



## A Comunicação Interna Perante as Instituições: Um Recorte da Literatura<sup>1</sup>

Cláudio Henrique DOERNER<sup>2</sup>  
Katyanne Karinne KRULL<sup>3</sup>  
Valeska dos Santos Dias FRONZA<sup>4</sup>  
André MUNZLINGER<sup>5</sup>

Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, Rio do Sul SC

### RESUMO

A comunicação interna nasceu da necessidade das instituições em conversar com seus colaboradores de maneira profissional. As empresas, vagarosamente buscam abrir e intensificar seu contato com as pessoas que estão inseridas no contexto da corporação, tendo em vista que isso representa um aumento nas vendas e ganhos do mercado. A parcela que se alcança com este investimento são funcionários formadores de opinião. Este recorte foi baseado em uma pesquisa explanatória que demonstrou a importância da comunicação nos seguimentos observados.

**PALAVRAS-CHAVE:** colaboradores; comunicação; empresas; interno; motivação.

### 1. INTRODUÇÃO

O panorama social das empresas está cada vez mais alterado pela tecnologia e globalização. Sendo assim, as instituições podem se comunicar em qualquer lugar do mercado, graças a um comércio mais livre e atualizado.

Além de difundir informações e colaborar de forma significativa para a motivação dos funcionários, a comunicação interna tem um desafio ainda maior: engajar. E para isso, as companhias tendem a acreditar que a comunicação interna é uma ferramenta de extrema importância, para transformar os funcionários comprometidos

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ 03 Relações Públicas e Comunicação Organizacional no XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 8 a 10 de maio de 2014.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 5º. semestre do Curso de Tecnologia em Comunicação Institucional da UNIDAVI, email: [claudio\\_doerner@hotmail.com](mailto:claudio_doerner@hotmail.com)

<sup>3</sup> Estudante de Graduação 5º. semestre do Curso de Tecnologia em Comunicação Institucional da UNIDAVI, email: [katyannekarinne@gmail.com](mailto:katyannekarinne@gmail.com)

<sup>4</sup> Estudante de Graduação 5º. semestre do Curso de Tecnologia em Comunicação Institucional da UNIDAVI, email: [valeska.sd@hotmail.com](mailto:valeska.sd@hotmail.com)

<sup>5</sup> Orientador do trabalho. Professor do Curso Tecnologia em Comunicação Institucional UNIDAVI, email: [andre.muzza@gmail.com](mailto:andre.muzza@gmail.com)



em fatores que estão de acordo com os objetivos da empresa e assim, o resultado se dá, no sucesso dos negócios.

A comunicação interna é tendência e se torna cada vez mais importante para trabalhar a imagem das empresas. Uma comunicação bem elaborada e estruturada proporciona resultados positivos diante da relação colaborador/empresa.

E é através deste contexto, que podemos compreender os benefícios e alguns dos tipos de comunicação interna, com o intuito de enfatizar a importância de cada item e sua realização. O planejamento estratégico da comunicação precisa ter segmentação e estar baseado em uma estrutura denominada: empresa, público-alvo e mensagem. Organizados de maneira sábia e criativa proporcionam credibilidade e satisfação ao colaborador.

## **2. OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

Além de difundir informações e colaborar de forma significativa para a motivação dos funcionários, a comunicação interna tem um desafio ainda maior. A palavra que cerca todo este trabalho é engajamento. Engajar, como o próprio nome já diz, este é um processo contínuo de informação que permite ao colaborador construir sua própria opinião sobre a empresa, com base na realidade.

Segundo Neto (2010), não ter engajamento significa perder dinheiro. Uma pesquisa realizada em 2005 pelo *Gallup Management Journal*, demonstrou que cerca de 14% da força de trabalho norte-americana é desengajada. A baixa produtividade desse grupo custa à economia do país aproximadamente US\$ 300 bilhões a cada trimestre.

Ter engajamento implica em um maior desempenho financeiro e um menor índice de *turnover*, já que os possíveis assédios da concorrência despertam menor interesse nos funcionários. Desta forma, engajar funcionário é crucial para as empresas de hoje, visto que a concorrência está cada vez mais acirrada. O que permite a uma companhia ter sucesso não são suas máquinas nem tecnologias, pois qualquer empresa pode adquirir uma dada ferramenta se dispuser de recursos para tal. São as pessoas que fazem a diferença. (NETO, 2010, p.55).

O dinheiro aplicado na melhoria da comunicação interna é um investimento em longo prazo, tendo em vista que o funcionário ao se engajar se torna parte da



empresa e passa a lutar por um mesmo ideal, transformando o que antes era rotina, em um trabalho significativo.

