

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM OLHAR SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FATOR DE ENGAJAMENTO DE COLABORADORES

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A LOOK AT INTERNAL COMMUNICATION AS A FACTOR OF EMPLOYEE ENGAGEMENT

Aurich Vaz Semana Dias¹

Resumo

O presente artigo procurou analisar a comunicação interna como fator de engajamento de colaboradores nas organizações. Para o efeito, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) Explicar a importância da comunicação interna; b) Descrever os canais de comunicação interna e; c) Relacionar a comunicação interna com o engajamento de colaboradores. É uma pesquisa de revisão de literatura que consistiu na análise de catorze artigos e seis livros. Os resultados indicam que a comunicação interna cultiva relacionamentos qualificados, criando meios que permitem ampla participação, compartilhamento de ideias, e informações para os públicos internos; em termos estratégicos, ela é uma ferramenta que permite a evolução do engajamento coletivo; reduz os conflitos trabalhistas; incrementa o sentimento de pertença e a identificação dos colaboradores com a empresa. Foi possível também constatar que a comunicação interna pode ocorrer por meio de quatro tipos de fluxos de informação: descendente, ascendente, horizontal e diagonal. Ademais, em termos de canais de comunicação interna, estes classificam-se em quatro tipos: visuais, auditivos, simbólicos e audiovisuais. A pesquisa permitiu também concluir que, atualmente, a comunicação interna é mediada por computador, ocorrendo mediante ferramentas como *e-mail*, *intranet*, *videoconferência*, *blogs*, *podcasts*, redes sociais, etc. Por último, dizer que a comunicação interna facilita as interações entre uma organização, supervisores e colaboradores que criam relações no local de trabalho baseadas no significado e no valor o que otimiza o engajamento. Ademais, programas de comunicação interna bem concebidos são um fator importante para o engajamento dos colaboradores numa organização.

Palavras-chave: Comunicação interna. Engajamento de colaboradores. Organização.

¹ Doutorando em Ciências da Comunicação pela Universidade Católica de Moçambique e Mestrado em Formação de Trabalho e Recursos Humanos pela Academia Militar Marechal Samora Machel, Moçambique. E-mail: aurich.dias@gmail.com.

Abstract

This article sought to analyze internal communication as a factor of employee engagement in organizations. To this end, the following specific objectives were outlined: a) To explain the importance of internal communication; b) Describe the internal communication channels and; c) Relate internal communication to employee engagement. It is a literature review research that consisted of the analysis of fourteen articles and six books. The results indicate that internal communication cultivates qualified relationships, creating means that allow broad participation, sharing of ideas, and information for internal audiences; in strategic terms, it is a tool that allows the evolution of collective engagement; reduces labor conflicts; It increases the feeling of belonging and the identification of employees with the company. It was also possible to verify that internal communication can occur through four types of information flows: descending, ascending, horizontal and diagonal. In addition, in terms of internal communication channels, they are classified into four types: visual, auditory, symbolic and audiovisual. The research also allowed us to conclude that, currently, internal communication is mediated by computer, occurring through tools such as e-mail, intranet, videoconference, blogs, podcasts, social networks, etc. Finally, it is said that internal communication facilitates interactions between an organization, supervisors, and employees that create relationships in the workplace based on meaning and value, which optimizes engagement. In addition, well-designed internal communication programs are an important factor for employee engagement in an organization.

Keywords: Internal communication. Employee engagement. Organization.

1 INTRODUÇÃO

Os seres humanos se organizam em grupos desde os primórdios dos tempos. Está em sua natureza a formação de sociedades onde possam conviver com seus semelhantes e desfrutar de vantagens das quais um estilo de vida solitária jamais proporcionaria. A criação, bem como a manutenção, de qualquer aglomerado social só é possível através da comunicação (Loureiro, 2022). Comunicar é basicamente a ação na qual um indivíduo transmite informações para outrem, tornando-as de comum conhecimento. É através das comunicações dentro dos grupos que uma série de outras actividades se tornam possíveis: organização, controle, colaboração, além do estreitamento de vínculos e relacionamentos. Nas organizações formais com fins produtivos, as trocas de informações tem igual importância em todos os níveis da estrutura, seja na forma de treinamento, tomada de decisão ou mesmo no fortalecimento das metas funcionais.

A comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação externa, comunicação interna,

enfim um grupo heterogêneo de actividades de comunicação, voltadas fundamentalmente, para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende (Monteiro; Karpinski; Angnes, 2015).

Assim, este artigo com o tema “Comunicação organizacional: um olhar sobre a comunicação interna como fator de engajamento de colaboradores”, objetiva analisar a comunicação interna como fator de engajamento de colaboradores nas organizações. Para a concretização deste objectivo, foram traçados os seguintes objectivos específicos: a) Explicar a importância da comunicação interna; b) Descrever os canais ou ferramentas de comunicação interna e; c) Relacionar a comunicação interna com o engajamento de colaboradores.

