que a comunicação descendente e lateral seja afetiva e que possa influenciar na motivação de todos os funcionários.

Nesse artigo serão abordados conceitos, comentários e explicações gerais a cerca da comunicação interna sendo aplicada em uma instituição, como também conceitos históricos e a influência da tecnologia diante do contexto.

O poder de comunicar e a comunicação interna

É possível um profissional valorizado e ciente dos feitos da instituição a qual ele é empregado, como também é crível uma empresa com colaboradores que atendem as necessidades ao mesmo tempo em que ambos dialogam através de uma comunicação participativa. Isso ocorre com o trabalho de liderança de um Relações Públicas que dirige uma comunicação interna digna de resultados.

O trabalhador tendo como opinar de forma verdadeira, sobre o andamento da empresa, terá progresso pessoal e profissional. Através da transparência da organização em transmitir informações ao seu empregado, é então estabelecido um diálogo entre os setores, culminando em um trabalho mais produtivo e participativo. Margarida Kunsch, em seus estudos, sempre cita que a qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações usando a verdade como princípio:

A comunicação interna de qualidade passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência, pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidades para mudanças culturais necessárias; pela utilização de novas tecnologias; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, 1999, p.93).

Contudo, o diálogo tem que funcionar de forma a gerar uma interação. Isso pode ocorrer através de jornais internos, que contenham informações de interesse de quem irá



ler. Podendo comentar até mesmo sobre assuntos referentes às reivindicações dos funcionários, tendo também um espaço opinativo estabelecendo assim um diálogo aberto. O poder da comunicação quando utilizado a favor dos objetivos, assume um papel transformador.

Segundo Keith Davis e John Newstrom em suas pesquisas,

A transferência de informações e compreensão de uma pessoa par outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa. (*upud*, KUNSCH, 2003,p.161).

De fato, a comunicação é capaz de estabelecer um diálogo que vai além de uma transmissão de informação. Faz-se necessário que o trabalhador seja comunicado, através da própria empresa sobre os acontecimentos dessa e também dos negócios. Obtendo assim uma política de comunicação com base em um compromisso com o funcionário que estabeleça um diálogo claro e comovente. Existe muita diferença entre comunicação e informação, causando impacto na vida dos colaboradores, nem sempre trazendo bons resultados devido à informação não ter sido divulgada de forma adequada.

Esse comentário pode ser posto em equivalência com a concepção de não seguir os *house organs* de “comunicação fria, alienada e verticalizada” (KUNSCH, 2003, p. 158). Não adianta fazer de qualquer forma, para ter resultado é imperiosa a qualidade e veracidade das informações.

A entrevista

Ao falar de comunicação interna não é condizente que se crie a perspectiva de que o funcionário deve ser controlado, mas que com ele seja estabelecido uma compreensão de seus interesses dentro da instituição. Contudo, como saber qual o interesse do colaborador? Como saber o que o funcionário espera da empresa? Suas satisfações e insatisfações? E como a empresa se aproxima do seu colaborador mostrando-o que o interesse é em prol de uma união de expectativas onde ambas as partes sejam favorecidas?



Segundo o autor Flávio Valsani (2006), o primeiro passo é conhecer o público. Através da pesquisa, entrevista, os colaboradores dos diversos setores serão ouvidos. Para superar a dificuldade de ouvir a todos é preciso saber que apenas 15 ou 20% do total já é suficiente para obtenção de uma amostragem. O entrevistador não pode, de modo algum, influenciar nas respostas. Para garantir que a opinião dada pelo colaborador seja verdadeiramente partida da realidade dele. A entrevista não precisa ser longa, com objetividade o resultado irá obter sucesso.

A pesquisa será um levantamento em que o entrevistador deve ser imparcial e compreensivo. Essas duas características, respectivamente, servem para veracidade da opinião e convivência para com o entrevistado. É válido esclarecer que o entrevistador não deve sair da postura fazendo comentários que firam a empresa concordando com o colaborador. Deve haver um bom entendimento da convivência que será prestada.

Deve estar claro que o entrevistador precisa do entrevistado para que haja uma valorização do trabalho que será operado. Além do objetivo de saber os pontos voltados à empresa, devem conter questionamentos referentes a vida pessoal do colaborador, pois a intenção ainda, e até mais importante, é conhecer o funcionário.

Esse primeiro passo é de extrema importância para a elaboração de um programa de comunicação.