Ao longo do tempo, com a economia e o mercado, os funcionários mudaram consideravelmente. O público atual é complexo e exige um tratamento diferente daquele utilizado em massa e de características idênticas.

Neto (2010) cita ainda em seus escritos, que as organizações possuem hoje, gerações distintas em seu corpo de trabalho, além das diferenças na formação acadêmica, como também de interesse pessoal e profissional.

Considerando o mosaico de múltiplos comportamentos e características dos funcionários, a comunicação eficaz é aquela que propicia exatamente o engajamento almejado, respeitando a individualidade e o interesse de cada grupo que compõe o público interno. O colaborador engajado é aquele que trabalha com paixão, que sente uma profunda conexão com sua empregadora e, por isso, é capaz de “ir além”. Por esses motivos, ele empurra a empresa para o crescimento. (NETO, 2010, p.55).

Para desenvolver a comunicação corporativa com a miscelânea de gênios e estilos citados pelo autor, é necessária a flexibilidade do gerenciador para lidar com as diversas situações. Estar aberto às sugestões e trabalhar em equipe com os receptores dessas informações, pode estar atrelado a um trabalho de qualidade e resultados mais visíveis perante a corporação.

### **3. UM INVESTIMENTO NECESSÁRIO**

A maioria das organizações ao serem questionadas sobre a comunicação interna relatam que consideram a mesma de extrema importância para tornar os funcionários comprometidos com os objetivos e sucesso dos negócios.

De acordo com Neto (2010, p.55) “Dados obtidos em uma pesquisa feita pela consultoria Mercer em setembro de 2002 no Brasil, é possível ver que apenas 47% dessas empresas possuem uma política que formalize essa função”.

A pesquisa que contou com a participação de 66 empresas de diversos setores da economia, demonstrou, segundo Neto (2010), que a função da comunicação



interna ainda não está –por completo- entre as áreas prioritárias de investimento e atenção das corporações.

Para que esse investimento necessário seja aceito pelas instituições, é preciso que as companhias, comunicadores e funcionários entendam de forma mais profunda para que serve, como deve ser feita e quais os benefícios a comunicação interna tem no atual contexto socioeconômico do mercado, que tem incluso em suas premissas, a função de repassar informações ao colaborador.

De acordo com Neto (2010) a comunicação interna é a única forma de mostrar ao colaborador os motivos –ou porquês- pelos quais ele deve expressar tal comportamento colaborativo. Não cabe mais, nas relações de trabalho de hoje, uma situação de simples imposição, como o ainda usual “faça porque o chefe está mandando”.

### 3.1 FATORES QUE LEVAM AO NÃO INVESTIMENTO

A dificuldade das empresas em adotarem um sistema de comunicação interna com uma visão estratégica, envolve muito mais que a falta de recursos para um setor que muitas vezes parece desnecessário, mas também a questão cultural, conforme aborda o quadro abaixo:

<b>Categoria</b>	<b>Funções</b>
<b>Cultura</b>	Há muitas companhias em que a falta de comunicação começa na alta direção e, algumas vezes na própria presidência. Se o principal executivo da companhia não praticar uma cultura de transparência, é muito provável que esse comportamento do não falar, se reflita por todo o restante da liderança.
<b>Desinformação</b>	A desinformação do líder, uma vez que grande parte das empresas não o prioriza no acesso às informações relevantes. Se ao líder não é dada essa prioridade comunicacional, não há por que esperar que ele desempenhe o papel de formador de opinião.
<b>Treinamento pré-promoção</b>	Em muitas situações a pessoa que está no cargo de liderança citado acima, alcançou tal posição por ser competente, o que não significa ter habilidade de comunicação (ou até mesmo de gestão de pessoas). Ao ser promovido, porém, esse novo líder, se depara com uma realidade diferente, que exige conhecimento e ferramentas para gerir



	expectativas e o engajamento do time.
<b>Percepção falha</b>	Por fim, o líder pode não perceber os benefícios da comunicação e acaba considerando-a uma grande perda de tempo. Esta percepção equivocada existe porque ainda não é claro para os líderes que o papel de comunicador deve ser desempenhado de forma natural e constante, e que deve ser pautado na disseminação face a face das informações.

**Quadro 1 – Fatores que dificultam o investimento em Comunicação Interna**

Fonte: NETO (2010, p. 62). Adaptados pelos autores.

#### 4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Argenti, (2011), para se falar sobre comunicação estratégica é necessário explorar como as mudanças afetam a comunicação e porque o ambiente dinâmico requer outras abordagens.

A comunicação mais do que qualquer outro assunto no mundo corporativo, tem implicações para todos em uma organização, mas poucos pensam em estratégias de como se comunicar.