Em termos de metodologia, esta pesquisa adotou uma abordagem bibliográfica, caracterizada por uma ampla revisão da literatura que consistiu na análise de catorze artigos científicos dos quais sete publicados na *Public Relation Review* e outros sete publicados em diferentes revistas que abordam o tema em estudo para além de seis livros. Conforme definido por Lakatos e Marconi (2021), o estudo foi de carácter exploratório, buscando obter um entendimento aprofundado do tema central. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, conforme caracterizada por Gil (2021), que se baseia principalmente em análises, prescindindo de instrumentos estatísticos para avaliação dos dados. Para a seleção dos artigos, foram consultadas as bases de dados da Sage Journals, ScienceDirect e Google Acadêmico.

O período de inclusão dos artigos, na sua maior parte, os publicados nos 10 últimos anos e foram seleccionados apenas os trabalhos que estavam alinhados com o tema proposto, excluindo aqueles que não atendiam a esses critérios. Após a coleta, os dados foram submetidos a uma análise e interpretação detalhadas, visando organizar e consolidar as informações para orientar soluções para o desafio proposto.

2 COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA

Segundo Loureiro (2022, p. 3) “a comunicação interna é um conjunto de acções que visam facilitar a transmissão de mensagem estratégica dentro de uma organização”. Para Kunsh (2003) citado por Sousa, Morais e Feitosa (2022, p. 159) a comunicação interna é “aquela que engloba, dentro das redes formais e informais, a comunicação entre a organização e os seus colaboradores.” Assim, a comunicação interna é voltada a todos os colaboradores da empresa, ou seja, a direcção, a gerência, aos coordenadores e aos auxiliares assumindo como

finalidade propiciar meios para promover a integração entre eles, compatibilizando os interesses dos funcionários ao da empresa.

A comunicação interna visa envolver essencialmente relações humanas e os valores sociais (Monteiro; Karpinski; Angnes, 2015). Neste sentido, a comunicação interna pode ser visualizada como factor primordial, nas empresas, por influenciar a construção da realidade organizacional e, para que o colaborador sinta-se componente indispensável do processo organizacional e, consequentemente, satisfeito no ambiente de trabalho, a comunicação deve primar pela igualdade de acesso ao conhecimento por meio da integração das actividades e pela valorização do trabalho.

Para Galerani e Bastos citados por Lacerda (20214, p. 32) “a comunicação interna pode ser entendida como um processo comunicacional desenvolvido por uma organização para cultivar relacionamentos qualificados, criando ou fortalecendo meios que permitam ampla participação, compartilhamento de ideias, opiniões, e informações para diferentes segmentos de públicos internos existentes”. Isto posto, pode-se entender que a comunicação interna envolve conjunto de acções que a organização coordena com objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar, e manter coesão interna em torno de valores que precisam de ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Neiva (2018), defende que é importante comunicar correctamente com o público interno proporcionando boas relações interpessoais, boas condições de trabalho, considerar direitos e deveres, ser transparente e respeitoso, tratar com dignidade e honra, ou seja, observar as normas éticas. Neste sentido, o pensamento deve se cada vez mais direccionado para as pessoas, estimulando a participação e satisfazendo as suas necessidades com dignidade e valorização das competências individuais de cada um. A comunicação interna surge da necessidade de se manter os funcionários informados, de modo claro e, com frequência, sobre as posições tomadas pela organização.

A comunicação interna tem por objectivo atingir metas que dizem respeito tanto ao campo motivacional como ao campo racional sem deixar de lado a promoção e integração entre organização e colaboradores (Ladeira; Lopes, 2013). Em termos estratégicos, a comunicação interna pode ser considerada uma ferramenta útil por permitir a evolução do engajamento coletivo em ocasiões de mudança nas organizações, afetando, conseguintemente, os parâmetros já estabelecidos da cultura organizacional (Marson; Mayer; Nogueira, 2012).

Em outras palavras, a comunicação interna é o modo de transmitir cultura e conseguir a socialização dos públicos internos. Assim, a comunicação interna ajuda na eliminação de subculturas grupais ou departamentais no seio de qualquer organização, impede em grande medida a atomização dos públicos internos. Uma boa gestão dessa comunicação facilita a coesão interna ao mesmo tempo em que potencializa as relações interdepartamentais, e inclusive as individuais, no sentido de que se incrementa o conhecimento do que faz cada departamento e se fomentam as relações humanas (Almansa, 2018).

Almansa (2018, p. 82) defende que “o desenvolvimento de acções de comunicação interna só traz vantagens a uma organização. Sempre é positivo contar com uma equipe informada e conhecedora da realidade, porque isso se traduz em maiores níveis de motivação e responsabilidade, e, portanto, de produtividade”. Na mesma linha, se reduzem os conflitos trabalhistas, ao mesmo tempo em que se incrementa a participação, o sentimento de pertença e a identificação com a empresa (cultura organizacional).