Paralelo entre o passado e o contexto atual da comunicação interna no Brasil

Relações públicas já teve em outro tempo a atenção voltada exclusivamente para o público externo, isso mudou com a abertura política como consequência das lutas da sociedade. O que deve ser levado em consideração para a valorização do público interno. Kunsch ressalta a postura dos empresários e empregados, mostrando que a abertura política do país proporcionou grandes mudanças no comportamento tanto dos trabalhadores quanto dos empregadores, passando de uma reação de conformismo movida pela ditadura, para uma reação mais coletiva e ativa.

Essa realidade deriva de um contexto histórico, de transição do militarismo para o modelo econômico. Após a guerra fria, o mundo mudou e no Brasil não foi diferente. Com a abertura política os trabalhadores gritavam, e ainda gritam, por seus direitos para que sejam vistos e valorizados, ao invés de serem tratados como peças de um jogo onde o objetivo seja apenas o lucro sob qualquer circunstância. Kunsch cita como resultado a



compatibilização dos interesses dos empregados com os da organização, tendo como pressuposto mudanças na direção:

A comunicação, considerada o quarto poder da república, pela força que a mídia exerce sobre a sociedade, passa a ser incorporada também como poder dentro das organizações. Assim, a comunicação interna deixa de ser m fetiche para ocupar uma posição estratégica e pragmática. (KUNSCH, 2003, p. 158).

A comunicação interna possibilita, perante esse cenário, que haja uma interação em que a empresa possa mostrar que se preocupa com o funcionário e que esse possa ter liberdade de se expressar, como também interagir com diversos setores.

Saindo do contexto de ditadura para um sistema democrático, a comunicação interna, na atualidade, trata-se de uma via de duas mãos, em que une os interesses da empresa e do empregado.

Flávio Valsani percebe que “Hoje, com a globalização, reengenharia e necessidade de aprimoramento de mão de obra, busca-se participação e envolvimento. Em uma palavra, compromisso”.

Antigamente – e esse antigamente nem é tão antigo assim – as relações patrão/empregado baseava-se no paternalismo. Todos constituíam uma grade família – o que significa, normalmente, muita briga, muita fofoca e muito medo. Era a época do “manda quem pode, obedece quem tem juízo” (...). (VALSANI, 2006 p.210).

Nessa citação é notável tamanha diferença no comportamento dos dias atuais em que existem procedimentos voltados ao empregado em questão. Pode-se perceber o quanto a mudança favorece, tornando o ambiente de trabalho um local onde pessoas trabalham em grupo. Mas vale lembrar que ainda hoje existe repressão e más condições de trabalho.

Conta-se, inclusive, com o departamento de recursos humanos que atua como fiscalizador e punitivo nesse processo, o que hoje se trata de um novo conceito. Antes, o máximo de informações opinativas que a empresa ouvia do funcionário eram as que ficavam na caixa de sugestões, na maioria das vezes críticas ofensivas. Também eram feitos jornaizinhos e murais, primeiros sinais de participação do empregado. Mencionar aniversário também era mais um sinal de compromisso com o colaborador.



O que está sendo levado em conta é que, hoje, pode-se (deve-se) trabalhar de outras formas, mais democráticas, até porque existem direitos e deveres que favorecem esse novo cenário. Valsani é ainda mais completo ao citar os movimentos sindicais e a globalização:

Com o crescimento do movimento sindical, da liberdade, das conquistas sociais, essas relações chegaram próximas ao impasse: família deu origem a dois grupos distintos e imiscíveis de patrões e trabalhadores. Foi a época da desconfiança mútua explícita e da exploração velada. (...) Hoje, com a globalização, reengenharia e necessidade de aprimoramento de mão de obra, busca-se participação e envolvimento. Em uma palavra, compromisso. (VALSANI, 2006, p.210).

A partir do momento que uma instituição passa a ouvir seus funcionários com intuito de progresso através da interatividade ele, sem dúvidas, alcançará resultados significativos. A empresa deve estar disposta a ouvir e querer mudar, progredir. De outra forma, não acontece.

Na citação, a seguir, de Valsani pode-se perceber a evolução no processo comunicativo institucional:

É aqui, portanto, que entra o primeiro postulado das modernas relações entidade/empregado: agir com transparência. Isso implica ter um discurso coerente com as ações. Significa dar espaço à iniciativa alheia. Significa *empowerment*, para usar uma expressão da moda. Significa gerar um clima de confiança interna, que vai ser auto-alimentador de todo esse processo. E todos os instrumentos de comunicação atualmente em uso refletem essa postura. (VALSANI, 1997, p.178).