Quer a organização esteja tentando aprimorar sua reputação por meio de propaganda corporativa, se comunicar com eficácia com os funcionários sobre os crescentes custos dos planos de saúde, convencer os acionistas de que a empresa ainda vale o seu investimento ou simplesmente fazer os clientes comprarem mais seus produtos, usar uma estratégia de comunicação coerente é essencial. (ARGENTI, 2011, p.32).

As estratégias devem ser baseadas em uma estrutura de comunicação empresarial: a empresa, público-alvo, mensagem. No desenvolvimento de estratégias de comunicação empresarial é necessário manter variáveis e aplicá-las às situações reais para verificar como funciona na prática.

A primeira parte de uma estratégia de comunicação empresarial eficiente está relacionada à própria organização. Os três subconjuntos de uma estratégia organizacional incluem (1) determinar os *objetivos* de dada comunicação; (2) decidir que *recursos* estão disponíveis para alcançar tais objetivos e (3) diagnosticar a *reputação* da organização. (ARGENTI, 2011, p.33).

Argenti (2011) relata que, para uma estratégia de comunicação fluir, deve se comunicar um tema, por exemplo, o plano de benefícios dos funcionários ou



lançamento de um novo produto, depende dos recursos que a empresa possui, incluindo dinheiro, recursos humanos e tempo.

Além de definir os objetivos da empresa, é necessário determinar a reputação com o público-alvo, baseando-se em vários fatores como: imagem, identidade e reputação, sendo fatores críticos no desenvolvimento de estratégias de comunicação, principalmente ligadas à imagem da empresa.

A credibilidade da imagem da empresa tem base na percepção do público-alvo sobre a organização em si. Como por exemplo, pense em uma universidade interessada em gerar publicidade positiva na imprensa nacional. Se a universidade não for bem conhecida fora de sua região, essa poderá ser uma tarefa muito difícil. A credibilidade de sua imagem nessa situação seria inexpressiva, porque os representantes da imprensa nacional teriam experiências limitadas com a instituição, se comparada com outra que já tenha um nome reconhecido nacionalmente. Assim, independentemente do tipo de recurso utilizado pela universidade, seria uma batalha difícil. (ARGENTI, 2011, pp. 36-37).

Às vezes, a credibilidade de uma empresa pode ser abalada por circunstâncias além do controle da organização, que não tenham resultados de ações ou incidentes feitas pela própria empresa ou instituição.

A comunicação interna é tendência e se torna cada vez mais importante para trabalhar a imagem das empresas no mercado-alvo. Uma comunicação bem planejada proporciona resultados positivos e lucrativos para as instituições e marcas.

De acordo com Bueno (2003, p. 23), os casos de executivos que chegam ainda muito jovens ao topo da organização, possuem mais facilidade de administrar a informalidade entre colaborador e empresa, utilizando ferramentas de inovação e criatividade. O Autor afirma que “a Comunicação Empresarial, nas organizações comandadas por jovens, tenderá, portanto, a ser mais ágil, mais democrática, mais participativa e, com certeza, mais colada às novas tecnologias”.

As novas gerações tendem a se expor mais, fazer com que a informação circule com mais facilidade, ao invés de cultivar o silêncio e a discrição dos colaboradores.

Na administração moderna, que caminha no sentido da gestão do conhecimento, compartilhar informações é fundamental,



assim como é vital trabalhar em equipe; isto significa que o desempenho do chefe é medido também pela sua excelência em comunicação e pela sua capacidade em mobilizar talentos. (BUENO, 2003, p. 24).

A comunicação interna faz parte de uma intensiva era de novas tecnologias, que obedece assim, novos pressupostos, ela é ágil e interativa, além de proporcionar a troca de informações e experiências. Bueno (2003) salienta que, as organizações estão em processo de mudança, pois, algumas ainda não conseguiram acompanhar este novo formato de comunicação que possui interação com as novas mídias.

Os meios de comunicação se tornam parceiros importantes no processo de veicular informação, pois, para as organizações é indispensável à formação de uma imagem positiva perante os colaboradores.

## **5. TIPOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

Segundo Melo (2006), há vários elementos de comunicação nas organizações a serem usados, tais como a comunicação verbal e não verbal.

No primeiro momento, a comunicação envolve transmissão, participação e trocas de conhecimento e experiências. A comunicação é interna quando acontece na empresa e externa quando ultrapassa os limites da empresa.