Porque o custo de não comunicar é muito elevado: deixa margem para rumores e boatos, para a queda da produtividade, para a incerteza, para a desintegração do grupo e para a falta de credibilidade da direcção. Sousa, Morais e Feitosa (2022) e Kong (2012) defendem que a comunicação interna pode ocorrer por meio de quatro tipos de fluxo de informação: descendente (ou vertical), ascendente, horizontal (ou lateral) e diagonal. Quando se fala de fluxo de comunicação, referem-se aos caminhos, direcção da comunicação no interior das organizações. O fluxo da comunicação está intimamente ligado à eficácia dos processos de comunicação.

- a) **Comunicação de fluxo ascendente** – ocorre exatamente o contrário do descendente, ou seja, parte dos cargos inferiores na hierarquia em direcção aos superiores. A maior parte das mensagens flui por meio de canais informais, fugindo desta forma, ao controle. Este tipo de comunicação envolve-se com: memorando, escritos de reuniões grupais planeadas e relatórios gerenciais – relatórios de balanços e da despesa e da receita, executados em determinado período. Possui o propósito de informar e auxiliar superiores na tomada de decisões.
- b) **Comunicação de fluxo descendente ou vertical** – é o fluxo que ocorre em sentido hierárquico, de cima para baixo, ou seja, aos cargos de níveis superiores na hierarquia para os cargos inferiores. Este fluxo, geralmente, tem grande importância do ponto de vista da gestão organizacional, pois funciona como ferramenta para direccionar o

comportamento da organização, e suas equipes, no que diz respeito a suas estratégias e metas para além de contribuir para formação conceitual do trabalho em equipe, e influencia na atitude dos colaboradores. Como exemplos, citam-se os relatórios administrativos, manuais de políticas e de procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares, relatórios de desempenho, decretos e leis.

- c) **Comunicação de fluxo horizontal ou lateral** – se dá entre pares lotados em um mesmo nível hierárquico, como sugere o próprio nome. Este tipo de fluxo constitui importante maneira de sistematização e uniformização de ideias e informações. Por isso, é muito estratégico para efeitos de programas de ajustes e integração de propósitos com vista a consecução de metas. Ademais, este tipo de fluxo de comunicação proporciona a socialização de informações, e a disseminação do conhecimento das actividades de cada uma das unidades organizacionais.
- d) **Comunicação de fluxo diagonal** – consiste na troca de mensagens entre um superior e um subordinado localizados em departamentos diferentes. Este fluxo é mais comum em organizações, cuja gestão é mais participativa e integrada, com menos burocracia e forte pesos nos programas interdepartamentais. Como característica, essa forma de direcção da comunicação no interior do contexto organizacional, permite a transmissão de mensagens de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos.

Monteiro, Karpinski e Angnes (2015) destacam alguns tipos de informações que podem se inserir no repasse da comunicação interna: informações institucionais (normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projectos de expansão, recordes de produção, etc.), informações motivacionais (planos de assistências, benefícios, promoções concursos, prémios, planos de sugestões), informações de orientação profissional (segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento), informações educativas (história, geografia, conhecimentos gerais), informações associativas (desporto, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos, falecimentos), informações de interesse feminino (culinária, conselhos de beleza, moda), informações de entretenimento (cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes), informações operacionais (processos de fabricação inovações técnicas) e informações do empregado (além das matérias de interesse feminino, concursos infantis, etc.).

Em suma, de um modo esquemático, Almansa (2018) afirma que a comunicação interna permite:

- Envolver a organização no desenvolvimento de sua visão estratégica, fazendo com que os empregados se identifiquem com os objectivos da entidade, potencializando o sentido de pertença a essa organização, compartilhando valores culturais;
- Projectar uma imagem positiva pelos públicos internos para o seu entorno em suas imagens de influência;
- Equilibrar a informação descendente, ascendente, horizontal e diagonal. Assim, se levará em cada empregado a informação a ele mesmo poderá fornecer toda informação relacionada a sua área de atuação para os demais departamentos;
- Envolver a equipa no projecto da empresa, mantendo-a informada sobre o que acontece e fazendo-a partícipe de tudo isso;
- Consolidar um estilo de direcção, promover o trabalho em equipa e a participação;

Favorecer a adequação das mudanças do entorno. Por meio da Comunicação se pode conseguir que os públicos internos aceitem com maior rapidez as mudanças de carácter (tecnológica, produtivas, etc.) que possam repercutir em seu fazer diário.

3 CANAIS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo Ribeiro Sousa, Morais, Menezes e Feitosa (2022, p. 160), canais ou ferramentas de comunicação interna “são os meios no qual a mensagem é transmitida, sendo condição imprescindível para que se estabeleça a Comunicação entre emissor e receptor”. Ladeira e Lopes (2013) defendem que as ferramentas de Comunicação podem ser aplicadas internamente em um ambiente organizacional, a fim de que este se torne mais integrado, harmonioso, visando a optimização do tempo e melhoria na execução do trabalho.