Não era imaginável que um empregado pudesse ser tão valorizado e que houvesse estudos e direitos para isso. Partindo de conceitos humanísticos, esse acontecimento foi tão grandioso quanto um mérito. De modo inclusivo, partindo do conceito de progresso empresarial esse fator é totalmente positivo e também impulsionador.

Além do contexto histórico, também se analisa o contexto tecnológico que favorece a comunicação em aspecto visual e velocidade da transmissão de informação.

Muitos outros são os benefícios encontrados perante a tecnologia, o comunicador tem meios e facilidades de sobra para atuar com qualidade e agilidade,



como por exemplo videoconferências e e-mails. Assim é visível a transformação que ocorreu e favoreceu a evolução dos sistemas de comunicação dentro de uma empresa.

Videoconferência e e-mail na comunicação interna

Dentre os meios de comunicação tecnológicos, dois deles escolhidos para serem exemplificados são vídeo e e-mail. Um completa o outro na situação de uma reunião por videoconferência, por exemplo, onde colaboradores de estados diferentes (ou até mesmo países) se reúnem, ao vivo, entrando em contato com o diretor da empresa situado a quilômetros de distância. Não substitui o contato pessoal em totalidade, trata-se de uma agilidade para alguns momentos. Visto que diante de uma grande demanda de reuniões, sendo algumas por videoconferência sem que haja danos a qualidade do andamento das resoluções da empresa.

Flávio Valsani comenta que: “Em suma, não basta ser proativo e transparente. É preciso também ser rápido.” O e-mail, correio eletrônico, é um meio ágil sem comparações. Mesmo com os empecilhos como *spams*, correntes, vírus. Porém, maiores são os benefícios. Por ele podem ser enviados jornais semanais, comunicados e aproveitar a interatividade visto que ele permite resposta. Tudo isso a baixo custo.

Endomarketing: Sim ou não?

O objetivo do Endomarketing é, em suma, atrair e fidelizar o cliente interno – funcionários – com a máxima função de obter resultados positivos e eficientes dentro da instituição ou organização, para que assim os mesmos possam fidelizar seu público externo.

Segundo Valsani “Não basta saber o que comunicar, mas como fazê-lo”(p.208. 2006). Nessa analogia, é concordável que o endomarketing deve ser esquecido, como citou Ricardo Fasti (1999). Ver o funcionário como “cliente interno” não é suficiente para a interação leal entre empresa e colaborador.

Endomarketing é um conceito artificial. Marketing é um conceito único relacionado a conceito de trocas; há resultados relacionados a lucro e participação de mercado pelo atendimento eficaz de um grupo de consumidores. O ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo que necessita de



organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal, de sorte que todos os órgãos compreendem seus papéis e ajam em prol de sua perpetuação. (FASTI, 1999, p. 07).

A ideia é de produção e não de consumo, como disse Piñuel Raigada: “Os interlocutores definem as relações sociais de produção e não as de consumo; pois os públicos internos da organização compartilham uma mesma identidade social”. Não é, portanto, um espaço de mercado, e nem deve ser considerado inferior ao marketing. Ambos andam em conjunto e exercem suas funções, porém é preciso discernir cada categoria para que não haja confusão de conceitos e desmerecimento de práticas da área.

A importância e resultado da comunicação interna

Nesse tópico o que vem ser esclarecido parece ser um tanto obvio, ainda assim existem pontos que são dignos de comentários.

Partindo dessa consideração, pode-se ver a direção e utilidade da comunicação interna. Uma vez que a interação com o funcionário possibilitará um trabalho de interação que possibilitará uma relação respeitosa e produtiva, sem deixar de lado as críticas, de forma que essas sejam recebidas por quem sabe recebê-las. Através da comunicação é possível informar e causar impacto, ou seja, comunicar.

A comunicação interna possibilita o envolvimento do colaborador com a empresa de tal forma que a maior parte do seu dia será dedicada com satisfação ao seu trabalho. Havendo, conseqüentemente, um impacto na família desses.

O público interno é um público multiplicador, em sua família e em seu convívio profissional e social, o colaborador será um porta-voz da organização. De forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviço. (KUNSCH, 1997, p. 129).