Para se ter idéia da importância das comunicações orais, basta lembrar que elas estão no cerne dos problemas de relacionamento entre setores ou na raiz das soluções de integração horizontal/vertical. Muitas questões pendentes poderiam ser resolvidas por meio de uma receita que inclui, necessariamente, contatos, reuniões de integração, avaliação, análise, controle e *feedback*. Como se percebe, as comunicações orais merecem atenção. (MELO, 2006, p. 5).

A comunicação verbal e as não verbais são indispensáveis aos funcionários da empresa, até mesmo para se atingir as metas. É através delas que é possível de descobrir e detectar problemas que são capazes de interromper os objetivos da organização.

É necessário estar em constante atualização, às organizações modernas não devem se comunicar com base em um único canal ou veículo.



Uma *newsletter* para os que ocupam cargos de chefia ou decisão, com informações sobre mercado, novas tecnologias, concorrência etc. Um *house-organ* para os colaboradores que possuem o hábito de leitura, com notícias sobre a empresa e sobre sua atuação no mercado, mas, também, com espaços destinados ao lazer, à educação, saúde e outros assuntos. A prática de vídeo jornal ou até mesmo implementar uma estação de “rádio empresa” para os diversos setores.

De maneira sucinta existem outros meios de manter a comunicação interna eficaz, como mostra a tabela a seguir.

<b>Ações de Relacionamento</b>	<b>Função</b>
<b>Kit de Integração</b>	Novos colaboradores, quando recebidos de forma adequada, se integram mais facilmente à cultura da empresa. As informações podem ser transmitidas por impressos ou via oral por palestras. Guias e Manuais de comportamento, ética e conduta.
<b>Comunicação <i>face a face</i></b>	Reuniões diárias de líderes e colaboradores. Possibilita a sensibilidade, aproxima e interagem as pessoas.
<b>Workshop para lideranças</b>	Orienta os líderes para desenvolver a competência de comunicação no relacionamento com suas equipes e na disseminação de informações estratégicas.
<b>Campanhas Internas</b>	Visam gerar motivação nos colaboradores para que eles alcancem seus objetivos e superem as metas. Os veículos podem ser digitais ou impressos, de acordo com o perfil do público.
<b>Soluções Digitais</b>	Portal Corporativo, e-mail marketing, newsletter, redes sociais corporativas, TV corporativa, murais digitais, comunicador instantâneo, SMS, hotsite, rádio corporativa e vídeos institucionais. A vantagem destes meios são as infinitas possibilidades de mensuração de resultados. É possível avaliar o resultado da informação através de comentários e compartilhamentos.
	Jornal, revistas ou jornal mural. Torna-se eficaz para estimular o engajamento, a motivação e a participação do colaborador como formador de





<b>Soluções impressas</b>	opinião. Podem ser semanal ou quinzenal e devem ser instalados em pontos estratégicos, pois, são mídias de leitura coletiva.
---------------------------	--

**Quadro 2 – Maneiras de realizar a Comunicação Interna**

Fonte: ABRACOM (2008, pp. 21-27). Adaptados pelos autores.

Para se alcançar um trabalho de qualidade e eficiência na empresa, é necessário avaliar desempenhos individuais e coletivos e é através da comunicação que isso se torna possível.

## 6. CONCLUSÃO

Com base no presente trabalho concluímos que para desenvolver a comunicação interna de determinada empresa são necessários diversos fatores. Como forma de complemento, a junção e planejamento destes fatores resultam em um trabalho gratificante e de lucro para as companhias, bem como para os colaboradores, que trabalham diariamente em busca de um objetivo comum, com o mais alto escalão da empresa, que na maioria das vezes, visa o lucro em primeiro lugar.

O planejamento e ideias criativas de comunicação interna se tornam estratégias, que irão ajudar a empresa a se destacar. Cada instituição possui um plano de comunicação diferenciado, pois, procuram atingir seus colaboradores de forma acolhedora e profissional.

A comunicação interna é uma ferramenta útil para um sucesso promissor, vantagens de posicionamento, lucratividade e harmonia no ambiente de trabalho. Esta ferramenta também significa conseguir funcionários formadores de opinião.

Por fim, o mercado consiste em uma ampla variedade de empresas, clientes, produtos e necessidades e a comunicação interna bem estruturada é a única forma de expressar ao colaborador os motivos pelos quais ele deve mostrar tal comportamento colaborativo.



## REFERÊNCIAS

ABRACOM, Associação Brasileira das Agências de Comunicação. **Porque Investir em Comunicação Interna**. 4º CCO, 2008. Disponível em: [www.abracom.org.br/](http://www.abracom.org.br/)  
Acesso em: 27.03.2014

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, v. 1, p. 1-12, 2006.

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva, IN. Thatiana Capellano. **Comunicação Corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.