Dentro da comunicação interna identificam-se dois tipos de canais, sendo eles: a) o formal e b) o informal. Os canais formais são os caminhos oficiais que permitem a circulação de informações pela cadeia de comando da instituição observando a direcção do organograma e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (Kong, 2012). Em contraponto, os canais informais são as livres expressões e manifestações dos colaboradores,

não controladas pela administração. Como exemplo deste tipo de canal destacam-se as conversas paralelas e o boato, que ocorrem internamente na organização (Monteiro; Karpinski; Angnes, 2015; Almansa, 2018).

Segundo Kong (2012), a escolha do canal é uma opção de mecanismos da comunicação. O erro nesta escolha pode invalidar ou até distorcer uma boa mensagem. Neste sentido, este autor assevera, sobre a importância em considerar que nem todas as pessoas condicionam-se aos mesmos sentidos, ou seja, há pessoas que precisam ouvir, outras precisam tocar, e outras se condicionam ao paladar e ao cheiro. Esses aspectos não podem ser descuidados na escolha do canal. Os cuidados em desprezar os outros sentidos são considerados por este autor como um erro. Sobre a escolha do bom canal, o autor assegura que é aquele que transporta a mensagem com maior rapidez, menos custo, reduzida taxa de distorção, e alcança directamente o agente receptor da mensagem.

3.1 Classificação dos canais de comunicação interna

As ferramentas ou canais de comunicação interna podem ser classificadas como visuais, auditivos, simbólicos e audiovisuais. Marson, Mayer e Nogueira (2012) afirmam que, apesar de transcorridos mais de 20 anos, esta classificação dos canais de comunicação interna feita por Torquato (1987) mantém-se actual por englobar um número considerável de veículos de comunicação que, mesmo não estando vinculados às tecnologias actuais, ainda podem ser, ou ainda são utilizados por muitas organizações, até mesmo as públicas.

Quadro 1 – Tipologia dos canais de comunicação interna

TIPOLOGIA DE CANAL	CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA
Veículos Visuais Escritos	Instruções e ordens escritas; circulares; cartas pessoais; quadro de avisos (jornal mural); newsletters, boletins; panfletos; jornais e revistas; relatórios de actividades; formulários; fax.
Veículos Visuais Pictográficos	Pinturas; fotografia; desenhos; diagramas; mapas.
Veículos Visuais Escritos/Pictográficos	Cartazes; filmes mudos com legenda; gráficos; diplomas e certificados.
Veículos Visuais Simbólicos	Luzes; bandeiras e flâmulas; insígnias.
Veículos Auditivos Diretos	Conversas; entrevistas; reuniões; conferências.
Veículos Auditivos Indiretos	Telefone; rádio; intercomunicadores automáticos; autofalantes.
Veículos Auditivos Simbólicos	Sirenes; apitos; buzinas; sinos; alarmes.
Veículos Audiovisuais	Filmes utilizados em demonstrações, vídeos, videoconferência e videofone.

Fonte: Marson, Mayer e Nogueira (2012).

Além veículos tradicionais de Comunicação interna, existe atualmente uma serie de novas ferramentas utilizadas pelas organizações no processo de comunicação interna. Graças, ao desenvolvimento tecnológico das ultimas décadas, uma nova maneira de comunicar ganhou espaço em praticamente todos os locais de trabalho. Para Marson, Mayer e Nogueira (2012) o crescimento dessas novas mídias internas está relacionado ao crescimento mundial da internet e dos meios digitais de armazenamento de dados. Outrossim, a nova comunicação interna é mediada por computador e pode ocorrer mediante ferramentas como e-mail, intranet, videoconferência, mensagem instantânea, blogs, *podcasts*, redes sociais, entre outras.

São muitas vantagens dos novos canais de comunicação, como por exemplo, a internet: a) segurança – canal mais seguro para transmissão de informações sigilosas, como relatórios gerenciais e pesquisas de mercado; b) velocidade – transmissão de informações com maior velocidade de navegação; c) colaboração – comunicação melhor e mais rápida entre empregador e entre equipas; c) actualização – informação actualizada e disponível a qualquer hora; e) redução de custos – redução de despesas com produção e impressão dos tradicionais newsletters, manuais, listas de telefones internos, entre outros (Sousa; Maorais; Menezes; Feitosa, 2022).

Vamos descrever sumariamente oito canais de comunicação interna destacados por Kong (2012):

- i. **Mural:** entre os meios comunicacionais do âmbito empresarial, é uma das formas mais rápidas e eficientes de comunicação com funcionários. É um instrumento dinâmico, permite divulgar um grande rol de informações, caracteriza-se por ser um veículo de uso diário e imediato.
- ii. **Intranet:** é um tipo de veículo baseado nos moldes de protocolos, equipamentos e serviços de internet. Tem como objectivo incrementar a comunicação e a produtividade no interior das organizações. Quando instalados, tem a finalidade e a importância de: automatizar a produtividade; facilitar a comunicação; disponibilizar a informação aos usuários onde e quando ela é necessária; contribui na redução dos custos; plataforma e um excelente meio de divulgar informações internas. Portanto, a intranet funciona como uma rede interna de computadores que agrupa grande quantidade de informações (Ladeira; Lopes, 20134).
- iii. **Jornal interno:** busca integrar o funcionário na missão e visão da organização. Pode ser usado como um canal de divulgação das actividades realizadas pela empresa.