Nessa situação, o colaborador estando bem informado e interagindo com expectativas correspondidas, o impacto será positivo e a empresa estará sendo prevenida no aspecto de imagem institucional. Os interesses pessoais serão conhecidos e atendidos dentro do possível. O diálogo é capaz de conscientizar os colaboradores e motivá-los, como também de fazer com que a empresa se reconheça e evolua diante das críticas e opiniões.



Relações públicas e a comunicação interna

Em todos os estudos feitos percebemos que sempre que se fala em comunicação interna ou comunicação organizacional, o profissional de Relações Públicas é, na maioria das vezes, o mais citado ou cogitado, pois se trata do profissional responsável por manter o bom relacionamento e o gerenciamento de crises da empresa com seus públicos.

Uma política empresarial focada apenas no marketing não satisfará a necessidade que existe de se gerar canais que estabeleçam comunicação com os públicos envolvidos, para que haja a abertura e a transparência das ações das organizações, para assim ser possível haver um relacionamento com a sociedade e sua responsabilidade social, ou seja, é preciso zelar pela imagem transmitida a todos os públicos, sejam eles consumidores ou não.

Assim, com o aprimoramento dos conceitos e das práticas dentro das organizações com o passar dos anos, o público interno também passou por mudanças, traçando um novo perfil para os funcionários. Hoje, os colaboradores são mais atentos às metas da empresa, mais comprometidos, responsáveis, e por consequência, mais questionadores. A partir disso, é que é proposta a atividade de um profissional de Relações Públicas atuante nas organizações, sendo o intermediador, responsável pelo relacionamento interno, e responsável pela intermediação entre empresa e público.

A comunicação interna, contudo, deve ser levada pela perspectiva de ação de propostas bem elaboradas, estratégias abrangentes, satisfação de público e atendimento aos objetivos da empresa, provando por meio dessa premissa que o profissional é de suma importância para o bom funcionamento dos resultados, não focando apenas o mercado, mas sim o processo para se ter boa aceitação dos serviços em todos os sentidos.

Assim, é perceptível a ação multitarefas de um profissional de Relações Públicas da comunicação interna, cuja visão é manter um processo comunicativo geral da empresa, tanto a níveis de relacionamento interno, político, estratégico, institucional, como dos bons resultados nos negócios.

Considerações finais:



É primordial a uma empresa, que busca progresso e valorização dos funcionários, recorrer à comunicação interna. A satisfação mútua através da comunicação é comprovadamente um sucesso. O professor Wilson Bueno é muito claro e real na afirmação: Os empregados são os “melhores porta-vozes”. Não só isso como nos fatores humanos e democráticos a Endocomunicação permite que os direitos e deveres sejam cumpridos como algo satisfatório aos dois lados. Como foi comentado: Trata-se de uma via de duas mãos.

A comunicação interna é vital, porém não é um trabalho exclusivo. Ela ocorre paralelamente com as outras atividades da comunicação que transcorre em todos os setores da empresa. Além de objetiva, deve ser constante, fazendo com que o funcionário sinta-se parte fundamental no andamento da empresa. Trata-se de uma atividade comunicacional totalmente participativa com resultados expressivos.

Assim, a comunicação deve ser levada em consideração para que um novo modelo comunicacional nas empresas seja mais evidente, tornando os funcionários peças mais atuantes, participativas e formadoras de opinião, podendo ser instrumento essencial para inovações e novas linhas de raciocínio, que beneficiem ambas as partes e o valor produtivo seja satisfatório para todos os envolvidos. Procurando saber mais o que o colaborador pensa, os laços são mais estreitados e maior satisfação em fazer parte da empresa será um alvo extremamente positivo a se alcançar.

Finalizando, a comunicação interna e a atuação das Relações Públicas na organização é, sem dúvida, um instrumento indispensável para o futuro da empresa, o sucesso das organizações, e geração de resultados positivos.



Referências bibliográficas

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade**. Vol. 56. São Paulo, Samus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Vol. 17. São Paulo, Samus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. Ver. São Paulo, Pioneira Thomson Learnig, 2006.

FRANÇA, Fábio & FREITAS, Sidinéia Gomes. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo, Pioneira, 1997.

BARRIONOVO, Marcelo. **Comunicação e motivação**. 04 ago. 2003. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. [20 abr.2012].

MELO, Vanessa Pontes Chaves. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. 24 ago. 2006. Disponível em: <http://www.fag.edu.br>. [20 abr.2012].