Estimula o habito da leitura em todos os níveis da empresa e ajuda a divulgar as decisões administrativas e a interação entre sectores e hierarquia.

- iv. **Boletins:** possui conteúdos essencialmente informativos, com poucas paginas, textos curtos. Tem a finalidade de transmitir as informações com maior rapidez, o que exige uma distribuição mais ágil para garantir a veracidade das informações, há menor número de temáticas e o numero de paginas é menor que em jornais. Portanto, são originários dos próprios funcionários sendo que o fluxo de informação parte e baixo para cima, com a finalidade de inteirar esses públicos.
- v. **Revistas:** possuir carácter informativo, podendo ser utilizada para complementar assuntos abordados pelos veículos rápidos. Possui género mais sofisticado, o que lhe garante o destaque entre os outros veículos. Utiliza-se paralelamente da escrita e de figuras e imagens, o que contribui para que o impresso fique mais atrativo. Não é indicada para transmitir informações urgentes.
- vi. **Newsletter:** são os boletins informativos de carácter digital. Tem característica textual objectiva e directa. Usa-se dos cadastros dos indivíduos para enviar-lhes e-mails. Porém, este veículo não é considerado muito intrusivo, tendo em vista que o destinatário autoriza o envio das mensagens, e pode também estar disponível no site da empresa.
- vii. **Eventos:** funcionam como uma ferramenta de relacionamentos. Para tanto, devem estar distribuídos em conformidade a um calendário de eventos, e incluídos no planeamento. Os eventos constituem uma ocasião social que insere ou aumenta o ciclo de relacionamento do colaborador (Ladeira; Lopes, 2013).
- viii. **Reuniões de ideias:** visam oportunizar, por meio de reuniões coordenadas, disponibilizar espaços para que o funcionário exponha suas ideias, suas áreas, emita sugestões. O método além de estimular o funcionário desenvolver suas ideias, levanta soluções para para problemas diversificados. Os problemas mais comuns das reuniões ocorrem quando elas se tornam cansativas e longas, quando há falta clareza e de objectivos, exposições fracas, pouca motivação (Sousa, Morais, Menezes e Feitosa, 2022).

Ladeira e Lopes (2013, p. 173) apresentam outros canais de comunicação interna e as respectivas funções, a saber: a) Endomarketing: acções de marketing dirigidas ao público interno; b) Audiovisual: ferramenta utilizada para apresentação da empresa para o publico

interno e externo; c) Canal de TV interno: canal oficial que visa atingir os colaboradores de maneira geral e direta; d) Memorando: tipo de recado transmitido de maneira oficial, simples, claro e direto; e e) *House Organ*: publicações internas, eletrônicas ou impressas que visam informar o funcionário.

Sem discordar dos canais anteriormente apresentados, Almansa (2018) apresenta outros canais de comunicação interna, nomeadamente: a) **Manual ou procedimentos de boas-vindas** – que se entrega ao colaborar recém-chegado. Nele, deve haver informação sobre a organização, sua história, estrutura, organograma, funcionamento internos, actividades desenvolvidas, objetivos, plano da empresa, etc.; b) **Notas e *flashes*** informativos – permitem difusão rápida de uma informação breve a um público específico. Geralmente se colocam essas notas no quadro mural ou são distribuídas por malote; c) **Caixa de sugestões e reclamações à direcção** – os problemas dos públicos internos podem ser levados até a direcção por diversos meios. Um dos mais frequentes é a caixa de sugestão. Colocada em diversos pontos estratégicos (sua presença física tem de provocar a iniciativa), permite aos públicos internos fazer chegar suas propostas e suas opiniões aos níveis mais altos da organização. Para que os colaboradores realmente se envolvam e contribuam com ideias, é necessário que suas sugestões sejam sempre levadas em conta e aceites, quando possível; d) **Cartas pessoas** – fazer cartas personalizadas chegarem aos seus públicos internos quando a informação é de relevância. Como qualquer carta, essas também costuma ser assinadas. Nesse caso, a assinatura corresponde à do presidente ou mandatário máximo, pois as cartas incrementarão o nível de identificação com a presidência e reforçarão sua liderança através de uma comunicação personalizada e permanente.

4 A RELAÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO INTERNA E O ENGAJAMENTO DE COLABORADORES

4.1 Conceituação de engajamento

Segundo Welch (2011, et al. Kahn, 1990) define o engajamento pessoal no trabalho como “o aproveitamento dos membros da organização para os seus papéis de trabalho; no engajamento, as pessoas empregam e se expressam física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho do papel” (p. 333). Ele argumenta que três condições de engajamento psicológico são necessárias para que um funcionário se dedique ao desempenho de sua função

profissional. Esses determinantes são: significância (elementos de trabalho), segurança (elementos sociais, incluindo estilo de gestão, processo e normas organizacionais) e disponibilidade (distrações individuais). Buckingham e Coffman (1999, p. 248) introduziram o termo em seu livro de negócios, alegando que funcionários engajados impulsionam a fidelidade do cliente e que “as pessoas certas, nas funções certas, com os gerentes certos, impulsionam o engajamento dos colaboradores”. Ademais, estes autores, definiram um colaborador totalmente engajado como aquele que consegue responder sim a todas as 12 perguntas do questionário Gallup sobre local de trabalho.

Embora a definição de engajamento de Kahn (1990) tenha permanecido influente neste período, outra definição influente originou-se de Schaufeli e Bakker (2004). Eles consideram o engajamento no trabalho no contexto do comportamento organizacional e o definem como um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Estas duas definições frequentemente citadas partilham, sem dúvida, um foco comum nas manifestações de engajamento: cognitivo – absorção; emocional – dedicação; e, físico – vigor (Welch, 2011).

Para Veryciyc (2021) o engajamento é algo que os funcionários trazem para o local de trabalho e, portanto, está ligado a um nível mais elevado de satisfação, lealdade, produtividade e lucro do cliente. Afirmam também que os empregadores têm impacto no nível de engajamento e que todos os funcionários têm potencial para se envolverem. Esta conclusão é significativa ao enfatizar a ligação entre a comunicação interna e o engajamento dos funcionários.

Segundo Welch (2011) o uso do conceito pela consultoria evoluiu neste período com a definição de engajamento dos funcionários da Organização Gallup apresentada como: “a capacidade de capturar as cabeças, corações e almas de seus funcionários para incutir um intrínseco desejo e paixão pela excelência.” Essa visão acrescenta um elemento espiritual aos aspectos cognitivos e emocionais de engajamento estabelecidos pela Gallup. A partir disso, pode-se concluir que, o engajamento dos funcionários pode ser entendido como o desempenho do papel cognitivo, emocional e físico, caracterizado pela absorção, dedicação e vigor e dependente das condições psicológicas de significância, segurança e disponibilidade. Ainda sobre o engajamento dos colaboradores, estudos têm demonstrado que diferentes elementos de comunicação interna (incluindo canais abertos de comunicação, iniciativas

inovadoras de comunicação organizacional, feedback constante e partilha de informação) têm uma relação positiva com o engajamento no trabalho (Veryciyc, 2021).

4.2 Comunicação interna versus o engajamento

Bakker e Leiter (2010) defendem que a comunicação interna faz parte do contexto organizacional em que ocorre o engajamento ou desengajamento de colaboradores. Já WELCH (2011) dá uma visão geral completa da ligação entre o engajamento e a comunicação interna e especifica que o engajamento está sob a influência da comunicação interna. Ela afirma que a comunicação interna tem o potencial de transferir efetivamente os valores da organização para todos os funcionários e envolvê-los nos objectivos organizacionais.

Segundo Dhanesh (2017) a maior parte de trabalhos sobre o engajamento dos funcionários examinam as consequências organizacionais benéficas do engajamento dos funcionários, tais como aumento da produtividade, diminuição do desgaste, aumento da reputação interna e melhoria da responsabilidade social corporativa. Nestes termos, o engajamento é influenciado pela comunicação interna, é uma prática organizacional com potencial para transmitir efetivamente os valores da organização a todos os colaboradores, e envolvê-los com os objectivos da organização (Bindl; Parker, 2010). Tais práticas resultam em funcionários mais engajados pelo que, programas de comunicação interna bem concebidos são um fator importante para o engajamento dos colaboradores.

Para Welch (2011) o comprometimento está associado ao engajamento e é afetado pela comunicação da liderança. O autor posiciona aspectos da comunicação de liderança dos gerentes seniores em relação ao engajamento dos colaboradores. Desta feita, a comunicação é uma forma de necessidade psicológica dos funcionários que as organizações devem atender para manter e desenvolver o engajamento dos funcionários. Aspectos da comunicação corporativa interna são posicionados como mediadores de variáveis antecedentes do engajamento, por um lado (promovendo o comprometimento e um sentimento de pertencimento), e como resultados do engajamento na comunicação, por outro lado (conscientização e compreensão). A comunicação interna foi identificada como um fator subjacente associado ao engajamento dos colaboradores. Da mesma forma, MacLeod e Clarke (2009) destacam a comunicação interna como um fator crítico para melhorar o desempenho através do engajamento dos colaboradores. Argumentam que a comunicação interna de boa

qualidade aumenta o engajamento e enfatizam que os funcionários precisam de uma comunicação clara da gestão sénior para compreender como as suas próprias funções se enquadram na visão da liderança. Não é novidade que citam a má comunicação interna como uma barreira ao engajamento e uma causa de desligamento. Assim, a comunicação organizacional interna e a comunicação interna do supervisor apoiam as relações no local de trabalho com base no significado e no valor, e têm um papel significativo a desempenhar no desenvolvimento e manutenção do engajamento ideal dos funcionários.

Segundo Karanges (2015) as teorias das trocas sociais afirmam que quando as organizações e os supervisores fornecem recursos, nomeadamente a comunicação interna, de uma forma que é percebida como benéfica, os funcionários considerarão o relacionamento favorável e retribuir com cognições, emoções e comportamentos positivos e benéficos, nomeadamente engajamento. A importância destas descobertas decorre da natureza dinâmica das relações no local de trabalho. Ademais, a comunicação interna facilita as interações entre uma organização, supervisores e funcionários que criam relações no local de trabalho baseadas no significado e no valor o que otimiza o engajamento dos funcionários.

Rucky e Welch (2012) afirmam que uma revisão da pesquisa sobre processos organizacionais concluiu que a satisfação dos membros com as práticas de comunicação organizacional tem sido ignorado. Uma exceção a isso foi de Goldhaber, Porter, Yates e Lesniak (1978), que descobriram que as necessidades primárias de um funcionário incluem, primeiro, mais informações sobre assuntos pessoais relacionados ao trabalho e, em seguida, informações sobre a tomada de decisões organizacionais e uma maior oportunidade de expressar reclamações e avaliar os superiores.

Embora o engajamento seja aplicado em diversas áreas das relações públicas, ele é mais comumente explorado em conexão com a comunicação interna (Vercic; Vokic, 2017). Neste sentido, o engajamento está a tornar-se um dos paradigmas mais populares na descrição da forma como as organizações tentam colaborar com os seus *stakeholders*. É preocupante que pesquisas mostrem que hoje há mais funcionários descomprometidos do que engajados.

Segundo Vercic e Vokic (2017) o relatório *State of the Global Workplace* da Gallup, realizado em 142 países, apenas 13% dos colaboradores questionados afirmam que se sentem envolvidos no seu local de trabalho. Este resultado, bastante desanimador, significa que os trabalhadores activamente descomprometidos (negativos e potencialmente hostis à organização para a qual trabalham) superam o número de trabalhadores empenhados em

quase 2-1. Tendo em mente os benefícios potenciais do engajamento dos funcionários, como maior desempenho no trabalho, redução do absentismo e da rotatividade e maior fidelidade do cliente, também agrega importância à abordagem em que o engajamento é uma importante fonte de vantagem competitiva, pois permite à organização inovar e competir no mercado (Welch, 2011). Os principais impulsionadores do engajamento dos funcionários incluem a natureza do trabalho e do ambiente de trabalho, o reconhecimento do trabalho, o clima social, os traços de personalidade e, o mais importante para este estudo específico – a satisfação com a comunicação interna, como parte integrante da comunicação interna.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desta pesquisa de revisão de literatura, pode-se concluir que a comunicação interna pode ser entendida como um processo comunicacional desenvolvido por uma organização para cultivar relacionamentos qualificados, criando ou fortalecendo meios que permitam ampla participação, compartilhamento de ideias, opiniões, e informações para diferentes segmentos de públicos internos existentes. Nesta linha de pensamento, em termos estratégicos, a comunicação interna pode ser considerada uma ferramenta útil por permitir a evolução do engajamento coletivo em ocasiões de mudança nas organizações, afetando, conseqüentemente, os parâmetros já estabelecidos da cultura organizacional, pois, ela ajuda na eliminação de subculturas grupais ou departamentais no seio de qualquer organização, impede em grande medida a atomização dos públicos internos (Marson; Mayer; Nogueira, 2012). Uma outra grande importância da comunicação interna é reduzir os conflitos trabalhistas, ao mesmo tempo em que se incrementa a participação, o sentimento de pertença e a identificação com a empresa (cultura organizacional).

A comunicação interna pode ocorrer por meio de quatro tipos de fluxo de informação: descendente (ou vertical), ascendente, horizontal (ou lateral) e diagonal. Em termos de canais ou ferramentas de comunicação interna, os achados desta pesquisa indicam que a classificação de canais de comunicação interna feita por Torquato (1987) há mais de duas décadas, mantém-se até aos dias atuais. E que segundo este autor citado por Marson Mayer e Nogueira (2012), os canais de comunicação interna classificam-se em quatro tipos: visuais, auditivos, simbólicos e audiovisuais. Para além dos veículos tradicionais de comunicação interna, existe atualmente uma série de novas ferramentas utilizadas pelas organizações no

processo de comunicação interna cujo surgimento deve-se ao desenvolvimento tecnológico nas últimas décadas. Desta feita, a nova comunicação interna, cujas vantagens são numerosas, é mediada por computador e pode ocorrer mediante ferramentas como *e-mail*, intranet, videoconferência, mensagem instantânea, *blogs*, *podcasts*, redes sociais, entre outras.

Já o engajamento é influenciado pela comunicação interna, é uma prática organizacional com potencial para transmitir efetivamente os valores da organização a todos os colaboradores, e envolvê-los com os objetivos da organização. Tais práticas resultam em funcionários mais engajados pelo que, programas de comunicação internos bem concebidos são um fator importante para o engajamento dos colaboradores que cria aumento da produtividade, diminuição do desgaste, aumento da reputação interna e melhoria da responsabilidade social corporativa. De salientar que existem três condições de engajamento psicológico necessárias para que um funcionário se dedique ao desempenho de sua função profissional. Esses determinantes são: significância (elementos de trabalho), segurança (elementos sociais, incluindo estilo de gestão, processo e normas organizacionais) e disponibilidade (distrações individuais).

REFERÊNCIAS

ALMANSA, Ana. **Assessorias de comunicação**. 1.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2018.

BAKKER, A. B.; Leiter, M. P. **Engajamento: Um Manual de Teoria e Pesquisa Essenciais**. Psicologia Press, Hove, 2010.

BINDL, R. U.; PARKER, S. K. **Feeling good and performing well: Psychological engagement and positive behaviors at work**, 2010.

BUCKINGHAM, M.; COFFMAN, C. **Primeiro, quebre todas as regras: o que os maiores gerentes do mundo fazem de maneira diferente**. Nova York, 1999.

DANTAS, L. L. **Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Estratégias de Sucesso** do Magazine Luiza. Disponível em: <<https://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2012/resumos/R32-1188-1.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2024.

DHANESH, G. S. **Colocando o Engajamento em seu devido lugar: Estado do campo, definição e modelo de Engajamento em Relações Públicas**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.001>>. Acesso em: 15 out. 2024.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021.

KARANGES, E.; JOHNSTON, K.; BEATSON, A.; LINGS, I. A influência da comunicação interna no engajamento dos funcionários: um estudo piloto. **Revista de Relações Públicas**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>>. Acesso em: 10 nov. 2024.

KARANGES, E.; JOHNSTON, K.; BEATSON, A.; LINGS, I. A influência da comunicação interna no engajamento dos funcionários: um estudo piloto. **Revista de Relações Públicas**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>>. Acesso em: 20 nov. 2024.

LADEIRA, Ana Marta dos Santos; LOPES, Mariana de Toledo. O desafio da comunicação interna na contemporaneidade – estudo de caso CAEd. **CES Revista**, [S.l.], v. 27, n. 1, p. 167-184, jun. 2013. Disponível em: <<https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cesRevista/article/view/315>>. Acesso em: 12 set. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **A Metodologia do Trabalho Científico**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LOUREIRO, Marlene. Strategic vision of internal communication in municipal organisations – case study. **Revista Internacional de Cultura Visual**, v. 10, n. 4, p. 1–13, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3616>>. Acesso em: 20 set. 2024.

MACLEOD, D.; CLARKE, N. **Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement**. London 2009.

MARSON, P. R.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P. **Comunicação interna no âmbito da gestão pública**: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. REGE. Disponível em: <<https://abcpública.org.br/biblioteca/comunicacao-interna-no-ambito-da-gestao-publica-o-caso-de-uma-autarquia-publica-federal-brasileira/>>. Acesso em: 8 out. 2024.

MONTEIRO, C.; KARPINSKI, J. A.; ANGNES, J. S. **A comunicação organizacional interna**: um estudo no programa nacional de formação em administração pública da Universidade Estadual do Centro Oeste. Disponível em: <<https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/808/755>>. Acesso em: 22 set. 2024.

OLIVEIRA, F. N. S. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4>. Acesso em: 25 set. 2024.

RUCKY, K.; Welch, M. Valorizar a comunicação interna, Perspectivas da gestão e dos funcionários. **Revista de Relações Públicas**. Disponível em: <<https://10.1016/j.pubrev.2011.12.016>>. Acesso em: 8 set. 2024.

SOUSA, A. A.; Morais, L. A.; Menezes, E. R.; Feitosa, E. R. M. Comunicação interna na administração pública: um estudo em uma prefeitura do Alto Oeste Potiguar. **Revista Brasileira de Administração Científica**. Disponível em: <<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0012>>. Acesso em: 18 jun. 2024.

VERCIC, A. T. & Vokic, N. P. Envolvendo os funcionários por meio da comunicação interna. **Revista de Relações Públicas**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>>. Acesso em: 5 out. 2024.

VERYCIYC, A. T. O impacto do envolvimento dos funcionários, do apoio organizacional e da marca do empregador na satisfação da comunicação interna. **Revista de Relações Públicas**. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>>. Acesso em: 18 set. 2024.

WELCH, M. A evolução do conceito de engagement dos colaboradores: implicações na comunicação. **Revista de Relações Públicas**. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm>. Acesso em: 11 ago. 2024.